

# LIVRET DES MÉMOIRES

Promotion 2017

Formation du  
Corps des mines



PSL 



Une école de l'IMT



# LISTE DES SUJETS

L'aide française au développement de l'Afrique

Comment améliorer le fonctionnement des hôpitaux ?

La disparition du profil-type du dirigeant

L'acceptabilité sociale des grands projets

L'action publique et les citoyens

La transformation numérique des grands groupes

Les industries agroalimentaires

Les investisseurs activistes

L'innovation frugale

# L'AIDE FRANÇAISE AU DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE

*Pilote : Vololona RABEHARISOA*

*Terrain : Jérôme SAULIÈRE et Alain HENRY*

## Soutien au secteur public et à l'enseignement supérieur : une autre proposition pour l'aide française au développement de l'Afrique

L'aide au développement de la France à l'Afrique est une politique stratégique. En parallèle des objectifs humanistes, **nous avons intérêt à ce que l'Afrique aille mieux** en se développant.

Aujourd'hui, l'aide consiste principalement à **financer avec des prêts des projets** dans des domaines variés. Ainsi, en 2016, l'Agence Française de Développement (AFD) a engagé 9,4 milliards d'euros sur environ 600 projets ; son expérience en Afrique et la compétence de ses équipes lui ont conféré une légitimité qui en fait la pierre angulaire de la politique française d'aide au développement.

Pour tenter d'apporter un éclairage différent, notre mémoire s'est attaché à interroger des entreprises internationales qui investissent en Afrique. Leur propos est éclairant : **elles souhaitent que les Etats africains soient forts et stables**. Pour elles, la condition de l'investissement en Afrique est que les règles du jeu soient prédictibles. Par ailleurs, la **faiblesse des formations de niveau supérieur** constitue le principal frein au développement de l'emploi local.

**Pour répondre à cet enjeu, que faire ?** D'abord, insister sur ce que la France ne doit pas faire : transposer un modèle de gouvernance « à la française » en Afrique. En revanche, la France doit proposer aux pays d'Afrique son appui dans le secteur public pour améliorer le climat des affaires ; cette proposition doit intégrer, dans sa conception, les facteurs culturels locaux.

Elle pourrait aussi aider les universités et grandes écoles françaises à s'implanter dans ces pays pour améliorer la formation professionnelle et universitaire.

**Cette action de la France a un coût.** Nous proposons de reconsidérer notre contribution aux bailleurs internationaux et de réduire progressivement la bonification des prêts consentis par l'AFD aux pays hors de l'Afrique.

Il s'agit donc de développer, en parallèle de l'aide-projet actuelle, une véritable aide de transformation focalisée sur l'aide au secteur public et à l'enseignement supérieur.



*Alexandre  
LEONARDI*



*Clément  
LE GOUELLEC*

# COMMENT AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DES HÔPITAUX ?

*Pilote : Frédéric KLETZ*

*Terrain : Pierre PRIBILE*

## L'hôpital public : un maillon du parcours de santé

Ne pouvoir joindre un médecin généraliste après 20h, attendre des semaines pour consulter un spécialiste, accumuler les versions papier des synthèses et analyses médicales, remplir pour la énième fois les formulaires administratifs avant d'entrer à l'hôpital, et en sortie ne pas trouver une infirmière disponible le week-end... Les parcours des patients ressemblent plus souvent à un parcours du combattant qu'à un parcours de santé fluide et optimisé.

Néanmoins, les efforts sont grandissants pour améliorer la coordination des soins entre les différents acteurs : hôpital et ville ; médecins, soignants, médico-social et social. Il est pour nous indéniable que seule la construction de parcours, à l'instar d'un processus industriel optimisé, dont l'objectif est un patient en bonne santé, permettra de faire face aux défis auxquels est confronté notre système de santé : égalité d'accès aux soins, qualité et efficience, libération du temps médical...

Où situer l'hôpital public dans un tel parcours ? La réponse est à adapter en fonction des besoins du territoire et des acteurs en présence. Lieu d'expertise et d'excellence pour les Centres Hospitaliers Universitaires, plateau technique coordonné avec une maison de santé pluridisciplinaire ou encore soutien à la médecine de premier recours et garantie d'un égal accès aux soins sur certains territoires pour les hôpitaux de proximité.

