

LE MAGAZINE DU MEDEF
DE LA RÉGION GRAND EST

NUMÉRO #7
DÉCEMBRE 2025

CAP' GRAND EST

54

MEURTHE-ET-MOSELLE

P.14 TERRITOIRE

Réussite collective pour la première Grande Semaine de l'Économie dans les Vosges

P.20 DOSSIER

Élections municipales 2026 : quel avenir économique pour nos territoires ?

P.38 REGARDS CROISÉS

Compétences : un défi majeur pour le Grand Est

Mouvement des Entreprises de France
Grand Est



Mouvement des Entreprises de France
Meurthe-et-Moselle



**Florence
Guillaume**
*Une femme de commandement
au service de la sécurité
numérique du Grand Est*

P.35 RENCONTRE

LE GRAND EST, 3^E RÉGION INDUSTRIELLE DE FRANCE !



- ✓ + de 305 000 emplois
- ✓ + de 28 800 industries
- ✓ des filières attractives : automobile, défense, métallurgie, bioéconomie, santé

Vous êtes une entreprise, développez une stratégie innovante et responsable aux côtés de la Région !



+ D'INFOS

La Région
Grand Est

ALSACE
CHAMPAGNE-ARDENNE
LORRAINE

54

GILLES CAUMONT
président du MEDEF
Meurthe-et-Moselle



L'année 2026 s'ouvre dans un climat économique et politique impossible à comprendre, les injonctions contradictoires s'accumulent, et les décisions sont trop souvent défavorables aux entreprises et au bon fonctionnement de l'économie de notre pays!

Soyons clairs : **ne nous laissons plus entraîner dans cette mécanique du « toujours plus de contraintes administratives, législatives, financières voire idéologiques ».**

Nous refusons de passer notre temps à courir après les moulins à vent.

Face à cette situation, j'ai une conviction profonde : **le pessimisme n'est pas une stratégie.** Nos entreprises innovent, investissent, embauchent, forment, exportent. Elles sont, encore et toujours, à l'avant-garde des transformations énergétique, numérique et sociétale.

En 2026, notre ligne sera claire : **rester volontaristes, rester lucides.**

Non pas dans un optimisme naïf, mais dans un optimisme de combat, celui qui s'appuie sur le réel, les chiffres, l'ingéniosité et la capacité d'action des entrepreneurs.

Au plan national, le rôle du MEDEF sera inlassablement de rappeler à nos politiques et gouvernants que la bonne santé de nos entreprises et de l'économie est le préalable absolu à la mise en œuvre de toute politique ambitieuse qu'elle soit sociale, écologique ou même culturelle... en s'appuyant sur les **35 mesures formulées par le MEDEF national**, feuille de route ambitieuse et rationnelle qui permettrait enfin de remettre en marche notre économie.

Au plan local le MEDEF 54 sera, plus que jamais, **à vos côtés, sur le terrain**, pour vous permettre de disposer des meilleurs outils et exploiter au mieux toutes les opportunités qui, même dans un contexte morose, ne manqueront pas de se présenter.

Nous vous proposerons des événements et des formations centrés sur les besoins

opérationnels des entreprises : **intelligence**

artificielle, transition écologique, optimisation

des organisations, cybersécurité, facture

électronique, évolutions réglementaires.

Pas des discours : des méthodes, des outils, des solutions immédiatement mobilisables.

En cette année d'élections municipales, nous devrons aussi porter la vision des entrepreneurs dans le débat public local. Nous nous

appuierons pour cela sur les travaux de la

Commission « Prospectives » du MEDEF54.

Lancée en 2025, elle a synthétisé les avis de dirigeants et d'experts indépendants de tous horizons, pour proposer des réponses

pragmatiques et opérationnelles aux grandes transitions – économiques, écologiques, démographiques, territoriales qui nous

attendent. L'objectif est clair : faire en sorte que nos collectivités deviennent de **véritables partenaires de l'entreprise**, en simplifiant

l'action publique, en améliorant l'attractivité du territoire et en créant les conditions d'un développement économique durable.

J'en suis convaincu : dans une période où l'incertitude domine, l'action collective que nous portons est la meilleure stratégie pour **défendre notre économie et éviter le déclin de notre pays.**

Avec le MEDEF, vous n'êtes jamais seul !

Tous mes vœux à vos familles et à vos équipes.



COMEX40 MEURTHE-ET-MOSELLE : UNE GÉNÉRATION QUI S'ENGAGE POUR LE TERRITOIRE

Le COMEX40 de Meurthe-et-Moselle, collectif de jeunes dirigeants adhérents du MEDEF54, anime un réseau dynamique, engagé et bien ancré dans le territoire. Ses deux co-présidents, Alexandra COLIN et Adrien JANNEL, reviennent sur les derniers temps forts et les ambitions à venir.



Adrien, vous venez de rejoindre Alexandra COLIN à la co-présidence. Quelles sont vos ambitions?

Adrien JANNEL :

Le COMEX40 est avant tout un espace d'échanges et d'expérimentation entre jeunes dirigeants du territoire. Avec Alexandra, nous souhaitons consolider la dynamique initiée depuis la création du collectif : multiplier les opportunités de rencontres, favoriser l'intelligence collective et impulser des projets concrets qui contribuent directement au développement économique local. Notre ambition est de faire du COMEX40 un véritable laboratoire d'idées et d'initiatives au service des entreprises de Meurthe-et-Moselle.

Alexandra COLIN :

Cette énergie collective, nous voulons l'inscrire dans la durée. Le COMEX40 n'est pas seulement un réseau de dirigeants, c'est une **communauté apprenante où l'expérience des uns nourrit l'élan des autres**. Notre rôle est de favoriser la transmission entre générations, de faire émerger de nouveaux modes de leadership et d'encourager un engagement responsable, au service d'un territoire plus solidaire et résilient.



Vous avez vécu plusieurs temps forts ces derniers mois. Quels moments ont marqué le collectif ?

Alexandra COLIN :

L'un des accomplissements majeurs de l'année a été la publication du **Livre blanc sur la politique salariale et l'attractivité en France**, fruit d'une réflexion collective menée par les membres du COMEX40. Ce travail a permis de formuler des propositions concrètes pour renforcer la compétitivité et la capacité d'attraction des entreprises françaises, tout en valorisant les initiatives issues de notre territoire. Dans le prolongement de cette démarche, plusieurs temps forts ont contribué à nourrir la réflexion et la cohésion du collectif.

La participation à la **Rencontre des Entrepreneurs de France (REF)** a offert une visibilité nationale à nos membres et un espace d'échanges privilégié sur les grands enjeux économiques et sociétaux.

Des expériences à forte valeur ajoutée ont également marqué l'année : une immersion autour de la négociation de crise avec Frédéric ROGE, ancien membre du GIGN, apportant un éclairage original sur le leadership en situation complexe ; **une rencontre inspirante au sein de l'Entreprise SFE Process dirigée par Jérémie LAGRUE**, symbole du dynamisme industriel local et de l'innovation portée par nos entrepreneurs ou encore la découverte de la **Truffière de la Colline à Neufchâteau** centrée sur la découverte d'un savoir-faire d'excellence et sur les échanges autour de projets porteurs pour le territoire.

Adrien JANNEL :

L'année se clôturera sur une séquence forte avec la **venue de Matthieu HORNET, co-président du COMEX40 National, le 18 décembre**. Cette rencontre permettra de renforcer les liens entre les échelons locaux et nationaux du réseau, de partager les bonnes pratiques et d'affirmer notre ancrage dans une dynamique collective à l'échelle du pays.

Concrètement, quels sont vos projets pour la suite ?

Alexandra COLIN et Adrien JANNEL :

Notre priorité est de continuer à créer du lien et à donner du sens à nos échanges. Le COMEX40 doit rester un espace d'inspiration, de formation et de développement collectif. Concrètement, nous allons proposer de nouvelles rencontres thématiques, associant chefs d'entreprise, acteurs institutionnels et monde politique, afin de croiser les regards sur des sujets clés tels que l'attractivité, les nouveaux modes de management ou la transition environnementale.

Ces rencontres prendront des formats variés, adaptés aux besoins et aux envies des membres : moments conviviaux comme les afterworks, visites d'entreprises pour découvrir les savoir-faire locaux, travaux de fond autour de thématiques économiques et sociétales actuelles, ou encore rencontres avec des experts métiers pour nourrir la réflexion et partager des pratiques inspirantes.

Le COMEX40 de Meurthe-et-Moselle entend également peser dans le débat national.

Les membres ont à cœur de faire remonter au MEDEF les idées et propositions issues du terrain, véritables indicateurs des réalités économiques et sociales vécues par les jeunes dirigeants du territoire. C'est dans ce même esprit que nous souhaitons intensifier ses échanges avec les autres COMEX40 et MEDEF territoriaux, afin de développer des synergies, partager les expériences réussies et faire émerger des initiatives communes à l'échelle interrégionale.

Un moyen concret de faire rayonner la voix des jeunes entrepreneurs de Meurthe-et-Moselle tout en renforçant l'unité du réseau patronal autour de valeurs partagées : engagement, transmission et action.

LE COMEX40 EN BREF

Le COMEX40 est un groupe de jeunes dirigeants représentant tous types d'entreprises et de secteurs d'activité. Sa vocation :

- Réfléchir aux grands enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, et anticiper leurs impacts sur les entreprises pour formuler des propositions au MEDEF ;
- Interagir et débattre avec des personnalités inspirantes et des influenceurs ;
- Renforcer les liens au sein du réseau et encourager les synergies ;
- Créer des passerelles locales avec le CJD, les JCI, les think tanks, les élus et les autres réseaux d'entrepreneuriat.

Vous avez moins de 45 ans et souhaitez rejoindre un groupe dynamique ?

Contactez-nous :

medef@medef54.fr
03 83 95 65 30

MEDEF54 : UN AUTOMNE BIEN REMPLI AU SERVICE DES ENTREPRISES

Entre REF25, emploi, prévention, transition énergétique, transmission, inclusion et décryptages économiques, le MEDEF54 a animé la rentrée 2025 avec une série d'événements inspirants pour les dirigeants du territoire.

Depuis août 2025, le MEDEF54 a engagé une dynamique fournie pour accompagner les entreprises de Meurthe-et-Moselle en commençant par la Rencontre des Entrepreneurs de France (REF), temps fort national à Roland Garros qui a permis de porter la voix du territoire.

Elle s'est poursuivie par plusieurs rendez-vous consacrés à l'emploi et à la prévention. La formation « Document Unique des Risques » a aidé les dirigeants à structurer leur démarche d'évaluation. Le Forum Emploi / Formation de Lunéville a réuni entreprises et candidats autour des besoins locaux en compétences.

La QVCT a aussi été mise en avant lors de la formation « Santé Mentale & Travail », centrée sur les risques psychosociaux et les responsabilités de l'employeur. Le petit-déjeuner sur la transparence salariale a présenté les impacts de la nouvelle directive européenne, transposée en droit français mi-2026.

L'afterwork Sobriété Énergétique, organisé avec TotalEnergies, a permis de partager retours d'expérience et leviers pour concilier performance et baisse des consommations.

Sur le plan sociétal, le MEDEF54 et l'Université de Lorraine ont coorganisé la Semaine de l'Entreprise Responsable et Inclusive (SERI), avec une table ronde « Entreprise – université : regards croisés sur la transition juste » réunissant dirigeants et acteurs académiques.

Le réseau a aussi valorisé l'implication locale des acteurs économiques avec les Journées du Patrimoine Économique qui ont permis au grand public de découvrir de l'intérieur les coulisses des entreprises du territoire.



La soirée « Juge au Tribunal de Commerce : pourquoi pas vous ? » a présenté le rôle et l'engagement des juges consulaires.

Les entrepreneurs ont ensuite été invités à la soirée « Regards croisés sur la transmission familiale », avec les témoignages de plusieurs familles dirigeantes. Enfin, la soirée Décryptages #3 à ICN Business School a porté sur la confiance client comme levier de performance durable.

La conférence « L'Entreprise et l'Emploi en Grande Région », coorganisée avec EURES Grande Région à Longwy, a permis de rassembler élus, experts, responsables de formation et dirigeants autour des enjeux transfrontaliers, de l'attractivité et du développement économique. L'afterwork « Backup to the Future », dédié à la cybersécurité, a sensibilisé sur la restauration de données et la résilience numérique. Le MEDEF54 a également participé à ECO DAY, journée organisée par le Groupe EBRA rassemblant salon emploi-formation, rencontres de l'entrepreneuriat et JobLab, avant la soirée des Ailes de Cristal qui a mis à l'honneur les entreprises lorraines innovantes. Une matinale consacrée à l'emploi des seniors, en présence d'acteurs institutionnels et d'entreprises engagées, a présenté les constats, témoignages et solutions pour valoriser l'expérience au sein des organisations.

À travers ces rendez-vous, le MEDEF54 confirme son rôle d'acteur engagé et fédérateur au service des entreprises du territoire.

ENTREPRISES ET ARMÉES, UN MÊME ENGAGEMENT

ProMilès, le manifeste qui rapproche entreprises et armées, s'enracine dans le Grand Est. Véritable passerelle entre économie et défense, il incarne un engagement collectif au service de la Nation et de la cohésion nationale.



Face à un monde en recomposition, la Nation se prépare, s'adapte, et agit. Initiée en 2022 par le ministère des Armées et le Mouvement des Entreprises de France, la démarche ProMilès repose sur une conviction simple : la défense d'un pays ne dépend pas seulement de ses armées, mais de l'ensemble de la Nation. Elle invite les entreprises à nouer des liens directs avec les forces armées locales pour contribuer à la diffusion de l'esprit de défense et au renforcement de la cohésion nationale.

Signer le manifeste ProMilès, c'est exprimer un soutien clair envers les femmes et les hommes qui servent sous l'uniforme : militaires d'active, réservistes, blessés ou conjoints. Sans contrainte, cet engagement volontaire permet à chaque entreprise d'agir selon ses capacités et ses moyens : accueillir des militaires en reconversion, favoriser l'emploi de leurs conjoints, encourager la réserve opérationnelle, ou encore participer à des actions communes de cohésion.

Pour les entreprises, l'intérêt est multiple. Elles accèdent à des profils expérimentés, dotés d'un savoir-être forgé par l'exigence et la solidarité. En retour, elles renforcent leur marque employeur, s'inscrivent dans une démarche RSE porteuse de sens et participent à un réseau national de dirigeants engagés. Pour les armées, ces partenariats facilitent la reconversion des militaires, la connaissance mutuelle et l'ancre local des régiments.

Au-delà des aspects économiques ou RH, ProMilès agit comme un catalyseur de confiance entre les sphères civile et militaire. En multipliant les échanges – forums, conférences, immersions croisées, mécénat – la démarche contribue à retisser un lien essentiel entre l'entreprise et la Nation.

Fort de plus de 800 signataires à l'échelle nationale, le réseau ProMilès s'enracine particulièrement dans les territoires. Dans le Grand Est, plus de 110 entreprises, clusters, groupes, ETI et PME sont déjà engagés, soit près de 210 acteurs sur l'ensemble de la zone de défense comprenant la région Bourgogne Franche Comté. Autant de preuves que la cohésion nationale se construit aussi dans nos territoires, au croisement de l'économie, de l'innovation et de l'engagement.

Mais au-delà des chiffres et des projets, ProMilès incarne une conviction : celle que la défense de la France est l'affaire de tous. En rapprochant l'uniforme et le costume, la mission et le métier, les entreprises de la région Grand Est démontrent qu'engagement citoyen et réussite économique peuvent avancer de concert.

LE MINISTÈRE DES ARMÉES EN RÉGION GRAND EST

29 962
Personnels
du ministère

11 228
Emplois induits
dans les services
et commerce
de proximité

1 782
PME et ETI
fournisseurs
directs
du ministère

110
partenaires
ProMilès

LE CERCLE PROMIL'EST

Lancé en 2025 autour de l'officier général de zone de Défense et des signataires lorrains du manifeste, le cercle PROMIL'EST réunit entreprises, institutions et armées pour expérimenter un modèle inédit de coopération économie-défense dans le Grand Est. Tout au long de l'année, ses membres ont mené des actions concrètes et thématiques autour de la résilience de la nation.

La soirée « Cohésion nationale » de décembre 2025 viendra saluer ces acteurs civils engagés aux côtés des forces armées. Fort de ce succès, le dispositif sera proposé à la généralisation sur l'ensemble de la zone de défense Est dès 2026.

GROUPE ABCDE :

TRANSFORMER LES BIODÉCHETS EN RESSOURCES LOCALES

Entreprise familiale issue du monde agricole, le Groupe ABCDE valorise localement les biodéchets dans le Grand Est et développe des solutions durables au service de l'économie circulaire et des territoires.



Écopôle de l'Organique
à Mandres-sur-Vaire (Vittel, 88).

POUVEZ-VOUS PRÉSENTER LE GROUPE ABCDE ?

Le Groupe ABCDE est une entreprise familiale issue du monde agricole. Nous avons développé deux activités autour de l'environnement avec pour objectifs un avenir et une agriculture plus propres et durables: le triage et le traitement de semences à la ferme, et la collecte et valorisation des déchets organiques. Très ancrés sur le territoire, nous travaillons au plus près des agriculteurs, collectivités et professionnels, avec une ambition forte: transformer les déchets en ressources utiles, dans une logique circulaire.

EN QUOI CONSISTE CETTE VALORISATION ?

Notre approche territoriale évite l'enfouissement ou l'incinération aux déchets organiques qui sont en fait de véritables ressources. Nous opérons plusieurs sites dans le Grand Est: près de Zittersheim, Vittel, Pont-à-Mousson, et tout récemment, un nouveau site de préparation des biodéchets proche de Nancy. C'est un exutoire extra-local pour les restes alimentaires – avec ou sans emballage – que nous transformons en soupe organique, une matière homogène prête à alimenter des unités de méthanisation locales. Le digestat, résidu naturel du processus, est ensuite utilisé comme fertilisant, dans une logique de retour au sol. La boucle est bouclée!

Notre écopôle dans les Vosges est équipé de son propre méthaniseur afin de valoriser les déchets de A à Z: nous produisons de l'électricité, de la chaleur et du biocarburant. C'est dans cette dynamique que nous avons implanté deux stations-service au bioGNV, un carburant propre, local et durable, issu exclusivement des effluents d'élevage et biodéchets collectés.



Site de préparation des biodéchets à Rosières-aux-Salines (Nancy, 54).

TRAITEZ-VOUS D'AUTRES TYPES DE DÉCHETS ORGANIQUES ?

Nous valorisons aussi des boues industrielles et urbaines en compost, et dépolluons des sables de curage ou de voirie pour les réutiliser dans les travaux publics. Chaque matière est valorisée avec un objectif: réduire l'impact environnemental et recréer de la valeur localement.

