



### Un souffle d'optimisme, pour aller de l'avant

Un printemps bien chargé en évènements, émaillé de quelques bonnes nouvelles pour la FNEP.

La séance de présentation publique le 4 avril dernier des travaux de la Mission 2015 a été à la hauteur de la qualité éditoriale de l'ouvrage « **All you need innovate, les clés d'un écosystème innovant** ». La justesse et la pertinence des différentes interventions, des personnalités comme des néo lauréats, accentuées par la tonalité « innovation » du hub bpifrance ont été unanimement appréciés par les participants.

La Mission 2016, sous le bienveillant et stimulant mentorat d'Anne-Marie Idrac démontre au quotidien sens de l'engagement, motivation, créativité et esprit innovant... Les voyages en Allemagne (avril), à Barcelone/Londres et Zurich/Lausanne (mai) ont été aussi féconds que passionnants, comme l'attestent les comptes rendus ci-dessous. Le bilan d'étape présenté au dernier CA par Solenne Barat Clerc (AP-HP), Nicola Lindertz (ENA – Ambassade de Finlande) et Adrien Lavayssiere est très prometteur pour la poursuite des travaux et la rédaction du rapport de mission. A souligner le succès des 1<sup>ères</sup> Transversales FNEP, organisées le 11 juillet dernier au Sénat avec le soutien actif et apprécié de l'association des lauréats et l'action efficace de Chantal Joie la Marle (SNCF Mobilité – Mission 2016).

La FNEP se félicite de la demande d'adhésion du Ministère de la Défense adressée par Monsieur Jean-Paul Bodin, Secrétaire général pour l'administration, agréée à l'unanimité du Conseil d'administration du 24 juin dernier. Ce nouveau membre vient enrichir le pôle des administrations de la FNEP et permet de renouer avec une participation ancienne de ce ministère durant de nombreuses années. La réussite du petit-déjeuner organisé au profit des cadres Top management du SGA et l'intervention remarquée d'Olivier Delatte (AdP – Lauréat Mission 2015) qui a présenté les conclusions majeures de la mission d'étude ont contribué à resserrer et consolider les liens forts entre ce ministère et la FNEP.

Faisant suite au plan d'actions 2016 – 2018, les comités stratégiques ont été mis en place et débuté leurs travaux. Le comité n°3 (*Elaboration des thèmes d'étude des missions annuelles*) présidé par Jérôme Nanty (SG Transdev) a cadré et enrichi le périmètre d'études confié à la prochaine Mission 2017 (*L'innovation au service du développement durable et sociétal, comment concilier sobriété et compétitivité ?*) et a jeté les bases d'une thématique pour le prochain cycle 2018-2020. Le comité n°1 (*Recherche et développement de nouveaux partenariats*) a tenu sa première réunion début juin, en se fixant des objectifs et une méthodologie et en identifiant un certain nombre de « cibles » potentielles. Le comité n° 2 (*Rénovation et Professionnalisation de l'offre de service*) se réunira courant septembre.

Le partenariat signé avec heSam Université est porteur d'espoirs, car de réelles convergences de vues et d'intérêts existent entre les deux organisations. Le statut de membre affilié de la FNEP ouvre de nouveaux horizons qui ne manqueront pas de se traduire dans les mois qui viennent par des actions communes et concrètes. La nouvelle implantation de la FNEP dans les locaux de l'heSam effective depuis juin est de nature à faciliter cette convergence.

La parution de cette Newsletter coïncide avec l'ouverture du site Internet rénové de la FNEP, que nous nous emploierons d'enrichir et d'améliorer avec votre aide dans les mois à venir.

En souhaitant à chacun d'entre vous des vacances agréables et reposantes, après une année marquée par des évènements dramatiques, récemment encore lors de la fête nationale du 14 juillet dernier, je souhaite vous donner rendez-vous dès la rentrée pour construire ensemble la prochaine Mission 2017, dans des conditions nous l'espérons moins acrobatiques que l'an passé. D'ores et déjà la FNEP est disponible pour accompagner les entreprises et organisations intéressées par une participation, dans la prospection de leurs futurs candidats. **François Vaquier, Délégué général**

**Le 5ème petit-déjeuner du cycle sur le management et l'innovation, destiné au Top Management du Secrétariat Général pour l'Administration (Ministère de la défense), s'est tenu le mardi 31 mai 2016, à Balard. La Fondation nationale entreprise et performance (FNEP) a présenté les conclusions de sa mission sur « Les clés de mise en place d'un écosystème innovant »**

Après une courte introduction de Jean-Paul Bodin (SGA), le délégué général de la FNEP, le Général François Vaquier, a présenté la mission et l'organisation de cette fondation, avant de céder la parole à Olivier Delatte, membre de la mission 2015.

