



Les moissons d'été de la FNEP

Ces derniers mois ont été riches et fertiles pour la Fondation, apportant son lot d'évènements marquants, d'échanges féconds et de nouvelles heureuses, témoins de l'engagement et du dynamisme de tous pour avancer ensemble sur le chemin de la recherche d'approches innovantes, d'exemples à s'inspirer, pour améliorer la performance individuelle et collective, au service des entreprises, administrations et collectivités adhérentes.

Les retours d'expériences des voyages d'études effectués avant l'été par la Mission 2015 et relatés par **Marie-Eve Defauwe** de GRTgaz (Italie), **Ronan Minvielle** de RTE (Corée du sud) et le chef de bataillon **Florian de la Tousche** de l'armée de terre (Californie) illustrent à merveille le bien-fondé de la démarche, la singularité de l'approche méthodologique et l'intérêt porté aux travaux réalisés, de la part des personnalités et experts rencontrés tant en France qu'à l'étranger.

La mention du rapport de la **Mission 2013** parmi les contributions aux travaux du Conseil national de la transition énergétique (CNTE) ou la diffusion des propositions de la **Mission 2011** dans la prochaine revue RAISONNANCE éditée par l'Association internationale des maires francophones, attestent du rayonnement et de l'utilité des réflexions et propositions.

Gageons que les recommandations du rapport de la **Mission 2014** (*Réconcilions économie et écologie, pour une nouvelle économie verte en faveur de la croissance*) trouveront un certain écho, dans le cadre de la préparation de la prochaine conférence de l'ONU sur le climat COP21.

Autre temps fort de la vie de la FNEP, avec le séminaire d'écriture organisé à la mi-septembre, qui a permis aux participants de mesurer la qualité du travail effectué par les membres depuis janvier, sous la direction exigeante mais bienveillante de leur mentor, **Benoît Legait**. Que toutes les personnalités présentes à cette séance, pour certaines venues de loin, soient remerciées pour leurs conseils avisés et leur critique constructive.

Je n'oublie pas dans cette énumération, le Conseil d'administration réuni le 1^{er} juillet à l'École nationale supérieure des mines de Paris, qui nous a mis très aimablement ses locaux à disposition. Merci à toutes celles et ceux qui ont trouvé le temps de participer à ce Conseil, marquant ainsi leur fidélité et leur attachement à la FNEP et qui ont contribué à enrichir les débats grâce à leurs propositions aussi pertinentes qu'utiles.

Parmi les évènements heureux, citons ce moment de convivialité pour entourer **Sylvie Lainé** et lui témoigner notre amitié et notre gratitude, à l'occasion de la remise des insignes de la légion d'honneur. Le bureau de la FNEP se réjouit de la récente promotion au grade de commandeur de la légion d'honneur de **Dominique Maillard**, président de la Fondation et lui adresse ses plus sincères félicitations.

Pour rester sur ce registre, les **Amis de la FNEP** renouent avec les « Heures heureuses » le 29 octobre prochain, à l'occasion d'une table ronde sur le thème de l'Innovation, co-organisée avec la Mission 2015.

L'automne arrivant, il est temps de songer à la préparation de la prochaine **Mission 2016**. Nous espérons une belle moisson de candidats et ne doutons pas que les entreprises et administrations s'emploient activement à l'heure actuelle à prospecter en leur sein pour susciter des vocations... Nous remercions très chaleureusement Madame **Anne-Marie Idrac**, lauréate de la FNEP, d'avoir accepté d'être « Mentor » de cette mission.

Un dernier mot sur la vie interne du bureau : nous nous félicitons de l'arrivée de **Jean-Paul Coutant**, qui se verra confier la fonction de trésorier, à la fin du mandat **d'Anne-Marie Georges**, que nous aurons l'occasion de remercier pour le magnifique travail accompli. Des remerciements et des vœux de pleine réussite à **Réjeanne Crail**, qui à l'issue de son contrat d'apprentissage, vient de rejoindre un cabinet comptable. Son efficacité, sa bonne humeur et son sourire nous manqueront. **François Vaquier, Délégué général de la FNEP**



Le 26 juin 2015, **Dominique Maillard**, Président du Directoire de RTE et Président de la FNEP a remis l'insigne de Chevalier dans l'Ordre national de la Légion d'Honneur à **Sylvie Lainé**, Déléguée générale de la FNEP 2008-2014. C'est un parcours professionnel exemplaire mais aussi un investissement actif et continu dans le monde associatif et les activités citoyennes bénévoles qui ont été honorés par la République.

