

# SYNTHÈSE DES DOSSIERS PRÉSENTÉS

---

## Groupe Paris Dauphine – Sujet FFMKR

### *Sujet et problématique*

Deuxième profession paramédicale de France, la masso-kinésithérapie souffre aujourd'hui d'un manque de reconnaissance. Peu valorisés dans le milieu médical, les masseurs-kinésithérapeutes rééducateurs assistent à l'essor des ostéopathes, masseurs et autres professions qui contribuent à leur méconnaissance auprès du grand public.

Pourtant, depuis plusieurs années, cette profession est en constante évolution : la création de l'Ordre des Masseurs-Kinésithérapeutes et du Collège de la Masso-Kinésithérapie, la réforme des études sont autant d'éléments qui ont participé à la réorganisation d'une profession qui aspire désormais à plus d'autonomie.

Soucieuse de promouvoir la masso-kinésithérapie, la FFMKR souhaite la valoriser et la positionner comme une réponse à certaines problématiques actuelles de santé publique, à l'instar de la question des déserts médicaux, de la volonté des pouvoirs publics de développer la prévention ou encore de la nécessité de faire réaliser des économies à la Sécurité sociale. Sur ces trois volets, favoriser un accès rapide à un masseur-kinésithérapeute en première intention pour certaines pathologies constituerait un élément de réponse adapté et efficient. C'est la raison pour laquelle la FFMKR souhaite aujourd'hui faire de la masso-kinésithérapie une profession médicale à compétences définies.

### *Analyse et stratégie*

Devenir une profession médicale à compétences définies emporte trois grandes réformes : l'accès direct à un masseur-kinésithérapeute pour des pathologies prédéfinies, le droit de prescription par principe et non plus par exception (pour certains actes uniquement) et la définition du domaine de compétence par des missions et non plus par un décret d'actes.

La stratégie que nous proposons s'appuie donc sur une analyse précise, détaillée et critique de l'environnement et du contexte dans lequel s'inscrit cette démarche. La comparaison avec la pratique des ostéopathes, la cartographie des parties prenantes et l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la Fédération et de la profession en général permettent de dresser un double constat : une telle réforme est possible, à la condition qu'elle repose sur une valorisation globale de la profession de masseur-kinésithérapeute.

### *Recommandations*

C'est avec une vision à long terme que nous avons dressé une stratégie séquencée en deux volets, dans le but de faire émerger un cadre d'actions qui rendra possible la reconnaissance de la masso-kinésithérapie comme profession médicale à compétences définies.

Le premier axe de travail que nous proposons est donc celui de la valorisation générale de la profession de masseur-kinésithérapeute rééducateur. Il s'appuie sur trois leviers afin de positionner le syndicat comme un protagoniste clé :

- L'amélioration de la reconnaissance des études en masso-kinésithérapie ;
- Le déploiement du service sanitaire ;
- L'ancrage de la profession dans le virage numérique (e-santé).

Le second axe proposé vise précisément à faire de la masso-kinésithérapie une profession médicale à compétences définies, en mettant en place :

- Un système de spécialisation par certificat permettant aux masseurs-kinésithérapeutes volontaires d'acquiescer ce statut ;
- Des partenariats avec les associations de patients, dont l'influence auprès des pouvoirs publics peut s'avérer être un atout pour obtenir le titre de profession médicale.

*Anne-Laure Cerbelot, Olivier Curé, Victoire Eyraud, Alexandra Lecomte, Daphné Loquet, Alice Robert*

## Groupe Sciences Bordeaux – Sujet EDF (3<sup>ème</sup> Prix ex aequo)

### *Sujet et problématique*

Suite au développement des engagements français de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour lutter contre le changement climatique, EDF adapte ses installations industrielles afin de produire une énergie plus respectueuse de l'environnement. La biomasse apparaît comme une solution permettant d'effectuer une bascule rapide, sans modification trop coûteuse des installations de combustion existantes et en favorisant l'innovation des procédés de production.

Avec le plan Climat de juillet 2017, présenté par le ministère de la Transition écologique et solidaire, et dans un contexte de révision de la Directive européenne sur les énergies renouvelables, le contexte politico-juridique est amené à changer en vue d'encadrer le développement des énergies renouvelables. Il convient alors pour EDF de positionner favorablement la biomasse énergie dans la transition énergétique. En effet, les ambitions nationales en terme de renouvelable, tout comme la mauvaise presse de la biomasse-bois auprès des militants écologistes laisse présager un avenir incertain au développement de cette technologie.