Pour y arriver, beaucoup de choses restent à faire : structurer l'offre de médecine de ville, consolider les groupements hospitaliers de territoire, systématiser les échanges d'information entre professionnels, encourager la délégation de compétence, développer le suivi des patients « hors des murs » de l'hôpital, s'appuyer sur une gouvernance adaptée...

Dans ce contexte, le numérique associé à une conduite du changement mise en œuvre par des équipes pluridisciplinaires peut se révéler un outil précieux.



*Camille  
METZ*



*Sandrine  
ROBERT*

# LA DISPARITION DU PROFIL-TYPE DU DIRIGEANT

*Pilote : Cédric DENIS-REMIS*

*Terrain : Eric LABAYE*

## Une occasion d'hybrider l'Equipe Dirigeante

En 2018, il est devenu habituel d'insister sur la transformation digitale qui disrupte les marchés établis, sur la globalisation de la concurrence, règle du jeu maintenant intériorisée par les entreprises, mais il est plus rare de souligner un bouleversement, pourtant lié, qui affecte tous les secteurs : le changement radical de la manière de travailler et diriger.

La transformation des pratiques managériales – dans des organisations plus plates et plus ouvertes – suppose un profil de compétences différent : un vernis de compétences comportementales, acquis sur le tas, ne suffit par exemple plus. Les carrières ont aussi évolué ; elles sont aujourd'hui marquées par moins de linéarité, introduisant donc d'autres manières d'accéder aux postes à responsabilité : par l'expertise technologique, en se lançant dans les nouveaux métiers de l'entreprise...

Finie donc l'hégémonie du dirigeant-manager ; d'autres profils sont susceptibles de prendre des postes à responsabilité au sein de l'entreprise. Nous en voyons trois : les Exemplars (nom que nous donnons aux managers à haut potentiel qui continueront bien sûr d'exister), les Experts et les Explorateurs.

S'ouvre donc l'occasion pour les entreprises et ses directions de talents de quitter le prisme de l'organisation verticale et penser aussi à l'hybridation des équipes dirigeantes. Celles-ci doivent être multifonctionnelles – elles le sont déjà – mais aussi multi-profils. La gestion de cet actif humain est stratégique pour l'entreprise si elle veut être en mesure de mener les changements de métiers auxquels elle aspire, et doit donc être pilotée de manière spécifique en fonction de la stratégie de chaque société.

Comment ? En faisant succéder à chaque plan stratégique de l'entreprise, un plan de gestion de ses futurs dirigeants, que l'on appelle, « Plan 3Ex », piloté par le dirigeant lui-même.

A quel horizon ? Avec quelles parties prenantes ? Quelles priorités ? Ce sont les questions auxquelles répond notre travail.



*Bilale*  
**AHMIMACHE**



*Paul-Guillaume*  
**FOURNIÉ**

# L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE DES GRANDS PROJETS

*Pilote : Thierry SALMONA*

*Terrains : Philippe LEDENVIC et Frédéric BRÉDILLOT*

Pourquoi certains projets sont-ils menés à bien sans encombre quand d'autres font face à des oppositions politiques, judiciaires voire violentes inextricables ? Peut-on encore investir dans des infrastructures en France après Notre-Dame-des-Landes ? Aux discours alarmistes, nous souhaitons apporter un contrepoint un peu moins pessimiste. Certes, les procédures d'autorisation et de consultation pour lancer un projet sont, en France, parfois longues et douloureuses. On cite souvent le chiffre de dix ans pour mener à bien un projet éolien dans l'Hexagone contre cinq outre-Rhin et la sanction peut être terrible pour les porteurs mal préparés ou malchanceux.

Cependant, l'exemple de nombreux succès montre qu'il est encore possible de mener un projet sans blocage significatif. Les oppositions ne tombent généralement pas par hasard et frappent principalement les projets d'utilité plus contestable ou menés moins subtilement que la moyenne. Nous vivons dans un pays où les projets évidents, à l'utilité manifeste pour la quasi-totalité des citoyens, et les principaux besoins sociaux ont généralement été traités. Il apparaît dès lors presque impossible de concevoir un "bon projet", c'est-à-dire qui améliore significativement le bien-être du plus grand monde sans nuire aux autres, sans consulter les citoyens.

