



Fondation Nationale Entreprise et Performance

Penser le futur pour agir au présent

Janvier 2016
N°21

« Penser le futur pour agir au présent », le sens de notre action.
La FNEP vous présente ses meilleurs vœux pour l'année 2016

« Penser le futur pour agir au présent. »

La Fondation Nationale Entreprise et Performance
vous présente ses meilleurs vœux pour l'année 2016.

MUNICH - BERLIN - HAMBOURG - STUGGART
FRANCFORT - LONDRES - MANCHESTER
BARCELONE - ZURICH - GENÈVE - STOCKHOLM
MALMÔ - OSLO - AMSTERDAM - VIENNE
NEW-YORK - BOSTON - SEATTLE - LOS ANGELES



SAN FRANCISCO - TORONTO - MONTRÉAL
VANCOUVER - QUÉBEC - RIO DE JANEIRO
SAN PAULO - TEL AVIV - SYDNEY - MELBOURNE
TOKYO - KYOTO - OSAKA - SHANGAÏ - BEIJING
HONG KONG - SINGAPOUR - MUMBAÏ - SÉOUL

Tour Initiale - 1 Terrasse Bellini - TSA 41000 - 92919 La Défense Cedex / fnep@rte-france.com

Vœux de François Vaquier, Délégué général de la FNEP

Une année s'est achevée comme elle avait commencé, dans la douleur et la peine mais aussi dans la prise de conscience des dangers du monde actuel. Même si 2015 restera à jamais gravé dans nos mémoires, nous souhaitons à présent nous projeter dans un avenir meilleur, où les mots de **solidarité**, de **sérénité** et de **prise de recul** doivent être des marqueurs forts dans nos comportements, nos actions, nos décisions. Depuis sa création en 1969, au sein de la FNEP, c'est **ce en quoi nous croyons, ce en quoi nous voulons agir et servir**.

Que 2016 soit pour chacun de vous une année d'**espérance**, d'**épanouissement**, de **progrès** et d'**innovation** pour construire ce monde d'équilibre auquel nous aspirons. La FNEP apportera sa contribution, à travers les travaux conduits par les **Missions 2015** et **2016**. Belle et très heureuse année à tous. Soyons **innovants** !

**Save the date : lundi 4 avril, à partir de 18h00, siège BPI France,
Présentation publique du rapport de la Mission 2015**

Les Présidents à l'honneur



Le mardi 24 novembre dernier, dans la magnifique bibliothèque de l'Ecole nationale supérieure des Mines de Paris, **Dominique Maillard**, Président de la FNEP a reçu des mains de **Yannick d'Escatha**, la cravate de Commandeur de la Légion d'honneur. La FNEP s'associe aux propos élogieux retraçant la carrière de Dominique Maillard et lui adresse ses plus chaleureuses félicitations.

Nous nous réjouissons de la promotion au grade de Commandeur de la Légion d'honneur par décret du 1^{er} janvier, du Président d'honneur de la Fondation, **Hubert du Mesnil**, à qui nous adressons nos sincères compliments.

Les actualités de la FNEP

A l'issue du voyage en Finlande et de la soirée des Heures heureuse du 29 octobre dernier, la **Mission 2015** a achevé la rédaction de son rapport, avec l'aide précieuse et appréciée de son mentor **Benoît Legait**, des personnalités associées et du Comité de lecture qui ont contribué à enrichir les réflexions et recommandations formulées.

« Save the date » : la présentation publique du rapport aura lieu le **lundi 4 avril 2016**, à partir de 18h00, au siège de BPI France, dans les nouveaux locaux du Hub.

Le séminaire de lancement de la **Mission 2016** a eu lieu le vendredi 8 janvier, en salle du Conseil de RTE aimablement mise à la disposition de la FNEP, en présence de son mentor, Madame **Anne-Marie Idrac** et de personnalités associées, **Marc Giget**, Président de l'Institut européen de stratégies créatives de l'Innovation et du Club de Paris des Directeurs de l'Innovation, Jérôme **Gouadain**, Secrétaire général de Diversum et **Thomas Paris**, chargé de recherche du CNRS et professeur affilié à HEC Paris, Directeur scientifique du master spécialisé Media, Art et Création. Nous les remercions de leur présence et de leur précieuse collaboration. La Mission 2016 compte 12 membres, de profils très différents représentant la richesse et la diversité du panel d'entreprises et d'organisations adhérentes de la FNEP. Nous nous réjouissons d'accueillir cette année un nouveau membre, avec un représentant d'**Atos France** et de renouer des relations fructueuses avec l'**AP-HP**, avec 3 participants à la Mission et le groupe **Orange**, contributeur historique de la Fondation, dès sa création.

