

LE MAGAZINE DE LA FRANCE DE DEMAIN
ÉCONOMIE | POLITIQUE | SOCIOLOGIE | ÉCOLOGIE | AUDACE CRÉATRICE | TECHNOLOGIE

2020
FRANCE
LE MAGAZINE
DE LA FRANCE
DE DEMAIN

EN avant !

MARS 2015 GRATUIT # 02

UN MILLION D'EMPLOIS EN CINQ ANS, C'EST POSSIBLE !

GRAND TÉMOIN, JOHN CHAMBERS

MONDIALISATION, LE PROJET STRATEXIO



Réussissez vos recrutements avec **PEOPLE WANTED**



**TROUVEZ LE CANDIDAT QU'IL VOUS FAUT
GRÂCE AUX RECOMMANDATIONS DE NOS PARRAINS : LES TALENT ANGELS.**

Comme vous le savez, la cooptation est probablement le système de recrutement le plus efficace et le mieux adapté aux évolutions du monde professionnel. La vocation de PEOPLE WANTED est de permettre aux Entreprises de trouver des candidats plus qualifiés, mieux ciblés, car recommandés par les acteurs du marché dans lequel vous évoluez. Alors contactez nous :

www.peoplewanted.fr
contact@peoplewanted.fr

ÉDITO PIERRE GATTAZ



La France a des atouts formidables pour gagner, se développer, sortir de la crise. C'est la conviction de tous les entrepreneurs français, et même de certains étrangers, loin du « French Bashing » trop à la mode. Ainsi, l'interview de John Chambers, l'emblématique PDG de CISCO, nous le démontre : la France peut gagner et attirer les talents. À condition que nous nous prenions en main et que nous fassions les réformes indispensables. C'est à la fois la conviction du MEDEF et sa logique d'action.

Agir au plus près du terrain pour accompagner, informer et former les entrepreneurs, notamment les PME et TPE, au travers de nos fédérations et de nos MEDEF territoriaux, voilà notre programme d'actions. Depuis l'entrepreneuriat dans les quartiers jusqu'à l'intégration de la révolution numérique en passant par la mondialisation, le monde bouge, évolue, change. Et ces changements sont autant d'opportunités dont nous devons nous saisir, comme chefs d'entreprise, comme entrepreneurs.

Ce magazine s'inscrit dans cette dynamique : brasser des idées, échanger, regarder les évolutions comme autant d'opportunités à saisir plutôt que de menaces à combattre... Voilà ce dont nous avons besoin. Mais ce volontarisme se fracassera sur notre réalité réglementaire et législative, notamment sociale et fiscale, si nos élus, de droite comme de gauche, et nos organisations syndicales n'intègrent pas cette nouvelle donne. Et c'est toute la difficulté de notre pays : dépasser les postures, regarder les problèmes en voulant les régler, pas simplement en surfant dessus pour des questions électorales, être pragmatiques et dépasser les dogmes, garder en tête les valeurs qui doivent nous rassembler et ne pas les renier...

Ne basculons pas dans le discours facile du « tous pourris », car là encore, chez nos interlocuteurs, les lignes bougent, les volontés s'affirment et les convictions affluent sous les discours convenus. Mais il faut que tout cela aille plus vite, que la réforme devienne rapidement une ambition, et non un gros mot. Et surtout, que ces réformes ne soient pas juste brandies, mais qu'elles soient menées jusqu'au bout, dans la concertation et non la brutalité, rapidement mais sans précipitation, comme on sait le faire dans les entreprises.

Là aussi, nous, entrepreneurs, aurons à faire des propositions, à participer au débat, à suggérer. Et ce magazine s'en saisira car il s'agit avant tout d'opportunités pour tous les citoyens.
En avant !