C'est à lui qu'est revenu le soin de détailler les conclusions de cette étude, avec quelques postulats à la clé :

- L'innovation n'est pas principalement technologique ou numérique, mais avant tout culturelle
- L'invitation managériale à innover exige de l'organisation d'encourager la prise des risques et d'autoriser le droit à l'erreur
- L'agilité de la structure est plus importante que sa taille
- L'innovation ne vient pas seulement des autres, chacun doit en devenir un acteur dans son propre écosystème
- Ralentir est nécessaire, pour accélérer ensuite et aller vers les « non clients », ceux qui ne connaissent pas l'activité, pour se dégager des attentes immédiates de ses clients

Ce petit déjeuner a souligné que l'organisation elle-même devait évoluer et permettre le développement de l'innovation, au service de la performance et de la réactivité de ses prestations.

Comme toute entité de son envergure, le ministère est en effet confronté à la nécessité d'innover, de permettre la prise d'initiatives, de libérer les capacités de changement...

Ce cycle de RDV management a été initié le 26 novembre par la cellule management du SGA, qui avait invité Olivier Charbonnier, PDG Interface, le Général de division Bernard Barrera, sous-chef d'état-major « plans programmes » de l'état-major de l'armée de terre, François Daniel Migeon, président de Thomas More Partners, et Alain Tedaldi, le délégué général de l'Institut Esprit Service ont compté également parmi les intervenants.

Ces petits déjeuners étaient centrés essentiellement sur les managers, l'évolution nécessaire de leurs modes d'organisation, de fonctionnement et de mobilisation des acteurs, ainsi que sur les nouveaux modes d'activité, créés en particulier par les usages et comportements issus de la révolution numérique.

*Remerciements : Hélène Lucenet-Espagne, Secrétariat Général pour l'Administration, Ministère de la défense*

**Lettre de la FNEP / Directeur de la publication et rédaction** : François Vaquier, délégué général de la FNEP

**/ Réalisation technique, webmestre** : François Lefèvre, responsable administratif et financier de la FNEP

Nous espérons que vous avez apprécié ces brèves. Si vous souhaitez faire paraître dans cette Lettre des informations cohérentes avec l'activité de la Fondation, merci de nous les proposer par mail : [webmestre](mailto:webmestre@fnepe.fr)..

Si vous souhaitez vous désinscrire, [cliquez ici](#)

Conformément à la Loi Informatique et Liberté du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de modification et de suppression des données et coordonnées qui vous concernent.



*Jean-Paul Bodin, Secrétaire général pour l'Administration, Ministère de la Défense - Photo : François Vaquier*

**Solenne Barat-Clerc et Etienne Lissillour, tous deux représentants de l'Assistance Publique -Hôpitaux de Paris (AP-HP) au sein de la Mission 2016 de la Fondation, nous décrivent la perception du groupe de recherche concernant la culture de l'innovation outre-Rhin**



**Solenne Barat-Clerc (AP-HP)**

Nous étions prévenus ! Le premier déplacement à l'étranger d'une mission FNEP constitue toujours un moment fort, qui voit la cohésion du groupe se forger et la réflexion sur le thème d'étude s'approfondir.

Le déplacement à Berlin et Munich de la mission 2016 de la FNEP a parfaitement répondu aux attentes. Le groupe, déjà fortement soudé avant cette expérience, a développé une complicité qui lui permet d'engager l'énergie nécessaire à ce travail de réflexion et de production, dans lequel ses membres se sont engagés pour plusieurs mois.

Les rencontres allemandes nous ont permis d'une part, d'acquérir une plus grande connaissance de notre sujet et de ses implications concrètes et, d'autre part, de tester nos premières idées sur le développement d'une culture de l'innovation auprès d'une quarantaine d'interlocuteurs variés : institutions publiques, startups, associations, financeurs, entreprises innovantes,... Les comptes rendus de ces entretiens figurent en annexe du présent document.

Un point qui a retenu notre attention sans pour l'instant faire l'objet d'un développement spécifique est la question de l'innovation dans l'architecture. En effet, la ville de Berlin se prête particulièrement à ce regard sur l'impact de la culture d'un pays sur la manière dont il conçoit ses bâtiments et la structuration même de sa ville. De même, nos visites témoignent d'une conception nouvelle des locaux, dont l'agencement et le mobilier dégagent autant d'énergie innovante que les professionnels qui y exercent.



**Etienne Lissillour (AP-HP)**

## **1. Eléments de contexte sur l'Allemagne**

### 1.1. Un pays préoccupé par son évolution démographique et les effets de la numérisation de l'économie

#### 1.1.2. Un pays préoccupé par sa démographie

- Question du renouvellement des générations et impact sur le recours à l'immigration
- Vieillesse rapide et effets sur l'économie
- Pari sur la jeunesse

#### 1.1.1. Les effets de la numérisation de l'économie

- Retard notable, en partie lié à une aversion très importante au partage des données individuelles fruit de son histoire (exemple : pas encore d'équivalent de carte vitale)
- Economie encore assise sur un tissu industriel familial (« Mittelstand »), aujourd'hui très puissant mais potentiellement en danger face à la numérisation de l'économie (50 % des entreprises allemandes n'ont pas de stratégie numérique).

