

# TRANSFORMER LA FRANCE, UN DÉFI DU PRÉSENT POUR L'AVENIR

## LES ACTES DU COLLOQUE

Préface de Dominique Maillard



Presses des Mines



**Fondation nationale entreprise et performance**

## **PENSER L'AVENIR, POUR MIEUX AGIR AU PRÉSENT**

La FNEP, fondation reconnue d'utilité publique depuis 1973, est depuis 50 ans un lieu :

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

## **ORGANISATIONS MEMBRES DE LA FNEP**

### **Les entreprises fondatrices**

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

### **Les entreprises soutenant la FNEP**

ADISSEO – GRTgaz – NAVAL Group – RTE – Siemens France – Transdev

### **Les ministères**

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

### **Les établissements d'enseignement supérieur**

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

## **AUTRES PARTENAIRES**

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

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



[www.fnep.org](http://www.fnep.org)



groupe FNEP



@FondationFnep

# TRANSFORMER LA FRANCE, UN DÉFI DU PRÉSENT POUR L'AVENIR

**Les actes du colloque**

FNEP, *Transformer la France, un défi du présent pour l'avenir. Les actes du colloque*, Paris, Presses des Mines, FNEP, 2020.

ISBN : 978-2-35671-614-9

© Presses des MINES – TRANSVALOR, 2020

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

[presses@mines-paristech.fr](mailto:presses@mines-paristech.fr)

[www.pressesdesmines.com](http://www.pressesdesmines.com)

Dépôt légal 2020

Achevé d'imprimer en 2020

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

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

Cinquantenaire  
de la Fondation Nationale Entreprise et Performance

# TRANSFORMER LA FRANCE, UN DÉFI DU PRÉSENT POUR L'AVENIR

## Les actes du colloque

Assemblée nationale - 2 décembre 2019

Penser l'avenir, pour mieux agir au présent





# Table des matières

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Préface .....                                                                        | 11        |
| <i>Dominique Maillard</i>                                                            |           |
| Mots d'accueil .....                                                                 | 13        |
| <i>François Vaquier</i>                                                              |           |
| Allocution d'ouverture du colloque.....                                              | 17        |
| <i>Anne-Marie Idrac</i>                                                              |           |
| Animation des débats du colloque .....                                               | 21        |
| <i>Éric de Riedmatten</i>                                                            |           |
| <b>Table ronde n°1 - Quel monde politique et économique pour demain ? ....</b>       | <b>23</b> |
| Introduction de la table ronde n° 1 .....                                            | 25        |
| <i>Dominique Maillard</i>                                                            |           |
| Résumé des débats de la table ronde n° 1 .....                                       | 27        |
| <i>François Vaquier</i>                                                              |           |
| Synthèse de la table ronde n° 1 .....                                                | 37        |
| <i>Simon Desindes</i>                                                                |           |
| <b>Table ronde n°2 - Quelle planète laisserons-nous à nos enfants ? .....</b>        | <b>39</b> |
| Introduction de la table ronde n° 2 .....                                            | 41        |
| <i>François Ailleret</i>                                                             |           |
| Résumé des débats de la table ronde n° 2 .....                                       | 43        |
| <i>François Vaquier</i>                                                              |           |
| Synthèse de la table ronde n° 2 .....                                                | 59        |
| <i>Christelle Chabredier</i>                                                         |           |
| <b>Table ronde n°3 - Quelle place pour l'Homme dans la société de demain ? .....</b> | <b>61</b> |
| Introduction de la table ronde n° 3 .....                                            | 63        |
| <i>Hubert du Mesnil</i>                                                              |           |
| Résumé des débats de la table ronde n° 3 .....                                       | 67        |
| <i>Bruno Auger et François Vaquier</i>                                               |           |
| Synthèse de la table ronde n° 3 .....                                                | 81        |
| <i>François Devoucoux du Buysson</i>                                                 |           |
| Conclusion du colloque.....                                                          | 83        |
| <i>Jérôme Nanty</i>                                                                  |           |
| Ouvrages rédigés sous l'égide de la FNEP .....                                       | 87        |

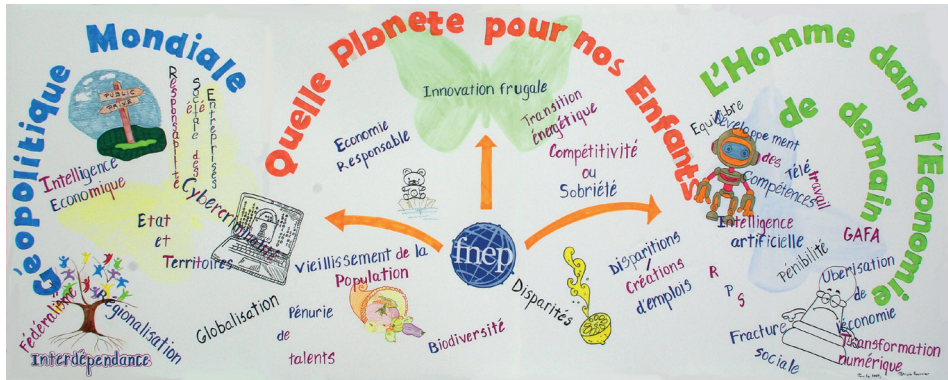


## Transformer la France, un défi du présent pour l'avenir

Quel monde politique et économique pour demain ?

Quelle planète laisserons-nous à nos enfants ?

Quelle place pour l'Homme dans la société de demain ?