Pierre Gattaz
Président du MEDEF

SOMMAIRE



3
ÉDITO
PIERRE GATTAZ



6/9
GRAND
TÉMOIN
JOHN
CHAMBERS

2020
FRANCE
2020



MEDEF
55 avenue Bosquet, 75007 PARIS
Tél. : 01 53 59 19 07
Site : www.medef.com

11/18

ACTU(S)

01

12 / LA MÉTÉO DE L'ÉCO
14 / 1 MILLION D'EMPLOIS
EN 5 ANS, C'EST POSSIBLE...
16 / LIBÉRON S L'ENTREPRISE
17 / "BEAU TRAVAIL" ACTE II

19/53

LES GRANDS DÉFIS

02

MONDIALISATION

20 / LE PROJET STRATEXIO

EUROPE

22 / NOUVELLE COMMISSION MODE D'EMPLOI

24 / TRIBUNE DE LOÏC ARMAND

26 / PRÉSENTATION DU BDI

27 / INTERVIEW D'ULRICH GRILLO

NUMÉRIQUE

28 / UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE 10 - 11 JUIN 2015

29 / ACCÉLÉRER LA MUTATION NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES
SYNTHÈSE DU RAPPORT MCKINSEY

30 / LA PRÉSENCE FRANÇAISE AU CES

32 / RÉSEAUX SOCIAUX ET ENTREPRISES ; QUELS ENJEUX JURIDIQUES ?

ÉNERGIE

33 / QUEL IMPACT SUR LES ENTREPRISES ET NOTAMMENT LES PME ?
TROIS QUESTIONS À ROBERT DURDILLY

34 / COMPRENDRE LA NOUVELLE LOI ÉNERGIE

AUDACE CRÉATRICE

36 / INTERVIEW DE RAPHAËL GORGÉ

38 / ENTREPRENDRE : PASSER DE L'ENVIE AU PROJET

40 / TROIS QUESTIONS À MOUSSA CAMARA : AGIR POUR RÉUSSIR

42 / INTERVIEW PREMIER CONSEIL

45 / PIE : ENCOURAGER LA CRÉATION D'ENTREPRISE À PARIS

46 / THIBAUT LANXADE : COMMENT INCITER LES JEUNES À CHOISIR L'ENTREPRENEURIAT ?

ÉPANOUISSEMENT

52 / ÉGALITÉ DES CHANCES ET PROMOTION DES DIVERSITÉS :
LES RÉSULTATS DU 3^e BAROMÈTRE

55/63

L'ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

03

PÉNIBILITÉ

56 / PÉNIBILITÉ ET TRAVAILLEURS DÉTACHÉS
QUATRE QUESTIONS À JACQUES CHANUT

ESS

58 / LOI ESS, CE QUI CHANGE POUR LES ENTREPRISES

SIMPLIFICATION

60 / OÙ EN SOMMES-NOUS ?