### 1.2. Une économie riche, qui permet aux pouvoirs publics de dégager des marges de manœuvres importantes

#### 1.2.1. Une économie riche

- un excédent budgétaire de 25 Mds€ en 2015
- un niveau de chômage très faible, particulièrement en Bavière
- importance stratégique du maillage industriel, avec des « champions cachés » (leaders mondiaux sur leur marché) extrêmement nombreux
- un effort en R&D au niveau national supérieur à 3 %, ie au-delà des engagements pris dans le cadre de la « stratégie de Lisbonne » au niveau européen.

#### 1.2.2. Des pouvoirs publics mobilisés pour soutenir les industries de demain

- Au niveau fédéral, un plan massif d'accompagnement de la numérisation de l'économie - Plan « Industrie 4.0. »
- Au niveau des Länder, un accompagnement pour préserver la compétitivité du « Standort » local
- Des programmes d'accompagnement de la recherche fortement dotés par les Universités (ex : onco-immunologie).

### 1.3. Un pays ouvert

- Contexte de l'ouverture aux réfugiés (1,3 M de personnes en 2015) : toute une administration au service de l'organisation de l'accueil massif de migrant ;
- Un pays qui recherche à attirer les talents (ex. Emmanuelle Charpentier en chimie)
- Des avancées sociales qui permettent de concilier au mieux vie professionnelle et vie familiale (Nb : à relativiser : minijobs, travail des femmes, etc.)

## **2. Des atouts considérables en termes de développement d'une culture de l'innovation**

### 2.1. Innovation, éducation et formation

- Un modèle qui transmet des valeurs à peu près semblables à celles du modèle français : faible place pour l'innovation
- 
- 
- 
- mais un modèle qui transmet des compétences différentes :
  - place de l'apprentissage « à l'allemande »,
  - pas de séparation grandes écoles vs universités, recoupant plusieurs clivages français : théorie / pratique ; élite / grand nombre

### 2.2. Innovations dans la santé

La santé est un secteur qui présente un fort potentiel d'innovations. En effet, comme l'ont rappelé certains interlocuteurs rencontrés, plusieurs facteurs se conjuguent pour permettre l'émergence des innovations :

- à un niveau technologique : la diffusion à une large échelle d'outils technologiques permettant le recueil de données personnelles, la possibilité de croiser et d'échanger des données,
- à un niveau sociologique, plusieurs tendances lourdes se dessinent :
  - la prise en mains directe par les « consommateurs » de leur santé,
  - l'accès direct beaucoup plus facile à l'information médicale pour les patients.

### 2.3. Innovation dans la technologie et l'industrie

- Soutien à la recherche appliquée, au travers notamment du réseau des Fraunhofer, qui mettent en relation Universités et entreprises, pour le développement d'innovations (exemple emblématique : le mp3)
- Développement d'une culture de recherche « sales-oriented »
- Comme en France, des difficultés à faire émerger l'innovation dans des grands groupes (image du saumon qui doit remonter de forts courants adverses pour faire fructifier son idée)
- Un contexte très différent : le développement de la culture de l'innovation ne peut pas être envisagé de la même manière en Allemagne et en France

### 2.4. Innovation dans l'entreprise et dialogue social

- Paradoxalement, la culture allemande du dialogue social et du consensus peut être un frein puissant à l'innovation
- Etant donné la structure et la force du Mittelstand, l'innovation est plutôt de type incrémental et assise sur une parfaite maîtrise du produit. Cette caractéristique est aujourd'hui une force, mais peut être une faiblesse
- Rôle de l'agencement des locaux au sein d'une entreprise
- Rôle des pouvoirs publics pour promouvoir le dialogue entre entreprises (ex. de la pépinière d'entreprises de Munich)

### 2.5. Innovation et politiques publiques

- Politiques d'aides directes. (ex. plan Industrie der Zukunft / Industrie 4.0)
- Politiques d'accompagnement des petites entreprises, en particulier à travers la politique immobilière. (ex. à Munich : Quartier Creative dédié aux artistes, pépinière d'entreprises)
- Freins : peut-être plus qu'en France, critiques sur le mille-feuille bureaucratique, accentué par le fonctionnement fédéral allemand.

## **3. Des bonnes pratiques à faire prospérer en France : faire tomber les murs et construire des ponts**

### 3.1. Faire tomber les murs

- Rendre obligatoire l'apprentissage de l'anglais et d'une autre langue pour permettre les échanges
- Favoriser les évolutions spatiales
- Accentuer l'avantage de la France en matière de traitement du big data, grâce à un encadrement réglementaire consensuel inexistant en Allemagne.