Ainsi, au niveau national, les contrats de transition énergétique ont vocation à être mis en place dans les territoires, menaçant potentiellement les projets biomasse d'EDF, actuellement toujours au stade d'expérimentation. Ceux-ci devront donc convaincre l'équipe interministérielle en charge de la définition de ces contrats.

A cela, s'ajoute un contexte européen qui cherche à encadrer plus fortement la technologie de production des énergies renouvelables. Le processus législatif de négociation en trilogue arrivant

à son terme, tout comme la période institutionnelle (nouvelle présidence du Conseil, élections au Parlement européen), il est justifié de développer une stratégie de lobbying prioritairement portée sur l'échelle nationale en vue de la transposition du texte.

### *Analyse et stratégie*

Nous avons réalisé une analyse réglementaire et technologique ainsi qu'un bilan du développement de l'exploitation de la biomasse énergie à l'international. Nous avons par ailleurs identifié les éléments de contexte prioritaires pour EDF ainsi que les parties prenantes clés du secteur et les acteurs institutionnels les plus pertinents. Ces éléments ont ensuite été résumés dans une matrice SWOT, permettant de proposer une stratégie d'influence ciblée. L'ouverture à différents exemples français et européens nous ont également permis de tirer les leçons de divers échecs et réussites.

La stratégie alors proposée se développe sur trois échelles : européenne, nationale et locale. Chacune des échelles comprend une stratégie spécifique visant en premier lieu un objectif national. De fait, EDF se voit proposer une stratégie 360° alliant notamment influence institutionnelle, création d'alliances entre stakeholders et relations publiques.

### *Recommandations*

Afin de positionner favorablement la technologie biomasse dans la stratégie énergétique française, il convient de s'appuyer sur l'image d'EDF comme énergéticien historique français développant une technologie de pointe.

Au niveau européen, l'influence est purement institutionnelle. Il s'agit de privilégier une approche nationale en s'appuyant sur les relais français au sein des institutions européennes.

Au niveau local, il convient de mettre en place un dialogue préalable avec les acteurs locaux (politiques et citoyens), condition nécessaire à l'acceptabilité du projet sur le terrain (stratégie grassroots comme moyen de légitimation). Ces acteurs locaux sont ensuite des relais d'EDF auprès du gouvernement.

De fait, nous transformons la menace en opportunité via la présentation d'un projet ambitieux autour de la biomasse qui place EDF en champion des énergies renouvelables et assure son soutien par les parties prenantes du secteur. Ces éléments sont soutenus par une campagne de communication assurant une image favorable de la biomasse auprès du grand public.

*Kévin Gernier, Zélia Génissel, Clémence Olivier, Laura Orlik*

## Groupe École de Guerre Économique – Sujet FEDEREC (3<sup>ème</sup> Prix ex aequo)

### *Sujet et problématique*

Dans le cadre du sujet posé par FEDEREC (la monétisation des externalités positives liées au recyclage), nous devons :

- Identifier le meilleur mécanisme pour valoriser l'utilisation de matières premières issues du recyclage, grâce à un benchmark de mécanismes préexistants ;
- Présenter une stratégie institutionnelle pour mettre en place ce mécanisme au niveau français ou européen.

Les échanges que nous avons eus avec les donneurs d'ordres ont permis de définir plusieurs impératifs non identifiés dans le sujet :

- La stratégie doit être menée de préférence au niveau français ;
- Elle doit être peu coûteuse ;
- Elle doit pouvoir se décliner rapidement ;
- Elle doit sortir des sentiers battus, être innovante et crédible à la fois.

Nous avons par ailleurs fait face à une contrainte qui nous a obligés à adapter notre stratégie : la publication de la feuille de route économie circulaire. Publiée tardivement, elle propose des solutions que nous n'avions pas envisagées et qui ne correspondaient pas à notre proposition d'origine.

### *Le mécanisme*

Après avoir identifié à travers un benchmark plusieurs mécanismes de monétisation des externalités positives liées au recyclage, nous avons expliqué en quoi le crédit d'impôt appliqué au recyclage est le mécanisme qui nous paraît pertinent pour défendre la thématique portée par FEDEREC. Cependant, dans le but de rester crédibles et d'apporter des solutions en phase avec la réalité législative, nous avons préféré établir notre stratégie sur le mécanisme proposé par la feuille de route économie circulaire : une baisse de TVA pour les produits utilisant de la matière première recyclée. Ce mécanisme est issu d'une des propositions du gouvernement en matière d'économie circulaire.