Dans le cadre des voyages d'étude, la Mission 2016 devrait se rendre courant avril à Berlin puis à Munich, en mai par demi-groupe à Barcelone puis à Londres d'une part, à Zurich puis à Vienne d'autre part, et fin juin à Shenzhen puis Hong-Kong pour un demi groupe et Toronto puis Montréal pour l'autre demi groupe. En parallèle, des déplacements à Bruxelles (Institutions européennes) et dans les territoires (Conseils régionaux) sont prévus.

Le Conseil d'administration s'est réuni le 18 décembre dernier dans les locaux du Ministère de l'Intérieur, à l'Espace Lumière. Nous remercions chaleureusement **Jean-Martin Jaspers** pour son accueil et la contribution de son équipe à la réussite de cette réunion. Le Plan d'action 2015-2018 a été présenté et validé par les administrateurs présents. Pour mettre en œuvre ces mesures, il a été décidé de créer des Comités d'orientations stratégiques afin d'aider la Fondation sur 3 axes majeurs : recherche et développement de nouveaux partenariats, rénovation et professionnalisation de l'offre de service, définition et choix des cycles et thèmes annuels d'études. Nous remercions dès à présent les membres ayant accepté de contribuer à ces réflexions et invitons les autres à se joindre ces travaux.

Il a été décidé par ailleurs de lancer dès maintenant la réflexion sur l'organisation du **50^{ème} anniversaire** de la Fondation en 2019, avec le soutien du Club Pangloss et du Cercle des Amis de la FNEP.

Enfin, le CA a décidé à l'unanimité de prolonger le mandat de Président, de **Dominique Maillard**.

François Lefèvre, responsable administratif et financier de la FNEP :

Pouvez-vous nous expliquer la raison d'être et les actions de l'Association des Anciens Lauréats de la FNEP ?

La Fondation Elf-Air France, aujourd'hui FNEP, est née en 1969, l'association des Lauréats a été créée dès 1973-74 et c'est Nicole Hirsch-Triquet (1), alors Secrétaire Générale qui en a déposé les statuts avec Marcel Pochard, le premier président. Lucien Matrat était attaché à la création d'une association des lauréats, pour tisser des liens entre promotions et diffuser l'esprit de la FNEP.



Le nom de l'association étant assez long (2), elle a été baptisée Club Pangloss, en référence au précepteur de Candide et Cunégonde et au nom de la collection dans laquelle Elf éditait les « thèses des missions FNEP ».

Les membres du Club Pangloss sont tous lauréats de la FNEP, soit après une Mission Principale (Annuelle), soit une Mission Spéciale (individuelle), soit grâce au Prix de l'Innovation.

Parmi les activités organisées par l'association on peut distinguer ;

- Les activités institutionnelles, comme l'Assemblée Générale annuelle et la présentation publique des travaux de la Mission Annuelle organisée par la FNEP ;
- Les activités de réflexion, comme les missions en France ou à l'étranger et les diners-débats organisés avec des personnalités très diverses (Marwan Lahoud, directeur de la stratégie et du marketing du groupe EADS, Dominique Maillard alors président de Réseau de Transport d'Electricité, Anne-Marie Idrac alors présidente de la SNCF ou Jean-Claude Piris, alors Jurisconsulte du Conseil européen) ;
- Les activités culturelles, comme l'opéra.

L'association publie une Lettre de Pangloss (5/6 lettres par an) et dispose d'un site internet.

Comment l'association est-elle structurée, quelle est son organisation ?

L'association des Lauréats de la FNEP respecte les principes généraux de toute association.

Les 550 lauréats de la FNEP) sont membres de droit à vie mais seuls ceux qui sont à jour de leur cotisation peuvent participer aux activités proposées. Ils sont éligibles au Conseil d'Administration et au bureau du Club.

Le Conseil d'Administration est constitué de 15 membres renouvelés par tiers chaque année (3). Le Conseil d'Administration peut coopter des Membres Associés (comme le Président de la FNEP), qui participent aux débats avec voix consultative.

Le bureau du Conseil d'Administration est composé d'un président, un trésorier, un secrétaire général, et un ou plusieurs vice-présidents. Il gère les affaires courantes du Club.

Enfin, des amis du club peuvent être cooptés pour participer à la vie du Club et contribuer à son ouverture.

Quel partenariat envisagez-vous avec la Fondation nationale Entreprise et Performance en 2016 et au-delà ?

L'Association des Lauréats de la FNEP a régulièrement coopéré avec la FNEP, non seulement pour ses activités institutionnelles mais à des moments forts tels que les vingtième et trentième anniversaires de la FNEP.