QUELLES SONT LES AMBITIONS DU GROUPE ABCDE ?

Nos ambitions vont au-delà de la valorisation des déchets organiques. Nous voulons renforcer la sensibilisation au tri des déchets et à la lutte contre le gaspillage alimentaire. Pour cela, nous multiplions les visites pédagogiques sur nos sites (scolaires, élus...) et montrons que chaque geste compte. L'objectif est clair: construire un avenir plus sobre et plus respectueux de l'environnement.

POURQUOI ADHÉREZ-VOUS AU MEDEF54 ?

Rejoindre le MEDEF, c'est avant tout intégrer une communauté d'entrepreneurs qui partagent les mêmes valeurs de développement, d'innovation et de responsabilité. Cela nous permet d'échanger sur les grandes évolutions et de participer à des ateliers thématiques animés par des experts aux visions complémentaires, offrant un regard croisé et qualitatif sur les enjeux juridiques, sociaux et stratégiques des entreprises. C'est également un moyen de contribuer activement à la dynamique économique de notre territoire et mieux maîtriser ses enjeux.

25 % DE GAZ VERT DANS LES RÉSEAUX GAZ, BIENTÔT UNE RÉALITÉ EN RÉGION GRAND EST !



Leader de la distribution de gaz en Europe avec 207 000 km de réseau, GRDF est engagé dans un plan de décarbonation depuis plus d'un an. Rencontre avec Brice FEBVRE, directeur régional GRDF Grand Est et Bourgogne Franche-Comté.

Le gaz a-t-il encore sa place dans le système énergétique français ?

Oui! Aujourd'hui, le gaz couvre 40 % des besoins de chaleur en France dont ceux d'une maison sur trois et d'un bâtiment tertiaire sur deux. Pour illustrer mon propos, le mardi 14 janvier 2025 à 8h, la puissance énergétique appelée en France était de 123GW pour l'énergie gaz et 87 GW pour l'électricité. Pour décarboner la France rapidement et à moindre coût, ce ne sont pas les solutions gaz qu'il faut écarter mais bien les usages du gaz qu'il faut décarboner. À travers son projet d'entreprise « Mission décarbonation », GRDF souhaite accélérer le développement du gaz vert qui coche toutes les cases des souverainetés agricoles, énergétiques et industrielles de notre pays. Produite localement à partir de dégradation de déchets organiques, la méthanisation permet de décarboner notre mix énergétique en produisant une énergie renouvelable stockable et locale.

Pouvez-vous donner des éléments sur le développement du gaz vert dans le Grand Est ?

La région Grand Est fait référence dans le domaine de la méthanisation, avec près de 130 unités raccordées aujourd'hui au réseau de gaz. Avec 3 TWh de gaz renouvelable produits en 2025 équivalent à la consommation gaz de 300 000 logements, la région est la première région productrice de biométhane en France. En Meurthe-et-Moselle ce sont 213,9 GWh de capacité annuelle de production de biométhane représentant 36 000 logements. La croissance est en marche! La part de gaz

renouvelable dans la consommation régionale représente déjà 13 %, soit plus de la moitié de notre ambition d'ici 2030. Ce résultat est le fruit d'une démarche collective pour une transition énergétique du territoire pour le territoire. Nous avons d'ailleurs signé en septembre dernier à la Foire de Châlons une convention avec Franck Leroy, président de la région Grand Est pour accentuer le déploiement de la méthanisation.

Pourriez-vous nous éclairer sur les usages de ce gaz vert ?

Ce gaz 100 % renouvelable répond aux besoins de consommation des particuliers, entreprises et collectivités tout en étant décarboné. Il permet dès aujourd'hui d'améliorer la performance environnementale des process industriels, et des bâtiments notamment via des solutions de chauffages innovantes comme la pompe à chaleur hybride gaz. Elle permet de combiner le meilleur de l'électricité et du gaz avec une baisse de 70 % des émissions de CO₂ et jusqu'à 90 % avec un contrat gaz vert. Le gaz vert est également un atout considérable pour les 42 000 poids lourds roulant au gaz en France qui peuvent s'approvisionner en BioGNV, un carburant bas carbone et économique, disponible dans 23 stations publiques de la région.

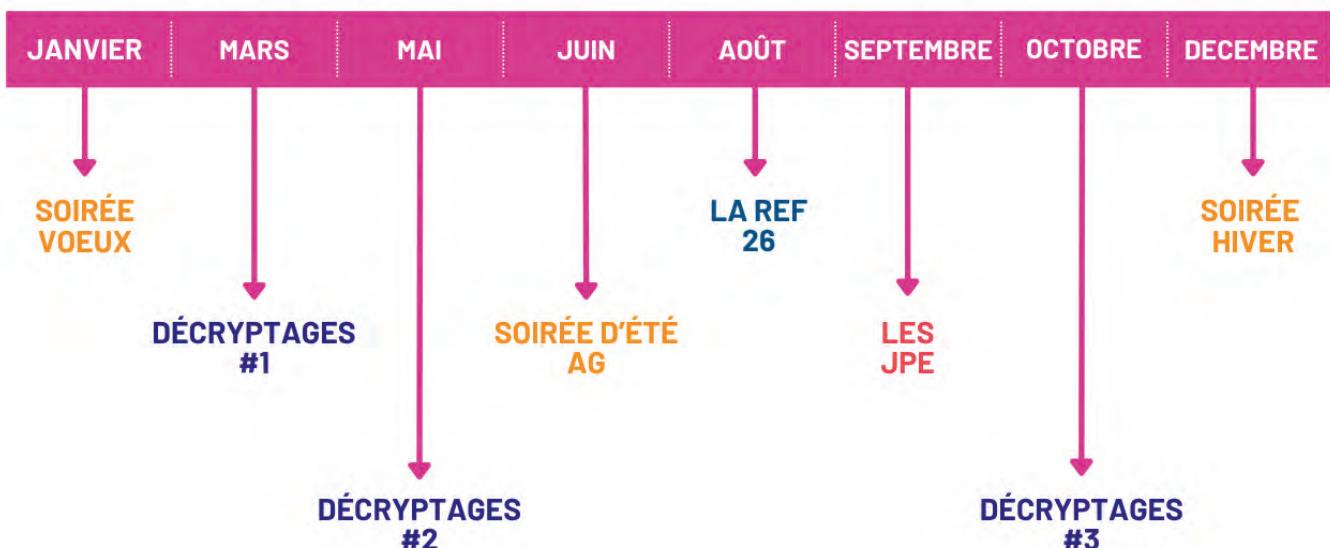
Avez-vous participé aux JPE ?

Oui, le MEDEF54 nous a permis de participer à la première édition des Journées du Patrimoine Économique en ouvrant notre site de Nancy. Ce sont plus de 100 participants qui ont découvert les coulisses de GRDF.

2026

LES GRANDS ÉVÉNEMENTS À NE PAS MANQUER

Mouvement
des Entreprises
de France
Meurthe-et-Moselle



Informations et inscription
sur notre calendrier



05 ÉDITO.**ACTUS.**

- 06** • Semaine École-Entreprise 2025
- 09** • Le MEDEF Grand Est en démonstration de force à Roland-Garros
- 10** • Agenda

TERRITOIRE.

- 12** • Lab' des Solutions
- 13** • Économie / Défense : renforcer les passerelles entre armées et entreprises
- 14** • Réussite collective pour la Grande Semaine dans les Vosges
- 19** • Le Grand Est a brillé à l'Élysée : dix entreprises à l'honneur du Fabriqué en France

L'INVITÉ.

- 32** • Fabrice Le Saché, vice-président du MEDEF

RENCONTRE.

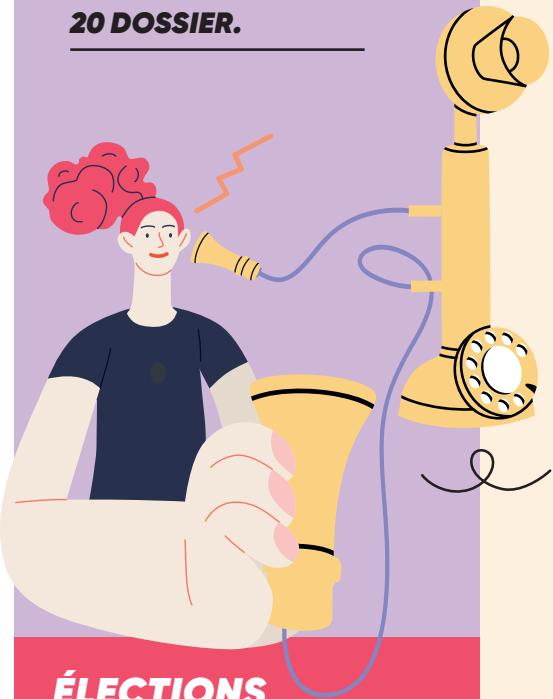
- 35** • Florence Guillaume, une femme de commandement au service de la sécurité numérique du Grand Est

DÉCRYPTAGE.

- 37** • Réconcilier les français avec le travail : Bertrand Martinot et Franck Morel répondent
- 38** • Compétences : un défi majeur pour le Grand Est
- 40** • Reconversion professionnelle : un levier pour les entreprises du Grand Est
- 41** • Entreprise et handicap : encore un effort
- 43** • Le management humaniste au service de la performance : entretien avec Isabelle Vitte Blanchard

REGARD SUR

- 44** • Une étape cruciale de modernisation pour la centrale de Saint-Avold

20 DOSSIER.

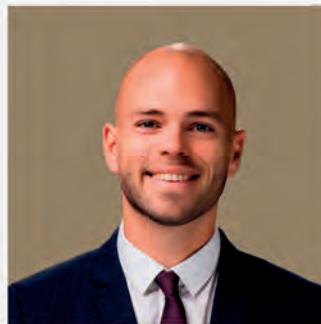
**ÉLECTIONS
MUNICIPALES 2026 :
QUEL AVENIR
ÉCONOMIQUE POUR
NOS TERRITOIRES ?**

- 20** • Élections municipales 2026
- 26** • Quelles sont les priorités des entreprises ?
- 29** • Entretien avec Vincent Gollain
- 31** • L'intercommunalité, acteur central du tissu économique local



DIRECTEUR DE PUBLICATION : Alexandre Farro, président du MEDEF Grand Est / **RÉDACTRICE EN CHEF :** Eleonore Marchal, déléguée générale / **COORDINATION :** Marie Jouannet et Philippe Sclavon / **RÉDACTION :** Clara Fouquet, Laura Gury et Philippe Sclavon / **COUVERTURE :** ©PHMAYER-ACNANCYMETZ / **MAQUETTE ORIGINALE :** Cithéa. / **CONCEPTION GRAPHIQUE, RÉALISATION, MISE EN PAGE ET RÉGIE PUBLICITAIRE :** Cithéa. **10 RUE ARISTIDE BRIAND 10387 TROYES** - 0153920900 - contact@cithea.com - www.cithea.com / **PUBLICITÉ :** Vous souhaitez figurer dans la prochaine édition ? Cithéa. 0153920900 / **IMPRESSION :** Imprimerie Tanghe / **DÉPÔT LÉGAL :** 4^e trimestre 2025 / **ISSN :** 3074-2846

Le journal n'est en aucun cas responsable des photos, des textes et illustrations qui lui sont adressés. La société Cithéa ne saurait être tenue responsable pour toute erreur ou omission dans les textes et illustrations du journal. Les informations contenues dans cet ouvrage sont données à titre indicatif et ne sauraient engager la responsabilité de Cithéa. Cithéa remercie toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage, sans qui il n'aurait pu voir le jour.



Nos experts au service des acteurs économiques de notre région.

À la Caisse d'Epargne Grand Est Europe, nous sommes convaincus que chaque projet mérite une expertise dédiée :

- Ingénierie internationale
- Développement de l'économie durable
- Ingénierie des flux
- Ingénierie financière
- Banque Conseil « Maestro » (pour des projets nécessitant des expertises multiples)

- Grandes Entreprises
- Transfrontaliers
- Vitibanque (dédiée aux viticulteurs)
- Banque de l'Orme (dédiée aux entreprises en difficulté)
- Banque Privée



Découvrez
nos expertises⁽¹⁾



**CAISSE
D'EPARGNE**
Grand Est Europe
Vous êtes utile.

Communication à caractère publicitaire et sans valeur contractuelle.

(1) Coût de connexion selon votre opérateur.

Caisse d'Epargne et de Prévoyance Grand Est Europe, Banque coopérative régie par les articles L.512-85 et suivants du Code Monétaire et Financier, société anonyme à Directoire et Conseil d'Orientation et de Surveillance au capital de 681.876.700 euros - siège social à STRASBOURG (67100), 1, avenue du Rhin - 775 618 622 RCS STRASBOURG - immatriculée à l'ORIAS sous le n° 07 004 738. Crédits photos : Agence ONZE.

Alexandre Farro
PRÉSIDENT DU MEDEF
GRAND EST



« Retrouver la force de décider »

I y a des moments où une nation doit accepter de regarder la réalité en face, sans chercher à l'adoucir. Nous y sommes. Les budgets s'attardent, les votes se diffèrentient, les discussions s'étirent. Et pendant que le débat public s'enlise, la situation financière du pays continue de se tendre, silencieusement mais sûrement.

Depuis quarante ans, notre dette a été multipliée par cinq. Elle pourrait atteindre 235 % du PIB en 2050 si nous continuons sur cette trajectoire. Ce n'est plus un sujet comptable. C'est un sujet de souveraineté. De crédibilité. De capacité d'action.

L'État a produit des rapports, des audits, des analyses. Les diagnostics sont connus, parfois depuis des décennies. Ce qui manque, ce n'est pas la lucidité : c'est la décision. Car le redressement sera exigeant : **140 milliards d'euros d'économies**

pour retrouver l'équilibre et stabiliser la dette. Une réalité que d'autres pays comparables ont déjà affrontée, parfois avec succès.

C'est dans ce contexte que l'approche du *Budget base zéro* prend tout son sens. Non pas pour effacer ce qui existe, mais pour revenir à l'essentiel : **définir les priorités, assumer les choix, organiser le long terme.** Une nation ne se transforme pas en ajustant les marges. Elle se transforme en retrouvant une hiérarchie claire de ses ambitions.

Quatre chemins se dessinent : gérer par petites coupes, sanctuariser l'ensemble de notre modèle social, faire le pari de la compétitivité, ou accepter une rigueur pilotée. Chacun implique une vision, une orientation, un courage. Aucun n'est neutre.

Ce qui serait dangereux, ce serait de rester immobiles. De croire que l'absence de choix constitue une protection. En réalité, elle nous fragilise. Elle nous enlève notre capacité à agir, à anticiper, à peser.

Ici, dans le Grand Est, nous savons ce que représente la responsabilité collective. Nous savons ce que signifie produire, innover, exporter, transformer.

Nous savons que la souveraineté économique est un combat quotidien, pas une déclaration de principe. Notre région a toujours fait face. Elle a reconstruit quand il le fallait. Elle s'est réinventée. Elle a tenu.

Aujourd'hui, c'est la France qui doit tenir. C'est la France qui doit retrouver la force de dire ce qu'elle veut, ce qu'elle peut, et ce qu'elle n'est plus capable d'assumer. C'est la France qui doit renouer avec une idée simple : **la puissance se construit dans la clarté, pas dans l'ambiguïté.**

Et parce que les périodes de contrainte révèlent les nations, la nôtre a désormais un rendez-vous avec elle-même. Un rendez-vous avec ce qui fait sa force depuis toujours : **la fierté de décider, la vision de se projeter et l'incarnation nécessaire pour diriger.**

C'est en rassemblant ces trois exigences – fierté, vision, incarnation – que la France retrouvera son cap. Et qu'elle pourra, à nouveau, montrer la voie.

SEMAINE ÉCOLE-ENTREPRISE 2025 :

UNE DYNAMIQUE RÉGIONALE RENOUVELÉE ENTRE L'ÉDUCATION NATIONALE ET LE MEDEF GRAND EST

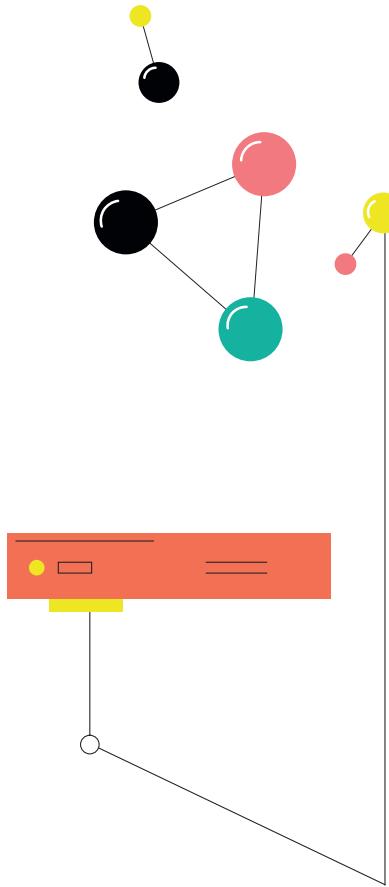
Du 17 au 21 novembre, la 26^e édition de la Semaine École-Entreprise a une nouvelle fois fédéré, dans tout le Grand Est, enseignants, élèves, entreprises et fédérations professionnelles autour d'un même objectif : rapprocher durablement le monde éducatif et le monde économique. Placée sous le thème « Sciences et technologies pour toutes et tous », l'édition 2025 a mis l'accent sur la mixité dans les filières scientifiques et techniques et sur la découverte des métiers d'avenir.

Al'initiative du MEDEF Grand Est, en partenariat avec la Région académique Grand Est, cette semaine a donné lieu à une multitude d'actions : forums métiers, ateliers soft skills, rencontres « Quand les boss retournent à la cantine », visites d'entreprises, ateliers CV et lettres de motivation ou jobdatings.

Partout, de Thionville à Reims, de Gérardmer à Mulhouse, les MEDEF territoriaux et les fédérations professionnelles ont travaillé main dans la main avec les établissements scolaires pour offrir aux jeunes une vision concrète des métiers et des compétences attendues.

« Une coopération désormais bien ancrée »

Frédéric Bromont, délégué académique à la formation professionnelle au sein de la Région académique Grand Est, souligne la solidité du partenariat entre l'Éducation nationale et le MEDEF Grand Est. « C'est une collaboration désormais bien ancrée, construite sur la durée », explique-t-il. « L'an passé, dans la seule académie de Nancy-Metz, 48 établissements et plus de 11000 élèves ont participé à la Semaine École-Entreprise. Cette année, nous avons souhaité aller plus loin, avec de nouvelles actions à destination des enseignants et des psychologues de l'Éducation nationale, en lien avec les entreprises et les MEDEF territoriaux. »



Signé en novembre 2024, le partenariat entre la Région académique Grand Est et le MEDEF Grand Est structure désormais la collaboration des trois académies régionales avec les acteurs économiques. « Nos enjeux sont triples: renforcer les liens de proximité entre établissements et entreprises, offrir aux jeunes des expériences concrètes et inspirantes, et mutualiser nos réseaux pour accroître l'impact local », résume-t-il. « Plus les relations sont de proximité, plus elles sont efficaces. »

La mobilisation s'appuie sur quatre réseaux complémentaires: les comités locaux école-entreprise; les bureaux des entreprises implantés dans les lycées professionnels; les missions école-entreprise académiques; et les campus des métiers et des qualifications qui fédèrent établissements, branches et laboratoires autour de filières stratégiques (industrie, santé, numérique, transition énergétique).

