



**50^{ème} anniversaire de la Fondation Nationale Entreprise et Performance
1969 - 2019**

Témoignages de lauréats de la FNEP

Frédéric Baudouin (MP 2012)

Jean-Pierre Bienaimé (MP 1980)

Bénédicte Bonnal (MP 1997)

André Chauvin (MS 1992)

Pierre-André Chiappori (MP 1980)

Philippe Costerg (MP 1983)

Hervé Deperrois (MP 1989)

François Falletti (MP 1982)

Michel Gazay (MP 2013)

Michèle Gendreau-Massaloux (MP 1976)

Françoise Guichard (MP1984)

Nicole Hisch-Triquant (MP 1972)

Anne-Marie Idrac (MP 1977)

Bernard Jacob (MP 1979)

Inna Kostuk (MP 2002)

François Lacôte (MP 1977)

Adrien Lavayssière (MP 2016)

Dominique Maillard (MP 1975)

Olivier Martin (MP1982)

Hubert du Mesnil (MP 1974)

Marie-Hélène Morvan (MP 2017)

Pierre-André Périssol (MP 1971)

Olivier Peyrat (MS1987 et MP1989)

Patrick Postal (MP 1976)

Jacques Quintallet (MP 1991)

Patrick Vieu (MP 1999)

Ces témoignages ont été recueillis à l'occasion de la réalisation de portraits de panglossiens publiés périodiquement sur le site du Club Pangloss, ou spécifiquement à l'occasion du 50^e anniversaire de la FNEP au cours de l'été 2019. Ils seront complétés par d'autres témoignages en 2020.

Novembre 2019

Frédéric Baudouin (MP 2012)

Polytechnicien (X03) et Corps des Mines (08)

Responsable du département ALM

Groupe Crédit Agricole



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature?

Lors du recrutement pour la mission 2012 sur la gestion des risques industriels et naturels, La FNEP souhaitait avoir un représentant du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie. Une demande a été transmise par ma hiérarchie qui a proposé ma candidature. J'étais responsable du service de prévention des risques à la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) du Nord-Pas-de-Calais et ai vu une opportunité d'enrichir ma dernière année prévue sur ce poste.

J'ai trouvé le processus de sélection très intéressant et apprécié de devoir préparer un dossier de réflexion préalable sur le thème. Cela m'a conforté dans mon intérêt de me lancer dans l'aventure de la mission FNEP.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Notre mission portait sur le thème des « Risques majeurs industriels et naturels : gestion de crise, conditions d'efficacité de l'action publique et de l'action des entreprises ». Nous sommes rendus dans 6 pays : Allemagne, Chine, Etats-Unis, Italie, Royaume-Uni, Suède.

La mission FNEP m'a apporté une hauteur de vue et un recul par rapport à mon métier quotidien. Elle m'a permis de découvrir d'autres sujets liés à la gestion des risques et des crises et d'appréhender la diversité des visions des différents pays en matière de gestion des risques, y compris au sein de l'Europe.

C'était une expérience originale malgré les difficultés pour trouver les créneaux nécessaires aux travaux du groupe. Ce travail collectif fut l'occasion de partager, confronter et enrichir des expériences variées. Nos différents champs d'intervention se complétaient pour couvrir l'ensemble du processus de gestion des risques, et nos points de vue se complétaient, techniques pour certains, humains et « communication » pour d'autres.

La mission FNEP a eu une influence sur mon parcours car sa deuxième partie correspondait à une recherche de poste et m'a encouragé à souhaiter rejoindre l'IGF, où j'ai pu mettre en œuvre mes acquis de la FNEP : réflexion approfondie sur des sujets variés, réalisation de benchmarks, confrontation de points de vue différents sur un même sujet, approche pluridisciplinaire, exercer un impact sur des décisions stratégiques, avoir une approche rationnelle et opérationnelle sous des contraintes de délais courts.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes?

Le principal lien qui maintient notre promotion en contact demeure le Club Pangloss. Il cultive la diversité, dans la continuité de l'esprit de la FNEP. Il permet de créer et développer des liens entre les différentes promotions, entre des personnes de parcours et d'horizons différents mais qui ont en commun le goût de réfléchir à la meilleure articulation entre les entreprises et le secteur public pour faire avancer au mieux la société sur des enjeux stratégiques.

Parmi les activités du Club, les dîners-débats sont très intéressants, l'activité « opéra » également passionnante pourrait être étendue à d'autres activités culturelles ou de loisirs auxquelles il n'est pas toujours facile d'accéder individuellement.

Je suggère de travailler ensemble sur des sujets ponctuels comme lors des missions FNEP, de faire plus de publicité sur des activités du club, de réaliser et vendre les productions du Club auprès des décideurs. Pour cela, le Club Pangloss peut s'appuyer sur la richesse de ses membres et les positions élevées de certains d'entre eux. J'attends également du Club Pangloss, des échanges d'expériences entre les plus anciens et les plus jeunes, sur la base des responsabilités qu'ils ont eues, des événements qu'ils ont pu vivre dans leur carrière.

Jean-Pierre Bienaimé (MP 1980)

ESSEC, Science-Po Paris, ENSPTT/ENA, INSEAD

Ancien Cadre Dirigeant du groupe ORANGE

Président de l'IREST (Institut e Recherches Economiques et Sociales sur les Télécommunications)

Ancien Président du Club Pangloss

Lauréat du Prix Matrat (2010)



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature?

J'ai connu la FNEP, dont le sigle signifiait à l'époque « Fondation Nationale des Entreprises Publiques », lors de ma première année de carrière à France Télécom, lorsque l'on m'a proposé de candidater à la Mission 1980 « L'emploi, résultante économique ou impératif social ? ». Je ne connaissais pas cette institution créée en 1969 sous le haut patronage de Jacques Chaban-Delmas, mais j'ai rapidement perçu tout l'intérêt qu'il y avait à participer à une mission pluridisciplinaire de haut niveau, à caractère international et semi-officiel, ouvrant en outre les portes, du moins le presentais-je, vers un réseau relationnel privé-public très enrichissant.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

La mission FNEP 1980 m'a beaucoup apporté sur un plan personnel, ce que je considère comme le plus important, à savoir d'abord, en tant que Délégué-Adjoint de la promotion, un rôle d'encadrement et d'organisation d'un groupe dont les membres venaient d'horizons variés. Elle a représenté également une ouverture unique sur l'international, avec la phase très intense des voyages à l'étranger où, dans un court laps de temps, se succèdent des visites, réunions et rendez-vous à haut niveau dans plusieurs pays, permettant un « benchmark » sur le thème annuel qui est, à mes yeux, la plus grande plus-value de la FNEP par rapport à d'autres études qui peuvent être faites ici ou là sur le même sujet. A ce titre le riche programme que mes camarades et moi-même avons concocté au Japon, à Singapour et en Thaïlande en octobre-novembre 1980 restera un souvenir très coloré et puissant dans ma mémoire. De même ma « récurrence » lors des missions de retour en URSS en 1985, puis en Afrique du Sud en 1994, a renforcé mon intérêt et mon attachement vis-à-vis de la FNEP, grâce au poste d'observation et d'analyse privilégié que constitue le caractère semi-officiel de ces missions...

Au plan professionnel, et malgré le soutien appuyé de ma hiérarchie lors de ma candidature, je ne peux pas dire que la FNEP m'ait réellement apporté un « booster » de carrière. D'une part face à un engagement de longue durée comme la Mission Principale, les charges professionnelles de court-terme prennent rapidement le pas et il ne m'a pas été possible d'effectuer l'intégralité des voyages à l'étranger, dont j'ai fait l'impasse sur la partie européenne. En outre, la privatisation progressive du groupe France Télécom – Orange lui a fait quitter la FNEP dans les années 90, alors qu'il en avait été l'un des plus gros pourvoyeurs de candidats et de lauréats... Le bénéfice professionnel que m'a apporté la FNEP s'est cependant davantage exprimé au fil des années à travers les nombreuses responsabilités internationales que j'ai exercées, dont la Mission Principale et les deux missions de retour en ont certainement été des catalyseurs...

Au plan associatif, j'ai immédiatement adhéré au Club Pangloss, dont j'ai été un membre très actif, avec notamment la responsabilité de la Revue Pangloss, et bien sûr la fonction de président, laquelle m'a passionné, mais que j'ai été obligé de quitter à regret en 1998 à l'issue d'un mandat de 3 ans pour cause d'occupations professionnelles très chargées. Aussi ai-je été honoré d'avoir reçu le Prix Matrat en 2010, ce qui m'a encore davantage ancré dans cette appartenance à la famille des lauréats de la FNEP. A cet égard, Je ne compte pas les souvenirs multiples glanés au fil de missions et rencontres passionnantes aux quatre coins du monde avec la Fondation et le Club, que nous nous sommes efforcés de retranscrire tant dans notre Revue Pangloss, que dans la Lettre Pangloss, et que nous avons souvent plaisir à raviver entre nous...

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes?

En 50 ans depuis sa création, la FNEP a dû faire face à de profondes transformations de l'environnement des entreprises et des organisations, ainsi que de la formation des jeunes cadres supérieurs de notre pays. A ce titre les points d'attraction de l'époque, notamment l'opportunité des missions à l'étranger, ont depuis longtemps disparu, tant les grandes écoles et universités offrent à présent à leurs étudiants de multiples expériences et formations à l'étranger. De même les grandes entreprises développent en leur sein des formules variées de formations et de séminaires. Cependant, à l'expérience d'une longue carrière, je peux dire que deux caractéristiques de la FNEP restent à mes yeux uniques : d'une part le caractère semi-officiel des missions, qui permettent d'accéder à des organisations et des interlocuteurs auxquels on n'aurait pas forcément accès dans le cadre professionnel classique, et d'autre part le benchmark d'un certain nombre de pays sur le thème étudié, qui donne un éclairage précieux pour l'analyse et les recommandations.

Pour le reste, nombreux sont les réflexions et séminaires que nous avons périodiquement conduits au sein du Club Pangloss pour redéfinir et réorienter les objectifs de la Fondation et du Club, lesquels peuvent fournir de nombreux éléments de référence... Vu notre relativement faible nombre de lauréats, je pense qu'il faut éviter toute fragmentation, et rapprocher rapidement le Club Pangloss et le Cercle des Amis de la FNEP, dans un esprit constructif afin ne pas perdre ce réseau et ses acquis uniques, et tâcher ensemble de bâtir un nouveau projet pour la FNEP, laquelle peut conserver son sigle, à condition que la « Performance » s'applique également à l'Environnement et au Social...

Bénédicte Bonnal (MP 1997)

Ecole Supérieure de Commerce Marseille-Provence

Responsable de la conduite du changement de la filière Finance

Direction du Contrôle de Gestion

Groupe La Poste



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature ?

Pendant que j'étais à la délégation Ile-de-France j'ai vu passer une note des RH invitant à candidater à la FNEP, et j'ai été encouragée à me présenter, et soutenue par d'anciens lauréats de la Poste (Don Jacques Luciani, MP1974 et Jean-Pierre Guillotin, MP1979). Poussée par un intérêt pour l'international du fait de ma double nationalité et l'envie d'une ouverture au monde, j'ai passé avec succès l'entretien de sélection.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

J'ai beaucoup apprécié les voyages à l'étranger, les rencontres avec de nombreuses personnalités intéressantes et variées, et surtout l'expérience humaine inoubliable de voyager et travailler dans une équipe pluridisciplinaire telle que seule la FNEP peut les constituer.

Nous avons eu la chance d'avoir un mentor exceptionnel en la personnalité de Gérard Théry, le « père du Minitel ». Nous avons plongé au cœur des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Notre mission a visité 9 pays (Allemagne, Espagne, Finlande, Royaume-Uni, États-Unis, Canada, Japon, Corée du Sud, Afrique du Sud), et nous a permis d'observer comment le développement des NTIC et leurs usages pouvaient modifier certains états de fait.