Ce constat établi, nous nous sommes attachés à présenter des mesures et réformes applicables à court et moyen terme que devraient prendre l'administration comme les porteurs pour mener ce genre de projets et éviter les chausse-trappes. L'idée directrice, consensuelle mais rarement appliquée, est que porteurs et pouvoirs publics doivent prendre le temps d'informer, adapter voire co-construire les projets, pour pouvoir mieux dérouler les procédures et plus rapidement commencer les travaux par la suite. Nous explorons ainsi les meilleures pratiques, que certains porteurs de projets parviennent d'ores et déjà à mettre en œuvre, et proposons des évolutions dans l'accompagnement des projets par l'administration. La question de la gestion du temps est cependant indissociable de la législation et réglementation mouvantes qui cadrent les procédures et contentieux, et nous esquissons donc pour finir des pistes à ce sujet tendant à fluidifier la situation et apaiser un peu les confrontations.



*Simon  
GOURDIN*



*Simon  
MATET*

# L'ACTION PUBLIQUE ET LES CITOYENS

*Pilote : Brice LAURENT*

*Terrains : Henri VERDIER et Yannick BLANC*

Au nom du peuple français,

Bertrand Pailhès et Flavien Simon, ingénieurs des mines,

Ouï plusieurs représentants des acteurs publics, des mondes scientifiques, associatifs et politiques ;

Ouï les remarques du comité des travaux personnels ;

Vu les retours faits en réponse à leur note de 13 pages, "le citoyen à l'âge adulte" ;

Vu la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen et la Constitution de la Vème République ;

Considérant que le citoyen est placé au cœur du fonctionnement de la République depuis la Révolution française, que la souveraineté appartient au peuple et qu'il l'exerce par ses représentants et la voie du référendum, et que des institutions publiques fortes et centralisées ont été créées à cette fin ;

Considérant que depuis le XIXème siècle la loi a reconnu, successivement, les syndicats et les associations ; mais qu'elle les a placés dans une relation de dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, que ce soit en termes de financement ou de légitimité, et que la capacité d'action autonome des associations est restreinte, créant ainsi une *relation infantilisante* ;

Considérant pourtant que certaines avancées majeures des dernières années, comme les lois sur la CMU et le RMI, sont le résultat, largement, d'expérimentations menées par le mouvement ATD Quart Monde ; et plus largement que s'observent de nombreux exemples d'actions citoyennes spontanées au service de l'intérêt général, en collaboration ou non avec les pouvoirs publics ; qu'il s'agit là d'un pouvoir d'agir dont font preuve les citoyens, qui témoigne d'une forme de *citoyenneté agissante*, différente de la citoyenneté telle qu'elle a été conçue jusqu'à présent par les institutions ;

Considérant l'apparition de formes de démocratie participative qui, depuis les années 1970, ont permis la consultation plus régulière de certains citoyens, mais ne prennent pas assez en compte la maturité et les potentialités de ce citoyen agissant alors qu'il propose une forme d'action publique utile à l'intérêt général et complémentaire à celle des pouvoirs publics ;

Considérant donc qu'il faut reconnaître en le citoyen agissant un *citoyen à l'âge adulte* en renforçant ses capacités d'action ;

Proposent :

1. d'inscrire dans La Constitution la reconnaissance de la contribution directe du citoyen à l'action publique ;
2. de concrétiser cette reconnaissance par la généralisation d'un droit à l'expérimentation et à la différenciation ;
3. d'améliorer la relation entre les pouvoirs publics et les citoyens faisant du fonctionnaire un médiateur privilégié, par l'intermédiaire d'un devoir de participation ;
4. d'identifier parmi les institutions un organisme chargé de porter une nouvelle relation entre l'état et les citoyens en détectant, encourageant et généralisant les initiatives citoyennes vertueuses ;
5. de développer au sein de l'État une capacité "d'expertise des expertises" à même de considérer les différentes sources de savoir, y compris citoyen ;
6. de mettre à disposition du citoyen agissant des outils, services et données pour développer son action.