### 3.2. Construire des ponts

- Consolider le lien entre recherche fondamentale et industrie, en approfondissant le modèle des Fraunhofer, qui visent à construire des ponts entre deux univers culturels différents. Le réseau des instituts Carnot français constitue une première expérience à renforcer.
- Promouvoir les doubles cursus, qui permettent des enrichissements croisés.



*La Mission 2016 en Allemagne, accompagnée par Pierre Azoulay (Secrétaire général de la FNEP)*

Après son premier voyage en Allemagne, la moitié de la mission 2016 s'est rendue en Suisse. Accompagnés de Nicole Lefour, Responsable édition & médias de la FNEP, Etienne Lissillour (AP-HP), Brahim Ballouk (Air France-KLM), Paul Antoine Nguyen (Orange), Adrien Lavayssière (Groupe CDC) et Laurent Boutin (SNCF Réseau) ont successivement rencontré les acteurs de l'innovation des écosystèmes de Zürich et Lausanne.

La Suisse est « le pays de l'innovation ». Elle occupe **la première place du classement** du World Economic Forum (WEF) pour l'innovation et cela depuis plusieurs années. Nous avons essayé au travers nos entretiens d'identifier les facteurs de cette réussite.



*Laurent Boutin (SNCF Réseau)*

La Suisse possède **un secteur manufacturier important** (26% contre 20 % en France). En produisant on « apprend », puis on s'intéresse à la recherche et au développement et finalement à l'innovation. Cette assertion nous la vérifierons aussi lors de notre voyage en Chine fin juin. L'innovation « à la suisse », c'est donc avant tout une **innovation incrémentale**.

**Le marché domestique helvétique est petit.** Cela nécessite pour les acteurs d'aller vite à l'international en développant des produits de pointe pour garder un avantage. L'innovation est donc essentielle pour ce pays. La taille du marché intérieur et du pays favorisent également l'immigration de profils internationaux très qualifiés qui favorisent l'innovation en complémentarité des profils formés en Suisse.

La Suisse est un pays de culture économique libérale et a un attachement fort à la valeur « travail ». Cela reste néanmoins **un libéralisme contrôlé** avec à la fois des secteurs économiques protégés –l'agriculture, les services postaux par exemple- et un secteur industriel très ouvert. Le licenciement est facile mais avec un taux de chômage à 3.5% le souci des entreprises est le turn over. **Elles s'attachent donc à mettre en place les conditions de travail pour garder leur personnel.**

En lien avec cette culture libérale, les suisses n'acceptent pas les contraintes et la trop importante ingérence du public. **La logique helvète est que l'intention vient de l'entreprise**, l'Etat suit...Quelques dispositifs publics de financement de l'innovation existent

mais sont considérés comme redondant par les acteurs que nous avons rencontrés. Dans tous les cas, les aides financières d'Etat ne sont jamais, sauf rares exceptions, affectées directement aux entreprises.

Lors de nos interviews, **l'aversion au risque** est revenue souvent dans les propos de nos interlocuteurs comme une caractéristique majeure du pays.

**Le pouvoir est considéré comme un risque.** La règle pour y faire face est la décision partagée. Ce goût du contre-pouvoir permet l'inclusion et donc une société civile où le dialogue, le consensus ont toute leur place.

Cette aversion au risque se retrouve aussi **dans la difficulté de financement des start up dans la phase post « early stages »**. Au « pays de la banque », leur financement est difficile. Les banques sont frileuses et il existe peu de « capital risk ». Les « pépites » se tournent vers des « Venture Capital » étrangers. La Suisse en a pris conscience récemment et s'attache à résoudre le problème pour ne pas voir une fuite des start up.

Parmi les principaux enseignements, nous avons retenu qu'il existe **un lien très fort entre le monde académique et celui des entreprises sous l'impulsion des écoles**. Cela nous a particulièrement marqué lors de nos entretiens à l'ETH de Zürich et l'EPFL à Lausanne.

Les écoles et universités incitent les enseignants à rechercher des financements privés, qui peuvent aller jusqu'à 70% pour les Hautes Ecoles Spécialisées. Par ailleurs, il existe une réelle porosité dans les parcours professionnels entre le monde académique et le secteur privé. A titre d'exemple, nous avons rencontré plusieurs acteurs à l'EPFL qui avaient fait une première partie de carrière dans le monde de la finance ou de l'industrie.

Ce lien entre monde académique et business se matérialise par des dispositifs au sein des écoles pour encourager, accompagner, coacher les étudiants et enseignants à la création de start up. Par un dispositif comme « Innogrant », l'EPFL « fait la banque » lors des premiers pas de ces start up en prenant des parts au capital et en récupérant des royalties des brevets générés.

Autre enseignement de nos entretiens : **la diversité** est un facteur clef pour innover. De nombreux acteurs ont mis cet élément en avant, en craignant que cette diversité ne se tarisse par les votations tendant à limiter l'immigration. Cette diversité, la Suisse l'a suscitée par son attractivité. A l'EPFL 52 % des étudiants sont étrangers et nous avons rencontré beaucoup de patrons de start up venant de France.