Pour 2016 il est prévu de renforcer l'accompagnement de la mission, non seulement à travers la sélection des candidats, mais aussi à l'occasion des moments forts que sont le séminaire de lancement et celui d'écriture du rapport. Ainsi en décembre 2015, Alain Dubail et moi-même, avons assuré la participation de l'association, à l'ensemble des entretiens de recrutement de la Mission 2016 sous la présidence de François Gerin.

Par ailleurs l'association a proposé d'organiser pour la Mission, au premier semestre 2016, un événement, éventuellement public (séminaire, table ronde, ...) pour alimenter sa réflexion sur la dimension culturelle de l'innovation. Enfin il est prévu à la fin de l'année de participer au groupe de préparation du cinquantenaire de la FNEP.

- (1) Voir la rubrique « Le Panglossien du mois » sur le site de l'association www.clubpangloss.org
- (2) Association des anciens Lauréats de la Fondation Elf-Air France
- (3) Voir la rubrique « Conseil d'Administration » du site internet pour connaître la liste des administrateurs

Merci Mr le Président ! *Propos recueillis par François Lefèvre (FNEP)*

« Quelle place pour la coopération de grands groupes et de start-ups dans l'écosystème français de l'innovation ? » : des Heures Heureuses organisées par le Cercle des Amis de la FNEP, la FNEP et la mission 2015 le 29 octobre dernier...

Soucieux d'accompagner la mission 2015 dans sa réflexion autour de « la performance de l'innovation » et de « quel écosystème pour l'innovation », le Cercle des Amis de la FNEP a proposé d'organiser une table ronde sur la question « **quelle place pour la coopération de grands groupes et de start-ups dans l'écosystème français de l'innovation** ? Une des questions essentielles que les participants à la mission se posaient après neuf mois d'entretiens en France et à l'étranger et le constat dans certains pays notamment aux USA, qu'une coopération réussie entre start-ups innovantes et grands groupes pouvaient accélérer le développement de l'innovation.



De gauche à droite : **Patrick Jeantet** (Aéroports de Paris), **Benjamin Cardoso** (LeCab), **Carine Coulm** (Emiota)

La table ronde a été préparée par les Amis de la FNEP et notamment **François Gerin** et **Marie-Hélène Poinssot**, des représentants de la mission 2015 dont Katharina Maier et Olivier Delatte, et l'équipe FNEP. Cinq questions ont été soumises en amont aux participants de la rencontre :

- **Quelles sont les motivations pour un grand groupe de collaborer avec une start-up et inversement pour une start-up de travailler avec un grand groupe ?**
- **Comment s'articule une coopération réussie entre start-ups et grands groupes, en France et ailleurs ?**
- **Comment faire en sorte que la greffe entre deux cultures différentes permette de collaborer efficacement ?**

Comment s'inspirer du meilleur de l'autre ?

- **Pour un grand groupe, une start-up mais aussi pour une PME ou une ETI, quelle organisation mettre en place pour profiter de tout le potentiel de cette démarche ?**
- **Quelle place tiennent les coopérations entre grandes et petites structures dans l'écosystème français de l'innovation.**

Chacun a fait le choix de répondre à une de ces questions.

Le jour J, ces « heures heureuses » très bien animées par le journaliste **Eric de Riedmatten** se sont déroulées dans l'auditorium de RTE devant une assemblée nombreuse, attentive et

réactive.

Ont été réunis pour y participer et nourrir les échanges des représentants de grands groupes : **Patrick Jeantet**, Directeur général délégué d'Aéroports de Paris, **Jérôme Nanty**, Secrétaire général de Transdev, **Bernard Salha**, Directeur recherche et développement d'EDF, et de start-ups : **Benjamin Cardoso**, Fondateur et CEO LeCab, **Charles Gourio**, cofondateur et directeur du développement de Smart Impulse, et **Carine Coulm**, cofondatrice et CEO d'Emiota (ceinture intelligente).

A la satisfaction du public et aussi des missionnaires qui ont pu enrichir leur réflexion et le contenu de leur rapport, les interventions ont été riches et pragmatiques. Chacun a largement exprimé l'intérêt de son organisation d'appartenance à coopérer pour une meilleure innovation, chacun gardant cependant en vue l'intérêt de son entreprise. Ainsi Bernard Salha d'EDF a souligné que dans cette coopération « il ne s'agit pas de donner sa chance à des start-ups mais bien d'investir, en contrats d'achat et en participations dans des start-ups qui sont utiles à la stratégie du groupe ». Charles Gourio de Smart Impulse a quant à lui exprimé la nécessité, pour que cette coopération fonctionne dans l'intérêt des deux parties de bien prendre en compte leur spécificité et que le temps est un enjeu majeur qui n'a pas la même durée selon la taille de la structure. Les ressources des



Jérôme Nanty (Transdev)

start-ups tant en jours-homme qu'en capacité de portage financier sont très limitées et combien de projets de coopération ont échoué alors que le grand groupe avait été séduit à cause de l'inertie et des embûches dans la mise en œuvre opérationnelle.