J'ai acquis plus de confiance en moi et je me suis notamment enrichie d'une expérience de vie très intéressante qui m'a apporté beaucoup d'ouverture d'esprit. J'ai également appris à négocier au sein de notre groupe constitué de fortes et belles personnalités aux points de vue très variés. Le débat et la recherche du compromis ont été riches et nous ont tous permis d'avancer. Ces éléments constitutifs de ma personnalité ont certainement eu un impact sur le déroulement de ma carrière.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

La force du Club Pangloss est sa diversité, mais cela peut aussi parfois être sa faiblesse ! La diversité est un défi passionnant, une réelle richesse mais il n'est pas toujours facile de travailler ensemble, de gérer les désaccords tout en maintenant un débat ouvert et respectueux.

Dans notre société de plus en plus technologique et virtuelle, il faut des échanges humains, des débats d'idées, des rencontres, de l'amitié et de la convivialité, et le Club peut apporter tout ceci. J'apprécie beaucoup les diners-débats qui me permettent de découvrir de nouveaux sujets et sont toujours l'occasion de débats intéressants.

Je suis optimiste pour l'avenir du Club avec l'arrivée récente de plusieurs jeunes au Conseil d'Administration. Il faut bousculer les habitudes et apporter de nouveaux points de vue, capitaliser sur les jeunes et conserver l'inter-générationnalité. Une richesse du Club est de réunir toutes les générations et d'avoir des valeurs et buts communs. Les relations au Club se placent sur un strict plan d'égalité, loin de toute structure hiérarchique ou sociale, ce qui génère de la confiance et permet donc d'avancer.

André Chauvin (MS 1992)

Masters 2 : Lettres classiques, Littératures comparées et Etudes anglophones
Maîtrises Arts, Lettres, Langues, LEA, Sciences Sociales

Attaché d'administration (e.r.)

Lauréat du Prix Matrat (2017)



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature ?

J'ai vu passer une note de la direction du personnel du ministère de la santé indiquant que la FNEP offrait la possibilité d'effectuer un voyage d'études dans un pays étranger sur un sujet d'intérêt professionnel. Mes activités portaient alors sur les risques d'introduction d'épidémies et sur les moyens de lutte qui pouvaient y être consacrés, notamment par les contrôles sanitaires aux frontières.

Il m'a donc paru intéressant d'étudier les moyens mis en œuvre dans un autre pays, le Royaume-Uni, qui présente des structures comparables à la France, d'où ma mission spéciale en 1992.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Les missions spéciales se faisant individuellement, cela m'a apporté une plus grande confiance en moi, permis de prendre du recul par rapport à mes activités professionnelles, et d'élargir mon champ de connaissances. J'ai en outre eu la chance de pouvoir faire, en 2008, une mission de retour en Israël sur la recherche et l'innovation qui a encore enrichi mon expérience.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

Je pense que la FNEP et le Club Pangloss ont des objectifs complémentaires et doivent unir leurs forces pour les atteindre. Il y a lieu aussi de clarifier les rôles respectifs de ces deux entités et de celui de l'association des amis de la FNEP.



Mission de retour 2008 en Israël

Pierre-André Chiappori (MP 1980)

ENS, Agrégé Mathématiques, Doct. Sciences Economiques

Professeur d'économie

Columbia University



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

A vrai dire, je ne me souviens plus exactement pourquoi j'ai posé ma candidature à la FNEP – sigle qui, à l'époque, signifiait encore Fondation Nationale des Entreprises Publiques -. Deux choses sans doute : l'attrait du voyage – d'autant que le périple prévu incluait la RDA (nous sommes bien avant la réunification), qu'il n'était pas facile de visiter dans de bonnes conditions, et le Japon, alors au sommet de sa gloire industrielle - ; et la perspective de rencontrer de hauts fonctionnaires et des cadres supérieurs de grandes entreprises publiques, avec qui, étant universitaire, j'avais finalement assez peu de contacts.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Rétrospectivement, cette mission – ou plutôt ces missions, puisque j'ai également fait une mission de retour en URSS sur les questions d'environnement, ainsi qu'une mini-mission au Burkina Faso – m'auront beaucoup appris. Sur l'étranger, d'une part : j'avais beau avoir travaillé sur la planification soviétique, la vie économique de l'Allemagne de l'Est ou les folies environnementales de l'URSS pré-Perestroïka me sont apparues sous un jour largement nouveau – sans parler du statut des travailleurs indépendants dans un Japon officiellement sans chômage, ou des Comités de Défense de la Révolution dans le Burkina de Thomas Sankara -. Sur la France, ensuite où sur un sujet comme l'emploi – le thème de la MP – j'ai notamment pu constater l'écart de vision entre les universitaires, traditionnellement ouverts à une conception anglo-saxonne de l'économie, et la haute fonction publique (de l'époque), qui restait très française dans ses représentations (et ses tabous). En fait, je me suis ouvert à des visions qui, pour n'être pas les miennes, n'en méritaient pas moins – en un sens, en méritaient d'autant plus – d'être entendues et comprises, Ne serait-ce que pour cela, je crois indispensable que la FNEP continue ses missions aussi longtemps que possible...

Cela étant, la FNEP restera avant tout pour moi une formidable aventure humaine. J'ai eu l'occasion, à plusieurs reprises, de vivre en continu, pendant quelques semaines, avec des femmes et des hommes issus de divers milieux, engagés dans des vies professionnelles différentes, mais avec qui nous partagions un but (le fameux Rapport) et beaucoup d'amitié. Certains, malheureusement, nous ont quittés – je pense à Alain Timsit, à Jean-René Lucciani, récemment à Roger Moiroud, pour ne citer qu'eux - ; d'autres se sont éloignés, professionnellement ou géographiquement, et j'ai moi-même changé de continent. Il reste que, sur le plan humain, la FNEP m'a laissé de magnifiques souvenirs.

Philippe Costerg (MP 1983)

Ecole Polytechnique, ENSAE

Chargé de mission Développement Régional

Direction des Affaires Publiques, Total



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

La FNEP en 1983, était la Fondation Nationale des Entreprises Publiques Elf – Air-France. Quand j'ai postulé, je travaillais justement depuis plus de 2 ans pour la SNEA (Société Nationale Elf Aquitaine). Les candidatures internes venant d'Elf étaient cependant très rares et je n'ai pas connu d'autre lauréat issu de cette société. Pour comprendre ma motivation, je remonterais aux années 1978–80 où j'étudiais à l'ENSAE (Ecole Nationale des Statistiques et de l'Administration Economique). Je m'intéressais fortement aux mécanismes de création de richesse économique et à sa répartition, si possible la plus juste. De mon point de vue les entreprises publiques devaient être le fer de lance du développement économique national. Mais comment s'assurer que les entreprises publiques réussissent au mieux leur mission ? Selon quels critères ? Le thème de l'année 1983 : « Les conditions d'une bonne gestion dans les entreprises publiques » ne pouvait donc que me passionner.

A l'été 1979 j'avais travaillé comme stagiaire *Summer Intern* à la Banque Mondiale à Washington sur les conditions du développement économique en Afrique de l'Ouest, en particulier au Cameroun. Il me semblait alors que l'essor économique passait – faute d'investissements privés adéquats et suffisants - par l'impulsion de l'Etat et donc au moins dans une première étape par la création d'entreprises publiques bien gérées présentes dans les secteurs industriels les plus importants (en particulier l'eau et l'énergie, les transports, les communications, la sidérurgie, la chimie, la santé...). Je ne suis pas resté à Washington, malgré l'intérêt pour mon CV d'un recruteur du FMI voisin. Je voulais faire valoir mes compétences dans mon pays et la mission d'Elf, à savoir apporter l'énergie nécessaire à tous les français me séduisait.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Nous nous sommes retrouvés une douzaine de lauréats pour cette mission 1983 avec des expériences professionnelles courtes certes, mais suffisamment variées (Air-France, la Poste, EDF, SNCF, Administration hospitalière) permettant des échanges comparatifs fructueux. J'ai souvenir que nous avons bien préparé en amont à Paris notre mission sous la houlette ferme et bienveillante du délégué de la FNEP, M. Eloy. Je citerai parmi nos rencontres de personnalités, celle avec le président d'EDF, M. Boiteux : un homme de devoir, de conviction, au service du pays.

Les voyages d'études - en ce qui me concerne en Autriche, Tchécoslovaquie et au Canada - m'ont beaucoup apporté : nous avons rencontré des interlocuteurs motivés avec le sens du bien commun, soucieux de nous faire partager leurs expériences et leurs « recettes » de gestionnaires (que nous avons transcrites dans notre rapport). Ce fut aussi du tourisme industriel de haut niveau : visite d'aciérie, d'usine d'assemblage, de brasserie, de banques, etc., permettant d'appréhender les enjeux de la production de biens et services dans d'autres secteurs que le mien. Et puis, pour moi jeune adulte, fraîchement sorti des études, il y a eu des chocs culturels bousculant mon ethnocentrisme. Je retiendrai ici :

- L'importance de l'attention à la qualité de la vie en Autriche : les célèbres cafés viennois, l'opéra (une soirée mémorable avec « La Flûte Enchantée »), les villes thermales de Bad Ischl, Marienbad, Karlovy Vary...

- En Tchécoslovaquie communiste, la création d'instituts de gestion sur le modèle occidental, les toasts avec alcool en début de matinée, la générosité de nos hôtes slaves, le spectacle de lanterne magique à Prague, mais aussi le coup de blues de notre groupe un soir gris d'octobre à Pilsen...

- Au Canada, l'architecture moderne, les espaces naturels grandioses, les rencontres directes avec nos cousins du Québec, ...

A titre personnel, cette mission a conforté mon intérêt pour l'international – j'ai vécu ensuite en famille 10 ans à l'étranger -, et surtout m'a fait comprendre l'importance du savoir-faire industriel, de la nécessité de la formation professionnelle et d'une politique de R&D structurée et dynamique. La mission de retour en Suède 5 ans plus tard, avec la visite et les rencontres chez SKF, Atlas-Copco, Volvo ont renforcé mon goût pour l'industrie, avec déjà des questions sur les conséquences humaines de la robotisation. Par contre les thématiques de sécurité, d'impact environnemental, et d'innovation se sont intégrées successivement seulement quelques années plus tard dans mon espace mental.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes?

Je pense que la mission de la FNEP qui permet à de jeunes professionnels curieux et exigeants, de confronter des points de vue comparatifs sur des thématiques actuelles à fort enjeu économique ou social, a un côté unique et doit perdurer. Il me paraît important que des groupes étrangers en France dans l'industrie, les nouvelles technologies, les services manifestent aussi leur intérêt en sponsorisant des missions et en favorisant les contacts et les rencontres dans leurs pays de base. L'aspect communication est primordial aussi : comment faire connaître et diffuser au plus grand nombre le contenu des rapports de mission ? Cela passe peut-être par des conférences aux étudiants (Universités et grandes écoles), la participation à des colloques...

Grâce au Club Pangloss, j'ai pu assister à de remarquables dîners-débats. Sans faire de jaloux, je peux citer celui avec Jacqueline de Romilly, aujourd'hui disparue, dont l'intimité avec la civilisation grecque m'avait subjugué. Pour moi, l'avenir du Club n'est pas seulement l'écoute, la connaissance, mais passe par le partage, la diffusion de savoirs (nos savoirs ?). La question posée est : comment rendre à la société ce qu'elle nous a donné. Comment transmettre ? A qui ? Quoi et comment ? Peut-être envisager des collaborations avec d'autres associations et ONG compétentes sur ces points. A nous, maintenant, panglossiens de rendre service !

Hervé Deperrois (MP 1989)

ENGREF, INA Paris-Grignon, Institut Supérieur de l'Agro-Alimentaire
Directeur de l'Office de développement de l'économie agricole d'outre-mer
ODEADOM



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature?

J'ai connu la FNEP en tout début de carrière d'ingénieur du génie rural des Eaux et Forêts, par une circulaire d'information au sujet de la mission principale. Je travaillais en premier poste à la Direction générale de l'alimentation du Ministère en charge de l'agriculture, comme chargé de mission qualité produits. J'avais déjà repéré, dès l'école du GREF l'existence de cette fondation, et j'étais très attiré par le caractère multidisciplinaire de la mission et son envergure internationale.