*Flavien  
SIMON*



*Bertrand  
PAILHÉS*

# LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES GRANDS GROUPES

*Pilote : Laure MUSELLI*

*Terrain : Jean-Yves NAOURI*

## Le sursaut des grands groupes à l'ère du numérique ?

L'économie numérique est en ébullition permanente. Sans cesse émergent de nouveaux services, de nouvelles manières de s'informer, de s'organiser et de consommer, qui fluidifient notre quotidien et renforcent nos exigences. Les géants du numérique (Gafa, Batx et Natu) s'étendent dans des secteurs de plus en plus diversifiés, comme la santé ou l'alimentation. De *start-ups* peuvent, à tout moment, s'imposer sur des parties de chaînes de valeurs traditionnelles.

Dans cet environnement sans cesse plus complexe et plus instable, les grands groupes traditionnels sont mis à l'épreuve. Des catastrophes industrielles ont déjà eu lieu, comme le décrochage de Kodak ou la faillite de Blockbuster en 2010, pendant que Netflix s'envolait. Des entreprises autrefois partenaires, comme les constructeurs et leurs équipementiers, deviennent concurrentes dans leurs relations à leurs utilisateurs finaux.

Pour demeurer compétitifs aux yeux de leurs interlocuteurs, les grands groupes traditionnels – dont les cultures, les modèles d'affaires et les modes d'organisation datent d'avant l'ère numérique – se doivent d'afficher leur volonté de *transformation numérique*. Le concept est fort. Il suppose une véritable métamorphose. Il fait référence au processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies du numérique dans l'ensemble de ses activités. Comment s'y prendre ? C'est là tout le défi.

À l'occasion de notre mémoire , nous avons souhaité comparer les ambitions de *transformation* affichées par les grands groupes et l'ampleur de leurs engagements de terrain. Au-delà des effets d'annonce, comment les grands groupes conduisent-ils leur effort de rattrapage sur la marche de l'économie ? Comment mettent-ils leurs organisations sous tension pour favoriser l'alignement stratégique ? Et surtout, peuvent-ils sortir de cette logique de *transformation numérique*, en faisant le deuil d'un certain nombre de leurs pratiques historiques ?



*Marie  
SCOAZEC*



*Emmanuel  
SCHNEIDER*



# LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES

*Pilote : Pierre COUVEIHNES*

*Terrain : Serge LHERMITTE*

## Le Bio, une opportunité déjà manquée pour l'industrie agroalimentaire française ?

Premier secteur des industries manufacturières françaises en terme de chiffre d'affaires et d'emploi, les activités de transformation alimentaire hors boissons sont aujourd'hui en crise. Preuve de ce lent déclin : la balance commerciale agroalimentaire française, positive aux débuts des années 2000, n'a cessé de chuter pour atteindre 4 milliards d'euros de déficit en 2016.

La France possède pourtant des atouts évidents dans l'agroalimentaire, à commencer par la qualité et la diversité de ses matières premières qu'elle parvient à exporter dans le monde entier, et l'excellence internationalement reconnue de ses standards et contrôles sanitaires.

Afin de donner un second souffle à la filière alimentaire française, le gouvernement a choisi à l'occasion des états généraux de l'alimentation de miser sur le Bio. Le marché européen du Bio est en pleine croissance, unifié par la réglementation européenne, et l'occasion est parfaite pour prendre la tête de ce nouveau marché de produits haut de gamme qui se démocratise rapidement.

Malheureusement, c'est tout l'opposé qui est actuellement à l'œuvre. La France accuse un retard – qu'elle tente de corriger – dans la conversion de sa surface agricole à l'agriculture biologique, mais surtout le peu de données disponibles montre que les produits consommés sont de plus en plus importés, notamment en ce qui concerne les produits transformés. Plus de la moitié des produits d'épicerie Bio, que l'on trouve en grande distribution ou distribution spécialisée, ne sont pas français.

Malgré cette situation préoccupante, les pouvoirs publics restent pour le moins timides dans leur soutien aux entreprises de transformation alimentaire. Leur action s'inscrit dans la continuité d'une approche héritée de l'époque des quotas, centrée sur la production agricole et sans réelle vision de filière. Or, dans un marché aujourd'hui européen et concurrentiel, il devient nécessaire de raisonner en termes de chaîne de valeur et d'avantage compétitif.

L'ambition affichée par Emmanuel Macron de faire de la France un leader mondial du Bio est-elle donc d'ores et déjà ratée ?