« L'ambition est claire: faire de la relation école-entreprise une culture partagée tout au long de l'année, au service de l'orientation et de l'insertion des jeunes du Grand Est », conclut-il.

« Donner du sens aux apprentissages et valoriser les parcours »

Responsable du bureau des entreprises au lycée des Métiers Joliot-Curie à Reims, Émilie Caré coordonne les liens entre enseignants, élèves et monde économique au sein de l'établissement. « *La Semaine École-Entreprise est une formidable vitrine pour valoriser nos liens avec le monde professionnel, mais ces échanges se construisent toute l'année* », souligne-t-elle. Son lycée multiplie les actions: stage dating, forums métiers, ateliers professionnels, interventions d'anciens élèves et visites d'entreprises. « *Ces expériences donnent du sens aux apprentissages et permettent aux jeunes de mieux comprendre les attentes du monde du travail.* »

Au-delà des bénéfices pédagogiques, la responsable insiste sur le rôle de ces initiatives dans la lutte contre les stéréotypes: « *Les rencontres avec les entreprises permettent de déconstruire les idées reçues sur les métiers scientifiques et techniques, souvent perçus comme inaccessibles. Nos élèves découvrent la diversité des parcours et des compétences mobilisées.* »

Pour ancrer durablement cette culture école-entreprise, Émilie Caré plaide pour davantage de continuité et de partenariats locaux. « *Il est essentiel d'intégrer les interventions de professionnels dans les parcours pédagogiques et de valoriser les parcours inspirants, notamment féminins. L'entreprise devient ainsi un partenaire éducatif à part entière.* »



ACTUS



« Casser les stéréotypes et faire découvrir des métiers porteurs »

Acteur majeur de la mobilité en Europe, le groupe CAR Avenue est implanté dans cinq pays (Luxembourg, France, Belgique, Suisse et Allemagne) et compte plus de 3000 collaborateurs répartis sur 160 concessions automobiles.

Entreprise familiale centenaire, le réseau s'impose aujourd'hui comme un acteur de référence dans la vente et les services liés à l'automobile. « Nous sommes spécialisés dans la vente de véhicules neufs et d'occasion, mais aussi dans l'entretien et la distribution de pièces détachées », explique Franco Cuglietta, responsable recrutement et formation du groupe. Pour lui, la relation école-entreprise constitue un pilier essentiel de la politique RH : « Tout commence à l'école. C'est là que se construisent les vocations et que naît l'envie d'intégrer nos métiers. »

Durant la Semaine École-Entreprise, CAR Avenue a choisi de s'impliquer activement. Une collaboratrice responsable des ventes est intervenue dans un lycée professionnel afin de présenter les débouchés commerciaux du secteur automobile et montrer que ces métiers sont aussi accessibles aux femmes. Une action symbolique, selon Franco Cuglietta, qui illustre la volonté du groupe de casser les stéréotypes de genre encore présents dans ce domaine.

200 000

élèves mobilisés au niveau national

19 000

enseignants impliqués

5 600

établissements scolaires

10 000

entreprises partenaires

3

académies concernées

dans le Grand Est : Reims, Nancy-Metz, Strasbourg

L'entreprise place également l'apprentissage au cœur de sa stratégie de recrutement.

« Nous formons chaque année de nombreux alternants, encadrés par plus de 200 tuteurs certifiés. Ces jeunes sont pour nous un vivier de talents et de futures recrues », précise-t-il.

Convaincu de l'intérêt d'un partenariat durable entre l'école et l'entreprise, Franco Cuglietta souhaite voir cette dynamique s'intensifier dans les prochaines années : « Ce travail commun entre l'Éducation nationale et le monde économique est essentiel. Nous souhaitons qu'il se renforce encore dans les années à venir », conclut-il.

La Semaine École-Entreprise 2025 a confirmé la solidité du partenariat entre la Région académique Grand Est et le MEDEF Grand Est, tout en illustrant la créativité et l'engagement des territoires. De Metz à Mulhouse, les actions menées témoignent d'une même conviction partagée : l'avenir des jeunes passe par la rencontre, la curiosité et la compréhension mutuelle entre les mondes éducatif et économique.

Comme le souligne Jean-Marc BEGUIN, président de la Commission régionale Éducation-Emploi-Formation du MEDEF Grand Est : « Quand l'école et l'entreprise s'unissent, c'est toute une génération que l'on prépare à grandir, à rêver et à agir. Continuons ensemble à ouvrir des portes, à éveiller des curiosités et à donner aux jeunes l'envie et les moyens de construire leur avenir. »

ECO DAY : CLÔTURE OFFICIELLE DE LA SEMAINE ÉCOLE-ENTREPRISE 26 NOVEMBRE 2025, CENTRE CONGRÈS PROUVÉ (NANCY)

L'ECO DAY, nouveau rendez-vous économique du Grand Est, auquel ont participé le MEDEF Grand Est et le MEDEF Meurthe-et-Moselle, a marqué la clôture officielle de la Semaine École-Entreprise dans la région. Un moment fort, fédérateur, qui a permis de valoriser les initiatives locales et de prolonger la dynamique engagée entre le monde éducatif et les entreprises.

Restitution de la Semaine École-Entreprise

En présence d'Alexandre FARRO, président du MEDEF Grand Est, et de Pierre-François MOURIER, recteur de la Région académique Grand Est et recteur de l'académie de Nancy-Metz, le MEDEF Grand Est a présenté les actions déployées sur l'ensemble du territoire : interventions dans les établissements scolaires, mobilisation des entreprises, valorisation des métiers scientifiques et technologiques, ainsi que le renforcement des partenariats territoriaux.

Ce temps d'échange a permis de mettre en avant les réussites de cette édition, d'esquisser les perspectives à venir et d'identifier les besoins exprimés par les acteurs économiques et éducatifs.

REF 2025: LE MEDEF GRAND EST EN DÉMONSTRATION DE FORCE À ROLAND-GARROS



Avec plus de 160 chefs d'entreprise mobilisés, le MEDEF Grand Est a marqué de son empreinte la Rencontre des Entrepreneurs de France 2025, organisée pour la première fois à Roland-Garros. Une édition stratégique, où Alexandre Farro a rappelé les attentes fortes du territoire en matière de compétitivité, de visibilité et de dialogue économique.

Fidèle au rendez-vous, le MEDEF Grand Est a rassemblé une délégation particulièrement active lors de la REF 2025 les 27 et 28 août, dans le cadre inédit du stade Roland-Garros. Soutenue par la Région Grand Est et la BIL, la délégation a investi un stand commun au cœur du Village des adhérents, lieu stratégique d'échanges pour les dirigeants régionaux.

Pour Alexandre Farro, président du MEDEF Grand Est, cette édition intervient à un moment clé. « La France n'a plus le luxe d'attendre. Nous avons besoin de visibilité et de stabilité pour permettre aux entreprises de redémarrer », a-t-il rappelé, faisant écho au thème « Jeu décisif, l'heure des choix ».

Car l'enjeu dépasse la simple rencontre annuelle. Le président régional insiste sur la nécessité de replacer l'économie au centre du débat national : « Les entrepreneurs doivent rétablir les équilibres. Nous, qui sommes au quotidien au plus près des affaires, devons exprimer les impacts des décisions politiques ». Face à un climat qu'il juge « particulièrement bousculé », Farro appelle à une France plus agile, simplifiée et pleinement intégrée dans la compétition mondiale.

La mobilisation du Grand Est témoigne de cette volonté. « Nous sommes venus avec plus de 160 chefs d'entreprise », souligne-t-il. « C'est une formidable démonstration de force ». Une présence massive qui a permis d'alimenter les réflexions, mais aussi de renforcer la cohésion entre dirigeants. Les deux journées ont été rythmées par des temps forts : Comité des Régions, entretiens individuels avec Franck Leroy, séquence dédiée au MEDEF Grand Est et interventions du Premier ministre François Bayrou.

Au-delà des grands discours, Farro insiste sur l'urgence d'une action collective. « Les entreprises sont prêtes, on a juste besoin qu'on enlève ce carcan », affirme-t-il. Dans un contexte international mouvant, il appelle à « restaurer la confiance » et à préparer un véritable « retourement de situation » pour redonner à la France une dynamique gagnante.

Cette REF 2025 aura ainsi confirmé la détermination des entrepreneurs du Grand Est à peser dans le débat public, à affirmer leur rôle dans la transformation économique du pays et à porter haut la voix des territoires.

JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2025

TROPHÉES DES LEADERS DE DEMAIN – 2^E ÉDITION DU COMEX40

Le Comex40 du MEDEF organise la deuxième édition des Trophées des Leaders de Demain. Le concours s'adresse aux chefs d'entreprise de moins de 45 ans en métropole et en Outre-mer. Trois prix distingueront les lauréats : Leader de l'Impact territorial, Leader Engagé et Leader Innovant. Candidatures en ligne jusqu'au 31 décembre 2025 : www.tropheesdesleadersdedemain.fr

20 JANVIER 2026

STRASBOURG

CÉRÉMONIE DES VŒUX AU MONDE ÉCONOMIQUE

La CCI Alsace Eurométropole, l'Université de Strasbourg et l'Eurométropole de Strasbourg présenteront leurs vœux au monde économique, un temps fort de rencontres et d'échanges entre décideurs régionaux.

24 JANVIER

MULHOUSE

SALON DE L'ORIENTATION ET DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Organisé à Mulhouse, ce salon mettra en relation étudiants, salariés et entreprises autour des parcours de formation et de reconversion.

30 & 31 JANVIER

COLMAR

SALON FORMATIONS MÉTIERS

Deux jours pour découvrir les offres de formation et les métiers porteurs du territoire, au Parc des Expositions de Colmar.

12 FÉVRIER

REIMS

COMMISSION RÉGIONALE EMPLOI- FORMATION

Sous la présidence de Jean-Marc Béguin, la Commission régionale Emploi-Formation du MEDEF Grand Est se réunira à Reims pour aborder les enjeux de compétences et d'emploi dans la région.

TOUT AU LONG DE L'ANNÉE

ACTIONS RELATIONS ÉCOLE-ENTREPRISE

Le MEDEF Grand Est mène des actions de rapprochement entre écoles et entreprises, en partenariat avec la Région académique Grand Est, les MEDEF territoriaux et les fédérations professionnelles.

7 MARS

STRASBOURG

JOURNÉES PORTES OUVERTES DE L'UNISTRA

L'Université de Strasbourg ouvrira ses portes aux lycéens et étudiants pour présenter ses formations et services d'accompagnement.

26 MARS 2026

STRASBOURG

FORUM DE L'ALTERNAENCE – UNISTRA

Une journée dédiée à l'alternance et à la rencontre entre étudiants et entreprises.

27 & 28 MARS 2026

HAGUENAU

INDUSTRIE SHOW

Le salon Industrie Show réunira les acteurs de la sous-traitance et de la production industrielle du Grand Est autour de démonstrations et de rencontres d'affaires.

AVRIL

GRAND EST

SEMAINE EUROPÉENNE DE LA JEUNESSE

Animations, forums et ateliers mettront en avant les initiatives des jeunes et leur engagement citoyen à travers toute la région.

28 & 29 AVRIL 2026

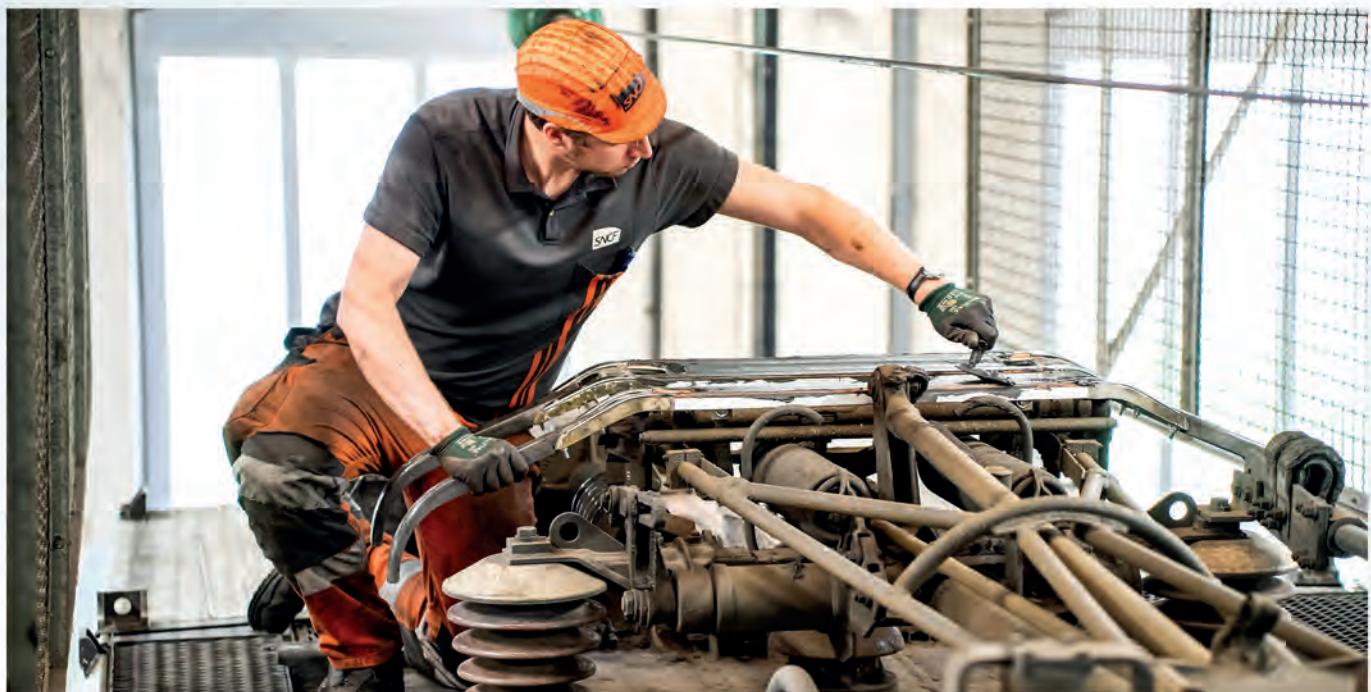
REIMS

BUSINESS INDUSTRIES REIMS

Le salon industriel et des rendez-vous d'affaires se tiendra au Parc des Expositions de Reims. Il réunira donneurs d'ordres, sous-traitants et fournisseurs autour d'un espace d'exposition et de rencontres planifiées. Selon la presse régionale, l'édition 2026 comptera environ 160 exposants et 3000 visiteurs. Plus d'informations : www.businessindustries-reims.com

EN GRAND EST, SNCF VOYAGEURS S'ENGAGE EN FAVEUR D'UN RECRUTEMENT INCLUSIF

Parce que l'insertion professionnelle est l'affaire de tous, SNCF Voyageurs, la Région Grand Est, France Travail et l'association Kodiko ont co-construit il y a quelques mois un projet à destination de personnes réfugiées sur le territoire bas-rhinois.



Particulièrement innovant, ce dispositif couple des cours pour monter en compétence dans l'apprentissage de la langue française et une immersion en entreprise : cette première édition se matérialise par la découverte d'un métier SNCF Voyageurs accompagné par un tuteur volontaire de l'entreprise : « Kodiko accompagne, depuis 2019, des personnes réfugiées dans leur insertion professionnelle sur le territoire bas-rhinois. Le projet que nous avons construit apporte une réponse concrète à leurs difficultés. Les cours intensifs de français, les immersions sur le terrain au cœur des équipes, les échanges directs avec les agents de SNCF Voyageurs offrent à nos participants l'occasion de montrer leurs compétences, leur énergie et leur détermination. Pour certains, c'est la première véritable possibilité, depuis leur arrivée en France, d'envisager une reconversion et de trouver leur place dans le milieu professionnel », explique Magali Weller, responsable des partenariats et de la levée de fonds chez Kodiko.

Un projet en plusieurs étapes

Suite à une information collective en juillet dernier en gare de Strasbourg qui avait rassemblé 45 personnes intéressées, ainsi que des agents venus présenter différents métiers du ferroviaire, 15

profils ont été retenus. Après un premier mois de formation dédié à l'apprentissage de la langue française, les participants ont, à partir de la fin octobre, pu bénéficier d'une expérience en immersion chez SNCF Voyageurs, aux côtés d'un tuteur, afin de découvrir le métier sur lequel ils avaient postulé - gestionnaire de moyens, opérateur de maintenance, agent d'escale, etc. Ce dispositif prend fin mi-décembre, avec notamment un examen d'évaluation de la langue française qui conditionne l'intégration ou non des candidats : « L'objectif, en tant qu'entreprise d'accueil des candidats, était de leur proposer une formation spécifique au métier du ferroviaire. En fonction de la réussite de l'examen de français, nous pourrons à partir de janvier 2026 les intégrer dans l'une de nos formations et leur proposer un contrat de travail. Ce projet nous a offert l'opportunité de collaborer avec des personnes motivées dont l'expérience et les compétences ne demandaient qu'à être valorisées. Avec ce dispositif, nous valorisons des profils qu'on n'a pas l'habitude d'intégrer dans l'entreprise. En termes de mixité sociale, c'est intéressant pour l'ensemble des collaborateurs de dépasser les fausses croyances et les stéréotypes. D'ailleurs, les tuteurs sont particulièrement satisfaits de cette expérience et cet enrichissement mutuel », ajoute Catherine Manns, responsable emploi et recrutement pour SNCF Voyageurs en Grand Est.

LAB' DES SOLUTIONS:

UN LABORATOIRE TERRITORIAL POUR L'ATTRACTIVITÉ DES ENTREPRISES

À l'occasion de la Foire de Châlons, le MEDEF Grand Est a présenté les conclusions du Lab' des Solutions des entreprises attractives. Mené avec six entreprises pilotes et de nombreux partenaires institutionnels, ce dispositif expérimental vise à identifier, tester et partager des leviers concrets pour renforcer l'attractivité des entreprises et améliorer durablement les conditions de travail.