L'attractivité de la Suisse repose également sur la qualité de son système de formation, avec **des écoles de référence mondiale (Ecole Hôtelière de Lausanne, écoles polytechniques, etc.)** et un système qui permet **des passerelles** tout au long de la formation secondaire et supérieure. La formation insiste beaucoup sur **le concret, le bon fonctionnement des choses** avec peu de place pour l'abstraction ; la compétitivité entre élève y est peu présente et l'accent est mis sur la vie en communauté.

Les suisses ont coutume de dire qu'ils ne savent pas pourquoi le « miracle » de l'innovation est possible dans leur pays. A travers nos entretiens, nous avons pu percevoir les facteurs de cette réussite, qui nous permettent dès à présent d'alimenter notre réflexion.

*Laurent Boutin, co-organisateur de la mission en Suisse, est directeur adjoint Innovation SNCF Réseau.*

Conjointement au déplacement en Suisse, l'autre moitié de la Mission 2016, constituée de Solenne Barat-Leclerc (AP-HP), Philippe Dessertine (ATOS), Aude Kempf (AP-HP), Julien Réau (Transdev), Marc-Stéphane Zumbiehl (RTE) et Nicola Lindertz (ENA / Ambassade de Finlande) se sont rendus à Londres et à Barcelone, pour découvrir les tendances de l'innovation dans ces deux métropoles aux caractères bien distincts.



Nicola Lindertz  
(ENA/Ambassade de  
Finlande)

Le voyage à **Londres** s'est déroulé à la fin du mois de mai – quelques semaines avant le référendum britannique sur le maintien du Royaume-Uni au sein de l'Union européenne. Le débat général sur le référendum se poursuivait, mais lors de nos entretiens, le vote ne s'est pas présenté comme un sujet décisif, sauf pour évoquer les avantages de l'Union en termes de la libre circulation des personnes et de l'accès aux financements européens, par exemple. Nous n'avons donc pas abordé la possibilité du Brexit – sans doute une bonne illustration du fait qu'à Londres, le vote était fermement orienté vers un maintien en Europe. Il faut donc considérer nos échanges dans un contexte désormais changé, dominé par des incertitudes politiques et économiques.

Londres est la métropole internationale par excellence, où la diversité est une composante du quotidien et où le croisement d'idées est naturel, et même recherché. On peut donc supposer légitimement qu'elle offre un contexte propice à l'innovation, tant cette dernière se nourrit de la rencontre d'influences, de cultures, de représentations diverses. Pour autant, il est reconnu que l'innovation ne se crée pas dans le vide – il faut la soutenir et la développer, aussi bien dans la recherche et au niveau des universités qu'au niveau des entreprises. « Notre pays a des innovateurs brillants, mais parfois nous n'arrivons pas à valoriser leurs travaux » nous a confié un interlocuteur. Pour améliorer cette valorisation, le gouvernement britannique soutient les innovations à la hauteur de 700 millions de livres par an, mais tout aussi importante que le financement, est la création de réseaux et de lieux de rencontre pour favoriser la collaboration.

Car le sentiment que l'innovation se fait surtout dans un esprit collaboratif est fortement présent à Londres. Au niveau régional, c'est le triangle Londres (numérique, finance) + Oxford (manufacture) + Cambridge (life science) qui a été évoqué comme constituant un écosystème performant. Mais c'est tout autant dans les organisations et les entreprises qu'il faut mettre en place des structures qui favorisent la communication et les échanges permettant à innover, comme en témoigne ce que nous avons pu observer par exemple au sein de Transport for London, une administration publique qui s'engage résolument dans l'expérimentation et la conduite de projets agiles hors du cadre habituel.

Les rencontres réalisées dans les excellentes universités pour lesquelles Londres est incontestablement reconnue nous ont permis d'examiner une approche selon laquelle l'innovation est quelque chose qui s'apprend et qui peut être enseigné. En même temps, il y a la conviction que l'innovation naît de la rencontre entre disciplines et entre personnes issues de disciplines très diverses, et que cette diversité doit être nourrie. L'approche portée par l'Entrepreneurship Institute au King's College nous a particulièrement marqué. L'université met en place une offre d'apprentissage de l'entrepreneuriat destinée à tous niveaux : étudiants, anciens élèves, cadres, tout dans le but de « démystifier » le processus entrepreneurial. Notre relation avec cette institution remarquable va se poursuivre, avec une session d'approfondissement prévu à Londres en juillet pour une partie de l'équipe de la Mission.