Bernard Salha (EDF)



Patrick Jeantet (ADP) et Charles Gourio (Smart Impulse)

On peut aussi retenir parmi les nombreuses idées exprimées l'importance de la culture comme élément structurant des écosystèmes de l'innovation (étude de la mission 2016) et que notamment la culture « métier » influence fortement le rapport à l'innovation. A ce propos Jérôme Nanty de Transdev a souligné combien la question de la sécurité est primordiale dans l'univers des transports publics ce qui forcément influence le rapport à l'expérimentation et à l'innovation.

Beaucoup d'autres idées ont été exprimées, des exemples concrets ont été donnés à la grande satisfaction de la mission.

Tous les participants qui sont intervenus ont été chaleureusement remerciés par le public ; les échanges se sont poursuivis bien au-delà...

Nicole Lefour (FNEP) – photos : François Lefèvre

Le Cercle des Amis de la FNEP et la FNEP remercient vivement les participants à la table ronde pour leur présence et leurs contributions au débat.

Save the date ! Rencontre-débat "Réconcilions économie et écologie" le 19 janvier 2016 à la librairie du Citoyen, 29 quai Voltaire, Paris (7^{ème})

La **DILA**, éditeur de la collection FNEP à la Documentation française et la **FNEP** organisent en partenariat une rencontre-débat « Réconcilions économie et écologie » le Mardi 19 janvier à 17H30 à la librairie du citoyen de la Documentation française 29, quai Voltaire Paris 7ème.

A cette occasion, **Patrick Widloecher**, mentor de la mission 2014 fera un point sur la COP 21 puis, présentera, en duo avec **Véronique Balestra**, lauréate de cette mission des expériences innovantes et réussies qui laissent penser qu'il est tout à fait possible de réconcilier économie et écologie.

Ces bonnes pratiques repérées en France, en Europe et dans des pays plus lointains (USA et Japon) peuvent servir de modèles exemplaires aux responsables (dirigeants d'entreprise, élus locaux, régionaux et nationaux, citoyens...).

Cet événement est l'occasion de découvrir ou redécouvrir des initiatives qui répondent à une actualité brûlante.

L'inscription est conseillée et sera acceptée dans la limite des places disponibles.



La Direction de l'information légale et administrative
et la Fondation nationale Entreprise et Performance
vous convient à la rencontre-débat :

« Réconcilions économie et écologie »

Avec **Patrick Widloecher**, conseiller développement responsable et déontologie - Groupe La Poste. Mentor de la mission FNEP 2014,
et **Véronique Balestra**, chargée de mission pour l'emploi, la formation, l'économie sociale et solidaire, la politique de la ville au SGARE de la Préfecture de région Alsace. Coauteure de l'ouvrage. Lauréate de la mission FNEP 2014.

Mardi 19 janvier 2016 à 17h30
Librairie du citoyen
29 quai Voltaire Paris 7^e
Rsvp Mèl : pierre-jean.lorre@dila.gouv.fr
Tél. 01 40 15 70 77



invitation

Véronique Balestra, lauréate de la Mission 2014, a initié la mise en place d'un cycle de séminaires sur le volet social de la lutte contre le changement climatique le 14 décembre dernier à Strasbourg

Nicole Lefour, Responsable éditions et médias de la FNEP :

Dans quel contexte national et international mettez-vous en place ce cycle de séminaires ?

VB : permettez-moi de rappeler que la France a accueilli et présidé du 30 novembre au 11 décembre 2015 la Conférence de Paris sur le climat, aboutissant à un nouvel accord « contraignant » et "universel" sur le climat, applicable à tous les pays, dans l'objectif de maintenir le réchauffement climatique mondial en deçà de 2°C. L'enjeu clé, est de trouver des solutions pour financer la lutte contre le changement climatique, estimée à 100 milliards de dollars par an à compter de 2020.



Véronique Balestra,
chargée de Mission
SGARE

Afin de donner une dimension sociale à la lutte contre le changement climatique et de créer une

véritable dynamique, le Préfet de la nouvelle grande région Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine a souhaité organiser une rencontre des principaux acteurs des territoires ainsi que des experts nationaux, pour les faire travailler sur les moyens de sensibiliser :

- au potentiel que représentent les structures de l'Economie sociale et solidaire (ESS) pour mettre en œuvre la transition énergétique ;
- à la diversité de leur mode d'action aux perspectives d'emploi.