A l'issue de brillantes études de droit, **Sylvie Lainé** rejoint au début des années 1970 le groupe UAP (devenu par la suite AXA). Ayant réussi le concours d'intégration dans le corps de l'Inspection générale de cette entreprise, elle y occupe durant une vingtaine d'années d'importantes responsabilités dans l'audit et le management avant de se voir confier une Direction commerciale puis la Direction de la Communication du groupe.

En 1994, elle fonde le cabinet **Présences**, société de conseil, de formation, de coaching, de media-training de dirigeants et de cohésion d'équipes de direction, dans les domaines de l'inter-culturalité, de l'évolution managériale et de la conduite de projet et de changement. Elle effectue à ce titre de nombreuses missions en France et à l'étranger. Parallèlement, elle mène différentes activités d'enseignement au sein d'Écoles et d'universités et conduit des travaux de recherches débouchant sur de nombreuses publications*. Elle intervient également dans le cadre de conférences ou de colloques tant en France qu'à l'étranger.

Lauréate de la **FNEP**, (Mission 1978 - « *Pouvoirs publics et moyens d'information : les relations entre le pouvoir et les médias* »), elle choisit en 2008 l'engagement citoyen et bénévole, en acceptant les fonctions de **Déléguée générale** de la fondation, au sein de laquelle, elle définit puis met en œuvre durant 6 années sous la présidence d'**Hubert du Mesnil** puis de **Dominique Maillard**, un projet et une stratégie pour faire évoluer la Fondation et renforcer son ouverture internationale. Sous son impulsion décisive, la FNEP devient un laboratoire d'idées reconnu pour la qualité et la pertinence des travaux réalisés par les Missions annuelles et publiés depuis 2010 à la Documentation française. Leurs propositions concrètes constituent une contribution utile pour l'État et les entreprises.



Devant une assistance nombreuse et fidèle réunissant sa famille, ses proches, les Amis de la FNEP, des Lauréats et ses invités personnels, **Dominique Maillard** a remis à **Sylvie Lainé** l'insigne de chevalier de la Légion d'Honneur, avant des paroles émouvantes et d'une grande délicatesse de la récipiendaire.

Toute l'équipe de la FNEP s'associe à cet hommage mérité.

*Publications : **Le relationnel utile, savoir-faire, savoir-être**, Ed. Demos,
Le management de soi, Ed. Demos,
Management de la différence, apprivoiser l'interculturel, AFNOR Ed.
Maîtriser la gestion de son temps en 4 semaines et 85 questions-réponses, Ed. Demos,
Managers, réussissez l'interculturel, la clé de votre performance, AFNOR Ed.,
Guide pratique d'entraînement à la conduite de réunion, Ed. Demos.

De retour de Corée du sud, Ronan Minvielle, représentant de Réseau de Transport d'Electricité (RTE) au sein de la Mission 2015 de la Fondation, nous décrit la perception du groupe de recherche concernant l'innovation au « pays du Matin calme »



Depuis l'après guerre, la croissance de la Corée est principalement portée par le secteur manufacturier, tenu par les Chaebols (grands groupes à la composition transversale et à la gestion familiale). Toutefois, ceux-ci ne représentent que 10 % de l'emploi, la grande partie des autres emplois provenant des PME, dont celles sous-traitantes de rang 1, 2 et 3 des Chaebols.

Compte tenu de son marché intérieur limité (50 millions d'habitants), la croissance de la Corée dépend principalement de ses exportations. Avec la crise économique mondiale, la Corée se rend compte des limites de son système et de la nécessité de trouver, en complément au système en place, un deuxième moteur, interne, qui stimulerait un développement économique à la maille régionale.

L'innovation est un des leviers identifiés, avec le lancement, il y a deux ans, du programme pour le développement de « l'économie créative ». L'étude de la mise en œuvre de ce programme sur le terrain a été un axe fort de notre séjour. Nous avons eu 21 entretiens qui nous ont permis d'échanger avec des acteurs variés de l'innovation en Corée : Chaebols, organismes et associations qui soutiennent les entreprises innovantes, incubateurs, entrepreneurs, universités, centres innovants pour l'économie créative qui adossent un Chaebol à une région et à un thème.