Le thème proposé en 1988 « des nouvelles formes de management face à la compétition économique » m'attirait tout particulièrement, voyant le lien entre qualité et management. La mission FNEP m'apparaissait très complémentaire de la formation d'ingénieur que j'avais reçue, en me donnant l'occasion de développer une compétence transversale majeure, celle du management, avec des collègues d'horizons très divers, et sur une échelle géographique internationale.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

L'expérience de la mission a répondu à toutes mes attentes. Le travail en équipes pluridisciplinaire a tout de suite été porteur : connaissance d'autres corps de l'Etat (Magistrature, Ponts et Chaussées, Télécom, Hôpital public, EDF, ENS, entreprise privée (Total)... Cela m'a complètement ouvert l'esprit sur toute la fonction publique et la relation entre le secteur public et privé, la compréhension que nous devons tous travailler ensemble pour le succès de France et sa compétitivité internationale.

La rencontre avec des personnalités de haut niveau a été passionnante, très formatrice. Les rendez-vous dans de grandes administrations ou entreprises internationales, dans plus de sept pays d'Europe et d'Asie a été marquante. Je peux dire que la mission FNEP a démultiplié ma formation initiale et m'a apporté une hauteur de vue que je n'allais jamais perdre par la suite. Mon affectation suivante à la fin de la mission, à la Direction du Budget au ministère de l'Economie et des Finances, était en lien direct avec cette nouvelle expérience apportée par la mission FNEP : je partais sur un poste à vocation interministérielle pour m'occuper du renouveau du service public, par le développement de la culture du contrôle de gestion dans l'administration. C'était le début d'une carrière très ouverte sur les Finances publiques, la recherche, l'agriculture et l'alimentation. J'allais par ailleurs pouvoir contribuer au Club Pangloss en entrant au conseil d'administration en 1994, pour m'occuper notamment de la Lettre Pangloss, puis en devenir le secrétaire général pendant quelques années. J'ai aussi très apprécié de participer à une mission de retour en Afrique du Sud juste après la fin de l'Apartheid en 1994, puis à des missions exceptionnelles du Club Pangloss en Birmanie et à Rome.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes?

Je vois l'avenir de la FNEP en conservant les mêmes valeurs qu'à l'origine car elles restent profondément d'actualité. Je participe moins aux actions du club qu'autrefois mais garde une attention bienveillante sur son activité et je me réjouis de voir le renouvellement des générations s'y présenter. L'Assemblée Générale du Club et la soutenance publique de la mission de l'année restent des événements majeurs à ne pas rater, toujours stimulants pour l'esprit et les rencontres. La FNEP et le Club Pangloss pourraient selon moi continuer à œuvrer au décloisonnement de l'administration et des corps d'Etat dans le sens attendu par la réforme en cours de la haute fonction publique.

François Falletti (MP 1982)

ENM, IEP Paris, Doct. Droit

Magistrat

Ancien Procureur général de Paris,

Avocat associé chez Carlara International Lyon



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature?

J'ai commencé ma carrière dans la Magistrature en février 1975 et rejoint quatre ans plus tard le Ministère de la Justice où j'ai été affecté à la Direction des affaires criminelles et des Grâces. J'avais alors plus particulièrement en charge l'élaboration des aspects pénaux des projets de lois et de décrets intervenant dans le domaine économique, financier, social et environnemental. J'étais très enthousiasmé par les multiples contacts qu'impliquaient mes responsabilités avec de nombreuses administrations spécialisées, le Conseil d'Etat et les commissions du Parlement. C'était vraiment un exercice très ouvert qui répondait bien à mon souhait de découvrir le fonctionnement de l'Etat, quoique prioritairement centré sur des interlocuteurs de l'administration.

C'est dire que lorsque j'ai reçu, par la voie d'une circulation interne classique, la petite brochure diffusant les informations sur la mission FNEP de 1982, j'ai immédiatement songé à faire acte de candidature. J'étais très attiré par la perspective d'échanges pluridisciplinaires élargis au monde de l'entreprise, même si ceux-ci devaient se limiter à l'époque à la sphère publique comme l'évoquait l'intitulé d'alors d'une FNEP déclinée en "Fondation nationale des entreprises publiques". J'étais naturellement également très demandeur de découvrir les cultures étrangères et les pays inscrits au programme de la mission.

Bien sûr, il fallait "gérer" vis-à-vis de ma hiérarchie les absences requises, même si elles pouvaient pour partie entrer dans le champ des obligations requises en matière de formation continue. Fort heureusement, le thème de la mission cette année-là, portant sur le consumérisme, rejoignait tout à fait mes activités au Ministère de la Justice puisqu'entre autres, je travaillais régulièrement sur des projets de textes avec le jeune secrétariat d'Etat à la consommation de l'époque, et participais à une ambitieuse commission de refonte du droit dans ce domaine. J'ai ainsi pu m'engager avec tous les "feux verts" nécessaires.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Mon attente n'a en rien été déçue. Bien au contraire, j'ai vécu grâce à la FNEP une expérience humaine exceptionnelle qui m'a enrichi grandement de souvenirs qui demeurent toujours présents à mon esprit tant d'années après la remise de notre rapport de mission et alors que j'ai eu la chance de connaître par la suite une vie professionnelle dense et passionnante.

Faut-il souligner tout d'abord que l'analyse comparée d'informations sur un thème en pleine actualité tel que le consumérisme en Suède, en Italie, au Japon, etc..., puisées à bonne source grâce à des contacts de premier plan, était précieuse et susceptible d'alimenter des réflexions pratiques multiples dans le cadre de mes propres activités professionnelles? Il est certain qu'aujourd'hui comme hier, il y a beaucoup à tirer des expériences étrangères. Sans épouser le propos d'un de nos interlocuteurs étrangers qui énonçait avec une conviction quelque peu satisfaite que la législation de son pays est forcément la meilleure existante sur la planète, car elle n'est adoptée qu'après qu'il ait été au préalable procédé à l'étude systématique des mécanismes en vigueur dans toutes les parties du monde, il est évident que de tout temps, une information sur les diverses législations et pratiques en vigueur est une nécessité à condition de veiller à éviter toute forme de "plaquage" artificiel et de respecter certaines spécificités nationales qui fondent la cohérence des systèmes juridiques et la cohésion sociale.

Mais la FNEP reste d'abord une très belle école d'échanges et de discussions entre de jeunes diplômés qui y trouvent une magnifique opportunité de sortir des cloisonnements en silos qu'implique la formation au sein d'écoles et universités nécessairement axées sur une forme de spécialisation. J'ai pu mesurer pendant la mission certaines différences d'approches qui m'ont paru puiser quelques racines dans nos cursus et "moules" respectifs non seulement en discutant avec mes camarades des thématiques de la

mission, mais aussi en observant certains réflexes et attitudes au sein d'un groupe amené à partager de nombreux instants pendant plusieurs semaines. Je suis ravi que cette expérience ait pu se prolonger bien après la fin de la mission. Ce fut ainsi pour moi un grand plaisir de la poursuivre autour de certains projets et au sein du conseil d'administration du club Pangloss tout en conservant de façon informelle des contacts plus personnels avec certains membres de ma mission.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes?

J'ai eu l'occasion depuis la fin de ma mission de participer dans d'autres cadres à des démarches fondées sur le principe de pluridisciplinarité qui prévaut à la FNEP. Je songe notamment à mon expérience d'auditeur de l'institut des hautes études de la Défense nationale (IHEDN) qui m'a également beaucoup apporté. Il s'est créé d'autres cursus sur le même modèle au fil des ans dans divers domaines. Je pense que la spécificité de la FNEP doit être préservée notamment en ce qu'elle s'adresse à de jeunes cadres à la différence de dispositifs qui ciblent des professionnels plus expérimentés. Il me semble également essentiel de continuer de centrer les missions sur les questions touchant à l'entreprise et la vie économique, avec un souci constant d'adaptation pour prendre en compte l'évolution des situations auxquelles sont confrontées les entités économiques les plus variées.

Il me paraît enfin indispensable que le Club Pangloss continue de maintenir un lien toujours accru entre les lauréats pour développer sans cesse davantage un réseau fondé à la base sur la camaraderie acquise au cours d'une mission, mais dont les membres seraient sujets à des "piques de rappel" périodiques. Dans une vie professionnelle, il existe des moments de très grande suractivité plus ou moins longs. Il serait dommage de "perdre" des membres submergés un temps par leurs activités en "surchauffe", alors qu'ils pourraient apporter ensuite un retour utile pour tous à la lumière de l'expérience professionnelle et personnelle acquise. Peut-on aller plus loin, par exemple en imaginant un retour sur un thème de mission quelques années plus tard? Pourquoi pas, mais il faudrait réfléchir attentivement au préalable à la méthode à suivre pour la mise en œuvre d'une telle pratique pour éviter qu'elle ne tourne court.

Je souhaite longue vie à la FNEP et au Club Pangloss qui m'ont beaucoup apporté !

Michel Gazay (MP 2013)

Maîtrise Droit Privé, DEA Droit Environnement

Juriste Environnement

Aéroports de Paris

Responsable des relations avec les services de l'Etat et de l'ingénierie foncière

Direction de l'Immobilier



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

J'ai découvert la FNEP il y a une douzaine d'années, quand j'étais à la Direction Juridique d'Aéroport de Paris (ADP). Je voulais faire quelque chose en plus d'ADP et les activités de la FNEP (dont ADP était déjà membre) m'attiraient. Mais j'ai laissé cela de côté, trop pris par le quotidien. Puis en 2012, le DGA d'ADP, qui cherchait des candidats pour la FNEP, m'a contacté et j'y suis allé pour plusieurs raisons : tout d'abord, mon besoin permanent d'ouverture sur le monde, qui m'a toujours poussé à avoir d'autres activités en parallèle de mon poste de juriste ; ensuite, le sujet de la mission 2013 m'intéressait particulièrement ; enfin, j'ai été séduit par la très bonne pose de celui-ci dans le papier de présentation de la FNEP. J'ai alors naturellement sauté sur l'occasion.

Je me suis présenté devant le jury de sélection, dont je garde un très bon souvenir. J'ai trouvé les questions très ouvertes, larges, non seulement sur le fond du thème de la mission, mais également en dehors, sur l'organisation même des travaux du groupe de mission (comment organiser et piloter l'équipe projet), volet auquel je ne m'étais pas spécialement préparé. J'avais plus pensé au « quoi » qu'au « comment » de la mission FNEP. Mais la présence dans le jury d'un récent lauréat de la mission 2008, plus enclin à adresser ce type de questions, m'avait mis à l'aise.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Notre mission 2013 portait sur le thème de « Prévention et maîtrise des risques sociétaux : une dimension de la performance ». Nous avons visité le Canada, la Corée du Sud, la Suède, l'Allemagne et l'Italie.

Sur le plan personnel, la mission m'a apporté, en tant que délégué, une expérience de gestion d'un groupe très hétérogène : autant de femmes que d'hommes, entre 32 et 59 ans, venant de formations, milieux professionnels, fonctions différentes avec lesquelles je n'ai pas l'habitude de travailler. Découvrir et coordonner des modes de pensée et d'agir différents, fut pour moi une expérience humaine très enrichissante.

La mission FNEP m'a et nous a apporté à tous un regard vers l'extérieur, un « regarder ailleurs ». J'ai toujours pensé que pour progresser, il faut aller voir les autres, faire du benchmarking international. Elle nous a donné l'opportunité de rencontrer, autant en France qu'à l'étranger, de nombreuses personnes éminentes que nous ne rencontrerions pas par ailleurs, des cadres dirigeants, hauts fonctionnaires, chercheurs scientifiques, philosophes, sociologues... qui nous sont apparus de fait très accessibles au-delà de leur aura, de leur notoriété. Toutes ces rencontres furent un apport intellectuel passionnant pour chacun d'entre nous. Enfin cette mission ouvre mon horizon professionnel envisageable.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

La FNEP a le talent de choisir des sujets dont le rapport final tombe toujours au bon moment...par rapport à l'actualité du sujet abordé.