L'objectif est de mettre en place un cycle de séminaires et ateliers.

Cette rencontre, organisée notamment avec le concours de la Caisse des dépôts et Consignations, des Chambres régionales de l'ESS, d'Alsace Active, de l'Ademe, de l'IFORE et de la FNEP, s'est déroulée le 14 décembre 2015 à la bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg.

Pouvez-vous en préciser les enjeux ?

VB : parmi les enjeux concrets, qui se posent dans notre pays, la mise en œuvre de l'accord en région Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine, demande d'une part de réduire la consommation énergétique et d'autre part d'accroître la production d'énergies renouvelables (EnR). En effet, il s'agit de la première région de France en consommation d'énergie par habitant, avec 3,3 tonnes d'équivalent pétrole par habitant et par an pour une moyenne nationale de 2,6. Le secteur résidentiel représente à lui seul 30 % de la consommation d'énergie du fait d'un climat plus rigoureux et d'un parc de logements anciens énergivores présentant un enjeu fort en matière de réhabilitation énergétique.

Quel est l'apport de l'étude conduite par la mission FNEP 2014 ?

VB : le rapport de la mission 2014 est le point de départ de la réflexion collective. Les participants de la mission FNEP sur la croissance verte (2014), dans leur ouvrage édité à la Documentation française sous le titre « *Réconcilions économie et écologie Pour une nouvelle économie verte en faveur de la croissance* », ont recueilli des témoignages d'entrepreneurs qui ont été pionniers pour débiter des démarches visant à limiter les impacts négatifs du changement climatique. Au-delà de leur aspect contraignant, ces initiatives se sont révélées riches de perspectives de développement économique. Elles permettent également faire émerger de nouveaux modèles économiques. Ainsi l'économie circulaire, l'économie du partage, les circuits courts tout en limitant la consommation de matières et les émissions de gaz à effets de serre favorisent des retombées positives en matière sociale (emploi, collaboration, confiance, solidarité). Ces nouvelles richesses créées sont produites et financées par la mobilisation de nombreux partenaires : élus, services de l'État, citoyens, banques, fonds d'investissement, par des solutions et des montages innovants.

Sans aucun doute, la transition vers une économie décarbonée, vecteur d'une économie durable comporte un volet social important pour le territoire. C'est ce volet qui contribue à la cohésion sociale et à la cohérence territoriale. Il s'agit de la lutte contre la précarité énergétique, mais également de veiller à l'acceptabilité sociale des projets d'Énergie renouvelable et de permettre le développement de l'emploi et de l'insertion. Il est intéressant de noter que dans la région, des projets de parcs d'éolienne, portés par des coopératives citoyennes, et entrepreneurs sociaux et solidaires n'ont pas rencontré d'opposition, voire ont obtenu un fort soutien de la part des riverains.

Comment s'est déroulé ce séminaire de lancement du 14 décembre 2015 ?

VB : Lors de cette journée animée par Olivier Robinet, Directeur de l'IFORE et rythmée par de courtes présentations et de nombreux échanges, les participants ont, à partir des recommandations issues de l'ouvrage de la FNEP, amorcé l'identification de bonnes pratiques des territoires qui seront mobilisées lors d'un cycle de formations action en 2016.



Début de la table ronde, animée par **Olivier Robinet**, Directeur de l'IFORE (à gauche)

La séance a été ouverte par Monsieur **Jacques Garau**, Secrétaire général aux Affaires régionales et européennes en présence des nombreux acteurs concernés tant sur le plan régional (Représentant du SGARE responsable des réseaux sociaux, Directeur de l'Ademe Alsace, responsable DLA Alsace pour Alsace Active, DREAL Alsace, Délégué régional CRESS Alsace, Représentants de la Chambre de commerce et d'industrie...) que national (Directeur de l'IFORE...).

Puis, **Gilles Boeuf**, Directeur de la chaire développement durable, environnement, énergie renouvelable au Collège de France, Conseiller scientifique de Ségolène Royal, Grand témoin de la mission FNEP 2014, au lendemain de la clôture de la COP, a rappelé les

enjeux de l'accord de Paris, et a échangé avec les participants sur sa vision des enjeux et opportunités pour mettre en œuvre cet accord.

Les diverses interventions ont apporté un éclairage sur :

- le potentiel réel que représentent les entreprises de l'ESS pour mettre en œuvre la transition énergétique ; un point a fait l'unanimité parmi les participants, je les cite « l'ESS n'est pas une économie des pauvres, elle existe depuis plusieurs siècles, et cette culture n'est pas encore faite et partagée, il y a des schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, l'ESS doit en être partie prenante » ;
- les nouveaux indicateurs de la richesse nationale qui comprennent des indicateurs sociaux et environnementaux ;
- les enjeux pour les entrepreneurs qui produisent des externalités participatives d'obtenir des investissements.