# Préface

**Dominique Maillard**

Président d'honneur de la FNEP



Cinquante ans, sept fois l'âge de raison à une unité près, c'est la maturité pour une institution. La FNEP, fière de franchir ce cap, se devait de marquer l'événement en réunissant ses lauréats, ses mécènes et ses amis. C'est dans l'esprit de la maison de mettre à profit un tel rassemblement par l'organisation de débats sur l'évolution de la société. La FNEP aurait failli à sa mission – et à sa vocation – en ne le faisant pas. Le sujet choisi est d'apparence très générale, «transformer le pays», mais il repose des questions très précises sur trois volets : l'évolution économique et politique,

les thèmes environnementaux et, enfin, la place de l'homme dans la société de demain. Chacune des trois tables a rassemblé des acteurs impliqués, de tous âges et de toutes cultures. La Fondation tenait à ce brassage, source de jaillissement d'idées au prix parfois d'une confrontation animée de points de vue différents. Chaque fois, un lauréat s'est impliqué dans le débat soit pour contribuer à sa synthèse, soit pour apporter son propre témoignage fondé sur une expérience personnelle ou professionnelle.

Le recueil de ces actes est la suite naturelle des débats, d'abord pour laisser une trace tangible accessible aux participants et aux autres. Les contributions et les discussions éclairent un sujet que l'actualité cruelle du printemps 2020 met encore davantage en perspective. Parcourez ces textes qui le méritent, de l'introduction générale que nous devons à Anne-Marie Idrac, des synthèses introductives de trois des anciens présidents de la FNEP, des discussions régulées par Éric de Riedmatten à la conclusion dressée par Jérôme Nanty, président en exercice de la Fondation. Le travail de mise en forme a été coordonné par François Vaquier qui a témoigné, une fois de plus, de son implication sans bornes de délégué général de la Fondation. Au-delà de ces quelques noms, c'est bien sûr l'ensemble des participants qu'il convient de remercier et tous ceux ou toutes celles qui, dans l'ombre et la discrétion, au secrétariat de la Fondation, ont préparé de longue date cette manifestation. Ils se reconnaîtront car, sans eux, cette réunion n'aurait pas eu le succès mérité qui fut le sien, tant par l'audience que par la qualité des échanges.

La question essentielle qu'il faut se poser – avant ou après la lecture de ce compte-rendu – est évidemment celle de l'utilité de la démarche. Si colloque, étymologiquement, veut dire échange de paroles, au-delà des mots il est clair qu'il faut agir. La FNEP ne s'est jamais considérée comme une société savante ou un bureau d'études passif délivrant un message comme une bouteille à la mer. Notre ambition est que sur le terreau des réflexions poussent les germes et les plantes de la solution des questions soulevées. Nos jardiniers sont les promotions successives de lauréats et de lauréates, en activité pour la plupart, aujourd'hui. Dans les entreprises, les administrations et les institutions où s'exercent leur activité, nous comptons sur leur prosélytisme et leur implication personnelle pour semer et cultiver les bonnes pratiques. Nous pouvons suivre Gaston Berger lorsqu'il déclare que «demain ne sera pas comme hier, il sera nouveau et dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer». Inventer l'avenir, voilà un défi stimulant. On ne subit pas l'avenir on le fait ou, du moins, on doit contribuer à sa fabrication.

La Fondation est née en 1969 sous les auspices de la «Nouvelle Société», chère à Jacques Chaban-Delmas. Les ambitions d'alors s'affichaient clairement comme celles d'une «modernisation» économique, institutionnelle et sociale de la France. Cinquante ans plus tard, la physionomie du pays et le contexte international ont beaucoup changé mais personne ne saurait soutenir que le sujet est clos, loin de là. Ces questions résonnent et apparaissent plus que jamais d'actualité. Les Français, réputés cartésiens, donnent souvent, aux yeux des étrangers, l'image d'un peuple divisé, volontiers théoricien et donneur de leçons qu'il ne s'applique guère. Les discussions ont bien montré que les idées ne manquaient pas mais j'y vois aussi nombre de propositions pragmatiques et opérationnelles. Il ne reste qu'à passer à l'application concrète.

Si ces actes pouvaient servir de «boîte à outil», nous serions comblés. Georges Minois, grand historien et spécialiste du passé, n'hésite pas à donner une bonne recette sur l'avenir : «pour construire le futur, il faut déjà s'en donner une image, même fausse». Chercher les contours d'un avenir - inquiétant à certains égards ou, au contraire, trop séduisant pour être vrai – c'est ce que la Fondation a voulu tenter cet après-midi du 2 décembre 2019. Nous formons le vœu que vous puissiez dans ces discussions, vous aussi, la matière pour agir et transformer notre beau pays. Nous connaissons peut-être des échecs mais ils seront formateurs aussi. De mon point de vue, nul autre que Winston Churchill ne l'a si bien exprimé, avec une pointe d'humour très *british* : «Le succès est la capacité d'aller d'un échec à un autre sans perdre l'enthousiasme».

Haut les cœurs ! Et bonne lecture.

## Mots d'accueil

**François Vaquier**

Délégué général de la FNEP



Madame, Monsieur, chers Amis de la FNEP et invités.

C'est un plaisir et une réelle satisfaction de vous réunir aussi nombreux, dans cet immeuble Jacques Chaban-Delmas de l'Assemblée nationale, lui qui a été, avec les présidents d'Elf et d'Air France, à l'origine, il y a exactement 50 ans, de la création de cette Fondation. Nous sommes fiers, un demi-siècle plus tard, de faire vivre et de poursuivre ce beau projet, dans lequel nous croyons tous. Vous vous êtes tous engagés les uns et les autres, à

un degré divers, pour le faire vivre et perdurer et nous vous en félicitons très sincèrement. Je souhaite associer à cet hommage un personnage essentiel dans la réussite de cette aventure, Lucien Matrat, qui a en été le brillant artisan et promoteur, en tant que premier Délégué général et qui a légué son nom au Prix remis chaque année par le Club Pangloss des Lauréats FNEP.