Porté par le MEDEF Grand Est avec le soutien de l'Anact, le Lab repose sur une démarche collective associant État, Région et acteurs de l'emploi. « Le Lab des solutions est né d'un besoin très concret : recruter et accompagner le développement de nos entreprises régionales », souligne Alexandre Farro, président du MEDEF Grand Est. « Cette démarche associe l'État, la Région et six entreprises pilotes pour imaginer des réponses adaptées aux réalités de notre territoire. » Diagnostic partagé, ateliers thématiques, expérimentations et retours d'expérience ont permis d'aboutir à un Livre blanc consolidant constats et leviers d'action.

Des solutions opérationnelles pour les entreprises

Les travaux menés ont mis en avant trois grands enjeux : attractivité, fidélisation et engagement. Pour Virginie Coppens-Ménager (France Travail Grand Est), « c'est un moment essentiel pour rencontrer les entreprises et travailler avec elles sur les enjeux d'attractivité, au-delà des seuls besoins de recrutement ». Les entreprises participantes ont également bénéficié d'un espace d'expérimentation.



« Le bien-être des salariés est une préoccupation quotidienne. Le Lab nous a permis de découvrir de nouvelles pratiques et de partager les nôtres », témoigne Marion Garnier (ARTI Production). Même analyse pour Lysiane Gueu (BDS Associés) : « Échanger avec d'autres entreprises est précieux : cela permet d'adapter et de dupliquer des solutions pertinentes dans nos propres organisations. »

Capitaliser collectivement

Pour les acteurs du Lab, la dynamique doit désormais s'inscrire dans la durée. « Nous avons conçu ce projet, il nous appartient maintenant de le porter et d'inspirer d'autres entreprises », ajoute Sandrine Rouyer (Faber). La publication du Livre blanc constitue une première étape vers la diffusion de solutions transférables à l'ensemble du tissu économique régional.





ÉCONOMIE / DÉFENSE:

RENFORCER LES PASSERELLES ENTRE ARMÉES ET ENTREPRISES

Le Ministère des Armées, le MEDEF Grand Est, l'UIMM Champagne-Ardenne, la FFB Grand Est, la Fédération Régionale des Travaux Publics Grand Est et l'UCIA–Foire de Châlons ont coorganisé une journée dédiée au renforcement des passerelles entre le monde militaire et le monde économique le 3 septembre 2025. Un rendez-vous stratégique visant à identifier de nouvelles opportunités d'affaires, répondre aux besoins en compétences et approfondir les coopérations possibles entre entreprises et Défense.

Dans un contexte marqué par les tensions géopolitiques et l'augmentation des investissements militaires, cette rencontre a permis d'éclairer les perspectives offertes aux entreprises. « Le secteur de la défense est stratégique, tant pour nos territoires que pour la nation », rappelle Alexandre Farro, Président du MEDEF Grand Est. Les échanges se sont structurés autour de deux tables rondes : opportunités économiques d'une part, enjeux RH et reconversion d'autre part.

Des retours d'expérience concrets

Pour les entreprises déjà engagées, la Défense représente un levier de développement. Guillaume Malherbe (Armytec3D) souligne ainsi : « Il est primordial pour une entreprise de la BITD comme Armytec 3D de s'inscrire dans une collaboration durable avec ses institutions militaires locales. Cet engagement renforce notre crédibilité auprès des acteurs étatiques comme des grands donneurs d'ordres industriels. » Le volet RH a également été largement abordé.

Pour Henry Carlier (Eiffage), « faciliter l'engagement des collaborateurs issus des armées ou réservistes renforce la diversité des parcours et apporte des compétences directement mobilisables en entreprise ». La signature du manifeste ProMilès a fait l'objet d'un échange dédié. Philippe Gayet (Entreprise Gayet) en a rappelé le sens : « L'engagement ProMilès répond à une volonté commune entre l'Armée et l'entreprise de tisser des liens de proximité territoriale, autour des besoins, des marchés et de la recherche de compétences, notamment via les militaires en reconversion ou les conjoints. »

Un partenariat à structurer dans la durée

Les intervenants ont souligné l'importance de créer des passerelles pérennes entre forces armées et entreprises civiles, que ce soit en matière de business, de recrutement ou de reconversion. « Les armées ont besoin d'un lien étroit avec les entreprises pour construire les capacités dont elles ont besoin », rappelait le général François-Yves Le Roux.

RESSOURCES CLÉS POUR LES ENTREPRISES INTÉRESSÉES

ACCÈS MARCHÉS

- **Achats du ministère des Armées**: consultation des marchés de fournitures, travaux et services. achats.defense.gouv.fr/

- **PLACE – Plateforme des achats de l'État**: marchés publics de l'État, y compris Défense. www.marches-publics.gouv.fr/entreprise

INNOVATION

- **Agence de l'innovation de défense (AID)**: guichet unique pour déposer un projet d'intérêt Défense. www.defense.gouv.fr/aid

RESSOURCES HUMAINES ET RECONVERSION

- **Défense Mobilité**: accompagnement des militaires en reconversion, conjoints et blessés ; soutien aux employeurs souhaitant recruter ces profils. www.defense.gouv.fr/défense-mobilité

ENGAGEMENT ET RÉSERVE

- **Garde Nationale**: information et accompagnement des employeurs facilitant l'engagement des réservistes. www.defense.gouv.fr/garde-national

CONTACTS RÉGIONAUX – GRAND EST

- **Marchés hors armement**: francois.schrücke@intradef.gouv.fr
- **Marchés armement**: eric.padieu@intradef.gouv.fr
- **Défense Mobilité (Zone Est)**: defense-mobilité-pdm-ne-adm-metz.cmi.fct@def.gouv.fr

RÉUSSITE COLLECTIVE POUR LA PREMIÈRE GRANDE SEMAINE DE L'ÉCONOMIE DANS LES VOSGES

Du 29 septembre au 3 octobre 2025, le MEDEF Vosges et le MEDEF Grand Est, en partenariat avec le Groupe Victor Hugo, ont organisé à Épinal et Golbey la première édition de la Grande Semaine de l'Économie (GSE). Un rendez-vous inédit qui a su fédérer entreprises, élus, institutions, experts et citoyens autour d'une ambition commune : replacer l'économie au centre du débat public et affirmer la vitalité du territoire vosgien.

©Louise Meresse



Didier Lemaire,
président du MEDEF
Vosges

Pour Didier Lemaire, président du MEDEF Vosges, cette initiative s'inscrit dans un contexte de transformations rapides et profondes. « Je ne crois pas que nous traversons une crise. Nous vivons un basculement. Les repères économiques, technologiques et géopolitiques se déplacent à une vitesse que nos sociétés ont du mal à suivre. Dans cette transition, j'ai voulu que le MEDEF Vosges prenne une initiative forte : un moment collectif pour réfléchir, comprendre et agir », explique-t-il.



La GSE est ainsi née d'une idée simple et ambitieuse : ouvrir un espace de dialogue entre les acteurs économiques, politiques et citoyens. Du 29 septembre au 3 octobre, une semaine de conférences, tables rondes et débats ont permis d'éclairer les grandes mutations à l'œuvre et leurs répercussions sur la vie des entreprises et des territoires.

« Nous l'avons voulue ouverte à tous : les entreprises, les élus, les institutions, les enseignants, les étudiants et les citoyens. Car c'est ensemble que se décide l'avenir économique d'un territoire », ajoute Didier Lemaire.

Une première édition placée sous le signe de la réflexion et de l'ouverture

Tout au long de la semaine, la GSE a décliné un programme riche et structuré autour de thématiques essentielles :

- Politiques publiques et décisions économiques sur le territoire,
- Formation, apprentissage et compétences,
- Sécurité économique, santé et résilience,
- Transitions écologiques et énergétiques,
- Numérique, culture et patrimoine comme leviers du rayonnement vosgien.

Ces thématiques ont mobilisé un large panel d'intervenants : chefs d'entreprise, élus, représentants de l'État, universitaires et acteurs associatifs. La présence de Natacha Polony, Roselyne Bachelot et Éric Hazan a donné à cette première édition une dimension intellectuelle et civique inédite.

« Le MEDEF Vosges n'est plus seulement une organisation de représentation, il devient un acteur d'influence et de lien. Nous avons voulu incarner une parole lucide et constructive, fidèle à notre ADN d'entrepreneurs. L'économie ne se pense pas seule : elle s'enrichit du dialogue entre la réflexion, l'action et l'expérience », souligne Didier Lemaire.

Croiser les regards pour mieux comprendre et agir

Au fil des débats, une conviction s'est imposée : la transformation du pays passera par ses territoires. « Nous avons besoin d'un État qui fixe le cap, mais aussi de territoires qui entreprennent. L'économie n'est pas qu'une affaire de chiffres ou de réglementation ; c'est d'abord une affaire de confiance. »

Cette confiance s'est exprimée à travers la coopération étroite entre le MEDEF Vosges, le MEDEF Grand Est et le MEDEF National, une articulation que Didier Lemaire juge essentielle pour renforcer la voix patronale : « Quand les niveaux local, régional et national s'articulent autour d'un même projet, la parole entrepreneuriale devient plus audible, plus utile, plus juste. »

L'enjeu, selon lui, est désormais de transformer la résistance en stratégie, en accompagnant les entreprises vosgiennes vers la transition numérique, énergétique et sociétale. « Les Vosges disposent de tous les leviers : compétence, créativité, proximité, potentiel touristique et génération d'entrepreneurs et d'entrepreneurs remarquables. Ce que nous devons leur offrir, c'est un cadre de stabilité, de visibilité et de reconnaissance. »



Une mobilisation collective et des retombées concrètes

La Grande Semaine de l'Économie a rassemblé plus de 700 participants autour d'un même élan. « La première retombée, c'est le plaisir d'être ensemble. Les échanges ont été denses, les interventions de grande qualité. Des partenariats sont nés, des adhésions ont suivi, mais surtout une dynamique de confiance a été réactivée. L'économie n'est pas une juxtaposition d'acteurs, c'est une chaîne de confiance », insiste Didier Lemaire.

Au-delà du succès de fréquentation, cette première édition a permis de démontrer la capacité du MEDEF Vosges à fédérer autour de valeurs communes : la responsabilité, la coopération et le développement durable.

Le MEDEF Grand Est et le MEDEF National ont salué une initiative « ambitieuse et inspirante », appelée à devenir un rendez-vous structurant de la réflexion économique régionale.

De gauche à droite :
Matthieu Hornet, co-président du Comex 40 du MEDEF national,
Julia MARITON, Directrice incubateur Quai Alpha, Louis FRAYARD-BRAUN, Directeur Général Section 4, Natacha POLONY, essayiste et journaliste, Michaël PETIT, Président Fédération Syntec Grand Est, Thomas GION - CEO et Fondateur - Montagne des Géants / TouSpot, Jérémie JAN, Responsable Pôle transformation numérique au Quai Alpha, Jerome MATHIEU, Président Chambre d'Agriculture Grand Est.



Vers une édition 2026 placée sous le signe de « l'intelligence »

Fort de ce succès, Didier Lemaire confirme déjà la pérennisation de l'événement : « La première édition a ouvert la voie. En 2026, le fil rouge sera "L'IA: l'Intelligence de nos Adhérents". L'idée est simple : parler de l'intelligence sous toutes ses formes – celle du geste, de la rencontre, du risque, du collectif, du patrimoine, de la responsabilité. Face à la révolution numérique, nous voulons rappeler que la véritable intelligence est humaine. »

L'ambition est claire : inscrire la GSE comme un lieu d'analyse et d'influence, où dirigeants, élus et citoyens penseront ensemble les transformations à venir.

Pour Didier Lemaire, cette Grande Semaine est aussi le reflet d'une ligne de mandat : faire du MEDEF Vosges un acteur d'engagement et d'exigence.

« Le MEDEF Vosges ne défend pas des intérêts catégoriels : il défend une certaine idée du travail, de la responsabilité et de la France. Ce que cette semaine a montré, c'est qu'une économie vivante repose d'abord sur des femmes et des hommes qui croient à leur avenir et qui osent entraîner les autres. »

Et de conclure : « La prospérité ne dépend pas de la taille d'un territoire, mais de sa cohésion, de sa méthode et de sa volonté. Quand un territoire retrouve confiance en lui, il ne se contente plus d'exister : il inspire, il entraîne, il devient une force d'équilibre et de développement pour les autres. »

À travers la Grande Semaine de l'Économie, le MEDEF Vosges a démontré qu'il pouvait conjuguer vision stratégique, ouverture intellectuelle et action de terrain. Cette réussite collective illustre une conviction partagée : l'avenir économique se construit d'abord dans les territoires, par la coopération et la confiance.

De gauche à droite : François LEMPEREUR, Directeur, Agence de communication POP COM, Jérémie ROY, Référent sûreté et cybersécurité, groupement de gendarmerie des Vosges, Gregory MOURA, Commandant du groupement de gendarmerie - département des Vosges, Alain MELTZ, Commandant divisionnaire fonctionnel - Direction Départementale de la Police Nationale, Hervé BOIGEY DIEMER, Chef de groupement de la Richesse Humaine chez SDIS 88 et Didier Lemaire, Président du MEDEF Vosges.



De gauche à droite : Didier LEMAIRE, Président MEDEF Vosges, Eric HAZAN, invité d'honneur, co-auteur, Associé fondateur Ardabelle Capital, Julien NOWACZYK, animateur de la soirée de clôture, Manager Transitions Achats SNCF Réseau, Alexandre FARRO, Président MEDEF Grand Est.

**LE RENDEZ-VOUS EST D'ORES ET DÉJÀ PRIS
POUR 2026, AVEC LA MÊME AMBITION:
PENSER L'ÉCONOMIE AUTREMENT, ET ENSEMBLE.**



ATTEINDRE L'EXCELLENCE AVEC CESI

Recrutez des talents opérationnels

- En stage ou en alternance
- À la pointe des technologies métier
- Dans 26 campus en France
- En proximité avec votre bassin d'emploi
- À un rythme adapté à la vie de votre entreprise
- En France ou à l'international

Formez vos équipes

- Sur des parcours individuels ou collectifs
- À des diplômes uniformes sur l'ensemble du territoire
- Reconnus et accrédités par France Compétences, la CTI ou la CGE
- Sur des certifications complémentaires à CESI

Participez à notre success story

- Investissez dans la recherche et les technologies de pointe
- Créez et intégrez une chaire d'enseignement
- Contribuez aux projets pédagogiques de CESI
- Valorisez votre entreprise auprès de nos étudiants

Management & RH

Informatique & Numérique

BTP & Génie Civil

QSE & Développement Durable

Industrie & Innovation

CAMPUS DE NANCY 03 83 22 27 99

3 rue du Bois de la Champelle
54500 VANDOEUVRE-LÈS-NANCY

CAMPUS DE REIMS 03 26 40 04 45

7 bis Avenue Robert Schuman
51000 REIMS

CAMPUS DE STRASBOURG 03 90 23 00 15

Parc des Tanneries, 2 Allée des Foulons
67380 LINGOLSHEIM

LE GRAND EST A BRILLÉ À L'ÉLYSÉE: DIX ENTREPRISES À L'HONNEUR DU FABRIQUÉ EN FRANCE

Des Ardennes aux Vosges, dix entreprises régionales ont illustré la richesse des savoir-faire du Grand Est. Dans les Ardennes, La Cocotte Française a fait rayonner la tradition culinaire avec sa cocotte en fonte émaillée tricolore. Dans l'Aube, Tismail a misé sur la performance textile avec ses chaussettes dynamiques climat chaud. En Marne, Intuis a allié design et écologie à travers son radiateur Naturay Nativ en pierre de lave, tandis que la Haute-Marne a vu briller Souchet et son fauteuil impérial Chrome, alliance réussie entre tradition et modernité.

Des savoir-faire tournés vers l'avenir

En Meurthe-et-Moselle, Saint-Gobain PAM a exposé sa plaque d'égouts PAMREX GripTop, symbole d'ingénierie française. Dans la Meuse, Bergère de France, dernière grande filature hexagonale, perpétue l'art du fil à tricoter. En Moselle, Nimesis Technology s'est distinguée avec Triggy, le plus petit actionneur spatial du monde, issu d'une technologie de pointe.

Dans le Bas-Rhin, New Live Mobilité a présenté son fauteuil roulant électrique Magix 2, pensé pour s'adapter à tous les terrains. Dans le Haut-Rhin, la Manufacture Zuber et Cie a été mise à l'honneur pour ses décors panoramiques de l'Hindoustan, véritable patrimoine vivant.

Enfin, dans les Vosges, Tissage Mouline Thillot a célébré la tradition textile avec un torchon brodé bleu-blanc-rouge. « Nous avons été contactés il y a environ six mois et avons décidé de candidater un peu par hasard. C'est une belle reconnaissance pour notre entreprise et pour la filière textile vosgienne », souligne Michaël Allenbach, directeur général. Le torchon exposé illustre l'ancre local : « Il est composé à 50 % de coton recyclé et sa valeur ajoutée est réalisée à 90 % en France. La filature, le tissage, le blanchiment, la confection et la broderie sont assurés dans les Vosges. »

Dans un contexte mondial incertain, marqué par des menaces géopolitiques, la sécurité économique des entreprises françaises est cruciale. Dans son rapport remis au président de la République, l'ancien président du MEDEF souligne l'urgence de renforcer la protection des actifs stratégiques tout en préservant l'attractivité économique.

Face aux défis du secteur, il rappelle : « Le textile reste une industrie fragile, mais nous continuons à nous diversifier et à innover avec des matières bio ou recyclées. C'est peut-être là le vrai renouveau : maintenir une production textile française, exigeante et responsable. »

De la cocotte à la haute technologie, ces entreprises ont incarné la créativité et la résilience du tissu productif régional. Leur présence à l'Élysée a illustré la place du Grand Est comme l'un des territoires les plus dynamiques du Fabriqué en France.



ÉLECTIONS MUNICIPALES 2026 :

QUEL AVENIR ÉCONOMIQUE POUR NOS TERRITOIRES ?

DANS QUELQUES MOIS, LES CITOYENS SERONT APPELÉS AUX URNES POUR ÉLIRE LEURS REPRÉSENTANTS MUNICIPAUX. CES ÉLECTIONS LOCALES, ESSENTIELLES POUR LA VIE DÉMOCRATIQUE, SONT AUSSI UN RENDEZ-VOUS DÉTERMINANT POUR L'AVENIR ÉCONOMIQUE DE NOS TERRITOIRES, CAR IL N'Y A PAS DE COMMUNE DYNAMIQUE ET ATTRACTIVE SANS ENTREPRISES POUR CRÉER DE L'EMPLOI, DE LA RICHESSE, DE L'INNOVATION ET DU LIEN SOCIAL.