Le Club Pangloss doit permettre d'entretenir le lien entre des membres de différentes promotions avec des profils très différents, à travers un réseau actif. Il est l'opportunité d'une ouverture plus grande sur des gens que je ne pourrais aborder autrement dans un autre cadre.

Le réseau (FNEP, Pangloss) renferme une grande richesse intellectuelle et devrait se faire plus connaître, un peu comme l'IHEDN. La FNEP et le Club Pangloss ont tout à fait les ressources intellectuelles et relationnelles pour créer un think tank, mais qui soit au service des entreprises, ce qui n'existe quasiment pas en France, où dominent les think tanks pour les politiques.

Michèle Gendreau-Massaloux (MP 1976)

Agrégée d'Espagnol, Doct. Etudes Ibériques, IEP Paris

Conseiller d'Etat honoraire

Ancienne recteur d'universités et de l'AUF

Ancienne Secrétaire Général Adjoint de la Présidence de la République



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

Mon mari, Pascal Gendreau, avait fait la mission FNEP en 1972, et en était très heureux. Et j'étais moi-même convaincue, quand je regardais les différents itinéraires de formation, entre les grandes écoles, les universités, qu'il y avait des passerelles à chercher, et cela m'intéressait de savoir comment on pensait, quand on était issu de l'X, de l'ENA, de Normale Sup' comme je l'étais, et comment ce système de pensée pouvait concourir à l'élaboration de politiques publiques communes ou de propositions pour la gestion de la vie publique qui associent ces différentes histoires de formation. Donc, ça m'intéressait beaucoup de faire un voyage avec des personnes qui n'avaient pas la même formation que moi, et j'ai trouvé là des personnes magnifiques, dont certaines sont restées des amis.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

La mission portait sur le thème « Démographie Française : quelle politique pour la France ? ». Le choix des pays était large : Canada, Egypte, USA, Hongrie, Iran, Mexique, Norvège, Pologne, Brésil.

Pour moi, c'était une expérience d'interrelations entre institutions de formation françaises et ouverte sur le monde international. Et moi-même, je ne savais pas à l'époque, que la vie allait m'apporter la chance d'avoir des expériences internationales aussi riches. Mais je pensais déjà qu'on ne peut pas vivre dans un pays sans connaître la relation de ce pays aux autres. Et d'autant plus, quand on aime les langues vivantes, ce qui n'a pas cessé d'être mon cas, et qu'on pense qu'une relation à un pays passe beaucoup par la relation à sa culture et à sa langue, quel que soit le champ de travail dans lequel l'on est. Cela m'intéressait d'avoir ce regard ouvert à l'étranger, de faire ce qu'Antoine Berman appelle « faire l'épreuve de l'étranger ».

Cette mission m'a montré que le monde est riche de croisements, riche de fécondations réciproques, que l'on n'a pas à se sentir apeuré par les modes de pensée qui viennent d'ailleurs, qu'ils participent à l'élaboration d'une reconnaissance du pluralisme (je crois beaucoup que le pluralisme est constitutif de ce que sont les sociétés) et ce, même si le pays étranger n'est pas un pays important, par sa surface, son nombre d'habitants, par rapport à d'autres. C'est vrai que ma vocation internationale s'est trouvée renforcée par cette expérience.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes?

Dans tous mes métiers, les plus somptueux des projets très larges et très lourds que j'ai pu conduire sont liés à des personnes. Et on n'a jamais à se repentir d'essayer de comprendre en profondeur, de prendre du temps pour penser à la personne, car chaque vie est d'une richesse magnifique et le Club est une occasion de rencontrer des personnes dans leur vie, dans la totalité de leur expérience de vie. Je trouve cela remarquable. Les dîners-débats permettent de retrouver des amis et d'en découvrir de nouveaux, qui s'intéressent à des sujets très divers. Dans le Club Pangloss, il y a le souci de garder des liens personnels et retrouver ceux qu'on a aimés et fréquentés pendant les mois de la mission et ensuite.

Les panglossiens sont des personnes qui ont une curiosité, pour des sujets même très à l'écart de leurs préoccupations professionnelles. Quand je parle d'opéra, ce sont des personnes qui dans la vie ne sont pas spécialistes d'opéra, quand je parle du monde international et des langues, j'ai devant moi un public bien différent des linguistes ou des spécialistes de langues, qui dans ma vie de professeur, sont à mes côtés. Donc cette curiosité est véritablement un point commun et me permet de me retrouver, par exemple lors d'un dîner-débat auquel j'ai eu le plaisir d'assister, à côté de l'Ambassadeur d'Irlande, qui

m'a apporté une vision de l'Europe, de la construction d'une nouvelle solidarité dans la crise. Cette curiosité sans fin est un très bon point pour la vigueur et la pérennité du Club.

Au-delà, il faut ouvrir les portes le plus largement possible, même vers des personnes qui ne sont pas d'emblée des anciens lauréats, et des sujets qui sont peu improbables par rapport au sujet majeur, c'est-à-dire la vie des entreprises, du service public, de l'international, pour lequel la FNEP a une valeur ajoutée à ne pas perdre. Il faut s'ouvrir vers la nouveauté, écouter tous ceux qui viennent vers vous, et ne rien considérer comme négligeable. Le Club Pangloss est un lieu qui ne peut que tirer parti de l'écoute, de la largeur de vue. C'est une institution originale.

Françoise Guichard (MP1984)

HEC

ex Directrice du Développement Durable, et Ethique et Compliance

ENGIE



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

Quand la DRH d'EDF m'a proposé de poser ma candidature à la mission principale de la FNEP, j'avais très peu d'informations. Renseignements pris, j'ai avant tout été attirée par la dimension internationale : deux mois à travers le monde, avec des contacts de haut niveau dans les sphères politique, économique, sociale, académique – et le soutien de mon employeur qui y voyait une formation enrichissante pour une jeune cadre – quelle aubaine ! Et l'autre intérêt était pour moi le travail collectif, en inter-entreprises, avec des personnes d'horizons différents, tout au long d'une année.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Cela a été pour moi une opportunité de sortir de mon univers professionnel habituel pour travailler collectivement sur un thème d'intérêt général (le thème de la mission était « commerce extérieur et balance des paiements »). Cette expérience favorise l'élargissement de la vision, la prise en compte de dimensions stratégiques, aspects naturellement valorisés sur le plan professionnel. Cela permet aussi un « déplacement-repositionnement » de la réflexion : sortir des modèles franco-français, apprendre à connaître des modes de pensée et des cultures différentes, et au-delà changer de perspective, ce qui est, à mon sens, irremplaçable. La confrontation avec les visions japonaises, américaines ou chinoises m'a permis de relativiser la place de la France et de l'Europe dans le monde et en même temps de conforter mes convictions européennes : nous avons un rôle à jouer, des spécificités à faire valoir ; et nous devons promouvoir davantage une Europe politique dans un monde en recomposition.

Sur le plan professionnel, l'expérience de la FNEP a aussi facilité mon immersion dans l'univers international de GDF-SUEZ, puis d'ENGIE. Après des fonctions managériales, en tant que Directrice du Développement Durable, puis en tant que Directrice Ethique et Compliance, j'ai animé un réseau de professionnels présents dans plus de 50 pays sur tous les continents.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

La FNEP (à travers l'association des anciens lauréats) m'a encore beaucoup apporté récemment : un voyage en Iran au printemps dernier, avec des rencontres à l'ambassade, dans les milieux économiques, chez les religieux, qui m'a permis de changer mes représentations sur ce pays, qui se limitaient à la beauté de l'architecture et à l'image véhiculé par la presse occidentale. J'ai rencontré un pays et des personnes très attachants, avec une culture millénaire, un niveau d'éducation remarquable, un peuple accueillant et chaleureux, des réalisations économiques et une qualité d'infrastructures que je n'imaginai pas... et tout un art pour contourner les sanctions.

Dans l'avenir, la FNEP doit, à mon sens, continuer à promouvoir une pluralité de réflexions, en confrontant les visions et modèles français et les visions d'autres pays, au-delà de ce qu'apportent les simples benchmarks avec leur intérêt mais aussi leurs limites).

Au-delà des « missions » classiques, la FNEP pourrait offrir un cadre de réflexion et d'échanges à caractère international (rencontres, débats...) en s'associant le cas échéant à d'autres organisations œuvrant dans le même sens.

Par cet esprit d'ouverture, la FNEP apporterait une contribution modeste mais bien réelle à la lutte contre les nouveaux populismes qui se développent avant tout sur l'ignorance de l'autre.

Nicole Hisch-Triquant (MP 1972)

ENA, DESS de Droit Public, Licence de Droit Privé
ex Directeur Juridique (e.r.)
Conseil Economique et Social
Ancienne Présidente du Club Pangloss



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature?

En 1971, un papier de la Fondation Elf-Air France arrive à la Direction de la pharmacie du ministère de la Santé où j'étais alors affectée. Mon directeur me propose alors d'être candidate et de passer l'examen de sélection à la fondation. Marcel Pochard, de la précédente promotion, m'explique la procédure et m'encourage à candidater. Je rencontre alors Lucien Matrat, proche de Georges Pompidou et de Jacques Chaban-Delmas, fondateur de la FNEP et du Centre Européen des Relations Publiques, qui m'adouble parmi les douze autres membres hommes du groupe sélectionnés : « Pour moi, Mademoiselle vous êtes un homme, me dit-il ! »

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Notre mission portait sur le thème de la gestion des équipements collectifs dans des systèmes fédéralistes, à une époque où nous connaissions en France les débuts de la régionalisation et la consolidation de l'Europe. Nous avons passé deux mois et demi aux Etats-Unis, au Canada et au Mexique.

La mission FNEP fût d'abord une expérience d'ouverture sur l'autre et sur l'international, à une époque où les élèves de grandes écoles vivaient encore peu de projets à l'étranger. Et une ouverture sur d'autres environnements de formation, à une époque où les élèves de grandes écoles faisaient peu de choses entre eux.

Mes souvenirs personnels marquants sont d'abord deux mois et demi intenses de rencontres et entretiens. J'ai été touchée par la grande qualité de l'accueil et la gentillesse des personnes nous recevant. C'était une belle expérience professionnelle et humaine.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP (et du Club Pangloss) et quelles sont tes attentes?

La Fondation Elf-Air France née en 1969, est devenue ensuite Fondation Nationale des Entreprises Publiques puis Fondation Nationale Entreprise et Performance à la suite de l'ouverture de ses sociétés membres au secteur privé. Il est important de rappeler que la FNEP naît d'une volonté politique d'ouverture de la société française, comme lieu de respiration à travers ses élites dirigeantes, entre trois mondes alors trop cloisonnés : l'administration (nationale, collectivités territoriales, Europe), les entreprises publiques et les entreprises privées. C'est la grande époque de la " troisième voie " en France, sous Pompidou et Chaban-Delmas.

L'association des lauréats de la FNEP a été créée en 1973-74. Nous avons déposé ses statuts avec Marcel Pochard, qui en fut le premier président. J'ai été la secrétaire générale, puis le deuxième président après Marcel. Comme le nom de l'association était un peu long à prononcer et introduire lors de nos communications, nous l'avons baptisée Club Pangloss, en référence au célèbre précepteur de Candide et Cunégonde, ce cher professeur de métaphysico-théologo-cosmolonigologie !.

Pourquoi le nom de Pangloss ? Car il est le philosophe précepteur de Candide, que les missionnaires de la FNEP abordent leurs missions en candides des questions de fond qui en sont l'objet, et par référence leibnizienne au nom de la collection Pangloss dans laquelle Elf éditait et imprimait les thèses des missions FNEP. Lucien Matrat se plaisait à commenter : " pas pour le meilleur des mondes mais pour un monde meilleur ". Lucien Matrat était très attaché à la création d'une association des lauréats de la FNEP, pour tisser des liens entre promotions et diffuser l'esprit de la FNEP à travers ses anciens lauréats.