A partir des témoignages d'entrepreneurs sociaux, de coopératives et de structures d'insertion, opérant sur le traitement et la valorisation des déchets électroniques, et industriels, la production d'énergie hydraulique et éolienne, les participants ont confirmé que les entreprises de l'ESS ont un rôle particulier à jouer dans la transition vers une économie sobre en carbone, notamment en raison de leurs liens avec le territoire et ses ressources propres.



Gilles Boeuf, Professeur au Collège de France

En revanche, comment ceux qui produisent ces nouvelles richesses, qui répondent à des besoins sociaux non couverts, peuvent-ils convaincre un investisseur ? Ces porteurs d'innovation, entreprises de l'ESS, *start up*, entreprises de la culture peinent à convaincre les investisseurs. Non pas, parce que les financements ne sont pas disponibles, mais, peut-être, parce qu'il est difficile pour les investisseurs d'apprécier les risques liés à ce modèle économique, caractérisé par un retour sur un investissement plus lent. Un autre problème recensé est celui de la « granularité des financements ». Les investisseurs sont "outillés" pour traiter les grands comptes, pour des montants importants. Pourtant la demande citoyenne pour des biens et services à forte valeur sociale et environnementale est croissante.

Quel prolongement comptez-vous donner à ce séminaire ?

VB : Tous les participants ont unanimement salué l'intérêt et l'originalité du séminaire qui a réuni des acteurs d'un même territoire autour d'un sujet qui concerne à peu près tous les

acteurs (finance, social, culture, énergie, bâtiment, administration, collectivités territoriales, élus, entreprises, ESS) mais qui ne peut exister que par la coopération entre secteurs et disciplines je peux encore citer une phrase d'un des acteurs présents : « il faut se rencontrer pour faire connaissance et partager nos connaissances sur les différentes thématiques abordées, s'entraider pour se constituer une culture commune pour notamment mieux appréhender la complexité et ensuite mieux accompagner les acteurs. ».

A la satisfaction de tous, le Préfet de région installera en février un Comité de pilotage régional, qui aura pour mission de concevoir de nouveaux ateliers et séminaires à destination des acteurs territoriaux en charge du soutien à l'emploi, au développement économique et à la transition énergétique. Seront notamment traitées la mise en œuvre de la dimension sociale pour :

- le bâtiment et la rénovation thermique ;
- la production d'énergies renouvelables ;
- l'économie circulaire et les Territoires à énergie positive pour la croissance verte.

Les recommandations formulées par les participants pour la conception des ateliers feront partie du cahier des charges des ateliers :

- **maintenir la diversité** des origines de participants, des disciplines, des organisations, et des âges car elle est un gage de « décloisonnement ». Quand bien même le lien peut sembler ténu entre une démarche de démocratisation culturelle et une démarche de création de parc d'éolienne, c'est bien la logique du territoire qui est prégnante ;
- **opérationnaliser les formations** privilégiant des visites sur site, en format visites apprenantes et en travaillant sur des cas concrets proposés par des acteurs publics, privés (dont ESS) qui souhaitent développer une approche RSE.

Les partenaires qui nous ont aidés à organiser cette journée et notamment la FNEP seront tenus régulièrement au courant de la suite qui lui sera donnée.

Merci Véronique ! *Propos recueillis par Nicole Lefour (FNEP)*

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.

Déplacement de la Mission 2015 en Finlande : « Nous avons beaucoup à apprendre de ce voyage, et nous sommes allés de surprise en surprise »...



C'est à Helsinki que nous nous retrouvons pour le dernier voyage d'étude de la mission 2015. La Finlande compte parmi les leaders de l'innovation en Europe, et nous sommes très curieux de découvrir ce pays de 5,5 millions d'habitants qui brille dans beaucoup de classements internationaux (richesse par habitant, qualité de l'éducation, bonheur des habitants, maternité, égalité hommes / femmes). Patrie de Nokia et des jeux vidéo "Angry Birds" et "Clash of Clans", la Finlande se distingue aussi par son design, ses programmes de villes intelligentes et son industrie papetière et forestière, avec 75 % du territoire couvert par les forêts. Nous avons beaucoup à apprendre de ce voyage, et sommes allés de surprise en surprise.

Première surprise, la Finlande n'est pas un pays scandinave, contrairement à ce que nous aurions pu penser. Il n'en demeure pas moins que les Latins que nous sommes, sont impressionnés par la culture du consensus, une certaine modestie ainsi que par un sens du sacrifice individuel qui se devine à travers nos entretiens. Ce que l'on retiendra, c'est la prépondérance du groupe sur l'individu. De même, l'équipe est au moins aussi importante que l'idée dans un projet de création d'entreprise.