Certains points nous ont particulièrement marqués :

- le consensus national envers les mesures de soutiens aux PME innovantes qui témoigne d'une ambition nationale plus prégnante que les ambitions économiques de chacun,
- la capacité des coréens à développer très rapidement des produits spécifiques aux tendances des pays où ils exportent,
- La faculté des coréens à étudier ce qui se fait ailleurs avant d'inventer un nouveau produit et à vérifier s'il ne suffit pas d'améliorer l'existant plutôt que de le réinventer,
- le compagnonnage ou « mentoring », certaines aides gouvernementales ne correspondant qu'à cela.

L'innovation n'est pas une option en Corée, c'est une nécessité liée à son obligation de se mesurer à la concurrence internationale. Pourtant, avec une culture confucianiste, qui cadre les relations entre les personnes et un système scolaire davantage fondé sur l'apprentissage du par cœur que sur la créativité, la Corée ne semble pas être le pays idéal pour innover. Cela nécessite d'allier une ambition forte et les moyens associés :

- l'ambition est portée par le gouvernement, qui s'appuie sur une fierté nationale avérée,
- les moyens sont apportés tant par le gouvernement que par les acteurs économiques du pays qui sont directement impliqués dans ce projet d'envergure nationale.

Forte de cet écosystème, la Corée est un pays très pragmatique, pour qui l'innovation est avant tout un facteur de développement économique. Cela justifie que la R&D y soit très appliquée et que les Coréens n'hésitent pas à se remettre en cause pour avancer. Comme nous l'a mentionné Jérôme Pasquier, Ambassadeur de France en Corée, « **Ici, on croit au progrès** ».

Ronan Minvielle, responsable de l'organisation du voyage en Corée du Sud de la Mission 2015, est par ailleurs chef de projets en Innovation au sein de RTE.



La mission 2015 au show-room de l'entreprise Hyundai à Séoul, avec, de gauche à droite : Nicolas Bertelli (Transdev), Katharina Maier (ENA), Claire Miège (DDT de la Savoie, MEDDE), Zeldia Crambert (SNCF), Ronan Minvielle (RTE).

La « Silicon Valley » en Californie, terre de rêve pour l'innovation ? Lisons ce qu'en pense le Chef de bataillon Florian de La Tousche, représentant du CESAT (Collège de l'Enseignement Supérieur de l'Armée de Terre) au sein de la Mission 2015



Silicon Valley : le nom est mythique, envoûtant presque. Il est le symbole des plus grandes réussites et des innovations les plus importantes. De fait, la région de San Francisco possède un PIB qui en fait l'équivalent d'une des 20 premières économies mondiales. Elle est à l'origine de 12% des brevets déposés aux Etats-Unis et concentre près de 40% du capital risque américain.

Toutes les plus grandes entreprises de la technologie y sont nées ou y sont hébergées à l'image d'HP hier, des GAFAs, Oracle et autres Salesforce aujourd'hui mais aussi la multitude des startups innovantes. Ces grandes entreprises dominent outrageusement leur secteur et se positionnent de façon préférentielle sur des nouveaux marchés que crée la transformation digitale (internet des objets, intelligence artificielle, voitures autonomes...). Plus surprenant peut être, les entreprises du « vieux monde » s'installent elles-aussi pour bénéficier de cette proximité avec les startups les plus innovantes. Mac Donald, Nestlé, Orange et plus récemment Airbus veulent ainsi se rapprocher d'un écosystème qui transforme radicalement notre manière de penser, d'agir et d'y détecter les prochaines tendances.

Pôle mondial d'innovations technologiques, la Silicon Valley s'appuie sur un écosystème particulièrement dense d'acteurs où la culture entrepreneuriale domine au travers du culte de l'entrepreneur conscient de ses devoirs vis-à-vis de la société et de son engouement pour les nouvelles technologies. Nombre de rapports tentent de définir les différents critères qui permettent d'évaluer les écosystèmes pour les comparer. Sans surprise, la Silicon Valley apparaît en tête. Son antériorité, la densité des acteurs, de capital et de talents issus des plus grandes universités présents dans ce petit morceau de terre au cœur de la Californie en fait un ensemble unique en son genre et difficile à reproduire. Berceau de toutes les transformations technologiques, elle continue d'attirer les meilleurs talents qui interagissent continuellement et qui se nourrissent de cette diversité favorable à l'innovation. Il y a une densité que l'on retrouve nulle part ailleurs, une hyper concentration riche en enseignements.