Je ne crois pas aux liens avec les associations d'anciens élèves de l'ENA, de l'ENS ou de l'X, car nous sommes une association trop petite par rapport à elles. Nous pourrions nous agréger avec une structure comparable, mais laquelle et pour quoi faire ? En revanche, il est évident que nous devons bâtir sur de solides relations avec la FNEP. Le Club souffre d'une insuffisance de pérennité, notamment au niveau de sa présidence, trop volatile. Il faut construire l'avenir sur une relation de confiance avec tous les panglossiens et forte avec la FNEP.

Anne-Marie Idrac (MP 1977)

ENA, IEP Paris, Licence Droit, IHEDN

Administrateur civil

Ancienne Ministre

Ancienne présidente de la RATP et de la SNCF

Senior Advisor, SAI Conseil

Lauréat du Prix Matrat (2016)



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature?

J'ai eu la chance de participer à deux missions FNEP, la principale sur le thème université-entreprises, en 1977, puis une mission retour comme nous en bénéficions à l'époque, et aussi de rejoindre partiellement la mission à laquelle mon mari participait une année avant moi. Toutes expériences mémorables par leurs ouvertures : pays, sujets, rencontres...

J'avais passé un entretien de sélection avec Lucien Matrat, auquel mon Ministère avait proposé mon nom, je ne sais pas sur quels critères...J'étais très intimidée, et ravie de cette opportunité d'élargir mes horizons au-delà de mon quotidien franco français de jeune énarque fonctionnaire ; pour être honnête, ce sont surtout les voyages qui me motivaient.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

La FNEP m'a fait découvrir pour la première fois notamment la Suède, la Californie et le Brésil. Par la suite j'ai beaucoup voyagé mais ces découvertes sont restées parmi les plus marquantes : nous avons assez de temps, un thème de travail assez large, un groupe assez diversifié pour permettre le déploiement de nos curiosités. Nous avons beaucoup ri, mais étions très sérieux. Notre rapport de mission principale a été présenté à la Ministre de l'enseignement supérieur en personne ; c'était une reconnaissance et ma première occasion d'une présentation à ce niveau, que j'ai très précisément en mémoire. Beaucoup de nos analyses et comparaisons (on ne disait pas « benchmark ») sont restées valables longtemps.

La FNEP a sans nul doute contribué, au début de ma période de préparation aux responsabilités, à l'ouverture intellectuelle et humaine et à la liberté d'esprit qui m'ont toujours paru essentielles dans la suite de mon parcours. En prime, j'ai découvert les charmes et vertus du travail pluridisciplinaire en équipe, alors assez peu en usage dans les administrations, et que par la suite j'ai énormément pratiqué.

J'ai gardé quelques amis de la FNEP - mais pas assez - et une grande reconnaissance, le sentiment d'avoir bénéficié d'une grande chance. C'est pourquoi j'ai été heureuse d'être le mentor d'une mission consacrée, comme celle que j'avais moi-même effectuée, à un sujet différent de mes préoccupations professionnelles du moment: en l'occurrence l'innovation. J'ai beaucoup aimé cette mission, et conçu mon rôle comme stimulatrice voire provocatrice de chocs des idées. La motivation des membres de l'équipe m'a impressionnée : plus âgés et expérimentés que les membres de ma propre mission, ils avaient en tête et à cœur la mise en œuvre de leurs propositions dans leur propre contexte de travail. J'ai particulièrement appris de leurs méthodes de travail extrêmement coopératives, de leur créativité, de leur sens de la communication aussi. Leur rapport *All you need innove*, est remarquable ; je vous y recommande notamment le test du profil de l'innovateur qui est en vous...

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP (et du Club Pangloss) et quelles sont tes attentes?

Aujourd'hui les jeunes talents ont en général une connaissance plus importante de l'international qu'il y a 40 ans, et quelques années de stages, parcours de formation, voyages personnels et des expériences de travail coopératif plus élaborées. Pour autant, tous restent cloisonnés dans leurs univers et communautés de travail, alors même que la complexité requiert plus que jamais l'ouverture des approches et des pilotages. Ce pourquoi les démarches transversales et pluridisciplinaires telles celles promues par la FNEP sont si fertiles.

Le choix des thématiques récentes contribue bien à cet objectif de visions globales et partagées ; à l'avenir, le numérique et les énergies bien sûr, mais aussi des sujets comme la lutte contre les inégalités, le développement territorial ou les mobilités professionnelles pourraient être rassembleurs et innovants.

Dans la concurrence entre formations exécutives, la spécificité des programmes FNEP reste, selon moi, la construction du bien commun et de la capacité collective à gérer les transitions. La dimension européenne pourrait être aussi plus explicitement approfondie.

Bernard Jacob (MP 1979)

Ecole Polytechnique, ENPC

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Directeur scientifique délégué à l'IFSTTAR

Président du Club Pangloss

Lauréat du Prix Matrat (2010)



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

En dernière année à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, très motivé par l'ouverture à l'international et la découverte du monde, je suis tombé par hasard sur une affiche annonçant l'appel à candidature pour une mission FNEP, sur un thème particulièrement ouvert « La Mer » ! J'ai envoyé un dossier de candidature et ai été peu de temps après convoqué à un entretien assez impressionnant pour un jeune diplômé sans expérience, au cours duquel de multiples questions m'ont été posées. J'ai sans doute convaincu le jury de ma motivation entre autres par le récit de 2 voyages d'études récents réalisés au Yémen (du nord à l'époque) et en Amérique latine (Pérou et Bolivie). La participation à une étude sur un thème aussi large et diversifié, avec des composantes transport et aménagement, mais aussi recherche, et dans un groupe pluridisciplinaire constitué essentiellement de personnes plus expérimentées et mûres que moi était particulièrement attrayante.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

La rencontre de personnalités de premier plan, dont le mentor Achille Peretti, ancien président de l'Assemblée Nationale, Pierre Guillaumat, ancien ministre et président d'Elf-Aquitaine, ou encore Gérard Piketti, directeur général du CNEXO (IFREMER actuel) ont été de grands moments, d'autant qu'ils ont montré une bienveillance extrême pour nous orienter dans nos travaux et nous proposer quelques « balises » bien utiles avant de partir au grand large. En pleine 3^e conférence des Nations Unies sur le droit de la mer. Les sujets d'actualité portaient sur la définition et l'extension de la zone économique exclusive portée peu après à 200 miles sous la pression des Etats de la côte pacifique d'Amérique du sud, sur la souveraineté et la navigation dans les détroits, l'exploitation des ressources biologiques marines, avec le développement de l'aquaculture, et des ressources minérales (pétrole off-shore et nodules polymétalliques), et l'aménagement maîtrisé du littoral (et missions du récent conservatoire du littoral créé en 1975).

Lors de voyages tous plus passionnants les uns que les autres (Grande Bretagne et Ecosse, îles Shetland, Norvège, puis Japon, Corée – séjour écourté par l'assassinat du président Park -, et Indonésie, avec une visite en hélicoptère et hydravion sur une plateforme off-shore au large de Bornéo, nous avons découvert des dizaines de réalisations impressionnantes comme l'industrie pétrolière et la construction de plateformes à Stavanger (Norvège), le port d'Hakodate (Hokkaido) ou une ferme d'aquaculture ultra-moderne à Kagoshima, et les nouveaux complexes hôteliers sur la côte sud de Bali. Les échanges au sein du groupe ont été très riches, avec parfois la confrontation de points de vue différents mais toujours des argumentations solides et la recherche de compromis, sous la houlette de notre délégué Roger Moiroud (hélas disparu récemment) dont la gentillesse et l'humour avaient raison de toutes les divergences. J'ai même eu la chance de participer à 2 missions de retour (1987 en URSS sur la sauvegarde de l'environnement, et 1990 en Inde sur les nouvelles entreprises de la culture), qui ont complété ces apports majeurs de la FNEP. Les contacts à l'étranger ont toujours été de haut niveau et très enrichissants.

Après des études scientifiques en milieu assez homogène, ces expériences à la fois humaines et intellectuelles m'ont fortement ouvert, fait prendre conscience de la place de la France dans le monde, qui vue de l'autre bout du monde n'en est plus le centre ! Depuis ces missions FNEP mes centres d'intérêt ont toujours été variés et mon goût pour l'international constant.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

J'ai gardé un fort attachement à la FNEP qui m'a énormément apporté, puis au Club Pangloss où j'ai été actif dès le milieu des années 1980. Je me suis investi dans les deux structures, notamment en

participant régulièrement aux jurys de recrutement de la FNEP et à l'organisation des colloques de 1991 et 1999 (20^e et 30^e anniversaires), puis aux rencontres régionales dans les années 2000. Même si le monde a beaucoup changé depuis la création de la FNEP, et que les attentes des entreprises et des futurs lauréats ont aussi évolué, l'originalité et la qualité des missions proposées par la Fondation me semble mériter que celle-ci continue son action, tout en s'adaptant comme elle l'a déjà fait à plusieurs reprises. L'enthousiasme des jeunes lauréats et la qualité des rapports publiés ces dernières années (largement reconnue) confirment le bien-fondé de l'action de la FNEP. Il lui faut sans doute accroître sa notoriété et sa visibilité dans un monde de plus en plus médiatisé, à la fois en valorisant son « patrimoine » constitué des rapports et du réseau des lauréats et en tissant des partenariats avec d'autres entités complémentaires. Le Club Pangloss, que j'ai l'honneur de présider actuellement, doit contribuer fortement à soutenir la FNEP et en assurer la promotion en mobilisant l'ensemble des lauréats. Il peut à la fois contribuer à la réalisation des actions spécifiques de la FNEP et la faire connaître mieux à travers ses propres actions. Comme le disait un ancien lauréat et président de la FNEP, chacune des deux entités doit être forte et rayonnante pour s'entraider et se développer.

Inna Kostuk (MP 2002)

ENA, DEA Décisions Publiques, DESS Gestion Publique
Directrice fiscale du Groupe BIC



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

C'est à la fin du cycle international d'administration publique à l'ENA que j'ai entendu parlé de la FNEP et de sa mission principale. On nous l'a présentée en tant que mission d'étude et c'était plutôt une suite logique de mon année à l'ENA, avec la possibilité d'entrer en contact avec le monde des entreprises en France. Il est vrai qu'étant fonctionnaire, auditrice de l'Ecole d'Administration Publique en Ukraine et ensuite élève de l'ENA en France, mes contacts avec le secteur privé étaient limités, et c'était une occasion de le connaître mieux et surtout le monde des entreprises multinationales à travers les rencontres et entretiens. Donc je me suis portée candidate et je suis contente que mon français approximatif n'ait pas effrayé les membres du jury... En tout cas, je n'ai jamais regretté ce choix.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Je ne serai pas très originale disant que la mission principale de la FNEP était une grande ouverture d'esprit pour tous ses membres. Tout d'abord, il y a eu une rencontre enrichissante avec les gens de tous horizons et une découverte d'un sujet nouveau et passionnant - développement durable – qui n'a pas cessé d'évoluer depuis notre mission. Quand nous avons commencé la mission, nous étions loin d'imaginer que le thème aurait une telle importance dans le futur. Actuellement, le développement durable est présent dans la vie de toutes les entreprises et un des sujets principaux et critères du choix et de l'évaluation des politiques publiques. A titre personnel, c'était vraiment une occasion de me faire de nouveaux amis, de vivre des moments inoubliables et même quelques aventures, surtout pendant les voyages et la rédaction des rapports. A titre professionnel, c'était probablement le tout premier pas à l'évolution de ma carrière en France et à l'international : les rencontres et les réflexions que nous avons eues auprès des entreprises et des administrations nous ont beaucoup appris et m'ont aidé de faire mes choix professionnels ultérieurs.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

Je pense que la FNEP (et le Club) devraient rester tout d'abord un lieu d'échanges entre les gens ayant vécu des expériences variées dans leurs vies personnelles et professionnelles. Je reste toujours impressionnée par toute la richesse de nos idées et de nos relations, et il est important pour nous tous de pouvoir partager nos connaissances et nos réflexions sur le présent et sur l'avenir.

François Lacôte (MP 1977)

Ecole Polytechnique, ENPC

Ingénieur des Ponts et Chaussées

ex Senior vice-président & Directeur Technique (e.r.)