Un autre aspect de l'innovation souligné de façon récurrente lors de nos entretiens est l'attitude envers l'échec. « Il faut reconnaître que vous allez échouer avant d'avoir du succès » nous a-t-on signalé. L'échec en soi n'est pas important, ce sont surtout les enseignements tirés de l'échec qui comptent. Sans échec, on ne peut améliorer ni l'innovation, ni le *business model*. Nous avons même pris connaissance de *Failure Prizes*, des célébrations de l'échec où les collaborateurs sont invités à renseigner dans une plateforme leurs échecs et surtout les enseignements tirés, avec un prix pour la meilleure explication.

La méthode d'innovation la plus significative qui a surgi de nos échanges est surtout celle de la création d'un contexte protégé, un peu à part, pour innover. L'innovation ne se passe généralement pas dans le quotidien. Il faut donc un autre cadre, un échange particulier, dans lequel les participants peuvent se permettre de développer leurs idées librement sans crainte de critique immédiate. La métaphore du *sandbox*, le bac à sable, nous est revenue souvent : l'idée d'un bac à sable bienveillant, qui permet de visionner, d'expérimenter, de collaborer, d'échouer, pour créer quelque chose de nouveau et d'inédit.

Les deux jours à Londres nous ont également permis, enfin, de découvrir de plus près la notion de l'innovation sociale. Développée dans la période suivant la crise financière et reposant en partie sur la forte tradition philanthropique en Angleterre, l'innovation sociale est vue comme une manière de faire mieux avec moins de ressources pour le bienfait de la société. Dans cette nouvelle optique, l'objectif est la co-création, la collaboration, le « faire ensemble » – faire avec les personnes concernées et ne plus faire pour elles. Nous avons pu découvrir un exemple très intéressant de co-création en vue de la transformation d'un quartier et de ses habitants, à laquelle est associée le défi de transférer cette expérience à d'autres contextes et de la valoriser sur une échelle plus grande. La question du *scale up* ne se pose ainsi pas que pour les entreprises à but lucratif mais tout autant que pour les acteurs de l'innovation sociale.

Cette expérience londonienne, courte mais riche, nous a permis de concevoir que l'innovation britannique repose sur trois fondamentaux : en premier lieu, un pragmatisme et une volonté d'avancer ; en deuxième lieu, une liberté de parole apprise dès le jeune âge, qui se traduit également en une liberté d'action et le droit d'échouer ; et en troisième lieu, une ouverture vers la diversité et la collaboration. Les deux premiers constituent des qualités qui vont probablement aider le pays à surmonter les incertitudes actuelles – et nous espérons qu'au final, l'esprit ouvert que nous avons pu observer restera une qualité britannique distinctive, source d'inspiration.

*Nicola Lindertz, responsable de l'organisation du voyage à Londres, diplômée de l'ENA et Ministre-Conseiller à l'Ambassade de Finlande à Paris.*



**Marc-Stéphan Zumbiehl**  
(RTE)

Les 23 et 24 mai dernier une partie de la mission FNEP 2016 s'est rendue à **Barcelone** dans le cadre de notre étude sur « la culture de l'innovation ». Deux jours, c'est peu pour prétendre comprendre et analyser une ville telle que Barcelone. Cependant, les nombreux entretiens que nous avons eus avec des organismes publics, le consul général de France, des universités, des entrepreneurs nous ont fourni des indications précieuses sur l'économie de la ville et sur sa capacité d'innovation, indications qui vont certainement alimenter notre étude.

D'une manière générale, Barcelone nous est apparue comme une ville dynamique et prospère, malgré la crise (ce qui ne semble pas être le cas dans le reste de la Catalogne). Le riche passé industriel est encore très visible, notamment à travers de nombreux anciens bâtiments qui ont été reconvertis en pépinières d'entreprises ou centres d'exposition. Plus marquant, nous avons décelé une continuité économique de la ville entre l'industrie du 19<sup>ème</sup> siècle et l'économie du 21<sup>ème</sup> siècle. D'abord, Barcelone semble garder une un tissu important de PME ; nous avons par exemple rencontré une start-up qui fait fabriquer des capteurs pour ville intelligente dans des entreprises uniquement locales. Ensuite, il y a eu à Barcelone une sorte de continuum logique entre une activité industrielle lourde, puis une forte orientation vers le domaine des télécommunications (années 70), et enfin une position de leader dans le numérique (« mobile world capital », « Smart City »).

Nous avons rencontré de puissants organismes publics de promotion de l'innovation et de l'entreprise. Ces organismes émanent de la ville de Barcelone ou du gouvernement de Catalogne. L'empreinte de l'état espagnol semble en revanche beaucoup plus faible. Un des fils conducteurs de l'intervention publique est le concept de « Smart City », c'est-à-dire une ville où le numérique et la technologie permettent de mieux optimiser les ressources (par exemple, optimiser les collectes de déchets en fonction du remplissage des bennes), de mieux préserver l'environnement, d'améliorer la cohésion sociale (par exemple, en évitant l'isolement des personnes âgées). Il y eu en 2015 un virage politique important à Barcelone

avec l'arrivée au pouvoir de « Podemos » ; d'après nos interlocuteurs, ce virage se traduit par un accent plus fort mis sur les enjeux sociaux de la Smart City, mais il n'y a pas eu de remise en cause fondamentale de l'ambition numérique de Barcelone, signe supplémentaire du pragmatisme des catalans qui nous a souvent été vanté. L'influence publique se manifeste notamment par des pépinières de smart-up et des contrats publics d'installation de capteurs dans la ville.