Si la Silicon Valley offre un espace darwinien où la compétition est facteur d'innovation et de performance globale, l'image est cependant loin d'être idyllique. Tout au long de nos entretiens, nous avons été frappés d'entendre que la Silicon Valley n'était pas l'endroit le plus favorable en termes de climat des affaires, notamment du fait d'une fiscalité particulièrement contraignante. Un autre enjeu majeur réside dans la conquête et la préservation des talents. En effet, cette région aspire une très large part des meilleurs ingénieurs disponibles sur le marché local comme international. Il en résulte une tension sur les ressources qui sont convoitées par les plus grandes entreprises qui les attirent parfois avec des salaires annuels d'1 M\$. Cette tension nourrit un *turnover* très important dans toutes les entreprises fragilisant les plus petites et les plus faibles comme les startups. Cette compétition effrénée entre les acteurs fait fuir une partie de l'élite et ne laisse aucune place aux plus faibles ou aux plus malchanceux.

Enfin, il semble nécessaire d'analyser les enjeux de ces nouvelles technologies dont les conséquences économiques ou sociétales sont loin d'être comprises ou même anticipées car « *le problème de notre temps, c'est que le futur n'est plus ce qu'il a été* »¹. Elles sont dans la lignée des transformations issues de la numérisation de l'économie de ces dernières décennies et leur impact sera probablement bien plus important sur notre vie et sur l'économie que l'actuelle « *uberisation* ». Diverses personnalités américaines ont manifesté récemment des craintes face à ces transformations radicales comme le milliardaire américain Elon Musk, PDG de Tesla Motors et de SpaceX. Si la perte de contrôle de l'espèce humaine sur les machines n'est pas encore prégnante, l'évolution de la notion de travail comme valeur et la transformation de l'économie sont en cours et c'est dans la Silicon Valley que ça commence...

Ce voyage au cœur de la Silicon Valley, pas loin du voyage initiatique au pays des GAFAs et des startups, restera un moment fort pour l'intensité et la qualité des entretiens réalisés avec des interlocuteurs souvent hors normes. Riche en enseignements, il nous permettra sans aucun doute de nourrir notre rapport de fin de mission.

Le Chef de bataillon Florian de LA TOUSCHE, responsable de l'organisation du voyage en Californie de la Mission 2015, est par ailleurs stagiaire au Collège de l'Enseignement Supérieur de l'Armée de Terre.



La Mission 2015 devant la prestigieuse université Stanford, avec, de gauche à droite : Florian de la Tousche (CESAT), Stéphanie Cubier (MEDDE), Christine Lagrée (CDC), Olivier Delatte (Aéroports de Paris).

¹ Paul Valéry



Pays comparable à la France à la fois sur le plan démographique et économique, doté d'une industrie performante (2^{ème} puissance industrielle européenne après l'Allemagne), l'Italie retrouve enfin la croissance après huit années de crise. Ce pays, historiquement tourné vers l'export, possède un tissu économique constitué d'une majorité de TPE familiales organisées en districts. C'est un pays qui enchaîne les réformes sur le plan économique et politique. L'Italie ne fait pas partie des pays leader dans le domaine de l'innovation même si on peut souligner un bilan positif et dynamique de l'écosystème italien.

A titre d'exemple, la capacité des entreprises italiennes à innover est plus élevée que celle des entreprises françaises et –de façon surprenante- allemandes aussi. La recherche et l'innovation ne fait pourtant pas encore réellement partie de l'agenda de Matteo Renzi. Nous avons donc pris le parti de mettre l'accent sur la découverte de l'écosystème italien dans un secteur capital de l'économie italienne : **la mode et le design**. Nous avons souhaité ne pas nous contenter d'une seule région tant l'Italie du Nord ne ressemble pas à celle du Sud ! Nous avons également rencontré des acteurs incontournables de l'innovation comme des startups, des incubateurs, des institutionnels... Le programme a comporté plus d'une dizaine de rendez-vous dans deux villes : Rome, capitale politique et Milan, capitale économique.