DES ÉLUS PLUS À L'ÉCOUTE

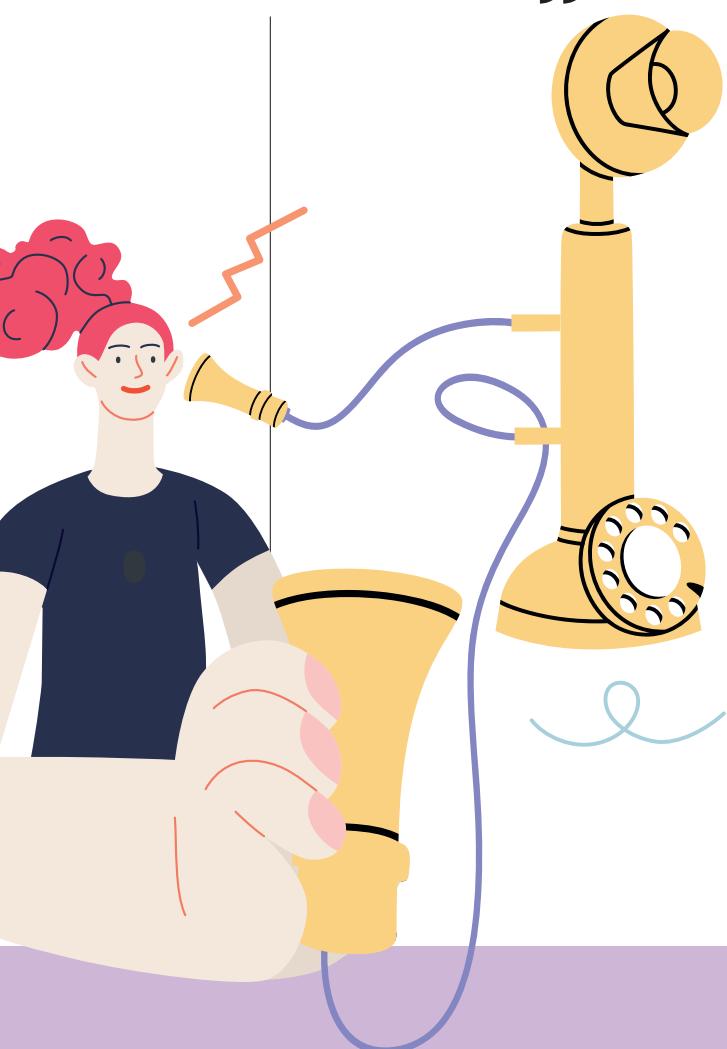
Actions communes, renforcement des liens entre les élus et le secteur privé, soutien public à l'écologie industrielle, recherche de locaux et programmes d'installation des nouveaux salariés... Sur le terrain, le rapprochement semble tangible, même si les maires ont vu leur pouvoir se réduire au profit des intercommunalités.

« Au 1^{er} janvier 2025, on compte 1 254 Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre. »

Dans les communes, les priorités économiques ont changé ces dernières années. Elles ne se contentent plus de commercialiser des locaux : elles décarbonent leurs zones d'activités, les densifient et accompagnent les chefs d'entreprise pour enraceriser leurs activités. Certaines proposent des boucles locales d'énergie ou d'économie circulaire, transformant les déchets en ressources potentielles pour des start-up locales.

Travailler avec les entreprises

« La capacité d'un territoire à résoudre une partie des problématiques de recrutement et de turn-over d'une société, via la formation ou l'insertion, ou d'une zone d'activités à fournir de l'énergie décarbonée, est en passe de devenir un argument-massue pour convaincre les chefs d'entreprise de s'installer ou ne serait-ce que de rester sur place », analyse l'économiste Arnaud Florentin, co-auteur de « L'entreprise hyper-locale ». Mais sur le terrain, de plus en plus d'élus en charge de l'attractivité ou du développement économique s'interrogent : comment concilier réindustrialisation et transition écologique avec la consigne de ralentir l'artificialisation des sols (ZAN) ? « À court-terme, ils devront veiller à la diversification de leur tissu économique pour assurer la prospérité du territoire », explique Arnaud Florentin. À ce titre, les clubs d'entreprises s'imposent comme des lieux d'échange et de coopération essentiels. La France en compterait environ 10 000, selon Olivier Talbert, créateur de « Business Club », un réseau national regroupant 37 clubs, soit 2 700 entrepreneurs orientés business et industrie.





Des solutions concrètes pour une industrie compétitive et décarbonée.



Les industriels du Grand Est font face à des défis majeurs : hausse des coûts énergétiques, impératif de décarbonation et sécurisation des approvisionnements énergétiques. Dans un contexte où l'énergie devient un facteur clé de compétitivité, ENGIE transforme ces enjeux en opportunités grâce à des solutions innovantes et adaptées aux besoins des entreprises.

*Alexandre DUCRUET,
Directeur régional
Grand Est répond à
nos questions.*

Comment ENGIE répond aux enjeux énergétiques des industriels du Grand Est ?

La maîtrise des coûts et la réduction des émissions de CO₂ sont au cœur des préoccupations des industriels qui doivent allier performance économique et transition énergétique sans compromettre la continuité de leurs activités.

ENGIE propose des contrats de fourniture d'énergie sécurisés et compétitifs, permettant de stabiliser les coûts et d'anticiper les évolutions du marché. Au-delà de la fourniture, nous déployons des solutions sur site renforçant l'autonomie énergétique locale et réduisant les impacts environnementaux. Notre force : la proximité, la compréhension des enjeux locaux et la mobilisation d'expertises techniques et financières pointues.

Avez-vous des exemples concrets ?

Nous exploitons par exemple une cogénération biomasse à partir de bois déchets pour Novacarb à Laneuveville-devant-Nancy. La chaleur fatale d'un processus industriel peut également devenir une ressource, c'est le cas de la valorisation de chaleur sur l'air comprimé chez STELLANTIS et la récupération sur l'usine de valorisation énergétique de Schweighouse/Moder pour les industriels MARS et SIEMENS.

Comment voyez-vous l'avenir énergétique de l'industrie ?

L'énergie est clairement un levier de compétitivité pour l'industrie. Demain, la performance passera par une combinaison intelligente entre électricité, gaz renouvelables, et par la valorisation des ressources locales. Cette évolution s'inscrit dans la stratégie régionale "Grand Est Région Verte" - ENGIE est partenaire - pour accélérer la transition énergétique et industrielle. De plus, selon une enquête IFOP menée auprès de 12000 Français (dont 1000 résidant en région Grand Est), plus de 84 % des Français se déclarent favorables au développement des énergies renouvelables.

ENGIE, en tant que partenaire engagé, accompagne cette dynamique en proposant des solutions concrètes et adaptées aux besoins des entreprises :

- Optimisation des coûts et sécurisation des approvisionnements grâce à des offres flexibles, renouvelables et compétitives
- Valorisation des ressources locales avec des projets innovants (récupération de chaleur fatale, réseaux de chaleur, biomasse, ...)
- Création de nouvelles filières (biomasse, hydrogène, captage et séquestration de CO₂, ...) pour renforcer l'autonomie énergétique et la compétitivité régionale
- Création d'infrastructures de recharges pour véhicules électriques et biogaz pour décarboner les transports

Notre ambition est claire : conjuguer compétitivité et décarbonation, pour faire du Grand Est un territoire industriel durable et attractif.

**Des entreprises plus impliquées
sur les territoires**

Au-delà du mécénat ou du sponsoring d'associations, les entreprises renforcent leur ancrage local. De très nombreuses PME et TPE placent les territoires au cœur de leur modèle économique, en créant des synergies avec les acteurs du bassin économique. Ces entreprises repensent leurs modes d'organisation et privilégient leur environnement local, pour réduire leurs dépendances à l'extérieur et leur empreinte carbone. « *Le moyen de gagner tout à la fois en agilité, en compétitivité, en efficience et en résilience* », souligne Arnaud Florentin.

**Une nouvelle répartition
des compétences économiques**

Reste que les élus locaux ont perdu une partie de leurs prérogatives économiques, un certain nombre de compétences stratégiques ayant été transférés aux Régions et intercommunalités ces dernières années (*cf. entretien page 29*). Depuis la loi NOTRe (nouvelle organisation territoriale de la République) d'août 2015, les Régions se sont vues confier l'élaboration du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEI). Un grand nombre de prérogatives a également été transférées au niveau intercommunal, comme les plans locaux d'urbanisme (PLU), votés par les maires, et encadrés par la loi du 24 mars 2014 dite « *pour l'accès au logement et un urbanisme rénové* ». Les intercommunalités s'occupent également des questions d'implantation technologique et de bassin d'emploi. Sur le volet fiscal, les maires ne peuvent pas moduler l'assiette d'imposition des entreprises. « *Sur les 240 Md € de budgets locaux, une fois la réforme de la taxe d'habitation effectuée, il ne reste plus qu'environ 40 Md € de vrais impôts locaux. C'est-à-dire d'impôts sur lesquels les élus disposent d'un pouvoir de taux* », explique Rémy Berthier, co-président de l'Association des hauts fonctionnaires territoriaux (AATF).

Prévue à l'article 1^{er} de la loi « Engagement et proximité » du 27 décembre 2019, la conférence des maires est un outil de gouvernance complémentaire au conseil communautaire qui peut être utilisée par les maires pour influer sur la politique de développement économique de leur EPCI.

Les maires, des interlocuteurs privilégiés

Ils jouissent d'un rôle essentiel pour façonner l'aménagement de leur territoire et favoriser l'implantation d'infrastructures stratégiques, en étant chargés de délivrer les précieux permis de construire et de rénovation, dont les entreprises ont besoin pour mener à bien leurs projets de développement. Les villes sont par ailleurs d'importantes pourvoyeuses d'activités pour des secteurs comme le bâtiment et les travaux publics. Un tiers de l'investissement public national, en matière d'équipements collectifs est réalisé par les communes. Fin connaisseur de son tissu d'entreprises, le maire reste une figure influente du paysage local, jouant un rôle fédérateur entre les différents services des départements et de l'État. Mais pris en tenaille entre le renforcement des structures intercommunales et la réduction de leur autonomie financière, les communes s'inquiètent de l'avenir de leur périmètre d'action. « *Si l'intercommunalité parvient à remédier à certains inconvénients du morcellement communal, elle pose cependant le problème de la gouvernance et de la légitimité démocratique des nouvelles instances exécutives* », souligne un rapport du Sénat, publié en septembre 2025. La mission sénatoriale considère que le rétablissement de la confiance entre les communes et les intercommunalités passe par un assouplissement de la répartition des compétences, en évitant tout nouveau transfert, et par son adaptation à la diversité des territoires.

→ LA SÉRÉNITÉ DE L'ASSURANCE VIE LUXEMBOURGEOISE AVEC LA BIL



Depuis 1856, la BIL (Banque Internationale à Luxembourg) accompagne ses clients à travers ses activités de banque de détail, banque privée, banque d'affaires.



Arthur Moulet,
Banquier Privé
et Vivian Gobert,
Senior Product Manager
qui mettent en lumière
l'assurance-vie
luxembourgeoise.

Pouvez-vous nous présenter la BIL ?

Arthur Moulet : La BIL est l'une des institutions financières de référence au Luxembourg avec une expertise qui s'étend bien au-delà des frontières. Nous nous positionnons comme un partenaire stratégique pour les entrepreneurs et les familles fortunées, en combinant notamment deux pôles d'excellence :

- La banque privée, dédiée à la gestion et à l'optimisation de votre patrimoine privé. Nous proposons des solutions sur mesure en matière de structuration patrimoniale, d'investissement, de planification successorale et de transmission, avec une approche internationale et sécurisée.
- La banque d'affaires, conçue pour vous accompagner sur les enjeux stratégiques de votre entreprise : financement, ingénierie financière, opérations de croissance externe, cession ou

transmission. Nos équipes spécialisées conçoivent des solutions pour soutenir vos projets à forte valeur ajoutée.

Notre force réside dans cette vision globale, nous permettant de relier les dimensions professionnelles et personnelles de votre patrimoine, et de vous offrir un accompagnement cohérent et durable.

Comment accombez-vous les entrepreneurs français ?

Arthur Moulet : Nous offrons aux entrepreneurs une combinaison unique de proximité, d'expertise globale et de savoir-faire international. Notre approche est holistique : nous considérons votre patrimoine professionnel et privé comme un ensemble cohérent afin de vous proposer des solutions intégrées qui répondent à chaque facette de votre situation financière.

« LA BIL EST L'UNE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE RÉFÉRENCE AU LUXEMBOURG

AVEC UNE EXPERTISE QUI S'ÉTEND BIEN AU-DELÀ DES FRONTIÈRES. »

Concrètement, nous sommes en mesure de vous accompagner dans toutes les étapes clés de la vie de votre entreprise : création, financement, placements, transmission et succession. Parallèlement, nous construisons avec vous une stratégie patrimoniale sur mesure, parfaitement alignée avec vos objectifs et vos ambitions personnelles.

Comment expliquez-vous l'intérêt grandissant des entrepreneurs français pour l'assurance vie luxembourgeoise ?

Vivian Gobert : Dans un contexte économique et réglementaire en perpétuelle évolution, la sécurisation et la transmission du patrimoine familial sont des priorités absolues pour les dirigeants d'entreprise. L'assurance vie luxembourgeoise s'impose comme une solution de référence grâce à sa sécurité, sa flexibilité et son cadre protecteur unique en Europe.

Son atout majeur repose sur le célèbre Triangle de sécurité : vos actifs sont strictement séparés de ceux de la compagnie d'assurance et déposés auprès d'une banque agréée, sous le contrôle du Commissariat aux Assurances. Cette architecture garantit un niveau de protection parmi les plus élevés en Europe, y compris en cas de défaillance de l'assureur.

À cela s'ajoute une grande souplesse dans la rédaction des clauses bénéficiaires et la gestion des capitaux, permettant d'adapter le contrat à vos objectifs patrimoniaux et familiaux. Enfin, conformément à la réglementation

européenne, les résidents français peuvent parfaitement souscrire une assurance vie émise par une compagnie d'assurance luxembourgeoise en ligne avec la réglementation française. Nous vous accompagnons dans la mise en place d'une solution personnalisée pour pérenniser votre patrimoine.

Quels sont les principaux choix d'investissement proposés dans un contrat d'assurance vie luxembourgeoise ?

Vivian Gobert : L'un des grands avantages de l'assurance vie luxembourgeoise est la diversité des supports d'investissement accessibles. Un contrat multisupport peut offrir jusqu'à cinq types de solutions :

- Fonds Interne Dédié (FID) : géré sous mandat, il s'adapte à votre profil et permet d'investir dans un large éventail d'actifs.
- Fonds d'Assurance Spécialisée (FAS) : pour une gestion conseillée, dans laquelle vous êtes le décisionnaire final.
- Fonds Euros
- Fonds Externes
- Fonds Internes Collectifs (FIC)

Nous vous accompagnons pour identifier la structure la plus adaptée à votre profil et à vos objectifs, en partenariat avec des gestionnaires de renom.

Opérez-vous également en tant que société de courtage ?

Vivian Gobert : Effectivement, nous exerçons en tant que courtier en assurances depuis 2005. Grâce à nos partenariats avec des compagnies

de premier plan, nous proposons des solutions performantes et sur mesure. Notre rôle est de vous accompagner dans la définition et la mise en place de la solution la plus adaptée à vos besoins et votre situation.

Au-delà de l'assurance vie, quels sont les avantages ?

Arthur Moulet : Le Luxembourg, en tant qu'environnement d'investissement, déploie des atouts incontestables pour les entrepreneurs. Sa stabilité politique et économique, son cadre juridique et fiscal favorable aux affaires, en font un choix privilégié pour l'implantation d'une société. De surcroît, le pays bénéficie d'une position géographique stratégique au cœur de l'Europe, facilitant les échanges commerciaux et l'accès à un marché paneuropéen diversifié. Les entrepreneurs peuvent ainsi profiter d'un écosystème dynamique, fertile à l'innovation et à la croissance. Notre proximité géographique avec les acteurs de la Grande Région, nous confère une connaissance approfondie des enjeux locaux. Nous nous positionnons comme un partenaire stratégique de choix pour les chefs d'entreprise français, prêts à franchir de nouvelles étapes de croissance dans un contexte international complexe. Nous vous invitons à découvrir l'éventail de services que nous proposons, conçus sur mesure pour répondre à vos besoins spécifiques, et à bénéficier de notre expertise pour bâtir un avenir porteur d'opportunités.

Parlons de vos ambitions :
contact.wealthmanagement@bil.com

* Un investissement sur les marchés financiers peut vous exposer à un risque de perte en capital, ainsi qu'aux risques de marché, de taux d'intérêt, de crédit et de liquidité. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

**La BIL
en quelques chiffres**
(Chiffres issus du rapport annuel 2024)

170 millions d'euros : résultat net du Groupe
46,8 milliards d'euros d'actifs sous gestion
18,8 milliards d'euros de dépôts des clients
1900 employés dans le monde

QUELLES SONT LES PRIORITÉS DES ENTREPRISES ?

Plus que jamais, les entreprises qui contribuent financièrement aux politiques locales, entendent bien participer au débat et proposer des solutions concrètes, pouvant être rapidement mises en œuvre, dans le champ des compétences des maires issus des prochaines élections.



Pouvoir s'installer et développer son activité dans une commune, suppose de réunir plusieurs conditions : un foncier accessible, des transports pour permettre aux salariés de se rendre au travail et assurer la logistique, une offre de logements pour habiter à proximité de son lieu de travail, mais aussi un dynamisme local et une qualité de vie favorisée par les commerces et la restauration. Pour y parvenir, les équipes municipales, ont tout intérêt à privilégier une approche globale fondée sur le dialogue et la concertation avec les acteurs économiques. Car pour faire avancer leurs projets, les maires auront besoin du soutien du tissu économique local : chefs d'entreprise, professions libérales, artisans et commerçants. « C'est à travers les maires que l'on fait passer le message économique. Il faut que les chefs d'entreprise soient davantage dans les débats publics », insiste André Bousser, président de l'Union des Entreprises de Moselle, qui sera lui-même candidat dans sa commune.

Un redéploiement plus équilibré des activités

Le développement économique local est en effet un projet partagé, qui concerne autant les élus que les entrepreneurs. La question de l'attractivité est centrale : elle conditionne la création d'écosystèmes porteurs, où les échanges et les synergies favorisent l'émergence des projets et assurent une véritable dynamique entrepreneuriale. Dans le Grand Est, l'EPFGE (Établissement Public Foncier de Grand Est), opérateur de l'État, est au service des projets des collectivités, notamment en matière de développement économique. Il accompagne des communautés de communes dans le réaménagement d'anciennes friches industrielles en zones d'activités, en achetant du foncier et en finançant une partie des travaux, comme c'est le cas à Épinal, Charleville-Mézières ou pour la communauté de communes de Val de Meuse – Voie sacrée. Il s'agit de maintenir une diversité du tissu économique et industriel, au moment où les questions de souveraineté sont de plus en plus prégnantes. En parallèle, une offre de locaux adaptés, cofinancée par la Région, serait le moyen d'accompagner les entreprises dans leur installation ou leur développement.