La ville de Barcelone est une terre d'accueil pour les innovateurs dans le domaine du numérique. Au-delà de l'impulsion publique mentionnée juste au-dessus, nous avons trouvé à Barcelone l'exemple type d'un écosystème pour l'innovation : des incubateurs, des PME qui fabriquent des composants, des expérimentations SMART nombreuses dans la ville, des universités performantes et liées aux entreprises. Il est indéniable que Barcelone attire des talents venant de l'extérieur grâce à cet environnement favorable, mais aussi grâce à son rayonnement culturel et sa qualité de vie palpable dès les premiers pas.

Nous pensons avoir capté un esprit d'entreprendre des catalans (« culture de makers »), une fierté collective autour du riche patrimoine industriel et culturel local et une volonté collective de maintenir Barcelone dans sa position de moteur européen, enfin une cohésion entre le public, les entreprises et les universités pour avancer dans le même sens. Ce sont sans doute des indices forts d'une culture de l'innovation.

*Marc-Stéphan Zumbiehl est Chef de Pôle du SEDRE de Lille (Réseau de Transport d'Electricité)*

### **Les Transversales de la FNEP et de l'association des Lauréats – Club Pangloss, le 11 juillet 2016 au Sénat**

Placées sous le haut patronage de Madame **Valérie Létard**, ancienne ministre, sénatrice du Nord et Secrétaire de la Commission des Affaires économiques du Sénat, la FNEP, l'association des lauréats – Club Pangloss et la Mission 2016 ont organisé le lundi 11 juillet 2016, au Sénat, en salle Clemenceau, les **1<sup>ères</sup> Transversales FNEP** sur le thème :

**« Quels principes d'éducation et quelles formations supérieure et continue peuvent favoriser l'innovation ».**

Ce colloque s'inscrit de manière évidente dans le programme d'activités et de rencontres avec des experts et personnalités qualifiées, mené depuis janvier dernier par les membres de la Mission 2016, dans le cadre du sujet d'études annuel portant sur « **La dimension culturelle de l'innovation, ou comment ériger l'innovation en réflexe culturel** ».

La table ronde, animée par **Eric de Riedmatten**, a réuni les personnalités suivantes :

- **Catherine Dupont-Gateland**, ex dirigeante du FMEA
- **Yves Poilane**, Directeur de Telecom ParisTech
- **Bernard Quinio**, Vice-Président « Formation tout au long de la vie et relations avec les acteurs économiques » à l'Université Paris-Ouest Nanterre et Directeur du Pépité (Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) Paris-Ouest-Nord (PON)
- **François Taddei**, Directeur du Centre de Recherche Interdisciplinaires (CRI)
- **Bénédicte Tilloy**, Directrice générale Ressources humaines et Secrétaire générale de SNCF Réseau

Après les paroles de bienvenue adressée aux nombreux participants prononcées par **Dominique Maillard**, Président de la FNEP et **Bruno Auger**, Vice-Président de l'Association des lauréats – Club Pangloss, **Chantal Joie-La Marle** (SNCF Mobilité – Mission 2016) a introduit le sujet en le mettant en perspective avec les travaux conduits par la Mission 2016 durant ce premier semestre. A la lumière des premiers enseignements tirés des voyages effectués à l'étranger, elle a tracé quelques axes d'orientation et de réflexion pour le débat qui a suivi :

- Quels liens entre innovation et formation ?
- Quelles sont les attentes des recruteurs en matière de profils innovants ? quels parcours leur proposent-ils ?
- Des dispositifs éducatifs favorables à l'innovation et à la créativité sont-ils adaptés à tous les publics ? en quoi consistent-ils ?
- Comment favoriser un décloisonnement innovant entre formation, recherche, industrie, acteurs économiques et sociaux ?

Les organisateurs remercient une nouvelle fois les intervenants pour la haute qualité des débats, qui ont été très animés, riches et productifs. Ils ont permis à **Solenne Barat Clerc** (AP-HP – Mission 2016) d'établir une première synthèse à chaud des différentes interventions :

- Notre système scolaire et universitaire a bien évolué ces dernières années et se montre à la hauteur des enjeux
- La prise de risque mériterait un meilleur encouragement pour se développer,
- Le recours au coaching pourrait être privilégié par rapport à la seule connaissance,
- L'accent devrait être mis sur la liberté de l'entrepreneur, le manager animateur et le droit à l'échec
- Inoculer ces principes dès le plus jeune âge, sans attendre l'accès à l'enseignement supérieur.