Permettez-moi, au moment même où la Nation rassemblée rend hommage à quelques centaines de mètres d'ici, dans la cour des Invalides, aux treize frères d'armes disparus tragiquement au Mali la semaine dernière, de s'incliner avec respect devant leur mémoire et de compatir à la douleur de leur famille. Je vous propose un court instant de recueillement et de reconnaissance.

Jérôme Nanty, président de la FNEP va nous rejoindre dans quelques instants.

En son nom, et avant qu'il ne l'exprime lui-même, je tiens à vous souhaiter la bienvenue et à vous exprimer toute notre gratitude, pour l'intérêt, l'engagement et le soutien que chacun d'entre vous apporte à cette Fondation depuis maintenant 50 ans. Que vous soyez un des six cents Lauréats, représentants des organisations fondatrices ou membres soutenant la FNEP, partenaires ou associations engagées à nos côtés et notamment le Club Pangloss et le Cercle des Amis de la FNEP, que vous ayez été mentors de mission annuelle ou que vous vous soyez investis à quelque titre que ce soit dans le fonctionnement, la vie de la Fondation ou

l'accompagnement des missions d'études, nous vous devons beaucoup et nous vous exprimons notre profonde reconnaissance.

Dans le cadre de ces remerciements, je tiens à mentionner tout particulièrement :

- **Anne-Marie Idrac**, qui nous fait l'honneur d'être présente cet après-midi et l'amitié d'ouvrir et d'introduire ce colloque. Nous ne pouvions rêver d'une meilleure marraine pour ce cinquantenaire,
- les **intervenants** des trois tables rondes, découvrant pour certains la FNEP en cette occasion, qui ont accepté malgré des agendas très chargés de nous éclairer et de nous faire partager leurs vision et expertise des thèmes abordés. Nous sommes particulièrement heureux et fiers d'illustrer par leur parcours professionnel et leur diversité générationnelle toute la richesse, la diversité et je dirai la multiculturalité, très présentes chaque année au sein des missions d'études, ce qui en constitue une des lignes de force et un facteur de succès.
- **François Ailleret, Hubert du Mesnil et Dominique Maillard** présidents successifs de la FNEP entre 2000 et 2016 qui introduiront chacune de ces tables rondes. C'est un plaisir et un honneur d'avoir pu les rassembler cet après-midi,
- les **membres du Comité de pilotage** du cinquantenaire qui se sont engagés et investis dans l'organisation de cet événement depuis 18 mois, en citant notamment **Dominique Maillard** qui a présidé nos travaux et **Patricia Fournier** qui en assuré le fonctionnement et l'animation. On doit aussi à Patricia cette magnifique fresque ainsi que plusieurs illustrations qui ornent des objets souvenirs créés pour l'occasion.
- les **contributeurs à la rédaction** de cette belle brochure «Penser l'avenir, pour mieux agir au présent!», éditée pour les 50 ans et qui donne un remarquable aperçu des richesses de la Fondation, à travers ses Lauréats et les travaux produits,
- **l'Assemblée nationale**, qui nous accueille aujourd'hui, grâce à l'appui déterminant de Madame **Lauriane Rossi**, députée des Hauts de Seine et questeur de l'Assemblée.

Merci également à **Éric de Riedmatten**, journaliste à CNews, qui animera les tables rondes qui vont suivre, accompagné par trois lauréats des récentes Missions, sur des sujets qu'ils connaissent bien pour les avoir traités dans le cadre de leur mission d'études.

Un clin d'œil amical aux membres de la Mission 2019, qui surfent sur la vague de la transformation digitale, avec pour capitaine d'équipée, leur Mentor **Magali**

**Noé**, inspirante et stimulante, en nous concoctant un ouvrage qui je pense fera date en tant que 50<sup>e</sup> ouvrage publié.

Bienvenue et belle aventure apprenante aux futurs membres de la Mission 2020 que nous allons embarquer le 13 décembre prochain, sous le mentorat de **Caroline Chanavas**, DRH de Naval Group que je remercie bien chaleureusement d'avoir accepté d'accompagner cette nouvelle promotion.

Je ne détaillerai pas le déroulement de ce colloque, le programme vous a été remis à votre arrivée.

Ne pouvant vous proposer nos dernières publications, dont la grande qualité a été récompensée par le Prix du livre 2019 et les quelques objets souvenirs réalisés pour l'occasion, en raison de la réglementation en vigueur dans ces lieux qui interdisent toute vente, ils sont disponibles pour ceux qui sont intéressés auprès de la FNEP. De même, étant reconnue d'utilité publique, la Fondation est habilitée à recevoir tout soutien financier pour ceux qui l'envisageraient. Un grand merci à celles et ceux qui ont déjà eu cette générosité.

Avant de lui céder la parole pour introduire ce colloque, je rappellerai succinctement la brillante carrière et les importantes responsabilités exercées par Anne-Marie Idrac.