Parmi les principaux enseignements, nous avons retenu que l'innovation ne semble pas être un sujet très clivant ou politisé en Italie. Les efforts se sont cependant accrus un peu partout ces dernières années et un important travail collaboratif entre le monde de la recherche et l'industrie est réalisé, toujours avec un regard très pragmatique. L'état d'esprit italien, autonome, indépendant, qui n'attend rien de l'état, oriente fortement les choix. L'entrepreneur italien agit par lui-même. Il se débrouille, communique, réseaute, cherche des contacts seul. A titre d'exemple, l'incubateur *Pi Campus* de Rome renforce cette approche de networking entre startups – repas pris en commun, séances de sport collectives, dîners conférence - contrairement à des incubateurs rencontrés en France (Weezic, Smart impulse) où les startups cohabitent mais sans vraiment se parler...

Alors que l'économie est encore maintenue sous perfusion, l'Italie se tourne vers l'Union Européenne. A l'inverse de l'action de l'Etat italien, la Commission Européenne est bien perçue en Italie. Pour pallier le manque de financements étatiques ou régionaux, l'Italie sait activer l'UE notamment au travers du réseau FEDER. Cette capacité à actionner les leviers européens est remarquable. L'autre point notable réside dans le « **made in Italy** », mondialement réputé. Ce label se fonde sur un consensus national permettant de vanter l'excellence et la qualité des produits italiens.

L'innovation à l'italienne, c'est une innovation avec un ancrage local couplé à une ouverture internationale. L'innovation permet d'accroître la productivité d'une filière, de participer à la protection du « made in Italy », de concevoir de nouveaux produits et d'introduire de nouvelles techniques de production. La stratégie d'innovation de l'Italie est davantage tournée vers un modèle de marché que vers la rupture technologique, comme par exemple la mise en œuvre du « fast fashion », conçu pour limiter la concurrence asiatique qui ne peut pas suivre 4 à 8 collections par an !

Si le « made in Italy » est une force de l'économie italienne, le numérique ne l'est pas ! C'est un autre point qui nous a fortement marqué : l'Italie souffre d'un retard technologique important et d'une faible pénétration d'internet dans le paysage rural. A elle de transformer

cela en force. Google Italie définit internet comme un facteur de croissance et d'emploi « 1 emploi high tech= 4 emplois traditionnels »

Au sujet du financement de l'innovation, notons que l'Italie attire moins les investisseurs venture capital ou business angels que d'autres pays européens. Quelques banques en Italie proposent des crédits spécifiques aux startups. Les entreprises italiennes ont de réelles difficultés à accéder aux fonds des capitaux-risque, ce qui peut aussi expliquer la mauvaise performance des entreprises italiennes en matière d'innovation.

Enfin, nous avons été surpris d'apprendre que l'Italie souffre d'une fuite des talents vers les autres pays de l'UE, Autriche, Suisse, mais aussi vers les USA. Le taux de chômage élevé et la faible attractivité des salaires poussent les jeunes diplômés à quitter l'Italie. Le pays met pourtant en œuvre une politique d'aide au retour de ses cerveaux et des incitations financières mais sans réel succès pour le moment.

Marie-Eve Defauwe, responsable de l'organisation du déplacement de la mission en Italie, est directeur innovation de GRTgaz.



La Mission 2015 au complet à L'Expo Milan 2015, avec, de gauche à droite : Christine Lagrée (CDC), Zelda Crambert (SNCF), Florian de la Tousche (CESAT), Katharina Maier (ENA), Olivier Delatte (Aéroports de Paris), Ronan Minvielle (RTE), Stéphanie Cubier (MEDDE), Claire Miège (DDT de la Savoie, MEDDE), Nicolas Bertelli (Transdev), Marie-Eve Defauwe (GRTgaz), Capucine Louis (Service économique régional de Rome), Anne-Marie Georges (FNEP).

L'enquête Alceis 2015 « le conjoint du salarié en mobilité internationale » est parue – interview de Danielle Deffontaines, Directrice associée d'Alceis Global Nomads

L'objectif de cette enquête annuelle est de mettre en lumière les problématiques majeures rencontrées par les conjoints d'expatriés, de rendre compte de leur vécu et des évolutions constatées d'une année sur l'autre.