Seconde surprise, les Finlandais sont les premiers consommateurs de café en Europe. Nous avons pu apprécier la chaleur de leur accueil. Nos hôtes nous reçoivent toujours avec café et boissons, voire une collation. Générosité évidente mais pas seulement, cette tradition nous invite à "briser la glace" comme nous le diront à plusieurs reprises nos interlocuteurs. C'est à l'image des programmes d'innovation du pays qui, pour réussir, soulignent l'importance de faire connaissance, de prendre le temps de se découvrir entre partenaires avant d'aborder des sujets plus complexes et définir une ambition commune. Certains nous disaient même mesurer la performance du travail collaboratif au nombre de tasses de café bues !



Troisième surprise, la Finlande présente une forte culture d'expérimentation. La petite taille du marché Finlandais les amène à considérer leur pays comme un laboratoire d'idées vivant (*living lab*) où tester et expérimenter les produits et services avant de partir à la conquête du monde. C'est aussi vrai au niveau municipal, pour lequel les villes deviennent des actrices essentielles de la stratégie nationale en devenant des laboratoires d'expérimentation de services aux habitants (programme INKA) ou de l'économie circulaire (fond public SITRA), mais aussi au niveau de l'urbanisation des nouveaux quartiers (programme Forum Virium de la ville d'Helsinki). Plus simplement, l'Université d'Aalto via la *Design Factory*, propose aux étudiants de participer à un projet de recherche appliquée avec une entreprise. Ce projet a pour vocation de faire vivre aux étudiants la culture de l'expérimentation et donc le "échouer vite, échouer à peu de frais" (*fail quick, fail cheap*)

Quatrième surprise, les Finlandais sont des fans de l'open-data. La confiance dans les structures publiques, la transparence des organisations sont une valeur au cœur de l'esprit Finlandais. Il apparaît donc comme presque naturel que les municipalités comme Helsinki, mais aussi les ministères (comme celui de l'Education avec le programme open-science) se lancent dans l'open-data. La taille du pays explique aussi l'intérêt d'ouvrir ses données, avec l'espoir d'accéder à la fois aux compétences et ressources extérieures, mais aussi aux données des autres pays. Les sujets de recherche mis en avant par le gouvernement sont des thèmes majeurs et globaux comme l'environnement ou les villes intelligentes (*smart cities*) qui nécessitent de collecter des masses de données mondiales pour affiner les modèles.

Cinquième surprise, Nokia n'est pas mort ! Notre visite dans leur campus d'Espoo a été un étonnement pour nous. Leur showroom très ludique, la salle de présentation avec film et écran géant, la qualité des intervenants, nous ont presque fait oublier les graves difficultés qu'a rencontrées l'entreprise phare de Finlande. L'entreprise Nokia, ancienne entreprise de pêche, a connu plusieurs "pivots" dans sa stratégie à l'échelle de son histoire. La fin de l'aventure des téléphones mobiles avant d'embrasser la révolution digitale et du service aux entreprises, ne serait alors qu'une étape dans la vie complexe de Nokia.

Il n'en reste pas moins que la chute de l'empire Nokia (30% du PIB à son apogée) a profondément et durablement modifié le paysage économique du pays. Des milliers d'ingénieurs télécoms et autres se sont retrouvés sur le marché du travail. De même, les jeunes rêvent de moins en moins de rejoindre un grand groupe. L'entrepreneuriat devient alors une alternative, voire presque la seule. Il est donc encouragé par tous les programmes étatiques, ainsi que par l'ensemble des acteurs économiques.



La mission 2015 au siège social de Nokia à Helsinki avec, de gauche à droite : Nicolas Bertelli (Transdev), Claire Miège (DDT de la Savoie, MEDDE), Ronan Minvielle (RTE), Katharina Maier (ENA), Marie-Eve Defauwe (GRTgaz), François Lefèvre (FNEP), Olivier Delatte (Aéroports de Paris) ; Photo : Christine Lagrée (Caisse des Dépôts)

Ainsi, l'Aalto Entrepreneurship Society (Aaltoes) est une belle découverte de notre séjour. Située sur le campus de l'université éponyme, la vision à l'origine d'Aaltoes est de "montrer que l'entrepreneuriat est un choix de carrière viable et d'aider à présenter la Finlande comme l'endroit idéal pour entreprendre." Ce programme est composé d'un incubateur le "startup sauna", d'un programme d'accélération "Light" et d'un événement mondial de rencontre entre financeurs et startups, "Slush". Inspiré du modèle d'incubateur-accélérateur du Massachusetts Institute of Technology, il propose aux équipes qui souhaitent se lancer dans l'entrepreneuriat, des services nombreux (accompagnement aux démarches administratives, stage à l'étranger, voyages d'étude, conseils, etc..) et du mentorat. Il a ceci d'original qu'il est géré par des étudiants, en année de césure ou en parallèle de leurs études. Il fait aussi appel au bénévolat pour le mentorat (sorte de *pay back to community*).