Alstom Transport



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Notre mission portait sur le thème de « L'enseignement supérieur et la vie professionnelle ». Le choix des pays était très intéressant : Canada, USA, RDA, RFA, Suède et Tchécoslovaquie.

A l'époque, j'étais jeune directeur d'établissement de maintenance de matériel roulant à la SNCF, et cette mission m'a d'abord apporté une très grande ouverture sur le monde. J'ai pu découvrir des modes de pensée différents à l'étranger, ainsi que des approches différentes sur le thème de l'adéquation de l'enseignement supérieur à la vie professionnelle. Notamment, sur des questions clés telle que la planification et l'organisation de l'enseignement supérieur au regard des besoins de la vie professionnelle. Cette planification était plus ou moins développée selon les pays et abordait différemment le défi de l'équilibre entre formations spécialisées et formations généralistes.

Au-delà du contenu de la mission, celle-ci m'a offert une expérience de travail en groupe pluridisciplinaire et à l'international. J'y ai découvert l'importance-clé de la maîtrise de l'anglais, qui est devenu depuis un incontournable dans la vie quotidienne des entreprises.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes?

Les dîners-débats sont des moments très importants sur le plan du contenu pour le Club Pangloss. Ce sont des moments privilégiés de partage sur des thèmes variés avec un spécialiste qui a une vision éclairée du sujet. Même s'il n'est pas toujours facile de se libérer pour y participer, c'est une activité que le Club Pangloss doit maintenir et développer.

Les soirées à l'opéra sont également une activité qui m'intéresse particulièrement. Même si je ne peux y aller autant que je le souhaiterais, c'est un moyen de voir ou revoir des panglossiens et maintenir un contact avec le Club Pangloss.

Adrien Lavayssière (MP 2016)

Master 2 d'Administration Publique, Institut Régional d'Administration de Lille

Attaché administration

Chargé de mission à la Direction de la Stratégie

SNCF



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature ?

A la Caisse des dépôts, Christine Lagrée (MP 2015) m'a recommandé auprès de mes supérieurs et j'ai postulé sans connaître la FNEP, sur la recommandation de cette collègue. Cela a été une découverte complète. Je n'avais pas un profil d'expert de l'innovation mais de chef de projet, sur des projets ayant parfois une dimension innovante.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

La mission 2016 sur la culture de l'innovation, soutenue par notre mentor Anne-Marie Idrac (MP 1977), s'est rendue en Allemagne, Espagne, Royaume-Uni, Suisse, Canada et Chine.. Nous étions douze, venant d'horizons très différents, ingénieurs, directeurs d'hôpitaux, fonctionnaires, venant du public ou du privé, avec des tempéraments différents. Certains visaient des recommandations concrètes, aux effets rapides et visibles, tandis que d'autres, plus littéraires – dont je fais partie - cherchaient plus à analyser et expliquer.

La mission FNEP m'a fait découvrir une vraie diversité d'environnement de travail, qui m'a changé de l'univers de la Caisse des Dépôts où les profils sont plus semblables. Il a été passionnant de voir la diversité des approches de l'innovation dans différents pays. La richesse des entretiens nous a permis d'identifier rapidement les accélérateurs et les freins à l'innovation. Au-delà des contraintes de distance pour nos entretiens, s'ajoutaient de réelles contraintes d'emploi du temps. Les différences culturelles nationales jouent énormément dans le processus d'innovation, dans les structures institutionnelles, dans les processus de décision, et dans l'aversion au risque.

La FNEP est bel et bien un lieu de rencontre entre entreprises mais aussi un lieu de mise en relation et de facilitation. Je retire une remarquable dimension internationale de la mission.

Au cours de ces dix-huit mois de travaux en commun, des sujets et des épreuves auraient pu nous faire éclater, mais ces événements nous ont pourtant soudés. Nous nous sommes toujours soutenus ensemble, écoutés, dynamisés, avec une vraie solidarité de groupe. Nous sommes devenus des amis, nous continuons à nous voir régulièrement à diverses occasions.

Par sa double dimension interdisciplinaire et internationale, la mission m'a apporté du recul par rapport à mes activités professionnelles. J'ai ainsi une approche un peu plus systémique de l'entreprise dans laquelle je travaille.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

Pendant notre mission, nous ne voyions pas clairement la répartition des rôles entre la FNEP, les Amis de la FNEP et le Club Pangloss. A la question concernant les problèmes d'adhésion au Club Pangloss, notamment dans les promos les plus récentes, mon constat est qu'il y a une perte de sens. A quoi sert le Club Pangloss, pour les lauréats, et à quoi sert-il dans la société, puisque la FNEP s'est construite sur l'utilité sociale, du lien entre le public et le privé ? Par la FNEP, nous avons envie de faire grandir la société, de permettre d'avoir des développements. L'utilité de la FNEP à retrouver dans l'esprit du Club Pangloss est la transmission. Les jeunes cadres d'une mission vont s'apprendre entre eux, faire des rencontres à l'international et en France, pour développer leurs savoirs, leurs compétences et leur approche du monde.

L'ADN de la FNEP, et par extension, du Club Pangloss, est de transmettre et de donner des chances à des personnes, de développer des compétences. Ce n'est pas un réseau de cooptation ou de favoritisme, mais l'occasion de faire la démonstration de qualités, de compétences, et qui donne accès

à des personnes de qualité, qui sont des accélérateurs professionnels et humains, en termes de savoir-être, de culture, de relations.

Sur cette question de l'utilité, je vois trois axes prioritaires pour le Club Pangloss :

Axe 1 : comment le Club Pangloss peut-il être utile pour la mission en cours ? Les Transversales sont très utiles, mais il faut aller plus loin. Il faut que nous allions voir la mission, qu'il y ait un représentant du Club Pangloss auprès de la mission en cours, un point unique d'entrée pour simplifier, avoir un cahier des charges écrit par la mission elle-même décrivant ses attentes. Mobiliser des personnes et mettre à disposition de la mission des compétences pointues au sein du Club sur des sujets précis touchant au thème de la mission en cours. Ou bien, organiser des rendez-vous et des mises en contact, en France et à l'étranger sur des points précis se rapportant à la mission.

Axe 2 : comment mobiliser les lauréats récents ? Comment leur donner envie d'adhérer et participer au Club Pangloss ? Il faut que cela leur soit utile, viser les lauréats de la décennie en cours depuis 2010, aller les voir et leur demander ce qu'ils attendent du Club Pangloss, en termes de convivialité, partage d'expérience, groupes de travail, notamment pour souder les promotions autour de sujets proches par thématique. En matière de réseaux professionnels ou associatifs et d'activités sociales telles que les dîners-débats, nous sommes en hyper-concurrence avec les autres réseaux, qui proposent par exemple à chacun plusieurs rencontres chaque semaine.

Axe 3 : il faut réactiver et dynamiser les réseaux de lauréats au sein de chacune des organisations membres de la FNEP, entreprises, administrations.

Enfin, sur le plan de l'utilité sociale extérieure du Club Pangloss, nous pourrions réfléchir à développer des partenariats extérieurs avec d'autres associations de mentorat de jeunes talents issus des quartiers pour les aider dans leur développement de compétences et de réseaux.

Dominique Maillard (MP 1975)

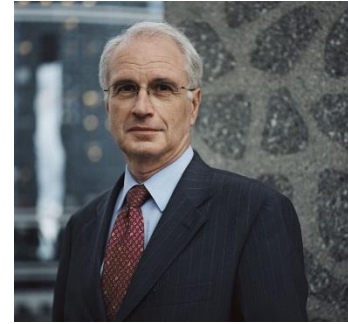
Ecole Polytechnique, ENSMP

Ingénieur général des Mines

Ancien président de RTE

Administrateur et président du comité d'audit de SNCF Réseau

Ancien Président de la FNEP (2013-2017)



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature?

A l'époque, il y avait une concurrence assez rude à la sélection pour entrer à la FNEP, car les grandes écoles dont nous venions étaients encore peu ouvertes sur le monde extérieur. Or, la mission FNEP offrait une formidable opportunité d'expérience du monde international.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Notre mission portait sur le thème de « La condition de travail dans la grande industrie ». Le choix des pays était large : Australie, États-Unis, Italie, RFA, Yougoslavie.

Ce que je retire en premier de cette mission est une grande leçon d'humilité par rapport à des approches différentes sur un thème commun. La solution toute faite n'existe pas, il n'y a pas de voie unique. Les pays abordent les mêmes problématiques avec des approches différentes en fonction de leur histoire, de leur société et culture.

Le deuxième enseignement clé que m'a apporté la mission FNEP est l'importance de l'humain dans nos organisations, au-delà de la dimension technique à laquelle ma formation m'avait plutôt sensibilisé.

Le fait de travailler dans le cadre d'une équipe pluridisciplinaire réunissant des anciens de différentes écoles n'a pas été pour moi un « choc culturel », car j'avais déjà l'habitude de travailler avec des membres d'autres écoles. En fait, la principale source d'hétérogénéité du groupe que j'ai pu ressentir était la différence d'âge. J'étais jeune au moment de la mission FNEP, j'avais 25 ans, et je travaillais avec des camarades plus âgés que moi, parfois de 10 ans mes aînés. A 35 ans, on n'a pas les mêmes préoccupations qu'à 25 : il y a les enfants et donc la responsabilité familiale, et une charge et des responsabilités professionnelles souvent beaucoup plus lourdes. C'était une expérience nouvelle pour moi que de travailler avec des plus séniors que moi. Je dois dire que cet écart « culturel » a vite disparu quand, à mon tour, j'ai pris de l'âge !

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes?

Les dîners-débats sont des moments précieux dans la vie du Club Pangloss, même si j'ai rarement la disponibilité pour y assister. J'ai été heureux de pouvoir en animer un sur mon sujet favori, l'énergie.

Je sais que le club est également très actif sur l'activité « opéra ». Moi-même j'apprécie grandement l'opéra, cela constitue aussi un support de relations publiques pour mon activité professionnelle. Je me rapprocherai très vraisemblablement du Club pour mes sorties à l'opéra, une fois en retraite.

Sur le plan de l'offre de contenu, je pense que le Club Pangloss doit faire preuve d'originalité, sortir des sentiers battus. Par exemple, développer une activité de « think tank », à laquelle je serais prêt à participer. Les liens du club avec Acadi sont une bonne chose. Mais même si l'on crée une activité de « think tank », il faudra se démarquer des autres : Cercle Interallié, Acadi, Institut Choiseul, etc...sans parler des clubs informels mais actifs.

Olivier Martin (MP1982)

Ecole Polytechnique, ENSTA

Ingénieur de l'Armement

Secrétaire Général, MBDA

Ancien Président du Club Pangloss



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature?

J'ai connu la FNEP à la fin de mes études lorsque mon administration (la DGA) m'a présenté la possibilité de participer à la mission principale de la FNEP. L'ouverture intellectuelle, le contact avec l'étranger, la méthode de travail consistant à analyser les réponses retenues par des pays étrangers à un problème important m'ont grandement attiré pour présenter ma candidature.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

La mission principale FNEP a été très riche pour moi, bien entendu sur le thème lui-même (Rôle du consommateur dans la vie économique) dont je ne connaissais quasiment rien, même si objectivement cela ne m'a pas été utile dans ma vie professionnelle.

En revanche, cette expérience m'a beaucoup apporté sur le plan personnel, étant en charge de coordonner une équipe diverse, avec de fortes personnalités de très bon niveau dans un contexte complexe et exigeant. De plus, nous avons eu la possibilité d'avoir des entretiens avec des responsables politiques, administratifs, industriels et syndicaux en France et à l'étranger qui ont exigé un important travail de préparation de l'équipe et une mise en œuvre professionnelle.

Enfin, l'exercice de rédiger un rapport complet et d'en proposer une synthèse devant une audience de haut niveau fut également un grand apport pour moi.

En synthèse, l'expérience de la Mission Principale m'a permis de développer des compétences professionnelles, comportementales et managériales qui m'ont été très utiles au cours de ma carrière.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes?