Cette analyse permet d'identifier les situations à risques, et mettre en lumière des pistes de solutions proposées par les conjoints eux-mêmes, des benchmarks entre les différentes situations et accompagnements. Elle met également en évidence des points de vigilance pour les entreprises qui proposent une expatriation à leurs salariés avec leur conjoint et éventuellement leur famille.

Pouvez-vous nous expliquer les raisons et les motivations qui sont à l'origine de l'enquête concernant « le conjoint du salarié en mobilité internationale ? »

Alceis Global Nomads accompagne depuis 2008 les Directions des Ressources Humaines et les salariés de grands groupes français et internationaux dans la gestion de la mobilité internationale. Politique d'expatriation, relocation, formations interculturelles et coaching composent les étapes d'une intégration personnelle et professionnelle réussie. Le thème du conjoint d'expatrié nous a semblé s'imposer en 2015 pour notre enquête annuelle. D'une part, les employeurs souhaitant proposer une mobilité internationale à leurs collaborateurs se trouvent confrontés à la problématique des doubles carrières, au développement des parcours féminins internationaux et à l'impact du projet du conjoint sur la réussite de la mission du salarié. D'autre part, la réussite d'une expatriation dépend très largement du conjoint. Les résultats publiés dans le livre blanc ont suscité l'intérêt de la presse économique (Les Echos²) et spécialisée (Focus RH³). Le sujet a donc une résonance certaine.

Quel est le cadre méthodologique adopté par Alceis pour mener à bien cette étude?

Les objectifs étaient les suivants : d'abord mettre en lumière les problématiques majeures rencontrées par les conjoints d'expatriés et identifier les situations à risques, ensuite mettre en évidence des points de vigilance pour les entreprises qui proposent une expatriation à leurs salariés avec leur conjoint. En ce qui concerne le panel, l'enquête a été réalisée en février 2015 auprès de plus de 100 conjoints expatriés ou ayant été expatriés dans toutes les régions du globe : Europe, Afrique, Asie, Amérique du Nord, Amérique latine, Moyen Orient.

85% sont des femmes, 88% sont mariés, les deux tiers ont connu plusieurs expatriations. L'intégralité de l'enquête est disponible.

Quels enseignements majeurs, quelles évolutions notables tirez-vous de cette enquête ?

Au plan professionnel, cinq observations :

Un point positif, l'information délivrée progresse : 13% des conjoints d'expatriés ont eu un entretien avec l'entreprise. Cependant, seulement 30% des répondants déclarent n'avoir bénéficié d'aucun accompagnement avant le départ. L'accompagnement à la recherche d'emploi progresse par rapport à 2014, de façon plus importante pour les hommes que pour les femmes (30%/20%). Le retour a lieu majoritairement en raison de la fin du contrat (près de 40% des cas) ou à l'initiative de l'entreprise.

Au plan personnel, ce sont les défis qui attendent le conjoint au départ, mais aussi au retour d'expatriation, les risques certes, et bien sûr les solutions qui apparaissent. Ainsi, si la très grande majorité (90%) est enthousiaste à l'idée de partir, elle ne méconnaît cependant pas les défis qui l'attendent. L'intégration n'est pas totale : le réseau d'expatriés reste l'ancrage le plus sûr contre les épisodes dépressifs, que 14% des répondants disent avoir vécu. Les réseaux sociaux sont une aide très appréciés pour garder le contact. Le risque majeur de l'isolement est présent pendant toutes les phases de l'expatriation, dans le pays d'accueil mais aussi au retour, c'est un point qui est à souligner : en effet, l'accompagnement au

retour, pourtant nécessaire, est proposé dans moins de la moitié des cas. Le retour présente des avantages culturels, familiaux et relationnels mais aussi de réelles difficultés (retour à l'emploi, réadaptation, baisse de revenus). C'est une deuxième expatriation qui nécessite elle aussi un accompagnement.

En conclusion, le conjoint devient un interlocuteur de l'entreprise, au même titre que le collaborateur expatrié. Il pèse sur le choix de l'expatriation et s'en veut acteur. Son accompagnement par l'entreprise, au départ comme au retour, est un gage de réussite de la mission d'expatriation.