A l'instar des étudiants, tous les habitants et leur sens du sacrifice se mobilisent pour l'avenir. En effet, la Finlande fait face à une grave crise économique. Très dépendante de l'Europe, l'Allemagne en premier lieu, mais aussi de la Russie et la Chine, elle entame sa 4^{ème} année de récession. Dans ce contexte, l'Etat, historiquement très présent dans le financement de l'innovation (environ 2 milliards d'euros annuels de financement public, soit près de 1% du

PIB) doit repenser son rôle : encourager et accompagner les acteurs privés plutôt que financer seul. Et si dans le discours, le gouvernement fait désormais de l'innovation un levier de productivité, d'emplois via la création de services et de produits à haute valeur ajoutée, les coupes budgétaires s'annoncent violentes pour 2016. Alors, à l'instar du système éducatif finlandais qui semble atteindre certaines limites, les autorités anticipent déjà un déclassement du pays dans le palmarès de l'innovation.

Néanmoins, nos interlocuteurs sont optimistes. A l'aube de la 6ème révolution industrielle, la *bio-based* économie, la Finlande présente de riches atouts. Avec ses réserves forestières, son industrie du bois, ses frontières maritimes et le rapport privilégié des Finlandais à la nature, le pays semble définitivement avoir une carte à jouer. En outre, la performance du réseau finlandais atout majeur du pays, ainsi que sa forte ouverture internationale - tous nos interlocuteurs étaient a minima bilingues - permettent d'envisager un prochain rebond économique dès la reprise des échanges avec ses partenaires. En associant à cela une vraie politique d'attractivité internationale pour faire venir les talents, la Finlande se met courageusement en ordre de marche pour relever les défis qui se présentent.

Claire Miège, co-responsable de l'organisation du voyage en Finlande, est par ailleurs Architecte et urbaniste de l'État au MEDDE (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie).

Olivier Delatte, co-responsable de l'organisation du voyage en Finlande et co-délégué de la Mission 2015, est par ailleurs Responsable Pôle Services aux Clients au sein d'Aéroports de Paris.

En 2016, continuons à explorer l'innovation : qui sont les membres de la mission 2016 ?

Le thème : **La dimension culturelle de l'innovation, ou comment ériger l'innovation en réflexe culturel ?**

Le mentor est **Anne-Marie Idrac** (ENA - Promotion Simone Weil, IHEDN, Lauréate de la FNEP)

- Ancienne Secrétaire d'Etat aux Transports, puis au Commerce extérieur
- Présidente du Conseil de surveillance de l'aéroport de Toulouse-Blagnac,
- Représentante spéciale du Ministère des Affaires étrangères pour les relations économiques avec les Emirats Arabes Unis,
- Administrateur de plusieurs groupes industriels français.



Les membres de la Mission 2016 :

- **Brahim Ballouk** (AIR France KLM – Cher de projet Transformation fonction Finance)
- **Solenne Barat-Clerc** (AP-HP – Directrice d'hôpital adjointe)
- **Laurent Boutin** (SNCF Réseau – Adjoint au Directeur de l'Innovation)
- **Philippe Dessertine** (ATOS France – Directeur technique et Innovation)
- **Chantal Joie-La Marle** (SNCF Mobilité – Responsable Innovation & Mass transit)
- **Aude Kempf** (AP-HP – Directrice d'hôpital)
- **Adrien Lavayssière** (Groupe Caisse des Dépôts – Chargé de mission Grand Paris)
- **Nicola Lindertz** (ENA – Ministre-Conseiller à l'Ambassade de Finlande)
- **Etienne Lissillour** (AP-HP – Directeur d'hôpital)
- **Paul-Antoine Nguyen** (Orange France – Directeur adjoint Design & Expérience Client)
- **Marc-Stéphan Zumbiehl** (RTE – Chef de pôle au SEDRE de Lille).

Ils seront rejoints par un représentant de Transdev Group.

Titres des récents ouvrages de la FNEP :

Je sens, tu ressens, nous sommes ; Perspectives et évolution de la régulation ; Partenariats public privé ; Face aux crises, courage, changeons ! ; Cap vers la confiance ; La Diversité, un atout économique ; Réconcilions économie et écologie, pour une nouvelle économie verte en faveur de la croissance : notre parole, nos textes, notre action.