J'avoue m'être éloigné de la FNEP et de Pangloss depuis de nombreuses années, à la fois faute de temps, mais également compte tenu de la tendance que je ressentais vers un certain nombrilisme, voire un déclin des ambitions de la FNEP et de Pangloss.

Je pense que les principes qui ont présidé à la création de la FNEP restent valides et j'espère que la FNEP reste reconnue comme une structure permettant d'apporter des réponses intelligentes et originales aux questions que rencontrent la société française. A titre d'illustration, je serais curieux de savoir si la FNEP avait lancé des réflexions sur les problèmes qui agitent actuellement toutes les démocraties européennes via la montée des populismes, à savoir les ruptures grandissantes au sein de nos sociétés (ville / campagne ; mondialisation / protection ; Intégration / Assimilation ; Fédéralisme / Nationalisme ...).

Hubert du Mesnil (MP 1974)

Ecole Polytechnique, ENPC, IEP Paris

Ingénieur général des Ponts et Chaussées

Ancien président de RFF

Président du conseil d'administration de Tunnel Euralpin Lyon Turin SAS

Président de l'Institut de la gestion déléguée (IGD)

Ancien Président de la FNEP (2007-2012)



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature?

J'étais à l'Ecole des Ponts et j'ai vu une proposition de mission, organisée par la Fondation Nationale des Entreprises Publiques, sur le thème des villes nouvelles. Ayant effectué un troisième cycle sur l'aménagement urbain et l'urbanisme, le thème m'a intéressé ainsi que l'idée de faire un voyage. J'ai également proposé à un très bon ami de l'Ecole des Ponts, à mon frère (qui était au Génie rural) et un de ses amis de tenter l'aventure avec moi. Nous avons été retenus tous les quatre, avons bâti le projet de voyage de 2 mois et commencé par un travail en France de découverte du sujet.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

L'ensemble de la mission s'est très bien passé avec des participants très intéressés et motivés par le programme, l'ambiance, le travail et les rencontres. J'ai été marqué par plusieurs choses :

- A l'époque on voyageait peu et je n'étais moi-même pratiquement jamais sorti de France. L'idée de passer deux mois à voyager en Angleterre, en Suède et aux États-Unis était très tentante avant de commencer ma vie professionnelle.

- J'ai aussi été positivement marqué par l'expérience d'une vie de groupe, très varié dans sa composition : âges, origines et formations. Le travail en groupe pluri-disciplinaire tranchait avec les pratiques de l'école beaucoup plus endogènes.

- Nous avons eu aussi à nous autogérer complètement pendant les voyages. C'était parfois source de tensions parce que nous n'avions pas tous les mêmes goûts, mais il a fallu apprendre à vivre ensemble et l'expérience humaine fut extrêmement enrichissante.

- Nous avons appris à nous présenter, à chaque rencontre, puis participer à l'entretien, poser des questions et faire la synthèse. Ceci nous a été très utile en terme de formation professionnelle. Nous avons rencontré des personnalités de haut niveau avec lesquelles nous avons appris à nous comporter et nous exprimer. En tant que délégué du groupe j'ai été amené à faire beaucoup d'interventions pour présenter notre mission, ce qui m'a aidé à progresser dans ma capacité à m'exprimer en public devant des autorités, sans complexe et avec simplicité.

- Le travail dans une relation non hiérarchique avec notre mentor, Paul Delouvrier, alors président d'EDF, qui, en tant que préfet de région, avait lancé les 5 villes nouvelles d'Île-de-France, a été très riche. Il avait grande autorité, une relation d'accompagnement, de bienveillance et de conseil.

La Fondation donne une chance à des jeunes de fréquenter de grands personnages en toute simplicité. Je suis toujours membre de l'Institut Paul Delouvrier qui entretient la mémoire l'homme et de tout ce qu'il a apporté à la République, notamment comme patron. À l'époque la FNEP était soutenue par de grands patrons d'entreprises publiques comme Pierre Guillaumat ou François Bloch-Lainé.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes?

J'ai retrouvé plus tard la Fondation, qui avait incontestablement besoin de s'adapter et était à la recherche d'un nouveau souffle, et en ai pris la présidence. J'y ai fait entrer Aéroport de Paris puis Réseau Ferré de France. Les entreprises publiques ont été privatisées pour la plupart, et l'attrait des voyages a diminué. En revanche les autres intérêts restent toujours très forts: le travail pluridisciplinaire en groupe, l'apprentissage du dialogue, de la rencontre, de la présentation et de la représentation.

Aujourd'hui pour recruter, la FNEP doit faire comprendre à des dirigeants et des DRH de groupes l'utilité de se priver d'un cadre à haut potentiel pendant plusieurs mois pour faire la mission. L'évaluation de

l'efficacité de cette formation est un élément très important. Pour l'avenir de la FNEP, petite et fragile, avec trop peu de membres et des ressources limitées, le partenariat pourrait être bénéfique. D'autres structures ont des actions similaires. La Fondation pourrait entrer dans un réseau plus large pour se renforcer. Il est aussi crucial d'obtenir le soutien de l'État et de l'administration publique, d'autant plus que les hauts fonctionnaires comptent parmi les grands bénéficiaires de la Fondation. Elle pourrait avoir une carte à jouer en proposant à l'Etat d'être une structure de formation en s'ouvrant au-delà de la dizaine de personnes qui font la mission chaque année, et répondre ainsi à un véritable besoin de formation des fonctionnaires à l'exercice de hautes responsabilités, autrement que par un travail scolaire ou des stages, quitte à modifier un peu ses statuts ou sa structure, et élargir ses appuis qui reposent essentiellement sur la bonne volonté de quelques entreprises et de leurs dirigeants qui se connaissent.

Marie-Hélène Morvan (MP 2017)

INA Paris-Grignon, MBA Sciences Po

Air France, Direction Développement Durable et Environnement

Déléguée aux projets transverses



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter la candidature ?

Air France est membre fondateur de la FNEP. Lorsque l'opportunité de participer à une mission m'a été présentée, je me trouvais à un moment charnière de mon parcours, où j'avais la chance d'avoir un peu de latitude dans l'organisation de mon temps et le choix de mes orientations. Les modalités de la mission m'ont paru d'emblée correspondre à une forme d'engagement particulièrement positive : une réflexion prospective conduite dans un cadre ouvert, indépendant et rassemblant des talents issus d'entreprises ou d'organismes publics tous différents, que je n'avais pour beaucoup pas d'autre occasion de croiser sur mon chemin. J'ai donc proposé ma candidature, et une fois celle-ci acceptée, j'ai proposé aussi d'être déléguée de la mission, en assurant ainsi la coordination.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

A titre personnel, l'occasion de plonger profondément dans une thématique pour laquelle j'avais un fort intérêt (innovation et développement durable) mais pas eu d'occasion d'approfondissement. L'occasion de coécrire l'ouvrage résultant de notre mission, #Sobériser, innover pour un monde durable, qui sera quelques mois plus tard primé par le prix du livre de l'AFQP. A titre professionnel, la mission m'a fait prendre de l'avance sur l'ensemble des sujets liés à la RSE et au développement durable, préparant ainsi un virage professionnel qui s'est concrétisé un an plus tard.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

La méthode FNEP me semble conserver sa pertinence, pour des cadres d'entreprises publiques ou privées disposant d'une autonomie et d'une maturité suffisantes pour s'y engager pleinement. Les ouvrages constituent un fonds original offrant l'angle de vue du "citoyen éclairé" sur les problématiques de la société. Il s'agit pour la FNEP et son écosystème de continuer à cultiver ces fondamentaux, tout en se positionnant au plus près des milieux décisionnels et d'influence d'aujourd'hui, et en renouvelant ses modes de communication pour répondre aux attentes des publics qu'elle cible.

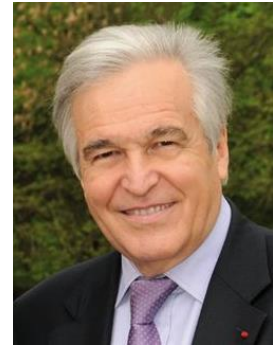
Pierre-André Périssol (MP 1971)

Ecole Polytechnique, ENPC

Ingénieur des Ponts et Chaussées

Ancien Ministre

Maire de Moulins et président de la communauté d'agglomération



1. Comment as-tu connu le FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé à présenter la candidature ?

J'ai connu la FNEP à ses tout débuts par l'appel à candidature adressée à l'Ecole des Ponts. J'ai tout de suite été très motivé par la perspective de découvrir d'autres structures administratives, de voir comment notre pays était perçu dans le Monde. es pays traversaient des bouleversements politiques importants. Ils étaient au croisement d'un passé très fort et d'un futur très hésitant.

J'étais très curieux de participer à une mission avec des fonctionnaires d'Etat issus d'autres Ecoles, d'autres formations.

Les responsables politiques de l'époque appelaient de leurs vœux une Nouvelle Société et la FNEP revendiquait d'apporter une pierre à sa construction.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

J'ai retiré de ma mission une passion d'aller voir d'autres manières de penser et d'agir, d'autres civilisations, d'autres modes de développement, d'autres structures politiques ou administratives. J'étais très désireux de voir comment les échanges avec notre pays peuvent être utiles pour eux comme pour nous. Cette passion m'a toujours accompagné et je l'ai pleinement retrouvée lorsque j'ai exercé le mandat de Président du Conseil d'Administration de l'Agence Française de Développement, ou comme Président des Ateliers Internationaux d'Urbanisme, premier outil de coopération française en matière d'urbanisme.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

On croit connaître le monde. Aller sur le terrain est une expérience irremplaçable. Elle seule permet de mesurer l'intérêt réciproque de la connaissance de l'autre, de l'échange. La mission première de la FNEP se doit *d'être* poursuivie.

Le Club Pangloss doit continuer de permettre les échanges entre les différentes promotions.

Olivier Peyrat (MS 1987 et MP 1989)

Ecole Polytechnique, Télécoms Paris Tech, HEC EMBA,
INSEAD AMP, Ancien élève de l'IHEDN

Ingénieur en Chef au corps des Mines

Directeur Général du Groupe AFNOR



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

C'était en 1987 ; nous étions plusieurs personnes (jeunes fonctionnaires et cadres d'entreprises publiques) intéressés par le thème de la qualité, dont le Ministre de l'Economie de l'époque avait voulu faire l'une de ses priorités. Dans le cadre du tour de table pour le financement d'une mission vers l'un des pays de référence en matière de qualité (le Japon), nous avons pensé à la FNEP car j'avais déjà envisagé de candidater à une mission classique. Après examen, la FNEP s'est montrée intéressée par cette mission spéciale, et c'est ainsi que nous avons pu mener à bien cette mission, riche en enseignements durables pour chacun des participants. La première motivation était donc tout à fait avouable, mais essentiellement financière. Quelques années après cette mission spéciale, j'ai candidaté pour une mission principale consacrée aux *Nouvelles formes de management*. Le caractère pluridisciplinaire et non hiérarchique des équipes, couplé avec l'intérêt du thème, m'ont conquis.

Et je suis sans doute l'un des rares à avoir participé à une Mission Spéciale avant de participer à une Mission Principale. J'ai inconsciemment dérogé à la norme...

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

Le fonctionnement en mode projet d'une équipe pluridisciplinaire, intermittente et sans hiérarchie est difficile au départ, mais constitue un apprentissage réellement irremplaçable. Il faut savoir écouter, convaincre, montrer l'exemple, rédiger. Des savoir-faire précieux tout au long de la vie.

Le thème de la mission était également très intéressant car riche en expériences pratiques, et fort utile sur le plan professionnel. Ce fut l'occasion de lire les grands auteurs du domaine, et de les confronter aux expériences relatées dans les organisations auxquelles la Mission a rendu visite. Sur le plan personnel, j'ai eu la chance de découvrir des personnes tout à fait remarquables et attachantes. Malgré les décennies, j'ai même eu le grand plaisir de revoir certaines d'entre elles régulièrement, et encore récemment.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

Le fonctionnement en réseau est indispensable. Les dîners-débat sont, pour ceux auxquels j'ai eu le plaisir de participer, l'occasion de rencontrer des intervenants de premier plan, sans risque de langue de bois. C'est un atout précieux. Peut-être des webinaires permettraient-ils à des personnes ayant de fréquents déplacements, de pouvoir participer plus fréquemment aux échanges...