Propos recueillis par François Lefèvre (Fnep)

Le livre blanc 2015 est disponible sous le lien <http://www.alceis.com/fr/blog/le-conjoint-en-mobilit%C3%A9-internationale-livre-blanc-de-lenqu%C3%AAte-2015>

<http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/expatriation/021271810734-le-conjoint-levier-essentiel-de-reussite-de-l-expatriation-202211.php>

²<http://www.focusrh.com/rh-expatriation/actualites/2015/09/08/mobilite-internationale-la-prise-en-charge-du-conjoint-progresse.html>

³<http://www.focusrh.com/rh-expatriation/actualites/2015/09/08/mobilite-internationale-la-prise-en-charge-du-conjoint-progresse.html>

Save the date ! « Quelle place pour la coopération de grands groupes et startups dans l'écosystème français de l'innovation ? », table ronde organisée par le Cercle des Amis de la FNEP le 29 octobre 2015 à partir de 18h30

Les Heures heureuses de la FNEP

Table ronde organisée par l'association des « Amis de la FNEP » dans le cadre du cycle de recherche sur le thème de l'innovation

Judi 29 octobre 2015 - 18h30-21h - Auditorium de RTE - La Défense - Tour Initiale, 1 Terrasse Bellini, 92800 Puteaux

Participants à la table ronde :

- **Patrick Jeantet**, Directeur général délégué d'Aéroports de Paris
- **Jérôme Nanty**, Secrétaire général de Transdev,
- **Bernard Salha**, Directeur Recherche & Développement d'EDF
- **Benjamin Cardoso**, fondateur et CEO Le Cab
- **Carine Coulm**, cofondatrice de la start-up Emotia.

Quelle place pour la coopération de grands groupes et startups dans l'écosystème français de l'innovation ?

La mission 2015 de la Fondation Nationale Entreprise et Performance (FNEP) initie un cycle de recherche triennal consacré à l'innovation. Cette année, la mission s'intéresse plus particulièrement à la « Performance de l'innovation », et se pose la question de « quel écosystème pour l'innovation ? »

Après neuf mois d'entretiens en France et à l'étranger, les membres de la mission 2015 seront heureux de pouvoir échanger avec vous sur les modalités et les intérêts d'une **coopération réussie entre startups innovantes et grands groupes pour accélérer le développement de l'innovation.**

A travers les regards croisés de plusieurs dirigeants d'entreprises, ils souhaitent identifier les pratiques efficaces de collaboration et de partenariat grands groupes / start-ups en réfléchissant plus spécifiquement **aux cinq questions suivantes:**

- **Quelles sont les motivations pour un grand groupe de collaborer avec une start-up, et inversement pour une startup de travailler avec un grand groupe ?** A quel moment mettre en place ce type de démarches ? Comment trouver le partenaire adéquat ? Quels sont les bénéfices (à long terme) pour les jeunes pousses et les entreprises établies ? Quelles sont les suites possibles du partenariat (rachat, intégration, contrat cadre, vente de brevet etc.) ?
- **Comment s'articule une coopération réussie entre startups et grands groupes,** en France et ailleurs ? S'agit-il en général d'une situation équilibrée pour les deux partenaires ? Où mettre les barrières dans le partage de l'information et comment « se protéger » de l'autre ? Quels sont les points de vigilance, les recommandations et les écueils à éviter ?
- Sachant que les modèles économiques des deux types d'organisations sont sensiblement différents, **comment faire en sorte que la greffe entre deux cultures différentes permette de collaborer efficacement ? Comment s'inspirer du meilleur de l'autre** (par exemple, est-il possible d'importer des méthodes managériales ? La collaboration avec les entrepreneurs, change-t-elle la culture de l'entreprise ?) ? Quels sont les avantages et les risques de ce brassage de cultures ?
- La coopération entre partenaires de taille différente fait partie des dispositifs dits « d'open innovation ». Comment faire en sorte que celle-ci ne reste pas ponctuelle et sporadique mais s'inscrive dans une véritable stratégie d'**innovation ouverte ? 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 (dominé par les grands groupes et très petites entreprises en comparaison avec d'autres pays européens) ? La France est-elle généralement plus favorable à l'innovation ouverte que ses pays voisins ?

[Voir l'invitation](#)