Je ne retiendrai que les étapes les plus marquantes : secrétaire d'État (Transport, puis un peu plus tard Commerce extérieur), députée des Yvelines, Présidente de la RATP, puis de la SNCF, en étant la première dirigeante à se voir confier la présidence d'entreprises publiques. Je précise que sous sa présidence à la SNCF, elle a eu à mettre en œuvre en 2007 la loi sur le service minimum et la réforme des retraites des cheminots... Plus récemment elle a été nommée Représentante spéciale du ministre des Affaires étrangères pour les échanges économiques avec les Emirats arabes unis et depuis 2017 Haute Responsable pour la stratégie nationale de Développement des véhicules autonomes. Elle est administratrice de plusieurs grandes entreprises françaises et Senior Advisor auprès du Président de SIA Partners, cabinet de conseil en management et en transformation, notamment digitale. J'ajoute qu'Anne-Marie Idrac appartient à la Promotion Simone Weil de l'ENA (1972-74) et elle est auditrice de l'IHEDN. Sans oublier qu'elle et son mari sont lauréats de la FNEP et qu'elle a été une Mentor très appréciée de la Mission 2016.

Pour aborder le thème « **Transformer en France, un défi du présent pour l'avenir** », nulle n'était plus qualifiée que vous, chère Anne-Marie, pour nous parler des transformations que vous avez conçues, pilotées ou mises en œuvre, en tant que responsable ministériel, élue, dirigeante d'entreprise ou administratrice de sociétés.



## Allocution d'ouverture du colloque

### Anne-Marie Idrac

Ancienne ministre et présidente de sociétés (RATP, SNCF)  
Administratrice d'entreprises et Senior Advisor auprès du Président de SIA Partners



En nous retournant sur ces cinquante dernières années, je crois que nous pouvons être fiers du rôle et de l'action de la FNEP pour trois raisons.

D'abord, d'avoir choisi d'être pluridisciplinaire, d'avoir opté pour la mixité et la diversité.

Ensuite, d'avoir assuré entre les différents membres des Missions FNEP et entre les différentes générations le respect, le décroisement et la créativité, permettant ainsi d'avoir des éléments de clairvoyance, des intuitions et des prémonitions.

Mais tout ceci a été possible parce que nous avons tout de suite identifié les bons sujets : le rôle de l'entreprise – aujourd'hui on parle de responsabilité de l'entreprise –, la raison d'être de l'entreprise, l'Europe, sur le « vivre-ensemble » dans ses différentes dimensions, sur l'innovation technologique mais pas seulement, bien sûr sur l'avenir de la planète et puis sur ce qu'est le sens de l'État, qui a beaucoup évolué ces dernières décennies.

Les transformations du monde sont plus rapides, importantes, et globales que jamais : elles sont en même temps géopolitiques, technologiques, démographiques, sociales et sociétales, voire anthropologiques.

Ces transformations ont été parfois anticipées – mais pas assez – et surtout les mutations qu'elles induisent pour les citoyens et les entreprises sont insuffisamment expliquées, préparées, accompagnées ; d'où leur impression largement ressentie de subir, de perdre le contrôle – avec des conséquences politiques inquiétantes.

Plus que jamais, nous avons besoin de visions systémiques, à forte dimension internationale, de transversalité, et de références.

Dans ce cadre, je voudrais vous faire partager mes réflexions personnelles concernant les trois thèmes abordés aujourd'hui.

S'inscrivant dans la problématique abordée lors du premier débat, placé sous la présidence de Dominique Maillard, la première, c'est qu'on n'a jamais eu autant besoin de penser de manière ouverte, ceci par rapport au niveau d'intolérance dont on voit tous les jours malheureusement les manifestations, et ceci par rapport au risque de travail en silo – le fameux silotage – qui atteint chacune de nos organisations qu'elles soient publiques ou privées. Jamais nous n'avons eu autant besoin de penser « systémique ». Jamais nous n'avons connu autant de transformations justement systémiques : pensons à la géopolitique avec l'arrivée des pays émergents, avec l'affirmation de la Chine, peut-être bientôt l'affirmation de l'Afrique, avec l'isolationnisme américain, avec cette Europe qui continue à se chercher.

La France ne saurait se moderniser qu'en tant que membre actif de la construction européenne. Notre priorité doit être le projet européen. Son identité liant libertés et solidarités entre les modèles d'étatisation à la chinoise et de marchandisation à l'américaine ; ses choix de développement intégrant économique, social, environnemental ; sa sécurité et son affirmation dans le monde...

La politique, la culture, le leadership, la gouvernance, la communication devraient être encore davantage pris en compte dans les travaux de la FNEP. Car ce sont des facteurs majeurs des modernisations que nous avons vocation à proposer.

Et puis la planète qui est devenue un objet et un sujet de préoccupation. Avec évidemment les évolutions technologiques et les innovations de toute sorte – sciences de l'information, télécommunications, biotechnologies avec des conséquences sur la production, la consommation, sur les relations entre les groupes sociaux et entre les êtres humains. Je pense bien sûr à toutes les évolutions démographiques, sociales, sociétales, aux inégalités qui augmentent partout dans le monde, à la mesure même qu'un certain nombre de pays ont pu sortir de la pauvreté. Et puis il me semble que ce qui relie tout cela, c'est que beaucoup de citoyens ont l'impression de perdre le contrôle, : beaucoup de ces transformations certes avaient été anticipées – notamment par la FNEP – mais pas forcément expliquées, pas forcément assez préparées pour être aujourd'hui consenties, pour être aujourd'hui perçues comme des opportunités.