Il est en effet toujours plus facile d'amender un projet gouvernemental que de le révolutionner, surtout quand il suit une large consultation.

### *La stratégie institutionnelle*

Notre proposition de stratégie institutionnelle pour appliquer cette baisse de TVA se décompose en deux axes principaux :

- La mise en place d'un observatoire sur la question des déchets pour fédérer une communauté différente de celle de la fédération afin de diffuser ses idées et de conduire à

une évolution des mentalités à travers une mobilisation de l'opinion publique. Il doit notamment mettre en avant les questions liées à la fiscalité, à l'utilisation de matière issue du recyclage, et à l'évolution des comportements. Il permet également d'identifier les différents acteurs et de cibler certains journalistes pour créer et fédérer une coalition.

- L'approche, au nom de FEDEREC, des décideurs identifiés pour leur exposer l'argumentaire établi en faveur du mécanisme souhaité et les convaincre de l'adopter. Le poids de la coalition précédemment formée et représentée par l'observatoire doit aider à persuader les élus du bien-fondé de cette action.

Ce processus est classique, mais nécessaire dans la conduite d'une stratégie institutionnelle. La mise en place de cette stratégie est peu coûteuse, et peut se conduire dans le cadre du projet de loi de finances pour 2018.

*Iaguen David, Pierre-Alexandre Groff, Florian Jeandet, Aristide Lucet, Antoine Reverdy*

## **Groupe Sciences Po Grenoble – Sujet LafargeHolcim (2<sup>ème</sup> Prix)**

### *Sujet et problématique*

Ce dossier de stratégie en lobbying a été pensé pour répondre aux problématiques d'ancrage territorial de LafargeHolcim. Il s'attache à identifier les niveaux d'interventions les plus efficaces ainsi que les leviers disponibles en vue de valoriser les externalités positives du groupe en France.

Après une mise en contexte de l'entreprise dans son environnement à l'échelle nationale et un diagnostic en profondeur de son activité, nous avons conclu que le réseau, l'image voire certains services de LafargeHolcim étaient en inadéquation avec son temps. Les moyens et actions recommandés visent donc à rafraîchir un modèle en voie d'obsolescence dans un contexte évolutif : en modernisant l'image de l'entreprise et en cédant les clés pour renforcer son maillage territorial, établir des liens plus soutenables avec les acteurs locaux et développer des synergies en matière d'économie circulaire.

### *Analyse et stratégie*

Afin de valoriser son ancrage, nous avons identifié les deux périmètres qui comptent à l'échelle de la localité : l'entreprise elle-même (ses unités productives) et son environnement proche. La stratégie de relations publiques et de communication que nous avons élaborée cherche à produire la symbiose entre ces deux périmètres, par la mise en cohérence au sein du tissu local, d'activités économiques entre lesquelles des transferts d'informations, de ressources, de services sont possibles. Pour répondre à sa problématique, l'entreprise doit selon nous devenir une composante indispensable du système dans lequel elle s'intègre.

Au terme de notre section analytique, nous avons distingué trois obstacles majeurs au bon développement de ce processus : un manque d'adaptation au nouveau système de gouvernance territoriale, un défaut d'anticipation face aux menaces que constitue l'ouverture de nouveaux chantiers législatifs et des carences en matière de communication et de réputation.

Ainsi nous avons tenté d'analyser avec rigueur la typologie des enjeux territoriaux liés aux sites industriels de LafargeHolcim France.

La stratégie qui en résulte aidera LafargeHolcim à s'adresser aux interlocuteurs qui comptent, grâce à un mapping des principaux stakeholders, mais aussi à élaborer sa nouvelle politique de communication à l'attention des territoires. À cette fin, nous avons ciblé aussi bien des groupes que des individus (associations, groupes de pression, groupes de réflexions, entreprises, journalistes, élus...) en indiquant le degré d'intérêt qu'ils représentent en les associant systématiquement à un type d'action défini.

### *Recommandations*

Fondées sur nos recherches et notre analyse, nos recommandations s'articulent en trois axes :

- Communiquer pour clarifier les ambitions citoyennes et responsables de LafargeHolcim et moderniser son image.
- Concerter plus régulièrement avec les parties prenantes des territoires pour promouvoir un dialogue sans rupture et devenir une référence dans la nouvelle économie du développement durable.
- Coopérer avec les acteurs intéressés par les thématiques de l'écologie industrielle pour renforcer ou construire de nouvelles alliances et mutualiser les objectifs industriels dans le cadre d'un nouveau système de gouvernance.

