

## 1<sup>ER</sup> CHAPITRE : REFORMES ET DEPENDANCES

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 voir 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'Etat.

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 propos. 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'Etat. 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<sup>2</sup> ?*

Le pouvoir est une capacité à faire faire à 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.

---

<sup>2</sup> 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

La légitimité, dont l'exemplarité est le socle, en est la 1ère condition : sans elle, aucun pouvoir n'est durable. Le rapport 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 collectif.

D'où l'impérieuse nécessité d'ajouter au but économique de création de richesses un but culturel : une vision commune. Le dirigeant doit 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.

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 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 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 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 ?<sup>3</sup>***

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 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

---

<sup>3</sup> *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.

l'instauration d'une réelle relation de confiance 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<sup>4</sup> » à l'« ingénierie de la confiance », pour tenter de fédérer les individus autour des projets et actions.

Comment ? Le rapport de la mission 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 -.

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 6<sup>ème</sup> 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 7<sup>ème</sup> traite de la formation des citoyens au débat ;
- Le 8<sup>ème</sup> propose l'élaboration d'un programme national du débat public ;

---

<sup>4</sup> L'ingénierie du consentement a été théorisée par Edward Bernays entre 1917 et 1940 dans son ouvrage *Engineering of Consent*.

- Le 9<sup>ème</sup> prône l'adaptation de la durée et de la forme du débat au thème et à son environnement ;
- Enfin, le 10<sup>ème</sup> 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 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.

## 2EME CHAPITRE : TRAVAILLER ENSEMBLE

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 de la mission ; il/elle guide l'activité, ouvre des contacts en France et à l'étranger, aide par son analyse critique de ses travaux.

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 étrangers 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 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<sup>5</sup>

**Thierry Bouchaud, Siemens :** 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.

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

Le travail d'une Mission se traduit par la rédaction d'un rapport collectif portant des propositions concrètes, pratiques, applicables. « La mission confronte aussi ses membres à l'exigence de l'écriture, avec ce qu'elle suppose de travail préalable, d'ordonnement et de clarification de la pensée.<sup>6</sup> »

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 4 critères : originalité, nouveauté 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

---

<sup>5</sup> Extrait d'une interview

<sup>6</sup> Jérôme Nanty, Président de la FNEP

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

Cette méthodologie spécifique dont l'acquisition constitue un atout 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 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 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.

### Entretien<sup>7</sup>

*Entre Nicole Lefour et Frédéric Bonnin, délégué de la mission 2011*

#### « Je sens, tu ressens, nous sommes »

Nombre de rapports FNEP portent sur le management, l'exercice du pouvoir et les modes de fonctionnement et de communication au sein des entreprises et des administrations. Qu'ils soient récents ou plus anciens, on y trouve les constantes de pratiques et de valeurs adoptées par la démarche des missions FNEP.

Parmi les questions de l'entretien :

- Est-on statique, ou y a t il une dynamique ressources humaines ?
- Les nouveaux outils de communication changent-ils le management dans l'entreprise ?
- Dans 1 société uberisée, la notion de ressource humaine a-t-elle encore un sens ?

\*

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 reflexes 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, parce 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 ?

\*

### 3EME CHAPITRE : VERS UNE SOCIETE DU SAVOIR

*Contribution de Bruno Auger*

\*

---

<sup>7</sup> Sources rapports FNEP : Communication interne et externe des grandes entreprises // 1988, L'entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication // 1997, Je sens, tu ressens, nous sommes.... Remettre l'humain et ses émotions au cœur des entreprises et des administrations // 2011, La diversité, un atout économique, 2007 - 2014 : quelles avancées ? // 2014, Editions AFNOR (*incluant Lettre ouverte de Dominique Baudis, alors Défenseur des Droits*).