Concernant la deuxième table ronde, sous la présidence de François Ailleret, je crois que nous sommes ici tous acquis à l'idée que notre planète que nous chérissons, le combat pour sa préservation, le combat pour son amélioration sont cruciaux

pour notre génération et encore davantage pour les générations futures. À mon avis, il faut travailler sur les transitions et on le voit dans les débats actuels sur les mobilités, sur les taxes-carbone qu'on n'accepte pas, sur la consommation, etc. Il est très important de travailler non pas simplement sur les objectifs des transitions, mais sur la manière dont on les conduit dans les entreprises et dans les sociétés, notamment l'accompagnement économique et social des mutations nécessaires dans la production, la consommation et les modes de vie. Il faut qu'on travaille sur qui en sont les acteurs : on voit qu'il y a toutes sortes d'initiatives, cela va des objectifs de développement durable de l'ONU à des coalitions d'entreprises et à toutes sortes d'initiatives dans la société civile et dans les associations. Nous devons trouver ensemble les chemins qui concilient respect de la planète et développement, la décroissance ne saurait être notre projet. Cela passe aussi par des innovations qui ne sont pas seulement techniques. Je crois que cela peut renouveler profondément la manière dont nous définissons le Bien commun.

Quant à l'Homme, thème de la troisième table ronde, sous la présidence d'Hubert du Mesnil, il y a quelques exemples qui donnent franchement à réfléchir : personnellement je travaille beaucoup actuellement sur les datas. On connaît le modèle de marchandisation des datas, on connaît d'autres modèles qui sont l'étatisation : « quel modèle européen ? » me paraît infiniment essentiel.

Le même genre de sujet se pose à propos de l'éducation avec l'évolution des sciences cognitives, des outils d'information et donc d'éducation, ce genre de questions à la limite des technologies et de la réflexion philosophique qui se posent dans les domaines de la santé, de l'éducation, du rapport au travail avec, me semble-t-il par rapport à la FNEP, la nécessité de redéfinir ce qu'est la performance, pas simplement pour les entreprises mais aussi, avec au cœur de ces sujets, la responsabilité des individus. Qu'est-ce qu'être performant aujourd'hui, sur quels critères peuvent être jugés les États, les entreprises ? Et nous devons redéfinir la richesse innée de l'Homme, en sommes-nous si sûrs que cela dans la manière dont nous menons les affaires publiques et privées.

En conclusion, je citerai mon camarade de la Mission 2016 Adrien Lavayssière : quel modèle de développement humain souhaitons-nous, et quelles actions publiques à toutes les échelles pour contribuer à ce développement ? Il est vrai que l'avenir se construit à partir d'hier et nous avons – les plus âgés d'entre nous – un rôle de transmission. L'avenir se construit à partir de l'action d'aujourd'hui, par la pensée et par le travail, et je suis certaine qu'on peut compter sur les anciennes Missions de la FNEP mais aussi sur les générations actuelles et à venir pour continuer à porter toutes ces évolutions, afin de les rendre les plus positives possible, avec un regard aiguisé et plein de discernement.



## Table ronde n° 1

Quel monde politique et économique pour demain ?



## Introduction de la table ronde n° 1

### Dominique Maillard

Lauréat FNEP 1975, Président d'honneur de la FNEP

Président du directoire de RTE de 2007 à 2015



Le monde, dans sa dimension politique et géostratégique, a bien changé en 50 ans. On est passé d'une tension bipolaire entre blocs, pleine de menaces directes mais finalement sans vrais risques, à une structure multilatérale, sans menaces avérées mais pleine de risques. Les grandes puissances d'hier ne sont plus tout-à-fait celles d'aujourd'hui ni encore celles de demain. Des phénomènes nouveaux surgissent ou réapparaissent comme le terrorisme ou des conflits d'inspiration ethnique ou religieuse. Les relations économiques, en apparence régulées, dissimulent des conflits d'intérêt majeurs

qui éclatent telles des bulles à la surface des relations internationales. L'Europe, naissante en 1970, n'en finit plus de se construire ... ou de se déconstruire. Comme l'écrivait encore récemment Henry Kissinger, le monde « westphalien » n'existe plus et, pas davantage, l'équilibre mondial qu'il pouvait induire.

Le demi-siècle à venir nous réservera tout autant de surprises. Comment les anticiper, voire les canaliser ? Certains sujets vont prendre de l'ampleur, nous en sommes tous bien convaincus : l'explosion démographique des pays du tiers-monde et leur urbanisation accélérée, la question environnementale (sujet de la prochaine table ronde) mais aussi la réduction de la taille du monde et la contraction du temps, induites par l'économie numérique, l'intensification et la rapidité des transports de biens et de personnes. Les nouvelles frontières physiques ou virtuelles que sont l'utilisation de l'espace et l'encombrement des ondes sont des défis majeurs, pleins d'opportunités comme de craintes, fondées ou non.

Quels modèles économiques prévaudront ? Le conflit doctrinal entre libéralisme et socialisme est-il définitivement dépassé ou reviendra-t-il en des termes nouveaux ? Quel rôle pour les États, ou des unions régionales comme l'Europe ? L'attachement croissant de nos concitoyens à leur environnement immédiat

conduira-t-il au triomphe du particularisme local et à l'effritement du schéma de l'État-Nation dont notre pays a longtemps été le champion?

Enfin, je réserve cette question pour la fin. Réussirons-nous à connaître un nouveau demi-siècle de paix sans conflit majeur affectant notre pays, naguère si batailleur? Les organismes internationaux et leurs succursales (les ONG), dont on déplore souvent l'inefficacité, parviendront-ils à contribuer à une paix prospère ou risquent-ils, telle la SDN en 1938, de sombrer dans l'impuissance, face aux agissements de ceux qui n'en respectent délibérément pas les règles?