62 / DÉCLARATION UNIQUE : 3 QUESTIONS À ÉRIC HAYAT

67/74

LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

04

FORMATION

68 / RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
DU DIF AU CPF

70 / MOOC

LES NOUVELLES FAÇONS DE FORMER
INTERVIEW DE CÉCILE DEJOUX

74/81

EFFICACITÉ PUBLIQUE

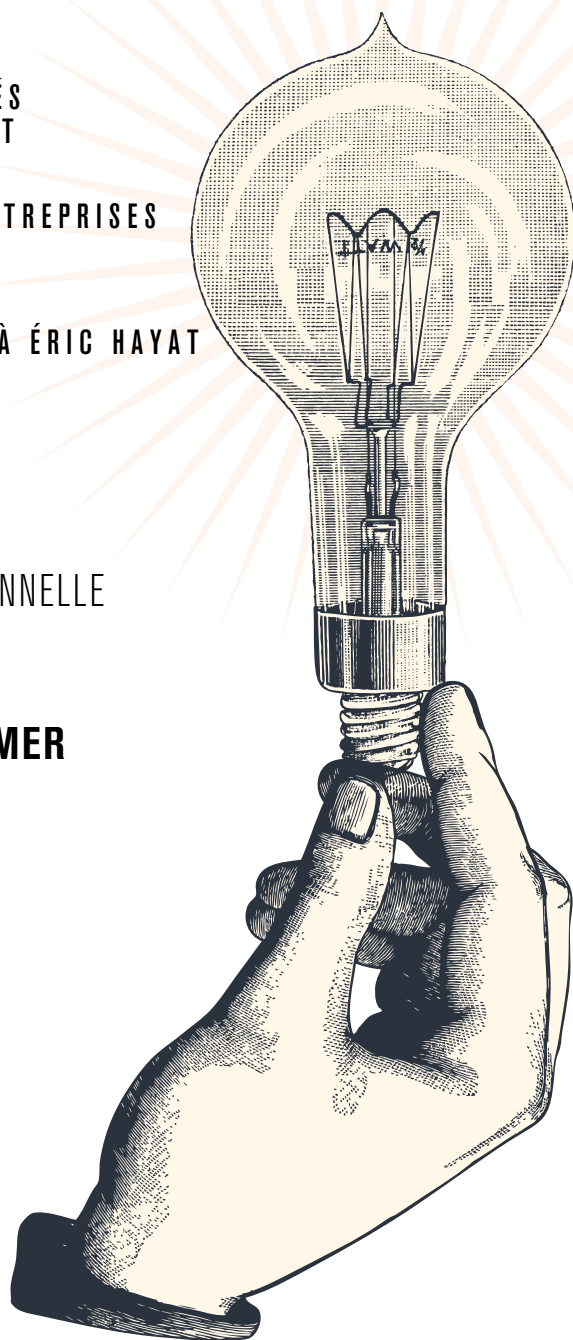
05

76 / LA LOI DES FINANCES POUR 2015

78 OBJECTIF EFFICACITÉ PUBLIQUE

81 / LE RÉSEAU MEDEF ET LA RÉFORME
TERRITORIALE : TROIS QUESTIONS
À PATRICK BERNASCONI

82 OURS



GRAND TÉMOIN

L'ÈRE DU TOUT CONNECTÉ VA RÉVOLUTIONNER NOTRE MANIÈRE DE TRAVAILLER ET D'APPRENDRE

JOHN CHAMBERS



J France 2020 : En tant que président de Cisco, l'un des acteurs majeurs du numérique mondial, pouvez-vous nous expliquer votre vision de l'IoE (Internet of Everything) ?

John Chambers : Internet a déjà changé le monde dans beaucoup de domaines, mais sa prochaine évolution va, selon moi, révolutionner la manière dont nous travaillons, vivons, jouons ou apprenons et générer de très belles opportunités pour les entreprises.

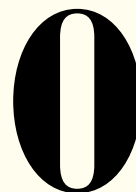
Cette évolution, que certains appellent l'Internet des objets et que nous, chez Cisco, appelons l'*Internet of Everything*, est la connexion intelligente des gens, des processus, des données et des objets. Si cela pouvait sembler une idée lointaine il y a quelques temps, elle est très vite devenue une réalité pour les entreprises, les gouvernements et le champ académique, au plan mondial. Aujourd'hui, la moitié de la population de la planète a accès à Internet ; en 2020, les deux tiers seront connectés. De même, quelque 13,5 milliards d'appareils sont actuellement connectés à internet ; en 2020, nous pensons que ce chiffre atteindra 50 milliards. Les objets connectés ne concernent pas seulement les appareils habituels, tels que les ordinateurs, les tablettes ou les téléphones, mais aussi les places de stationnement, les réveils, les voies de chemin de fer, l'éclairage urbain, les poubelles ou les composants des moteurs, pour ne citer que ceux-là.

Ces connexions génèrent déjà une énorme quantité de données numériques, dont la somme double tous les deux ans. De nouveaux instruments vont collecter et partager ces données (15 000 applications sont développées chaque semaine et 100 000 nouveaux objets se connectent chaque heure au réseau !). Après analyse, ces données peuvent devenir des informations, de l'intelligence, voire même de la sagesse, permettant à chacun de prendre de meilleures décisions, de gagner en productivité et de bénéficier d'expériences plus enrichissantes.

« LA SOMME DES DONNÉES NUMÉRIQUES DOUBLE TOUS LES DEUX ANS »

L'*Internet of Everything* représente un potentiel de création de valeur incroyable, de l'ordre de 19 000 milliards de dollars sur les 10 prochaines années. Pour le secteur privé mondial cela correspond à une augmentation potentielle des profits de 21 %, soit 14 400 milliards de dollars. Le secteur public mondial en bénéficiera également. L'*Internet of Everything* pourra être utilisé comme un vecteur pour numériser les villes et les pays, améliorant ainsi leur efficacité et permettant de réduire les coûts, pour une valeur de 4 600 milliards de dollars.