Patrick Postal (MP 1976)

Ecole Polytechnique, ENSAE

Consultant

Ancien Président du Club Pangloss



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

Jeune collaborateur de la Caisse des Dépôts, on m'a parlé un jour de 1976 de la FNEP et de la recherche de candidats pour un cycle de formation basé principalement sur une mission avec des voyages à l'étranger. Je ne sais qui m'a informé, sans doute la filière RH.

C'est surtout l'aspect international qui m'a séduit, le travail interdisciplinaire et la collaboration entre cadres de la fonction publiques et des entreprises publiques ne me parlant guère à l'époque.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

La mission principale de 1976 portait sur les politiques démographiques. En tant qu'économiste-statisticien j'étais un peu le spécialiste de l'équipe pour la démographie, assurant le contact avec l'INED. J'ai donc beaucoup appris sur cette science au cours de la mission et après la mission. Surtout, la vie du groupe, la richesse des échanges et des discussions visant à définir des recommandations, ont été un véritable creuset pour des expériences ultérieures. La diversité des pays visités (Norvège, Hongrie, Iran, Egypte), tant d'une façon générale que sur le plan démographique, a complété ce bilan extrêmement positif de la mission.

J'ajouterais que j'ai eu la chance de faire une mission FNEP dite « de retour », dans un pays que j'ai découvert à cette occasion et qui est devenu pour moi quasiment une seconde patrie, le Brésil. A la suite de ce premier voyage je suis en effet devenu un véritable spécialiste de ce pays, publiant de nombreux articles, et y accumulant une expérience de banquier d'investissement, manager et consultant, avec notamment deux expatriations, à São Paulo et à Rio de Janeiro. Portant sur les problèmes et politiques de santé, la mission a de plus confirmé mon orientation vers les industries liées à la santé, qui ont occupé une bonne partie de ma carrière professionnelle.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

Dans un monde extrêmement mouvant, les superstructures françaises restent relativement peu mobiles. Il en est ainsi des césures fortes entre les mondes de l'entreprise et de l'administration publique, entre ingénieurs et scientifiques d'un côté, praticiens des « soft skills », administrateurs, juristes de l'autre, entre « grandes écoles » et universités.

Dans ce contexte, la mission de la FNEP conserve toute sa valeur, à la fois comme outil de formation et comme producteur d'idées, analyses et solutions. Pour confirmer son statut de « think tank », la FNEP doit disposer d'un fonds de réflexion permanent, qui doit reposer sur les anciens lauréats d'une part, sur des alliances et partenariats avec d'autres « think tanks », des universités, des cabinets de conseil ou sociétés d'études d'autre part.

C'est certainement un défi, mais qui vaut la peine d'être relevé.

Jacques Quintallet (MP 1991)

ENS, Agrégé de Lettres Modernes, Doctorat HEC

Professeur des universités

Université de Cergy-Pontoise

IUT, Département GLT



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé(e) à présenter ta candidature ?

On ne sera pas loin de la vérité si on dit « par hasard » : dans un couloir de l'ENS, rue d'Um, où j'effectuais ma dernière année d'études, était affiché un appel à candidature, pas spécialement mis en valeur au milieu d'une foule d'autres documents. Je me suis renseigné auprès du secrétariat de Normale sup, qui ne savait pas grand-chose de plus si ce n'est que régulièrement des normaliens participaient à ces missions, ce qui m'a incité à me porter candidat, et il me semble que j'étais le seul normalien à l'être cette année-là.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

En 1991, une fois le travail de préparation effectué en France (malgré un « mentor » très absent), les missions consistaient en longs séjours à l'étranger quasi ininterrompus (plusieurs semaines d'affilée), pratiquement sans contact avec la France (pas encore de persécution par le courrier électronique, tout au plus rédigeait-on les rapports de visite le soir sur un micro-ordinateur fourni par la FNEP, et qui pesait plusieurs kilos !). Donc le mot « dépaysement » vient à l'esprit en premier : j'ai vu lors de la mission des endroits, et j'ai eu des contacts, auxquels je n'aurais vraisemblablement jamais eu accès sans cela.

Par ailleurs l'expérience humaine a également été de tout premier ordre, que ce soit au niveau anecdotique et amusant (ça compte, beaucoup !) ou dans la qualité des relations humaines nouées par des expériences communes intenses et prolongées (bénéfice, là encore, des « immersions » de longue durée en milieu inconnu). L'expérience, à titre personnel, au-delà de ce que je viens de mentionner (et qui a sa pertinence propre), a valu par l'application d'une curiosité que rien n'est venu brider à des questions très ouvertes. J'ajoute que le Club Pangloss, sur le long terme, m'a permis la prolongation de cet état d'esprit ainsi que (à une dimension plus réduite) l'accès à de nouvelles découvertes dans des conditions matérielles et organisationnelles de qualité.

Par ailleurs, le titre de lauréat de la FNEP m'a permis ultérieurement de devenir, autour d'un thème proche de celui de la mission FNEP, *Fellow du 21st Century Trust* (aujourd'hui fusionné avec le *Salzburg Global Seminar*), autre expérience aussi plaisante qu'enrichissante de débats et réflexion dans un cadre idyllique.

En revanche, je dois dire qu'en termes professionnels l'expérience FNEP ne m'a strictement rien apporté, car je ne me suis jamais situé sur une trajectoire de « décideur », et le « tout petit monde » de l'enseignement est beaucoup trop étroit pour que des expériences de ce type puissent y devenir fructueuses.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

Je ne dispose pas de boule de cristal en état de marche et ne peux donc me prononcer sur l'avenir de la FNEP, dont on voit pourtant qu'objectivement elle peine à s'adapter aux nouvelles réalités des conduites de carrière de jeunes à haut potentiel, qui usent de systèmes de réseaux plus rapides et omniprésents que cela a jamais été le cas auparavant : les modes de fonctionnement plus « lourds » du modèle FNEP, s'ils ont l'avantage de la profondeur, dérangent hélas par l'investissement en temps qu'ils exigent, et qui pourtant sont l'essence même, à mon avis, de ce qui en fait l'intérêt.

Le Club Pangloss, lui, joue, me semble-t-il, bien son rôle, structurellement parlant tout comme dans l'offre qu'il propose aux lauréats. Toutefois il est dommage que, alors qu'on a un nombre de lauréats très faible chaque année, cette « rareté » ne stimule pas davantage un esprit d'appartenance que diluent sans doute les mêmes circonstances d'accélération et de durcissement des logiques professionnelles mentionnées ci-dessus. Je ne peux donc honnêtement pas dire que j'aie des « attentes » vis-à-vis de la FNEP ni de Pangloss, mais je profite avec plaisir de ce que peut m'apporter, surtout, le second.

Patrick Vieu (MP 1999)

IEP Paris, ENA, Doctorat de Philosophie

Administrateur civil

Conseiller du Vice-Président du CGEDD



1. Comment as-tu connu la FNEP et quelle(s) motivation(s) t'ont poussé à présenter ta candidature ?

Jeune administrateur civil, j'effectuais alors – nous étions en 1998 – ma mobilité à la Cour des comptes. A mon souvenir, c'est la direction du personnel du ministère de l'équipement, du logement et des transports, auquel j'appartenais, qui avait lancé un appel à candidatures. Je faisais partie des agents que le ministère encourageait à tenter l'expérience de la FNEP.

J'ai immédiatement été séduit par l'idée : offrir les moyens à de jeunes cadres qui n'étaient déjà plus débutants mais pas encore seniors, venus du secteur public ou parapublic comme du secteur privé, de réfléchir ensemble, pendant une année entière, autour d'une thématique commune – la nôtre portait sur « l'exercice du pouvoir dans l'administration et l'entreprise » – et de partager leurs expériences professionnelles dans le cadre de groupes de travail, de séminaires mais aussi de voyages, était pour moi une initiative à la fois originale, intelligente et généreuse. J'y voyais une source féconde d'enrichissement personnel et professionnel, de « fertilisations croisées » et l'occasion d'un salutaire dépaysement.

2. Qu'as-tu retiré de la mission FNEP et que t'a-t-elle apporté à titre personnel et professionnel pour la suite ?

D'abord une expérience humaine et la construction d'amitiés durables. Pendant un an, la « mission » a rythmé nos agendas. Nous avons à préparer les entretiens, y compris à l'étranger, à partager notre compréhension du sujet à rassembler la documentation nécessaire et, tout simplement, à organiser notre vie de groupe. Nous avons eu, dès le départ, plaisir à nous retrouver pour apprendre à nous découvrir, à mieux nous connaître puis à travailler ensemble. Outre que nous venions d'univers professionnels très différents – Etat, entreprises publiques ou privés –, nous accueillions dans le groupe Renu Sharma, étudiante indienne qui a fait depuis une brillante carrière au sein de l'administration de son pays. Tout cela était très dépayasant.

Les voyages nous ont offert un réservoir inépuisable de souvenirs : de Sacramento à Bangalore, de Varsovie à Tokyo, nous avons eu la chance de découvrir des pays, des visages, des institutions. L'intérêt de ces voyages était aussi leur caractère semi-officiel. Nous étions généralement accueillis et guidés par des représentants français du corps diplomatique présents sur place, sans pour autant être soumis à toutes les obligations du protocole. Sur le plan professionnel, enfin, plusieurs membres de la mission évoluaient dans le secteur des transports. J'ai eu l'occasion, par la suite, de les solliciter sur certains dossiers, comme directeur des transports ferroviaires et collectifs puis directeur des services de transport.

La FNEP, ce n'est pas seulement un réseau de relations amicales et professionnelles, c'est un état d'esprit, une disposition à la tolérance, à l'ouverture et à la convivialité. C'est la conviction que dans l'univers des rapports professionnels comme ailleurs, la coopération devrait l'emporter sur la compétition. A cet égard être « ancien de la FNEP », c'est comme un passeport, un signe de reconnaissance. Ceux qui ont vécu l'expérience comprendront ce que je veux dire.

3. Comment vois-tu l'avenir de la FNEP et du Club Pangloss, et quelles sont tes attentes ?

Pour moi, la FNEP doit préserver la mixité des parcours qui fait sa richesse. Alors que nous sommes chaque jour un peu plus confrontés au repli sur soi, la FNEP est un formidable creuset, l'occasion d'un grand brassage culturel et professionnel. A ce titre, elle assure une mission d'intérêt public. Mais pour jouer ce rôle, elle doit continuer d'attirer des cadres venus de tous les horizons professionnels. Trois idées que je me permets de suggérer :

Donner plus de publicité aux rapports de mission et ne pas hésiter à en assurer une large diffusion par tous les moyens, y compris vidéos, en s'appuyant sur le réseau des administrations et entreprises adhérentes. Il pourrait être utile que tous les adhérents de la FNEP reçoivent directement sur leur boîte mail au moins un *abstract* du rapport, ce qui les inciterait à en assurer la diffusion et à en faire la promotion au sein de leur propre réseau professionnel. De même, les organisations adhérentes pourraient être invitées à organiser des présentations internes du rapport devant leurs propres personnels.

Assurer aux administrations et entreprises partenaires (et « mécènes ») de la Fondation la visibilité qu'elles sont en droit d'attendre dans le cadre de leur partenariat. La logique du « retour sur investissement » devrait être assumée, quitte à ce que les questions traitées dans le cadre des missions soient directement en phase avec leurs propres attentes ou priorités.

Mobiliser les anciens de la FNEP, par exemple en organisant des soirées « témoignage » où les membres d'une même mission viendraient restituer leurs souvenirs et expliquer ce que l'expérience leur a apporté, avec le recul, notamment sur le plan professionnel. Ces soirées seraient autant d'occasions d'échanges amicaux et professionnels.

Quant au Club, il me semble qu'il a un rôle important à jouer dans la cohésion entre les membres et qu'il doit se mettre au service de la Fondation en jouant un rôle d'aiguillon, de boîte à idées de la FNEP.