*Adrien  
MANCHON*



*Ambroise  
MARIGOT*

# LES INVESTISSEURS ACTIVISTES

*Pilote : Pierre FLECKINGER*

*Terrain : Jean-Louis BEFFA*

Barbares aux portes des entreprises, maître-chanteurs, destructeurs de valeurs de long-terme, meute de loups, côté obscur de la force, ou encore prédateurs financiers sont autant de surnoms donnés, aujourd'hui, à certains actionnaires minoritaires qui, parce qu'ils ne sont pas d'accord avec l'équilibre régnant dans une société appartenant à leur portefeuille, donnent de la voix pour faire bouger les lignes au sein de celle-ci.

Considéré comme l'axe du mal par ses détracteurs, l'actionnaire activiste n'est rien d'autre qu'un contre-pouvoir qui utilise ses droits, particulièrement craint en raison de sa seule visibilité à travers des pratiques douteuses, et des velléités effectivement destructrices de valeur de certains acteurs. Il serait injuste de pénaliser tout un mouvement croissant d'engagement actionnarial, se transformant progressivement, et pouvant aider les entreprises à prospérer. Et ce, d'autant plus que de nombreux fonds s'intéressent dorénavant aux sujets environnementaux et sociétaux.

L'activisme actionnarial introduit une discipline de marché salutaire permettant à la fois, pour les entreprises, de conserver la confiance des investisseurs et de prospérer avec la meilleure gouvernance possible. L'activisme s'appuie sur une lacune identifiée au sein de l'entreprise. Il propose, ainsi, une vision que les autres parties concernées doivent pouvoir accepter ou refuser, en particulier quant à la capacité de celle-ci à créer de la valeur à long-terme.

La France a tout à la fois besoin d'entreprises françaises responsables, à la gouvernance exemplaire, et d'investisseurs s'engageant activement dans le développement de ces dernières. Si la puissance publique n'a pas à trancher entre les doléances des activistes ou du management, elle doit pouvoir faire confiance à des acteurs responsables qui s'entre-arbitrent. Et ainsi fournir un cadre orienté vers le long-terme, une bonne gouvernance et un dialogue actionnaire-émetteur efficient, seuls protecteurs contre un activisme opportuniste !



*Thibaud  
FROSSARD*



*Clément  
JAKYMIW*

# L'INNOVATION FRUGALE

*Pilote : Olivier BAUJARD*

*Terrain : Thierry KOSKAS*

## La *right-tech*, innover juste

La *right-tech* est une nouvelle opportunité de développement des entreprises visant à concilier les contraintes du XXI<sup>e</sup> siècle et le progrès au service des consommateurs.

L'environnement difficile et les faibles ressources disponibles dans les pays en voie de développement imposent aux entreprises de répondre aux besoins locaux par des solutions simples, peu coûteuses, ingénieuses. C'est à partir de tels exemples qu'émerge l'innovation frugale, inspirée du concept indien *Jugaad*.

Souvent opposée à un modèle d'innovation industrielle à l'occidentale incarné par de grands laboratoires de recherche et développement, l'innovation frugale inspire de nouveaux modes d'innovation pour les entreprises françaises. Les nouvelles contraintes et les attentes des consommateurs en matière d'environnement ainsi que l'opportunité de croissance dans des marchés où les consommateurs ont un faible pouvoir d'achat imposent aux entreprises d'intégrer la frugalité le plus en amont possible dans leurs processus. Cependant, son intégration efficace dans une stratégie d'entreprise nécessite des adaptations significatives pour surmonter les oppositions naturelles que rencontre la recherche de simplicité et de modération dans notre société d'opulence.

Cette nouvelle voie d'innovation gagnante pour les entreprises françaises, c'est la *right-tech*. Nous la définissons comme le cumul volontaire des contraintes économiques, environnementales et de simplicité. Plus qu'une mode managériale, la *right-tech* apporte une nouvelle dynamique d'innovation dans les entreprises françaises. Elle mobilise des méthodes de créativité sous fortes contraintes, nécessite des équipes pluridisciplinaires décloisonnées et impose de dissocier l'image du progrès de la sophistication. En visant explicitement à concilier innovation, judicieux usage de la technologie et développement durable, la *right-tech* est un puissant levier de motivation des organisations et des acteurs de l'entreprise, et un accélérateur de différenciation.



*Romain  
CAMPILLO*



*Céline  
FASULO*



*Christophe  
ZHANG*