Ces trois axes forment une hiérarchie des priorités. Nous sommes convaincus que LafargeHolcim doit avant tout gagner la confiance des acteurs locaux par une campagne de sensibilisation, condition préalable à la réalisation de coopérations plus abouties, en particulier dans le contexte délicat que l'entreprise connaît.

Cet examen s'est traduit par des recommandations concrètes : organiser des concertations avec les parties prenantes dans le cadre du projet de loi ELAN, aider les EPCI à obtenir le label économie circulaire de l'ADEME, adosser l'image de l'entreprise à des concepts novateurs comme la smart city, s'entretenir avec des journalistes spécifiquement identifiés, appuyer les projets innovants de startups ou encore renforcer sa présence au sein d'organes consultatifs comme les CESER et au sein de think thank influents...

*Pauline Ferraz, Pierre Gruson, Julien Mourgues*

## Groupe Sciences Po Grenoble – Sujet FENVAC (1<sup>er</sup> Prix)

### *Sujet et problématique*

La FENVAC souhaite relancer une action collective des victimes d'attentats au niveau européen en créant une structure dynamique et adaptée à la scène européenne, tout en évitant de reproduire les erreurs ayant conduit à la mise en sommeil de SOS Catastrophe.

Cette note stratégique a pour objet de penser l'alliance des victimes de terrorisme en Europe, l'influence de cette coalition d'acteurs puis son ancrage dans le paysage politique bruxellois et le temps européen.

### *Analyse et stratégie*

L'objectif est double : il s'agit de i) créer un espace de parole européen dédié aux victimes de terrorisme et de structurer cette parole de sorte qu'elle ii) influence le processus décisionnel relatif à la protection, l'accompagnement et l'indemnisation des victimes de terrorisme en Europe.

Cet espace de parole doit être co-construit par des associations de victimes partageant une vision commune fondée sur un narratif fédérateur plaçant la victime au cœur de l'action collective. A court terme, l'objectif est de fluidifier la communication entre associations de victimes, de sensibiliser les décideurs politiques en vue d'intégrer la discussion politique. Pour pouvoir à terme accéder à la scène européenne et s'ériger en partenaire consulté par les décideurs politiques sur les questions relatives aux victimes de terrorisme, la structure créée doit apparaître comme partenaire légitime aux yeux des institutions européennes.

Fondée sur l'identification des acteurs clés et des rapports de force inhérents à la scène associative des victimes de terrorisme en Europe, intégrée au calendrier européen puis nourrie par les témoignages d'acteurs associatifs, l'expertise de professionnels du lobbying et d'universitaires, la stratégie de lobbying que nous recommandons est une stratégie globale, rythmée par l'agenda législatif et associatif et scindée en trois phases :

- Développement d'une stratégie d'alliance fondée sur une base constituante d'acteurs noyaux, moteurs et leaders dans la co-construction d'une structure européenne.
- Mise en œuvre d'une stratégie d'influence participant au processus de légitimation et de crédibilisation de la structure.
- Ancrage de la structure sur la scène associative, structuration de l'action de plaidoyer et renforcement des capacités des acteurs associatifs.

### *Recommandations*

La mise en œuvre de cette stratégie en tryptique repose sur un ensemble d'actions intégrées dans un calendrier précis :

- Accorder du temps à l'échange et à la confrontation d'idées. Ne pas hâter la phase de discussion.
- Déterminer une base constituante à partir d'un noyau dur d'associations et privilégier un objectif fondé sur un dénominateur commun qui fasse consensus.

- Intégrer sa stratégie d’alliance au calendrier européen (i.e. les Assises européennes).
- Se démarquer à travers l’identité de l’association et son champ d’action : le plaidoyer européen.
- Cibler les décideurs politiques européens selon leur degré d’engagement afin d’établir et d’entretenir des contacts informels.
- Organiser un premier événement sous forme de colloque pour lancer la structure sur la scène européenne.
- Créer une structure au statut d’AISBL (association internationale sans but lucratif).
- Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication globale et cohérente tout au long de la création du projet.

*Joséphine Londiche, Ségolène Milaire, Xhoana Shehu*