En outre, cela permettra (et permet déjà) de relever quelques-uns des principaux



JOHN CHAMBERS, LE PRÉSIDENT DE CISCO, ÉTAIT À PARIS DÉBUT FÉVRIER POUR VALIDER AVEC LE GOUVERNEMENT LES GRANDES LIGNES D'UN PARTENARIAT AMBITIEUX COMPRENANT DES COOPÉRATIONS DANS LE DOMAINE DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION AUX MÉTIERS DES RÉSEAUX NUMÉRIQUES. JOHN CHAMBERS A ÉGALEMENT TENU AU MEDEF UNE CONFÉRENCE DE PRESSE CONJOINTE AVEC PIERRE GATTAZ, AU COURS DE LAQUELLE IL A INSISTÉ SUR LES ATOUTS FRANÇAIS FACE À LA NUMÉRISATION DE L'ÉCONOMIE.

défis à venir : une population croissante et vieillissante qui migre rapidement vers les centres urbains ; une demande accrue en ressources naturelles qui se raréfient et une croissance économique qui repose de plus en plus sur des marchés volatiles.

H

France 2020 : Selon vous quels sont les principaux atouts de la France dans l'économie numérique et que faut-il faire pour mieux les exploiter ?

J.C. : La France devrait être fière de sa place de pionnier et d'innovateur dans l'usage des technologies. Elle est classée deuxième en Europe et 4^e dans le monde en nombre de dépôt de licences, et 3^e, derrière les États-Unis et le Japon, dans le top 100 des innovateurs mondiaux selon le rapport Thomson Reuters 2013. Chez Cisco, parmi nos 14 « Fellow » ingénieurs, qui représentent l'élite mondiale de l'entreprise, deux sont français !

« LA FRANCE DEVRAIT ÊTRE FIÈRE DE SA PLACE DE PIONNIER ET D'INNOVATEUR DANS L'USAGE DES TECHNOLOGIES »

Votre pays a atteint cette excellence en mettant l'économie numérique, comme moteur d'innovation, de croissance et d'emploi, au cœur de ses ambitions industrielles et technologiques.

Un élément clé du succès français est son esprit entrepreneurial et ses talents. Au *Consumer Electronics Show* (CES) 2015, j'étais à nouveau heureux de constater l'importance de la représentation française, en particulier les 70 start-up françaises majoritairement centrées sur l'*Internet of Everything*. J'ai eu le plaisir de répondre aux questions de la *French Tech* et de prendre part à ce mouvement.

La France bénéficie de bases solides et s'est toujours pré-occupée de ses infrastructures, qu'il s'agisse de ses autoroutes, de ses chemins de fer ou de ses voies fluviales. J'ai récemment rencontré le président François Hollande, et nous avons pu discuter de la manière dont la consolidation des infrastructures numériques grâce à la prochaine génération de réseaux permettra d'accélérer la croissance numérique. L'élément essentiel pour les infrastructures numériques c'est le talent et les compétences en IT développées par la STEM education. Les pays à la pointe de la révolution numérique sortiront en tête en termes d'innovation, de création d'emplois et de croissance.

France 2020 : Quand vous êtes venu en France en septembre, le MEDEF et Cisco ont publié un communiqué de presse sur le programme de la Cisco Networking Academy et les initiatives STEM – pouvez-vous nous donner plus d'informations sur ces programmes ?

N

A

C J. C. : Selon moi, l'éducation et l'Internet sont les deux plus grands vecteurs d'égalité dans la vie. D'ici 15 ans, la moitié des emplois (47 % aux États-Unis selon le MIT, 54 % en Europe selon le think tank Bruegel) exigeront des compétences technologiques, sinon ils disparaîtront ou, a minima, seront profondément transformés. Pour que *l'Internet of Everything* devienne une réalité, nous avons besoin d'une main d'œuvre expérimentée et qualifiée dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Avec l'accès à la technologie, de bonnes compétences et de l'expérience, n'importe qui, n'importe où, pourra être à l'origine de la prochaine innovation majeure.

« L'ÉDUCATION ET L'INTERNET SONT LES DEUX PLUS GRANDS VECTEURS D'ÉGALITÉ »

Chaque entreprise, chaque pays, va devenir numérique et probablement plus tôt qu'on ne le croit. Quand j'ai rencontré Pierre Gattaz, nous étions d'accord sur le fait qu'étant donné le rythme des changements, un pays se doit d'investir dans son principal atout, sa population, et la former pour qu'elle excelle dans les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques. Dans cette logique, nous avons lancé deux initiatives spécifiques.