Au cours des cinquante dernières années, la FNEP a abordé, à plusieurs reprises, ces questions, sous différents angles. Le mérite des Missions FNEP n'est pas de décrire de manière divinatoire le monde de demain mais, plus modestement, d'analyser les grandes tendances ou les signes d'évolution qui se dessinent sur l'ensemble de la planète. Il faudra donc «revisiter» ces questions en élargissant encore l'horizon, a minima l'Europe et, le plus souvent, le monde dans son entier et sa diversité. Ce sera un chemin pavé d'obstacles que la table ronde qui suit va nous aider à bien identifier.

## Table ronde n° 2

Quelle planète laisserons-nous à nos enfants ?



## Introduction de la table ronde n° 2

### François Ailleret

Président de la FNEP de 2000 à 2005

Cadre dirigeant d'ADP (1971-79), Dirigeant d'EDF (1991-99)

Président du CA de l'AFNOR, puis de l'Institut Pasteur. Ancien membre du CESE



Vous connaissez cette belle phrase rapportée par Antoine de Saint-Exupéry : « nous n'héritons pas de la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants ».

C'est la toile de fond de cette table ronde. Ce thème est très vaste et divers. Je ne suis pas un spécialiste de la question, je ne l'ai été que sur l'énergie.

Aussi, plutôt que d'avancer des pistes d'actions sectorielles, pas forcément pertinentes, je vais suggérer quelques mots-clés, ou expressions-clés, qui caractérisent des concepts, qui, pour moi, auraient leur place dans les débats.

A propos de la scène énergétique mondiale, Jacques Lesourne m'a dit un jour : « L'avenir sera le fruit du hasard, de la nécessité et de notre volonté ». Voilà déjà trois mots-clés.

Le hasard, c'est en fait l'incertitude. Il faut la réduire, pour préparer l'avenir, et, par conséquent, renforcer la connaissance par la recherche. Comme, par exemple, sur les phénomènes météo extrêmes à envisager, sur l'élévation du niveau de la mer, ou sur bien d'autres sujets.

La nécessité, il ne faut pas la nier, ni la repousser dans le temps. Il faut l'aborder lucidement, dès que possible. Tout délai dans l'action sera préjudiciable, et risque d'être extrêmement coûteux.

Pour le moment, on n'est pas sur la bonne trajectoire mondiale de réduction des émissions des gaz à effet de serre. L'Humanité – c'est-à-dire nos enfants et petits-enfants – le paiera, et sans doute très cher. Une des nécessités c'est de lutter contre les gaspillages. Le gaspillage, encore un mot-clé...

Enfin, c'est au niveau collectif, qu'il faut avoir une volonté durable, en appui à des projets cohérents. Cela renvoie à l'acceptabilité des transformations. Bien souvent, la défense d'intérêts privés, ou le conservatisme ambiant, l'emportent sur l'intérêt général, et le Bien commun. C'est une tâche essentielle que d'expliquer, ou de débattre, sur les comportements à changer, par exemple sur la mobilité urbaine.

Derrière tout cela, il y a la dimension du temps et des priorités à clarifier. Les mesures à court terme ont en général une portée limitée, mais une valeur symbolique élevée. Ainsi l'interdiction des pailles en plastique pour boire un soda, est de nature à sensibiliser les jeunes sur le vaste problème des déchets plastiques.

Pour le moyen terme, il faut une stratégie qui explicite, non seulement des objectifs, mais aussi la trajectoire pour les atteindre. Et c'est là que réside, souvent, la difficulté majeure. Les transitions sont mal vécues en France, car elles sont souvent pénibles et très lentes. En France, on n'a pas la culture de la simplicité ni de la simplification. On est devenu un pays très lent, ce qui étire les projets dans le temps.

Enfin, il faut aussi une vision prospective à très long terme, car la vie des infrastructures, des organisations, ou des institutions, peut être extrêmement longue. Songez au métro parisien, réalisé pour l'essentiel entre 1900 et 1935, et qui a un très bel avenir devant lui, car il a été bien conçu, et bien réalisé. Il en est ainsi pour les projets d'urbanisme, ou d'aménagement du territoire.

Dans ce vaste thème, il y a besoin, bien sûr, d'une certaine rationalité économique, car les ressources sont limitées, et l'établissement des priorités s'impose. Certains veulent «tout, tout de suite». Ce n'est évidemment pas possible.

Hasard, nécessité, volonté, renforcer la recherche, lutter contre les gaspillages, s'inscrire dans le temps court comme dans le temps long, gérer les transitions, dépenser plus efficacement: voilà les quelques mots ou expressions qui me sont venues à l'esprit en réfléchissant au thème de la table ronde.

J'écouterai avec un grand intérêt les interventions. À mes yeux, le thème retenu s'inscrit parfaitement dans la mission de la FNEP depuis 50 ans, au bénéfice du progrès économique et social, et de l'intérêt général. Longue vie à la FNEP, dans la fidélité à sa devise:

«Penser l'avenir pour mieux agir au présent».

## Table ronde n° 3

Quelle place pour l'Homme  
dans la société de demain ?



## Introduction de la table ronde n° 3

### Hubert du Mesnil

Lauréat FNEP 1974

Président d'honneur de la FNEP

Haut fonctionnaire au Ministère des Transports

Président d'ADP (2001-05) puis de RFF (2005-12)

Directeur du Collège des Bernardins (depuis 2015)



En 1969, Jacques Chaban-Delmas, nouveau premier ministre, présente son projet politique de «Nouvelle Société». Il s'agit de reconnaître les transformations qui sont à l'œuvre dans la société, et qui se sont manifestées, en particulier dans les soubresauts de la crise de mai 68, la contestation dans la rue, qui affronte les pouvoirs, plus largement, la mise en cause des rigidités sociales, morales, politiques, qui marquaient la société, l'économie, et le mode de vie.