Une mobilité plus fluide

L'un des principaux besoins de notre région, est de parvenir à densifier les liaisons par transports publics entre les coeurs de ville et leurs périphéries où sont implantés beaucoup d'emplois, mais aussi les liaisons entre les villes moyennes et les métropoles. Une mise à niveau des réseaux existants et un meilleur entretien, permettraient d'en développer les capacités et les usages. Le transport de marchandises est quant à lui très largement assuré par la route (85 %), contre seulement 8 % pour le rail et 7 % pour le fluvial. Un rééquilibrage s'impose, d'autant que la qualité des réseaux fluviaux et ferroviaires sur le Grand Est, reliés à plusieurs grands ports maritimes européens, laisse entrevoir un fort potentiel de report modal. C'est à une réflexion globale sur la mobilité et les aménagements nécessaires, qu'il faut désormais s'atteler, en y associant l'ensemble des acteurs concernés, à commencer par les entreprises. L'enjeu n'est pas d'opposer écologie et économie, mais de trouver un équilibre entre transition environnementale, mobilité fluide et vitalité économique des territoires.

Plus de taxes sur un territoire, c'est moins d'emplois et donc à terme moins de ressources pour la commune.

LES PRINCIPALES ATTENTES ÉCONOMIQUES DES FRANÇAIS À L'APPROCHE DES MUNICIPALES

- Favoriser le maintien et l'installation d'activités économiques de proximité ;
- Concilier l'urbanisme, l'environnement et la mobilité, en aménageant des centres-villes agréables et fonctionnels ;
- Stimuler l'apprentissage et l'emploi local ;
- Encourager les entreprises sociales et solidaires ;
- Proposer une fiscalité locale attractive.

(Étude OpinonWay pour le journal des Maires, septembre 2025)

Favoriser une économie plus sobre et plus circulaire

Adopter les principes d'une économie plus circulaire, c'est relocaliser la production de biens tout en facilitant l'insertion des jeunes et des publics éloignés de l'emploi. Le MEDEF appelle les collectivités à favoriser les entreprises éco-responsables dans l'attribution des marchés publics, à réserver 25 % des marchés de travaux aux TPE et PME, et plus largement à privilégier les achats locaux. Les entreprises doivent être associées plus étroitement aux actions des Groupements d'Intérêt Public (GIP), chargés d'accompagner les jeunes en matière de formation et d'accès à l'emploi. L'apprentissage doit devenir une réponse concrète aux clauses d'insertion. Sur le plan environnemental, il faut multiplier la création de sites de proximité de gestion des déchets professionnels, pour développer le réemploi des matériaux et lutter plus efficacement contre les dépôts sauvages.

Une fiscalité maîtrisée

Les entreprises françaises détiennent un triste record, celui d'être les plus taxées au monde. Elles connaissent également une instabilité fiscale permanente qui freine les projets d'expansion et nuit à leur compétitivité. C'est pourquoi le MEDEF appelle les futurs élus locaux à faire preuve de modération dans l'évolution des taux et des assiettes dont ils ont la responsabilité : taxe foncière, cotisation foncière des entreprises (CFE), taxe d'enlèvement sur les ordures ménagères.

LES 10 PROPOSITIONS DU MONDE ÉCONOMIQUE

POUR LA PREMIÈRE FOIS, LES TROIS CHAMBRES CONSULAIRES ALSACIENNES SE SONT ASSOCIÉES POUR ADRESSER UNE SÉRIE DE PROPOSITIONS AUX CANDIDATS AUX MUNICIPALES DES 880 COMMUNES DU BAS-RHIN ET DU HAUT-RHIN.

1. Sécuriser les créations et transmissions d'entreprises

Accompagner les dirigeants de plus de 55 ans pour préserver les emplois et le savoir-faire sur le territoire et favoriser la création de nouvelles activités.

2. Accélérer la transition écologique

Réaliser des diagnostics énergétiques et climatiques, mobiliser du conseil et des aides pour contribuer à la décarbonation des activités.

3. Associer les entreprises aux décisions locales

Mettre en place un comité consultatif sur les sujets sensibles : mobilité, stationnement, travaux de voirie, taxes...

4. Réinventer nos centres-villes

Bâtir un projet d'aménagement et d'attractivité avec toutes les parties prenantes : commerçants, artisans, services, hôteliers-restaurateurs, agriculteurs, industriels, associations de professionnels, usagers...

5. Favoriser les circuits courts

Intégrer davantage les productions locales dans la restauration collective.

6. Préserver une offre de foncier économique et gérer les zones d'activités

Anticiper l'accueil de nouvelles activités créatrices d'emplois, mutualiser des services (transport, déchets...), produire collectivement des énergies renouvelables.

7. Accompagner le virage du numérique, de l'IA et de la RSE

Réaliser des diagnostics et mobiliser des aides pour permettre aux entreprises d'ouvrir de nouveaux marchés, de renforcer leur démarche RSE et consolider ainsi leur ancrage local.

8. Valoriser les savoir-faire des entreprises locales

Favoriser l'obtention des labels « Artisan d'Alsace », « Commerçant d'Alsace » et « Savourer l'Alsace avec l'agriculture locale ».

9. Créer du lien avec les citoyens et les jeunes

Mettre en avant les entreprises locales dans les événements et publications communales.

10. Rapprocher citoyens et agriculteurs

Recréer des passerelles avec le monde agricole de proximité.

ENTRETIEN AVEC

VINCENT GOLLAIN

**DIRECTEUR ÉTUDES ET EXPERTISES DU CNER,
FÉDÉRATION DES AGENCES D'ATTRACTIVITÉ,
DE DÉVELOPPEMENT ET D'INNOVATION**

**Suite aux réformes de ces dernières années,
les maires ont-ils encore un pouvoir en matière
économique ?**

Depuis la réforme territoriale de 2010, appartenir à un établissement public de coopération intercommunale a été rendu obligatoire pour les communes (EPCI). Ceci a entraîné de nombreux transferts de compétences. Ainsi, les EPCI ont pris en charge le développement économique afin de mutualiser des dépenses et équipements, d'améliorer la cohésion et l'attractivité. Dans ce contexte, les maires gardent un pouvoir économique de manière directe et indirecte. Direct, car certains maires ont conservé des missions spécifiques, par exemple la dynamisation économique de centre-ville/centre-bourg, la gestion d'équipements avec des vocations partielles ou complètes en matière économique, l'écoute des attentes des entreprises ou encore le pilotage d'offices de tourisme communaux lorsqu'ils sont situés sur des stations classées de tourisme. L'implication est désormais surtout indirecte via les politiques intercommunales et la place que peuvent jouer certains maires dans les gouvernances des intercommunalités.

Avec Arnaud Ménard, directeur général d'Impulse Partners, vous avez proposé, devant le CNER, une nouvelle approche du développement économique à l'échelle du territoire. En quoi consiste-t-elle ?

Nous pensons qu'il faut transformer les façons de concevoir et de faire du développement économique. Les besoins des entreprises changent à grande vitesse, les enjeux écologiques et sociétaux deviennent primordiaux, la financiarisation des actifs économiques s'est développée, etc. Les actions des pouvoirs publics doivent veiller à agir sur la vitalité économique territoriale par des actions directes et indirectes à travers des leviers et des services. Mais ce n'est pas tout.



Pour en savoir plus



Il s'agit aussi de tenir compte des besoins de résilience territoriale à moyen long terme et d'agir sur la vitalité par des actions en matière de rayonnement. Notre proposition est simple : il faut stimuler l'économie d'un territoire en s'inscrivant dans une volonté globale d'amélioration de la situation territoriale. Pour y parvenir, nous croyons aux pouvoirs des « pépites territoriales » que nous définissons comme des actifs territoriaux à fort potentiel (site clé en main, expertise clé, projet porté localement, dynamique d'écosystème, un équipement clé comme un hôpital, etc.) qui ne demandent qu'à être stimulées pour contribuer à améliorer le niveau de vie des habitants. Ces pépites font la richesse et l'avenir de nos territoires. Mieux les identifier pour mieux les accompagner par un environnement économique favorable à leur développement est un enjeu majeur pour les collectivités territoriales.

Cette approche peut-elle contribuer à renforcer dans nos villes la cohésion sociale et territoriale ?

Absolument. Nous nous sommes inspirés des réflexions de Kate Raworth, économiste et autrice de « La Théorie du Donut » et d'autres travaux s'intéressant aux enjeux sociaux et environnementaux. Nous croyons qu'il est possible de repenser l'économie à l'échelle locale et de revisiter ses choix de politique économique, pour parvenir à dynamiser la vitalité territoriale tout en répondant mieux aux besoins humains essentiels et en veillant à la préservation de l'environnement.

Dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, les municipalités peuvent-elles encore avoir les moyens de leurs ambitions ?

L'ambition d'une municipalité ne se mesure pas uniquement à ses capacités humaines et financières. Combien de maires ont su dynamiser leurs communes avec des moyens relativement modestes ? En période de vaches maigres, l'ambition n'est pas de faire plus, mais de faire mieux, et pour y parvenir, la construction d'une ambition commune, partagée par le plus grand nombre, est souvent une clé de réussite. Nos concitoyens ne veulent pas que leurs communes dépensent le plus possible, ils veulent vivre dans des lieux où ils se sentent bien et où ils trouvent du sens. Aux maires de trouver leurs pépites locales pour bâtir un projet et dynamiser leurs territoires !

Le millefeuille administratif est-il un frein au développement économique des territoires ?

Les économistes des organisations ont montré que la concentration de moyens dans une structure, par exemple par fusion d'organisations, est parfois bien pire que la coordination de plusieurs structures travaillant en réseau. Au lieu de consacrer beaucoup d'énergie sur le millefeuille administratif, ne faut-il pas plutôt s'intéresser à développer une culture du travailler ensemble, du consensus et de l'intérêt des biens communs ? Il y a beaucoup à faire en France en matière de « management collectif de territoire » comme on a su développer le management de projet transversal au sein des entreprises et d'organismes publics. Le manifeste du CNER illustre bien cette approche : il montre que l'ingénierie territoriale permet de rendre le millefeuille institutionnel plus efficace en renforçant la coopération entre ses différentes strates et acteurs locaux.

Les intercommunalités ont-elles pris trop d'importance ?

Je ne pense pas, car elles ont permis de réelles avancées en matière de mutualisation de moyens, de montée en compétences et de développement de politiques publiques structurées. Mais certaines ont oublié leurs territoires environnants et parfois même, ont été prédatrices, provoquant des déséquilibres économiques, sociaux et territoriaux. Poursuivre les efforts de mutualisation et revisiter leurs façons de faire, y compris sur le plan économique, sont certainement des chantiers clés pour l'avenir.

L'INTERCOMMUNALITÉ, ACTEUR CENTRAL DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

Dans une enquête menée auprès d'un quart des intercommunalités françaises, l'association Intercommunalités de France témoigne de l'évolution de leur rôle dans le développement économique local depuis l'adoption de la loi NOTRe en 2015 et la mise en œuvre de nouvelles compétences.

L'intercommunalité joue de plus en plus un rôle d'interface entre les entreprises et l'écosystème économique local : Régions, Chambres consulaires, service public pour l'emploi, associations, clubs d'entreprises, plateformes d'initiatives locales, acteurs de l'économie sociale et solidaire, de l'insertion par l'économie... Cette montée en puissance s'explique par une large professionnalisation dans le champ économique, souligne cette étude.

91 % des intercommunalités sont dotées d'un service économique
 Elles sont quasiment toutes dotées (91 %) d'un service en charge du développement économique, tous statuts confondus, alors qu'elles n'étaient que 69 % en 2016. Toutes les communautés d'agglomération et 87 % des communautés de communes (contre 64 % en 2016) en possèdent désormais un, avec à la clé une stratégie économique clairement définie. Plus d'une intercommunalité sur deux intervient en soutien à la transmission ou à la reprise d'entreprises sur le territoire, tout en encourageant la création d'entreprises avec différents types d'actions, telles que le financement et la mise à disposition de locaux.

Pour faire face à une certaine inadéquation entre la formation et les compétences des salariés d'une part, et les emplois à pourvoir d'autre part, 63 % des intercommunalités organisent des événements dédiés, comme des forums emploi pour faciliter les recrutements.

Plus proches des entreprises depuis la crise sanitaire

80 % des intercommunalités disent avoir modifié leurs rapports avec les entreprises suite à la crise sanitaire, et une grande partie de celles qui les avaient soutenues, ont choisi de poursuivre cet accompagnement, au travers d'actions de communication, d'animation ou bien de reports ou d'allégements de fiscalité. Le foncier est également en train de devenir un enjeu stratégique pour le développement et l'ancrage des entreprises dans les territoires. Dans un contexte de raréfaction et face aux coûts induits par les opérations de requalification, sa gestion devient une question politique, et non plus uniquement technique.

Ces dynamiques s'inscrivent toutefois dans un contexte fiscal local de moins en moins lié au tissu économique.

« Au gré des différentes réformes et allégements sectoriels au profit des entreprises, ainsi que la récente réduction des valeurs locatives des locaux industriels, le poids de cette fiscalité économique s'est progressivement réduit au sein du panier fiscal des collectivités, perdant en l'espace de dix ans, près d'un tiers de sa valeur », rappellent les auteurs de l'enquête.



RELEVER LE DÉFI EUROPÉEN: UNE QUESTION DE SOUVERAINETÉ

Entre retards d'investissement, tensions commerciales et transition énergétique, l'Europe doit retrouver un cap. Fabrice Le Saché, vice-président du MEDEF, revient sur les leviers indispensables pour bâtir une stratégie industrielle efficace et redonner à l'Union européenne un rôle majeur dans la compétition mondiale.



COMPÉTITIVITÉ EUROPÉENNE: UN RETARD QUI S'AGGRAVE

Le rapport Draghi de 2024 chiffre à 800 milliards € par an les besoins d'investissement pour combler le retard de l'Union. L'Europe a-t-elle vraiment pris la mesure de son retard ?

Un an après le cri d'alarme de Mario Draghi, le constat est accablant : à peine 11 à 14 % de ses 170 recommandations ont été mises en œuvre.

Le MEDEF appelle à un effort d'investissement massif de 800 milliards d'euros pour permettre à l'Europe de rester compétitive face aux États-Unis et à la Chine, via un budget européen renforcé ou un fonds souverain pour les technologies stratégiques.

La Commission a présenté en février et mars 2025 un Pacte pour une industrie propre (100 milliards € mobilisés) et un plan d'action automobile doté de 3 milliards € pour les batteries et la mobilité propre. Ces dispositifs marquent-ils un vrai sursaut industriel ?

Le MEDEF salue le Clean Industrial Deal (CID) comme un signal fort pour la compétitivité industrielle européenne. Ce pacte marque une étape clé vers une stratégie intégrée de l'énergie, la décarbonation et la souveraineté industrielle.

Mais le CID reste trop lent, trop dépendant des États membres et insuffisamment précis face à l'urgence industrielle. Dans ce cadre, la neutralité technologique, incluant le nucléaire, est indispensable pour garantir une décarbonation compétitive.

Nous appelons à un véritable pacte industriel européen, soutenu par des investissements massifs et une stratégie commune pour les technologies stratégiques, afin de préserver la compétitivité face aux États-Unis et à la Chine.

Dans le secteur automobile, la transition vers l'électrification doit reposer sur des incitations stables et l'investissement, afin que la décarbonation devienne un levier de croissance plutôt qu'un facteur de désindustrialisation. La compétitivité, la stabilité et la confiance doivent rester les fondements de toute politique industrielle européenne.

ÉNERGIE ET SOUVERAINETÉ: LE NERF DE LA GUERRE

Le plan REPowerEU vise la fin du gaz russe d'ici 2027 et prévoit un recours accru au GNL américain (55 % des importations européennes en 2025) ; un nouveau mécanisme AggregateEU doit mutualiser la demande jusqu'en 2050.

Comment concilier sécurité énergétique et compétitivité des entreprises ?

Le mécanisme AggregateEU, instauré après la crise énergétique de 2022, incarne la nouvelle approche collective : en mutualisant la demande de gaz naturel des États membres, il renforce le pouvoir de négociation européen, assure la sécurité d'approvisionnement et favorise la stabilité des prix.

Malgré des progrès notables, notamment sur l'électricité, les infrastructures de GNL et la production de biogaz, le handicap de compétitivité énergétique demeure. Les prix de l'électricité restent deux fois supérieurs à leur niveau d'avant-crise, et le gaz est six fois plus cher qu'aux États-Unis.

Depuis le 7 août 2025, les exportations de l'UE vers les États-Unis sont taxées à 15 %, dans le cadre de l'accord conclu le 27 juillet, qui inclut aussi 750 milliards \$ d'achats énergétiques européens et 600 milliards \$ d'investissements outre-Atlantique. L'Union est-elle encore un partenaire ou déjà un client captif ?

L'accord US-UE comporte un déséquilibre structurel, caractérisé par une absence de réciprocité et un rapport de force assumé. L'Europe ne doit pas devenir la variable d'ajustement des politiques américaine et chinoise. Pour redevenir un partenaire et non un suiveur, l'Union doit diversifier ses accords internationaux (CETA, Mercosur, Inde, Australie...), investir massivement dans l'innovation et appliquer les recommandations du rapport Draghi.

Le MEDEF reste très attentif à la part nucléaire de l'accord, qui représenterait plus de 300 milliards d'euros de contrats. Ce signal positif confirme le retour du nucléaire au cœur des stratégies énergétiques et climatiques des grandes économies.

COMMERCE INTERNATIONAL: OUVRIR DES MARCHÉS SANS FRAGILISER NOS FILIÈRES

L'accord UE-Mercosur, validé par la Commission le 3 septembre 2025, prévoit la suppression de 90 % des droits de douane et un « filet de sécurité » agricole de 6,3 milliards €. Faut-il y voir une opportunité commerciale ou une menace pour l'agriculture et l'industrie agroalimentaire européennes ?

L'accord UE-Mercosur représente une opportunité stratégique, en ouvrant un marché de 750 millions de consommateurs, près de 10 % de la population mondiale qui pèse 20 % du PIB mondial. Face au protectionnisme américain, l'UE-Mercosur deviendrait la plus vaste zone de libre-échange au monde.

Au regard des enjeux stratégiques, le MEDEF a toujours soutenu cet accord. Les secteurs pharmaceutique, cosmétique, automobile, vins & spiritueux, mécanique et chimie tireront un bénéfice direct de la réduction ou de l'élimination des droits de douane, renforçant la compétitivité et l'attractivité de l'industrie française.

PRÉPAREZ AUJOURD'HUI L'ENTREPRISE DE DEMAIN



Contactez-nous

Êtes-vous prêt à transformer vos défis en opportunités durables ?

TRANSITION ÉCOLOGIQUE CLIMAT & ÉNERGIE

Votre facture énergie ne cesse d'augmenter ?