Les participants ont pu prolonger ces échanges et faire plus ample connaissance autour d'un buffet servi en salle Coty.

Nous envisageons d'ores et déjà un autre colloque de type « **Les Heures heureuses** » organisé avec l'appui des Amis de la FNEP d'ici la fin d'année, dans le but de permettre aux membres de la Mission 2016 de valider un certain nombre de propositions avant la publication de leur futur rapport.

#### **Titres des récents ouvrages de la FNEP :**

*Partenariats public privé et performance des investissements publics ; Perspectives et évolution de la régulation ; Je sens, tu ressens, nous sommes. Remettre l'humain au cœur des entreprises et des administrations ; Face aux crises, courage, changeons ! Confiance et solidarité : les conditions de réussite en gestion de crise ; Cap vers la confiance .Enjeu sociétal du risque à l'opportunité ; La Diversité, un atout économique ; Réconcilions économie et écologie, pour une nouvelle économie verte en faveur de la croissance ; All you need, innove, les clés d'un écosystème innovant.*



*Des intervenants de grande qualité...*



*...devant une assemblée attentive dans la Salle Clemenceau du Palais du Luxembourg*

*Crédits photos : François Vaquier*



Le 25 avril dernier **Dominique Maillard**, président de la FNEP et **Jean-Luc Delpuch**, président d'heSam Université ont signé une convention d'affiliation qui permet à la Fondation de devenir membre affilié de cette communauté d'universités et d'établissements « **Hautes Ecoles Sorbonne Arts et Métiers** » (heSam).

heSam Université œuvre à la collaboration entre ses membres tout en respectant leurs singularités. Université d'un nouveau type, heSam est un lieu de recherche, de création, de savoir et de savoir-faire tourné vers des enjeux contemporains que nos sociétés rencontrent. Elle offre ainsi de nouvelles opportunités aux acteurs de ses établissements (étudiants/auditeurs, enseignants, chercheurs, enseignants-chercheurs, ...).



7 instituts thématiques :

- Institut Industries, Innovation, Territoires durables – InSitu
- Institut Risques, Régulation, Qualité
- Institut Afrique(s) en devenir
- Institut Cycles et dynamiques des Objets
- Institut Apprendre à créer, créer pour apprendre
- Institut Homo Digitalis
- Institut Mobilité, Migrations, Hospitalité

Partageant des valeurs communes, des complémentarités évidentes et des synergies potentielles susceptibles d'être développées à court terme, il a été convenu qu'au-delà d'une simple implantation dans les locaux de l'heSam, l'objectif premier de ce partenariat est de rechercher et de favoriser des coproductions possibles sur des sujets d'intérêt commun et de partager les analyses et réflexions menées par ces deux organisations.

*Lien : communiqué de presse heSam du 6 juillet 2016*

## Nouvelle implantation et coordonnées de la FNEP

Pour faire vivre et développer ce partenariat naissant avec l'heSam, il est apparu évident qu'une implantation dans les locaux de cette communauté d'universités et d'établissements était de surcroît de nature à permettre la connaissance commune et à favoriser des actions en commun ou complémentaires, outre le fait pour la FNEP de bénéficier d'une implantation remarquable au cœur du quartier latin et de locaux fonctionnels et adaptés au développement des activités de la Fondation.

A compter du 1<sup>er</sup> juin 2016, la nouvelle adresse de la FNEP est : 15, rue Soufflot – 75005 Paris - E-mail : [secretariat@fnep.org](mailto:secretariat@fnep.org) – <http://www.fnep.org>

**François Vaquier**, délégué général : + 33 (0) 1 56 81 20 05 - [francois.vaquier@fnep.org](mailto:francois.vaquier@fnep.org)

**Pierre Azoulay**, secrétaire général : + 33 (0) 1 56 81 20 09 - [pierre.azoulay@fnep.org](mailto:pierre.azoulay@fnep.org)

**Nicole Lefour**, responsable édition et médias : + 33 (0) 1 56 81 20 09 - [nicole.lefour@fnep.org](mailto:nicole.lefour@fnep.org)

**François Lefèvre**, responsable administratif et financier : + 33 (0) 1 56 81 20 14 [francois.lefevre@fnep.org](mailto:francois.lefevre@fnep.org)

## Rénovation du site Internet – [www.fnep.org](http://www.fnep.org)

La communication étant un axe majeur pour le développement et le rayonnement de la Fondation, il nous est apparu nécessaire de rénover le site Internet, en mettant l'accent sur l'accessibilité aux informations, la convivialité et l'attractivité.

Le nouveau site FNEP est opérationnel depuis le 28 juillet 2016. Nous sommes à l'écoute de vos remarques, suggestions et propositions éventuelles pour poursuivre son amélioration et serons heureux de recevoir vos contributions pour l'enrichir de vos réflexions et propositions.