Dans ce contexte, la FNEP est créée, avec le projet de mobiliser les responsables présents et futurs de la haute administration, et des grandes entreprises publiques, pour qu'ils prennent une part active à la transformation de la société, en s'ouvrant sur l'international, en pratiquant le décloisonnement et le dialogue social, et en contribuant, efficacement, à la croissance économique (politique des grands investissements), à la performance de la France, et au développement territorial (avec le début de la décentralisation).

50 ans après, nous sommes dans un nouveau cycle de transformations, profondes et accélérées, de la société : mondialisation et domination du capitalisme universel, individualisme et populisme, terrorisme et conflits ethnico-religieux, menaces écologiques et paradigme technologique... Ces transformations génèrent inégalités, fractures sociales et territoriales, sécularisation et angoisses existentielles, impuissance politique et affaiblissement des institutions.

Ce nouveau monde qui apparaît est-il une nouvelle étape de l'histoire de l'humanité ? Il y en a eu bien d'autres tout au long de notre histoire (imprimerie, industrialisation, siècle des lumières, création et disparition des empires et des blocs politiques...), débouchant sur un nouvel équilibre dans les relations internationales, les modes de vie, les pratiques culturelles, les différences

générationnelles, le fonctionnement des démocraties, sans que soit remis en cause le fondement anthropologique de nos sociétés, dites développées, qui trouve ses racines dans nos origines judéo-chrétiennes, à savoir, la primauté de la personne humaine, – sujet de droit et être de relation, reconnue dans toute sa dignité –, et le respect de sa liberté.

Ou bien est-ce que cette conception de l'humanité va être modifiée par différentes déformations possibles :

- Le sujet de droit l'emportant sur l'être de relation, pour revendiquer la supériorité des droits individuels, la liberté de ses choix, la domination de ses prérogatives (par exemple l'émergence du droit à l'enfant, du droit de mourir...).
- La multiplication des sujets de conflits économiques et politiques conduisant à se soumettre à la loi du plus fort, entre les États (cf. les USA), les entreprises (cf. les GAFA), les activités humaines (évolution des rapports de force et pouvoir des réseaux sociaux)..., en acceptant le sort de ceux qui ne sont plus dans la course, et ne doivent pas affaiblir ceux qui y sont encore.
- Le paradigme technologique permettant d'utiliser, sans limite, les capacités scientifiques pour prolonger, ou augmenter, les capacités humaines, son intelligence, son pouvoir sur la matière et la nature, quitte à minimiser, voire supprimer, le caractère inviolable de la nature humaine, y compris dans sa finitude.

Comment l'homme utilisera-t-il ces formidables moyens de se déplacer, de se connecter, de se soigner ? Que deviendront ses rythmes considérés comme naturels (enfance/âge adulte/vieillesse, travail/loisir/temps libre, vie personnelle/vie sociale...) ?

Que ferons- nous, alors, des immigrés, des personnes handicapées, des seniors, et, plus largement, de tous ceux dont le droit d'être est subordonné à la valeur du vivre ensemble, si on ne peut plus subvenir à leur coût, si leur présence implique des contraintes, et des limites à nos libertés, et si on peut les écarter, les refouler...

Est-ce que l'Europe qui a été conçue pour être cet espace d'humanité, faisant le choix de la paix, des droits de l'homme conjugués avec un développement solidaire et équitable, pourra, et voudra, s'appuyer, encore, sur le choix du personnalisme qui habitait ses fondateurs, pour affronter les problèmes de ce nouveau monde, réguler les pouvoirs des GAFA, renouveler les pratiques démocratiques, peser dans la recherche des nouveaux équilibres mondiaux, et agir pour la paix, préparer l'avenir des générations futures, faire le choix de la protection de la planète et

l'écologie intégrale, en l'associant totalement à la protection de l'humanité et la lutte contre les inégalités ?

Est-ce que les entreprises, prenant conscience de leurs fragilités et des attentes contradictoires de leurs parties prenantes décideront de prendre au sérieux leur responsabilité sociale, et environnementale, et approfondiront leur raison d'être, pour conjuguer leur recherche de compétitivité, avec le respect de la personne humaine, leur contribution au développement durable et à leur participation à la vie sociale et collective ?

La FNEP peut, et doit, participer à ce défi majeur !



## Ouvrages rédigés sous l'égide de la FNEP

---

**Rapport 1970, no 1** *L'Ombudsman/Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France/ La perception des aspects négatifs de l'industrie/ Politiques nationales et marché mondial.*