→ Bénéficiez d'un accompagnement sur-mesure et de dispositifs adaptés.

TRANSITION DIGITALE EDIH GRAND EST

Quels usages de l'IA pour votre entreprise ?

→ Test IA, formations, diagnostics : l'EDIH Grand Est vous accompagne pas à pas.

MOBILITÉ DÉCARBONÉE AUTOMOBILE

Comment adapter votre activité face aux mutations de la filière auto ?

→ Bénéficiez d'un accompagnement pour anticiper.

Avec les **CCI du Grand Est**, engagez-vous dans les **transitions clés** avec des solutions concrètes, locales et adaptées à chaque entreprise pour anticiper, innover et grandir durablement.

FLORENCE GUILLAUME,

UNE FEMME DE COMMANDEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ NUMÉRIQUE DU GRAND EST

Première femme à diriger la gendarmerie du Grand Est, la Générale Florence Guillaume conjugue expérience opérationnelle et vision stratégique. Convaincue que la cybersécurité est un enjeu collectif, elle appelle à une mobilisation conjointe des forces publiques et du monde économique pour préserver la confiance et la compétitivité régionales.

Vous venez de prendre la tête de la gendarmerie du Grand Est. Quelles sont vos priorités pour ce territoire aux réalités économiques et géographiques contrastées ?

La région revêt de multiples facettes. En termes de sécurité, je retiens sa position de carrefour stratégique européen. Elle est traversée de nombreux flux, mais aussi par des groupes criminels organisés, spécialistes des atteintes aux biens ou du trafic de stupéfiants. L'adaptation de nos modes d'action pour mieux contrôler les flux et lutter contre la criminalité organisée constitue ainsi un enjeu majeur, outre notre mission essentielle de sécurité du quotidien et de protection de la population.

Vous êtes la première femme à occuper cette fonction et la plus jeune promue à votre grade. Que représente pour vous cette étape dans votre parcours ?

Ma nomination intervient dans la continuité de 31 ans de service passionnants où j'ai alterné des commandements opérationnels, des postes de responsabilité en administration centrale et en cabinets ministériels. Je suis heureuse de retrouver un commandement territorial au contact de l'opérationnel et des forces vives des territoires.

Si je suis la première femme à ce poste, la gendarmerie peut s'appuyer sur un vivier toujours plus nombreux d'officières qui irriguent progressivement les niveaux de responsabilité et accéderont bientôt aux postes sommaux.

La cybersécurité est devenue un enjeu majeur pour les entreprises comme pour les collectivités. Comment la gendarmerie accompagne-t-elle les acteurs économiques face à cette menace ?

Nous sommes pleinement mobilisés au profit des acteurs économiques face aux risques cyber. Concrètement, nous intervenons en prévention, en accompagnement et en réponse aux incidents. En préventif, nos unités locales et nos référents cybersécurité sensibilisent les entreprises, les collectivités et les chambres consulaires pour identifier les vulnérabilités, rappeler les bons réflexes et diffuser une culture de la sécurité numérique. En cas d'attaque, nos spécialistes en cybercriminalité, apportent un soutien technique et judiciaire pour identifier les auteurs des cyberattaques et en limiter les conséquences. L'objectif est d'assurer une réponse rapide, coordonnée et efficace, en lien avec les services de l'État et acteurs privés concernés.



RENCONTRE
FLORENCE
GUILLAUME

Le Grand Est se distingue par son tissu industriel dense et sa position transfrontalière. Ces spécificités renforcent-elles les risques ou la complexité des enquêtes en matière de cybercriminalité ?

La région est un territoire très exposé. Son tissu industriel, fortement tourné vers l'innovation et les échanges internationaux, en fait une cible privilégiée pour les cyberattaques. La proximité des frontières et donc la multiplicité des juridictions impliquées, ajoute à la complexité des enquêtes. Cela exige une coopération étroite avec nos partenaires européens (Europol, unités spécialisées étrangères, réseaux transfrontaliers de police judiciaire). Cette complexité nous conduit à renforcer nos capacités d'investigations numériques et notre interopérabilité avec les acteurs européens de la cybersécurité.

La gendarmerie a mis en place un réseau de référents cyber et de cellules d'appui régionales. Quels dispositifs sont mobilisables pour les dirigeants d'entreprises du Grand Est ?

Au niveau du département, des référents cybersécurité accompagnent les entreprises et collectivités par des conseils, diagnostics de vulnérabilité et orientations en cas d'incident. Au sein des brigades territoriales, au plus près des citoyens, des militaires sont formés à la lutte contre la cybercriminalité, appuyés quand nécessaire par des enquêteurs spécialisés dans les investigations techniques complexes et l'analyse des traces numériques. Ce maillage territorial permet de répondre à chaque situation, tout en accompagnant durablement les dirigeants d'entreprises. Le dispositif, en synergie avec les partenaires institutionnels (ANSSI, préfectures, CCI, cybermalveillance.gouv.fr) est coordonné jusqu'à l'échelon national qui assure la cohérence technique, le partage du renseignement et la coopération internationale.

La gendarmerie collabore de plus en plus avec les acteurs économiques sur les enjeux de cybersécurité. Comment percevez-vous le rôle de ces partenariats dans la protection du tissu économique ?

Les partenariats sont essentiels. La cybersécurité ne peut pas être l'affaire des seuls experts informatiques ou des forces de l'ordre : c'est un enjeu collectif. En travaillant étroitement avec les acteurs économiques, nous développons une confiance réciproque et une circulation d'informations précieuse pour anticiper les menaces.

Ces collaborations permettent aussi de décloisonner les approches. Les entreprises partagent leurs retours d'expériences et nous apportons notre expertise technique et judiciaire. Ensemble, nous construisons un écosystème résilient, pour faire face à des attaques toujours plus sophistiquées.

Enfin, quel message souhaitez-vous adresser aux chefs d'entreprise du Grand Est pour renforcer leur vigilance et leur culture de la cybersécurité ?

Personne n'est à l'abri, mais tout le monde peut se préparer. La cybersécurité est un investissement stratégique, au même titre que la sûreté physique ou la qualité de production. Former ses collaborateurs, diffuser des bonnes pratiques, mettre à jour ses systèmes, sauvegarder ses données, signaler toute attaque sont des réflexes simples mais déterminants pour une hygiène numérique toujours plus efficiente.



RÉCONCILIER LES FRANÇAIS AVEC LE TRAVAIL :

**BERTRAND MARTINOT
ET FRANCK MOREL RÉPONDENT**

*Les auteurs de *Le travail est la solution*, Bertrand Martinot et Franck Morel, livrent leur analyse du rapport des Français au travail, des mutations en cours et des leviers pour redonner confiance aux actifs. Ils répondent ensemble à nos questions.*

Pourquoi les Français se sentent-ils aujourd'hui en « rupture » avec le travail ?

Ils considèrent que le travail ne paie pas assez, en soi et par rapport au non-travail, n'offre pas de perspectives de moyen terme et n'est pas reconnu. Ces critiques sont en large part fondées. Le paradoxe est qu'ils se sentent globalement bien dans leur travail : 75 % des Français s'estiment globalement satisfaits de leur travail dans les études d'opinion.

Quel changement majeur du travail contemporain est le plus sous-estimé ?

L'unité de temps, de lieu et d'action n'est plus la norme et les statuts d'activités se diversifient de plus en plus, les actifs voulant certes des garanties sociales mais aussi de la liberté. Il faut accompagner ce mouvement par plus de souplesse et la méthode du dialogue social pour l'organiser.

Pour vous, « le travail est la solution ». Quelle première mesure pourrait vraiment réconcilier les Français avec lui ?

Il faut redonner la capacité à ce que le travail et le travail en sus soient mieux rémunérés. Cela suppose donc de baisser les cotisations salariales en faisant un transfert sur TVA et CSG, de faciliter l'accomplissement de travaux supplémentaires en supprimant les entraves restantes à celui-ci. Pourquoi empêche-t-on autant aux salariés à temps partiel de travailler plus avec des règles si rigides ? Pourquoi les heures supplémentaires coûtent-elles plus cher à l'employeur que les autres heures, empêchant leur développement ?

La polarisation des emplois fragilise les classes moyennes. Comment éviter que cette fracture ne devienne politique ?

En respectant le travail et les travailleurs, en les valorisant et en les plaçant vraiment au centre des préoccupations. Lorsqu'on suspend la réforme des retraites ou qu'on augmente les taxes, on pense à tout le monde sauf aux travailleurs, qui paient la note. On pense répondre à une demande politique.

Quels leviers concrets les entreprises peuvent-elles activer dès maintenant pour améliorer la qualité du travail ?

Ces leviers sont de valoriser le management de proximité, nourrir le dialogue professionnel, oser nommer les phénomènes de risques psychosociaux. Il faut faire le choix de la valorisation du travail au quotidien et de ses conditions comme priorité avant les grandes causes sociétales ou environnementales mises en avant dans le cadre de la RSE, aussi nobles soient-elles.

BERTRAND MARTINOT
FRANCK MOREL

LE TRAVAIL EST LA SOLUTION

Réconcilier les Français
avec le travail

hermann

COMPÉTENCES:

UN DÉFI MAJEUR POUR LE GRAND EST



Franck Favre,
président
du MEDEF Alsace

Le MEDEF Grand Est intensifie sa mobilisation face aux tensions persistantes sur l'emploi et la formation. Regards croisés entre Jean-Marc Béguin, président de la Commission régionale Emploi-Formation, et Franck Favre, président du MEDEF Alsace, sur les urgences et les leviers d'action dans un contexte de pénurie durable de compétences.

Le MEDEF Grand Est parle d'un « combat » autour des enjeux d'emploi et de formation. Pourquoi ce changement de ton ?

JMB: Parce que nous sommes face à une forme d'urgence silencieuse. Dans le Grand Est, tous les secteurs témoignent d'une tension inédite sur les compétences : l'industrie, le BTP, la santé, l'hôtellerie-restauration, le numérique... Le manque de talents fragilise la compétitivité de nos entreprises et ralentit des projets d'investissement qui pourraient créer de l'emploi local. Parler de "combat", c'est assumer une mobilisation collective.

FF: Nous constatons que les jeunes arrivent de plus en plus tard sur le marché du travail. L'apprentissage semble avoir été délaissé par le gouvernement en termes d'accompagnement. Pourtant, nous devons absolument rechercher la complémentarité entre les voies et travailler ensemble. Et cela alors même que nous faisons toujours face à des difficultés de recrutement sur pratiquement tous les métiers.

Pour les entreprises, quels sont les obstacles les plus critiques au recrutement dans le Grand Est ?

JMB: Les entreprises rencontrent trois freins majeurs : un mismatch persistant entre compétences disponibles et besoins réels ; une démographie défavorable ; et des problèmes de mobilité et de logement qui compliquent l'attractivité du territoire.

FF: Un mot d'ordre : simplifier le Code du travail et redonner aux branches professionnelles la capacité de traiter l'ensemble des sujets, pour négocier au plus près des réalités métiers.

La situation de l'Alsace présente-t-elle des spécificités en matière de tension sur les compétences ?

JMB: Oui, l'Alsace combine une dynamique très forte de recrutement et une concurrence transfrontalière unique. Le marché de l'emploi est ouvert vers l'Allemagne et la Suisse, ce qui accentue la tension sur les métiers industriels, techniques, médicaux et numériques.

FF: Dans le Sud Alsace, l'attractivité des emplois en Suisse et en Allemagne crée une pression salariale forte, obligeant nos entreprises à payer davantage pour rester compétitives.

D'où la nécessité de fidéliser les talents et de former dès le lycée professionnel et l'enseignement supérieur.

Comment fonctionne la complémentarité entre MEDEF Alsace et Commission régionale Emploi-Formation ?

JMB: Nous avançons de manière coordonnée : diagnostics croisés, priorisation commune, mutualisation des initiatives, messages unifiés auprès des pouvoirs publics. Le MEDEF Alsace agit au plus près du terrain, tandis que la Commission structure la stratégie régionale.

FF: Il serait souhaitable de voir émerger davantage d'actions concrètes sur l'ensemble du territoire, en tenant compte des spécificités de chaque bassin de vie et d'activité.

Quels leviers voulez-vous activer en priorité, au niveau régional et en Alsace ?

JMB: Au niveau régional : simplifier les parcours de formation, mieux anticiper les besoins en compétences, renforcer l'attractivité des métiers industriels et techniques. En Alsace : travailler le transfrontalier et la fidélisation des salariés.

FF: La Région doit renforcer son accompagnement de la formation professionnelle, en soutenant davantage les CFA et en intégrant pleinement les syndicats métiers dans la construction des formations. En Alsace, il faut obliger les collèges à organiser des portes ouvertes métiers et renforcer l'apprentissage des langues dès le plus jeune âge, en particulier l'anglais et l'allemand.

Quels messages adressez-vous aux pouvoirs publics sur l'adéquation formation-emploi ?

JMB: Nous insistons sur une meilleure adéquation formation-emploi, avec des diplômes qui évoluent plus vite, et la nécessité de stabiliser les règles du jeu pour donner de la visibilité aux entreprises.

FF: Pragmatisme, action, présence sur le terrain et culture des indicateurs de résultats.

Comment renforcer l'attractivité du territoire et fidéliser les talents ?

JMB: Il faut agir sur trois axes : valoriser les parcours possibles, mieux promouvoir nos atouts territoriaux, et développer logement et mobilités.

FF: Travailler davantage, s'appuyer sur les forces économiques du territoire et déployer des stratégies adaptées à chaque zone. Agir ensemble, avec des indicateurs de résultats.

Quelles actions concrètes les entreprises verront-elles dans les prochains mois ?

JMB: Nous lancerons en 2026 un plan d'actions articulé autour d'une campagne régionale de promotion des métiers, d'un renforcement des coopérations écoles-entreprises et de nouvelles instances territoriales d'anticipation des compétences.

Quel message adressez-vous aux dirigeants du Grand Est ?

JMB: Nous avons besoin d'eux. Sans leur mobilisation, aucune stratégie ne pourra réussir.

FF: Un mot : la jeunesse. La formation, l'apprentissage, l'entreprise et le travail doivent être pensés ensemble. Les professionnels et les acteurs de la formation doivent avancer dans un objectif commun : la jeunesse est notre avenir.



Jean-Marc Béguin,
président de la Commission
régionale Emploi-Formation

RECONVERSION PROFESSIONNELLE :

UN LEVIER POUR LES ENTREPRISES DU GRAND EST



MICHEL KLEIN

Président et mandataire
Transitions Pro Grand Est
– MEDEF Vosges

Comment les entreprises du Grand Est peuvent-elles s'emparer de la reconversion comme levier de gestion des compétences ?

La reconversion va s'imposer naturellement aux entreprises du fait des évolutions rapides, notamment technologiques. Les dirigeants doivent en prendre conscience et structurer une véritable stratégie de gestion des compétences pour anticiper les changements de métiers. Il s'agit d'identifier les emplois menacés, d'analyser les compétences actuelles et futures et de faire évoluer celles-ci, notamment grâce à des actions internes.

Quels sont les principaux freins à la reconversion interne ?

Les entreprises manquent souvent d'une stratégie claire en matière de compétences, et les moyens financiers restent limités. Cela freine la mise en œuvre de reconversions, alors même que l'urgence est reconnue.

Quel message souhaitez-vous adresser aux dirigeants ?

Des dispositifs existent pour accompagner les reconversions, mais ils sont encore insuffisamment connus. Leur mobilisation contribuera à leur amélioration. Les dispositifs de Transitions Pro Grand Est sont ouverts aux entreprises : la formation doit être qualifiante vers un nouveau métier, et une participation financière est demandée.

Face aux mutations technologiques et environnementales, la reconversion professionnelle devient un enjeu stratégique pour les entreprises. Pour comprendre les dispositifs disponibles et les dynamiques à l'œuvre, CAP' Grand Est a interrogé Michel Klein, Président et mandataire de Transitions Pro Grand Est et représentant du MEDEF Vosges, et Lionel Lemaire, Directeur général de Transitions Pro Grand Est.



LIONEL LEMAIRE

Directeur général –
Transitions Pro Grand Est

Quelle est la mission de Transitions Pro Grand Est et quels dispositifs proposez-vous aux entreprises ?

Nous sommes les spécialistes de la reconversion. Les dispositifs que nous mettons en œuvre facilitent les parcours et répondent aux besoins du territoire. Ils constituent aussi un vecteur de recrutement. Environ 12 % des projets financés permettent des évolutions internes. Nous accompagnons également les parcours liés à la prévention de l'usure professionnelle ou à l'adaptation des emplois aux transitions en cours. La reconversion est un véritable levier RH ; certains dispositifs peuvent impliquer un appui financier mesuré de l'entreprise.

Quelles tendances observez-vous en Région Grand Est ?

Les mutations se multiplient et s'accélèrent. Les outils de la reconversion doivent être envisagés comme de véritables leviers, tant pour les entreprises que pour les salariés, afin d'accompagner ces évolutions.

ENTREPRISE ET HANDICAP : ENCORE UN EFFORT

Depuis 2005, les entreprises de plus de 20 salariés ont l'obligation d'employer au moins 6 % de personnes en situation de handicap. Au cours de ces deux décennies, la sensibilisation des entreprises à la question du handicap a considérablement évolué. De nombreuses organisations ont intégré des politiques inclusives allant au-delà des obligations légales, mettant en avant la diversité comme un levier de performance et d'innovation. Cette dynamique s'est traduite non seulement par une augmentation des recrutements de personnes en situation de handicap, mais aussi par l'adaptation des environnements de travail.

Une stratégie globale

Avec plus de 7 % de salariés en situation de handicap, Orange fait partie de ces entreprises qui ont souhaité aller plus loin dans leur politique d'insertion. La Mission Insertion Handicap du groupe, veille à une meilleure intégration grâce à un accompagnement personnalisé. « Nous nous assurons que nos environnements de travail, nos outils collaboratifs et nos systèmes de soutien sont accessibles et adaptés aux besoins de chacun. Cette approche offre à tous nos salariés un cadre propice au développement professionnel : une culture inclusive améliore le sentiment d'appartenance, le bien-être, la fidélité et l'attractivité des talents sur le long terme », précise Véronique Boulerand, directrice de la Mission pour l'emploi et l'insertion des personnes en situation de Handicap chez Orange. Au niveau du recrutement, le groupe a développé une relation de proximité entre les référents diversité d'Orange et les représentants régionaux de France Travail. Les deux partenaires établissent conjointement des plans d'action territoriaux adaptés aux besoins et ressources locales. « Un pilotage et

Le 11 février 2005, la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées était adoptée, suscitant de grands espoirs. Vingt ans plus tard, si de réelles avancées ont été enregistrées, le bilan reste contrasté.

un suivi régulier au niveau régional et national permettent d'essaimer les bonnes pratiques au service des objectifs communs », ajoute Véronique Boulerand. Pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap chez ses fournisseurs, Orange développe ses achats auprès du secteur du travail protégé et adapté (STPA), qui représente près de 30 % de ses achats responsables en 2025.