**Rapport 1971, no 2** *Les Problèmes de développement en Amérique latine et au Sénégal et la coopération française.*

**Rapport 1972, no 3** *Fédéralisme et équipement collectifs... un enseignement possible pour la France.*

**Rapport 1973, no 4** *Développement industriel et relations extérieures.*

**Rapport 1974, no 5** *Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle.*

**Rapport 1975, no 6** *La Condition du travail dans la grande industrie.*

**Rapport 1976, no 7** *Démographie française: quelle politique pour la France?*

**Rapport 1977, no 8** *Enseignement supérieur et vie professionnelle.*

**Rapport 1978, no 9** *Pouvoirs publics et moyens d'information. Le jeu des pouvoirs et des médias.*

**Rapport 1979, no 10** *La Mer.*

**Rapport 1980, no 11** *L'Emploi.*

**Rapport 1981, no 12** *La Santé.*

**Rapport 1982, no 13** *Le Consumérisme: consommateurs et vie économique.*

**Rapport 1983, no 14** *Les Entreprises publiques: conditions d'une bonne gestion.*

**Rapport 1984, no 15** *Le Commerce extérieur et la balance des paiements.*

**Rapport 1985, no 16** *La Sauvegarde de l'environnement.*

**Rapport 1986, no 17** *Recherche et innovation: moteurs du dynamisme économique.*

**Rapport 1987, no 18** *Entreprise et système éducatif.*

**Rapport 1988, no 19** *La Communication interne et externe des grandes entreprises.*

**Rapport 1989, no 20** *Les Nouvelles Formes de management face à la compétition économique.*

**Rapport 1990, no 21** *Les Nouvelles Entreprises de la culture.*

**Rapport 1991, no 22** *Quelle place pour quelle Europe?*

**Rapport 1992, no 23** *Europoles et banlieues.*

**Rapport 1993, no 24** *Entreprise et environnement.*

**Rapport 1994, no 25** *Responsabilité individuelle, garanties collectives.*

**Rapport 1995, no 26** *L'Insertion professionnelle des jeunes.*

**Rapport 1996, no 27** *Administrations, entreprises et aménagement du territoire.*

**Rapport 1997, no 28** *L'Entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication.*

**Rapport 1998, no 29** *Le Travail: mode d'emploi.*

**Rapport 1999, no 30** *L'Exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration.*

**Rapport 2000, no 31** *Sécurité et développement économique au XXI<sup>e</sup> siècle.*

**Rapport 2001, no 32** *Clients/usagers : jusqu'où la différence doit-elle disparaître ?*

**Rapport 2002, no 33** *Entreprises et administrations face au développement durable.*

**Rapport 2003, no 34** *Développement social et compétitivité ?*

**Rapport 2004, no 35** *Comment accroître les performances par un meilleur management ?*

**Rapport 2005, no 36** *Évolution démographique : vers une nouvelle gestion des carrières et des savoirs ?*

**Rapport 2006, no 37** *L'Entreprise, l'État et la société civile.*

**Rapport 2007, no 38** *Faire de la diversité un atout économique (La diversité, un atout économique, 2007-2014 : quelles avancées ?, édition actualisée, AFNOR éditions, avril 2014).*

**Rapport 2008, no 39** *Manager la recherche et l'innovation pour améliorer la compétitivité* (publié par les éditions AFNOR, en 2009, sous le titre : *6 clés pour l'innovation, la recherche et la compétitivité*).

**Rapport 2009, no 40** *Partenariats public-privé et performance des investissements publics.*

**Rapport 2010, no 41** *La Régulation des réseaux industriels. Quelles évolutions et perspectives, en France et en Europe ?*, La Documentation française, septembre 2011.

**Rapport 2011, no 42** *Je sens, tu ressens, nous sommes. Remettre l'humain et ses émotions au cœur des entreprises et des administrations*, La Documentation française, septembre 2012.

**Rapport 2012, no 43** *Face aux crises, courage, changeons ! Confiance et solidarité, les conditions de réussite en gestion de crise*, La Documentation française, septembre 2013.

**Rapport 2013, no 44** *Cap vers la confiance. Enjeu sociétal : du risque à l'opportunité*, La Documentation française, octobre 2014.

**Rapport 2014, no 45** *Réconcilions économie et écologie. Pour une nouvelle économie verte en faveur de la croissance*, La Documentation française, mars 2015.

**Rapport 2015, no 46** *All you need, innove. Les clés d'un écosystème innovant*, La Documentation française, mai 2016.

**Rapport 2016, no 47** *Oser innover, pour construire une société d'innovateurs*, La Documentation française, avril 2017

**Rapport 2017, no 48** *#SOBERISER. Innover pour un monde durable*, Presses des Mines, avril 2018. Prix du Livre 2019 Qualité Performance, décerné par l'Association France Qualité Performance (AFQP), la Direction générale des entreprises (DGE) et le MEDEF.

**Rapport 2018, no 49** *Cultivons notre industrie. Un défi culturel, humain et territorial*, Presses des Mines, 2019.

**Rapport 2019, no 50** *Prendre la vague. Face aux ruptures technologiques : s'adapter ou mourir*, Presses des Mines, 2020.

Edition FNEP en « hors-série » :

**Brochure du Colloque 50 ans de la FNEP**, *Penser l'avenir, pour mieux agir au présent !*, Presses des Mines, 2020.

Pour se procurer les rapports, s'adresser à la FNEP :

secretariat@fnep.org

Tél. : 01 56 81 20 04



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 sujets sont toujours d'actualité.

Pour vous procurer cette brochure, envoyez un mail à [secretariat@fnep.org](mailto:secretariat@fnep.org)



## Transformer la France, un défi du présent pour l'avenir

Le sujet choisi pour le colloque des 50 ans de la FNEP est d'apparence très générale, *Transformer la France : un défi du présent pour l'avenir*.

Il aborde, néanmoins, des questions majeures, à l'horizon 2030 :

- l'évolution économique et politique ;
- les thèmes environnementaux ;
- la place de l'Homme dans la société technologique de demain.

Les contributions et les discussions rapportées dans ces Actes, éclairent ces sujets auxquels la crise sanitaire du printemps 2020 a donné une actualité dramatique.

L'avenir ne doit pas être subi, il nous reste à inventer et à construire le monde d'après.

Voilà un défi stimulant et mobilisateur, auquel la FNEP se devait d'apporter sa pierre.