Une composante du dialogue social

Monoprix a choisi une autre voie. Pour construire une vraie culture de l'inclusion, l'entreprise a décidé d'inscrire le handicap au cœur de son dialogue social, en impliquant ses représentants du personnel et en s'appuyant sur un cabinet spécialisé. Grâce à ce travail commun, Monoprix a lancé des formations pour les équipes, aménagé des postes de travail, accompagné les salariés concernés et développé des partenariats avec des structures du secteur adapté. Une stratégie gagnante pour l'entreprise et ses équipes. Résultat : les équipes se montrent plus sensibles à la question du handicap, le climat de travail évolue, les salariés concernés se sentent mieux intégrés et davantage soutenus.

DÉCRYPTAGE ENTREPRISE ET HANDICAP

Chiffres clés

12 %

des personnes handicapées sont au chômage

contre 7 %

pour l'ensemble de la population (selon l'INSEE)

55 %

des demandeurs d'emploi handicapés sont confrontés au chômage de longue durée

contre 44 %

pour les autres publics (d'après la communauté de l'inclusion)

Un taux d'emploi qui stagne

Mais derrière ces réussites, le taux d'emploi stagne depuis plusieurs années à 3,5 % dans le secteur privé (source : Agefiph). En cause : une formation insuffisante chez les personnes en situation de handicap, des démarches administratives complexes pour la reconnaissance du statut, et un manque de stratégie d'inclusion au sein de bon nombre d'entreprises. En 2023, on dénombrait 674 400 salariés bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOE), soit 4,3 % des actifs en emploi. Le taux de chômage des personnes handicapées reste préoccupant, atteignant 12 % en 2023, soit près du double de celui de la population générale (7 %). De surcroît, 55 % des demandeurs d'emploi handicapés sont confrontés au chômage de longue durée, contre 44 % pour les autres publics. Les écarts sont également marqués en matière de précarité. 33 % des travailleurs handicapés sont à temps partiel ; seuls 11 % occupent des postes de cadre, contre 22 % du reste de la population. Des stéréotypes persistants, des postes de travail mal adaptés et une méconnaissance des dispositifs

d'accompagnement freinent encore leur intégration professionnelle. De plus, certaines entreprises perçoivent encore l'emploi des personnes handicapées comme une contrainte administrative plutôt qu'une opportunité de performance humaine et sociale.

Des défis restent à relever

La société française reste encore peu perméable au handicap. L'accessibilité, bien qu'améliorée, demeure incomplète dans de nombreux espaces publics et privés. Seuls 900 000 établissements recevant du public (ERP) sur près de deux millions sont conformes aux normes d'accessibilité, selon le Sénat. Les infrastructures de transport présentent encore des lacunes. Le métro parisien reste encore très largement inaccessible et il faudra attendre la mise en service des lignes du Grand Paris Express pour avoir un réseau totalement adapté. L'accompagnement scolaire et universitaire est également très insuffisant. Autre enjeu majeur, le logement adapté, où la demande dépasse largement l'offre, limitant l'indépendance et l'insertion sociale des personnes en situation de handicap.

Profitez de l'**EXPERTISE** et de l'**AGILITÉ** d'une entreprise locale, alliées à la **force d'un groupe de près de 60 ans** !

FM>LOGISTIC



FM Logistic Mommenheim
ZAC plateforme d'Activités de la Région de Brumath
Route de Brumath
67670 Mommenheim

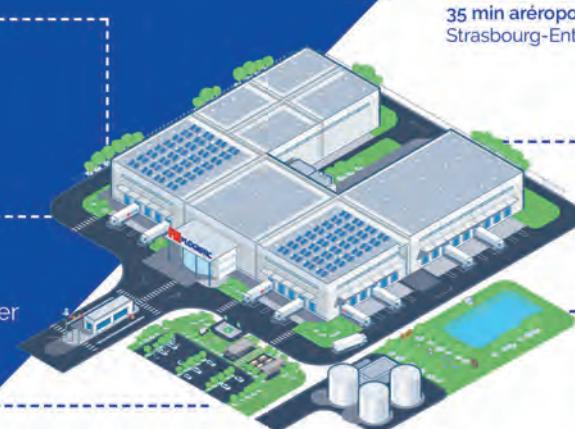
7 min A4
sortie 47

35 min aéroport
Strasbourg-Entzheim

La gestion de vos activités pour une **expérience client garantie** (stockage, manutention, co-packing, transport, e-commerce, douane, control tower...)

Une plate-forme **certifiée HQE®** niveau très performant (panneaux solaires, 100% d'électricité verte, réutilisation des eaux de pluie, matériaux recyclés...)

Un entrepôt de **36 000 m²** dont **5 000 EPR disponibles** pour accueillir vos palettes



Température dirigée et chambre froide pour s'adapter à vos **spécificités produits**

Bénéficiez de l'**expérience** d'un site multi-clients pour la gestion de votre supply chain (agroalimentaire et industrie)

"Notre polyvalence et notre expertise nous permettent d'accompagner nos clients dans leur évolution et de leur proposer une supply chain omnicanale et durable."

Myriam REEB
Directrice de plate-forme
mreeb@fmlogistic.com

www.fmlogistic.fr





LE MANAGEMENT HUMANISTE

AU SERVICE DE LA PERFORMANCE :

entretien avec

**ISABELLE VITTE BLANCHARD,
fondatrice d'IVB Conseil**

Dans l'entreprise, les managers prennent-ils suffisamment en compte le facteur humain et ses multiples facettes ?

Si l'intention est le plus souvent présente, force est de constater que la prise en compte reste malgré tout insuffisante et ce, pour deux raisons :

- L'une tient à la pression quotidienne qui fait apparaître les besoins des collaborateurs comme un défi supplémentaire ;
- L'autre est en lien avec un certain déficit de savoir-faire managérial. À cet égard, vous êtes-vous déjà interrogé sur le paradoxe entre l'offre pléthorique de formations au management et le nombre croissant de collaborateurs démotivés, en burn-out ou en arrêt de travail ?

La raison principale est que manager ne relève pas d'un simple portefeuille de techniques mais d'un véritable changement d'esprit et de posture qui vise à reconnaître chaque collaborateur comme acteur du succès collectif. Manager est aujourd'hui un véritable art d'équilibrisme.

Qu'est-ce qui se joue dans la relation interpersonnelle ?

La qualité du lien entre manager et collaborateur est déterminante : respect, confiance et reconnaissance mutuelle en sont les fondements. Chaque échange managérial a un impact – il peut motiver ou démotiver. C'est pourquoi il est fondamental de réfléchir au préalable sur l'intention de son propos et la façon de l'exprimer. Derrière tout collaborateur, il y a un être humain.

En quoi le management humaniste, peut-il être un facteur de performance ?

Dans un monde incertain, le rôle du manager devient plus exigeant : il doit accueillir la pression sans la transmettre, rester aligné avec ses valeurs, responsabiliser et faire grandir ses équipes, encourager l'innovation et garantir la performance... Le management humaniste, en s'appuyant sur le respect de la singularité de chacun, sur le discernement et l'esprit critique et sur le courage, propose un cadre de référence pour guider les comportements et décisions au quotidien. Mettre l'humain et le sens au centre de l'organisation, c'est faire du profit une conséquence plutôt qu'un objectif.

Comment accompagnez-vous les managers en quête de sens ?

Pris bien souvent dans un rythme effréné, de nombreux managers perdent de vue le sens de leur action. Le coaching offre un espace d'introspection, d'analyse de la façon de se comporter et d'assumer ses responsabilités, d'optimisation de son temps, d'alignement sur ses valeurs. Il les aide à reconnecter leur mission professionnelle à leur raison d'être. Agir en conscience devient une nécessité. Cet accompagnement peut aussi se faire au niveau collectif, en travaillant sur une vision et des valeurs partagées.

► www.ivba.fr

◀ Mettre l'humain et le sens au centre de l'organisation, c'est faire du profit une conséquence plutôt qu'un objectif. ▶

UNE ÉTAPE CRUCIALE DE MODERNISATION POUR LA CENTRALE DE SAINT-AVOLD

TotalEnergies a investi 50 M€ pour renforcer l'efficacité énergétique de l'unité 8 de cette centrale à cycle combiné gaz naturel et éviter la production de 10 000 à 15 000 tonnes de CO₂ par an. Un chantier qui s'inscrit dans une logique de pérennisation de l'outil industriel, avec la révision de l'unité 7 annoncée en 2027.

DOUZE CENTRALES DU MÊME TYPE EN FRANCE

Une douzaine de centrales à cycle combiné gaz sont actuellement en fonctionnement dans notre pays : 4 appartiennent à EDF, 3 à Engie et 5 à TotalEnergies.

Elles sont raccordées au réseau électrique par une ligne haute tension souterraine, composée de câbles de 400 000 volts.

À Saint-Avold, ce sont deux fois trois câbles qui partent de la centrale jusqu'au poste RTE à l'entrée de l'Europôle de Saint-Avold, sur une distance de 2,4 kilomètres. Un raccordement réalisé dans les années 2000.

Dans le monde TotalEnergies, possèdent une dizaine de centrales, pour une capacité installée de 5,8 GW, et se fixe comme objectif d'atteindre une capacité de production flexible d'électricité de 7 à 10 GW d'ici à 2030.

Ce chantier de modernisation a mobilisé quelque 30 entreprises prestataires et jusqu'à 400 personnes simultanément sur le site. « Il reflète notre engagement à associer dynamisme du territoire et participation à la construction d'un système énergétique plus résilient et plus durable. En combinant nos capacités de production d'énergie renouvelable locale à des capacités flexibles performantes comme notre centrale de Saint-Avold, nous pouvons fournir à nos clients une énergie fiable, disponible et bas-carbone », souligne Gilles Pouret, directeur régional Grand Est de TotalEnergies.

L'une des unités les plus performantes en France

« Des révisions aussi importantes ont lieu toutes les 33 000 heures de fonctionnement, soit tous les 5 à 7 ans », précise Pierre-Henri d'Hausen, directeur de la centrale. La première avait eu lieu en 2014, suivi d'une autre en 2020. Mais celle-ci est l'occasion d'une modernisation plus en profondeur de l'outil de production. La turbine à gaz a bénéficié d'un nouveau rotor équipé d'ailettes aérodynamiques, qui réduisent les frottements tout en maximisant la transmission de la puissance des fumées à l'axe de la turbine. Cela permet de produire la même quantité d'électricité en utilisant moins de gaz.



Le gain attendu devrait faire de l'unité 8 l'une des plus performantes en France, avec un rendement qui se rapprochera des 60 %. « Un chantier spectaculaire, notamment quand il a fallu soulever l'alternateur de 350 tonnes, la pièce la plus lourde de l'installation, grâce au pont roulant de notre salle des machines », explique Pierre-Henri d'Hausen. En complément, tous les ans, 15 jours d'arrêt sont planifiés par unité, pour réaliser les inspections réglementaires, les travaux préventifs ou curatifs. Une étape importante pour l'avenir de la centrale dans le cycle de production d'énergie. En devenant plus réactive, plus fiable et plus performante, elle augmente sa capacité à être sollicitée plus fréquemment et pérennise ainsi son activité.

Une centrale d'appoint essentielle

Car la particularité de la centrale de Saint-Avold est d'accompagner les fluctuations de la consommation, pour sécuriser le réseau électrique. La croissance du parc de renouvelables est importante, entraînant une intermittence de plus en plus forte en termes de fourniture, qu'il faut compenser par des moyens flexibles et pilotables comme ceux de Saint-Avold, qui agit comme une variable d'ajustement entre un nucléaire qui fournit la base de la production énergétique, un renouvelable intermittent et une consommation à satisfaire à tout moment de la journée.

« Les centrales à gaz présentent de nombreux avantages qui en font une solution de choix pour produire une électricité flexible et toujours disponible pour compléter l'offre en énergie », précise le directeur du site. La centrale de Saint-Avold est capable de démarrer en 30 minutes, juste après un arrêt de production et en 2 heures en cas de démarrage à froid. Elle enregistre une augmentation constante du nombre de sollicitations ces dernières années, qui sont passées de 100 démarriages par an jusqu'en 2020, à 200 actuellement.



L'unité 7 est aujourd'hui à 80 000 heures de fonctionnement par an, alors que la 8 est à 90 000 heures. La centrale de Saint-Avold permet de couvrir les besoins en électricité de plus de 500 000 foyers. Pour répondre à la demande, le personnel principalement constitué de techniciens, travaille en service continu : 6 équipes de 4 personnes. La centrale assure deux services : le cycle combiné avec 48 salariés, et le CODAP (Centre d'Optimisation, de Dispatch et d'Ajustement de la Production) avec 19 salariés. Le CODAP assure le suivi et la programmation des centrales à gaz françaises de TotalEnergies, mais réalise également des activités pour le renouvelable et les batteries. Il est situé sur l'Europort, avec des équipes présentent 24h/24.

Une installation moins polluante

Les centrales à cycle combiné sont plus performantes et moins polluantes que les centrales traditionnelles. « Un cycle combiné émet ainsi 3 fois moins de CO₂ qu'une centrale à charbon », insiste Pierre-Henri d'Hausen. Le gaz brûlé pour produire de l'électricité, provient de la mer du Nord, des États-Unis et du Moyen-Orient. Des projets de décarbonation à moyen/long terme, sont à l'étude, mais se heurtent au manque de foncier disponible. Deux options sont sur la table : brûler de l'hydrogène vert encore peu disponible et cher, ou capturer le CO₂ dans les fumées pour l'utiliser ou l'exporter vers des puits de carbone. Mais cela nécessiterait d'installer une unité industrielle qui serait aussi vaste que la centrale.

Cette modernisation permet de produire la même quantité d'électricité en utilisant moins de gaz.



**TRANSFORMEZ
VOTRE VERSEMENT EMPLOYEUR
EN SOLUTIONS LOGEMENT
POUR VOS SALARIÉS**

UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
DANS LEUR PARCOURS RÉSIDENTIEL
DES SOLUTIONS POUR AMÉLIORER LEUR CADRE DE VIE
UN SOUTIEN POUR ACCÉDER À LA PROPRIÉTÉ

Ayez le réflexe Action Logement !



0970 800 800
De 9h à 18h, du lundi au vendredi
(Horaires métropolitains - Numéro non surtaxé)

actionlogement.fr

ActionLogement 
RECONNUE D'UTILITÉ SOCIALE

Novembre 2025 - Crédits photo : Adobestock / Action Logement Services SAS au capital de 20 000 000 d'euros
SIREN 401 100 000 000 100 - Siège social : 29, rue Paul Mistral 75003 Paris - Société de financement agréée et contrôlée par l'ACPR
le numéro 17006223 / la Société de financement agréée et contrôlée par l'ACPR

0970 800 800

De 9h à 18h, du lundi au vendredi
(Horaires métropolitains - Numéro non surtaxé)

actionlogement.fr

ActionLogement 
RECONNUE D'UTILITÉ SOCIALE

AU SERVICE DES ENTREPRISES



©Philippe Stirmwella

L'Ordre des experts comptables du Grand-Est représente, défend, valorise les experts-Comptables et les accompagne dans leur développement.
Rencontre avec Catherine Hanssen, présidente de l'Ordre des experts comptables du Grand-Est.

Pouvez-vous présenter l'Ordre des experts comptables du Grand-Est ?

« Couvrant les 10 départements du territoire, il regroupe 1600 confrères et 1600 sociétés d'expertise comptable. Afin de privilégier la proximité avec nos confrères, nous sommes présents à Strasbourg, Nancy et Reims. Dépendant du ministère de l'Économie, l'Ordre des experts comptables surveille l'exercice de la profession d'expert-comptable, qui une profession réglementée, et veille au respect de la déontologie professionnelle. L'une de ses missions est également de faire découvrir aux jeunes les opportunités qu'offre la profession. L'Ordre valorise également le rôle de conseil de l'expert-comptable auprès des dirigeants d'entreprise notamment en période d'incertitude et de mutations économiques et technologiques ».

Qu'en est-il justement de la facturation électronique aujourd'hui ?

« Suite à une directive européenne, la réforme de la facturation électronique va modifier le processus de transmission des factures pour aider à détecter la fraude à la TVA. Cette réforme s'appliquera à partir du 1^{er} septembre 2026 à toutes les entreprises assujetties à la TVA. Quelle que soit leur taille, elles devront être en mesure de recevoir des factures au format électronique. L'obligation d'émettre et de transmettre les données de paiement à l'administration interviendra le 1^{er} septembre 2026 pour les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises ; le 1^{er} septembre 2027 pour les petites et moyennes entreprises. La facturation électronique, c'est une opportunité de prendre des décisions en temps réel. C'est un vrai levier de pilotage et de compétitivité pour les entreprises ! »

Comment les experts-comptables peuvent accompagner les dirigeants dans cette réforme ?

« Cette réforme aura un fort impact sur la gestion des entreprises. Elle pose de nombreuses questions sur l'organisation, les logiciels à mettre en place... Actuellement, les entreprises doivent choisir la plateforme agréée qu'elles utiliseront. Il est préférable d'être accompagné par son expert-comptable qui est la personne la plus à même de conseiller les entreprises dans la transformation de leurs process de facturation. C'est vraiment un interlocuteur de confiance qui a une vision 360° de l'entreprise, et qui va réfléchir à ses flux, à la manière dont sa comptabilité est organisée. Votre expert-comptable vous aide à sécuriser les transitions vers la facture électronique en conformité avec la réglementation ».

DES LIENS UTILES

Pour en savoir plus sur la facturation électronique : mafacture-monexpert.fr

En février-mars, l'Ordre ira à la rencontre des entreprises pour leur expliquer le fonctionnement de la réforme (infos sur www.oecgrandest.fr)

PRÉSENTE

PAUL OMERTINO
EXPERT
DIGITAL

LAURIE SANTINI
DATA
ANALYST



A photograph of two astronauts in full space suits, floating in the void of space against a backdrop of distant stars and a hazy nebula. The lighting is dramatic, highlighting the metallic surfaces of their helmets and suits.

VOUS
ACCOMPAGNER
TOUJOURS
PLUS LOIN

EXPERTS — & CO —

UNE SÉRIE DE BONS CONSEILS SUR : OECGRANDEST.FR/EXPERTSANDCO

VOTRE ENTREPRISE, VOTRE PATRIMOINE, UNE MÊME HISTOIRE



Parce que nous croyons qu'entreprendre, c'est aussi bâtir pour demain. En alignant vos ambitions professionnelles et personnelles, nous donnons du sens à chaque décision et de la force à chaque projet.

Ensemble, construisons votre réussite.

[→ bil.com/entrepreneur](http://bil.com/entrepreneur)



Building tomorrow **together**