L'élargissement du programme Cisco Networking Academy, qui prépare, sur plus de 300 sites en France,

H

26 000 Français chaque année à des diplômes reconnus par le secteur économique. Cisco a poursuivi et augmenté son investissement dans ce programme de RSE. Depuis 17 ans, Cisco Networking Academy fournit gratuitement une formation complète pour enseigner le « T » de l'éducation STEM, c'est-à-dire les compétences technologiques dont les entreprises ont actuellement réellement besoin.

Comment appliquer le volet STEM de l'initiative US2020 à la France ? US2020 et ses partenaires, dont Cisco, considèrent que les États-Unis peuvent relever le défi d'augmenter le nombre d'étudiants dans les cursus STEM, et parallèlement, construire une économie plus forte et plus dynamique. Ce programme tend à renforcer l'attractivité des disciplines scientifiques (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques) en perte de vitesse en France. Nous serons aux côtés du MEDEF pour accompagner une telle initiative en France.

France 2020 : Quel conseil donneriez-vous à un jeune entrepreneur pour tirer avantage de cette ère digitale qui s'annonce ?

M

J.C. : L'opportunité d'innovation numérique n'a jamais été aussi grande – *l'Internet of Everything* est le moteur d'une croissance exponentielle dans tous les domaines, tant pour l'entreprise que pour les gouvernements, en connectant tous ceux qui ne le sont pas encore. Que vous vous lanciez maintenant ou que vous ayez 30 ans d'expérience, il y a trois observations sur lesquelles je vous encouragerais à réfléchir.

GRAND TÉMOIN
JOHN CHAMBERS



Saisissez les transitions de marché à leur début afin de pouvoir en profiter pleinement. Appropriiez-vous l'ère numérique qui va s'étendre dans tous les secteurs. Pensez votre entreprise comme une entreprise numérique spécialisée dans votre secteur d'activité.

B Pour tout dirigeant, que ce soit un jeune entrepreneur ou un PDG chevronné, voici trois recommandations :

- La chose la plus importante à faire en tant que dirigeant est de bâtir des équipes efficaces et de grande qualité.

- Quelle que soit la taille de l'entreprise, la culture commune que les dirigeants construisent est essentielle à son succès à long terme.

- Vous devez montrer l'exemple. Communiquez constamment votre vision, votre stratégie, votre culture d'entreprise.

France 2020 : Comment la France peut-elle créer une nouvelle entreprise de technologie de l'information qui deviendrait aussi importante que Cisco ?

J.C. : Il faut actuellement cinq jours ouvrables pour créer une entreprise en France (selon la Banque mondiale) – six aux États-Unis et le double en Suisse. C'est une grande avancée pour aider une économie numérique prospère... mais cela pourrait être encore mieux. Je crois qu'avec les possibilités que *l'Internet of Everything* nous offre de connecter les individus, les processus, les données et les objets, nous

E

R

devons encourager et responsabiliser les citoyens à transformer les idées en modèles d'affaires, encourager l'innovation et créer une concurrence saine.

« IL FAUT ACTUELLEMENT CINQ JOURS OUVRABLES POUR CRÉER UNE ENTREPRISE EN FRANCE »

Depuis 30 ans, la technologie de Cisco a changé la façon dont le monde fonctionne, vit, joue et apprend. Mais notre avantage ne vient pas de la technologie, il vient de nos collaborateurs – c'est le talent, l'innovation et le leadership qui ont façonné Cisco en tant qu'entreprise. Il est important d'investir dans ces talents grâce à l'éducation et à la formation.

C'est pourquoi nous prenons très au sérieux la pénurie mondiale de compétences en Technologies de l'information et des communications (TIC). En Europe, on prévoit qu'il y aura 900 000 postes vacants dans le domaine des TIC en 2015-2016, et cela devrait s'accélérer compte-tenu du potentiel de *l'Internet of Everything*. Pour répondre à cette opportunité et permettre à un pays de différencier ses besoins en main-d'œuvre, les partenariats public-privé et l'investissement public dans l'éducation STEM pour l'ensemble de la main-d'œuvre sont cruciaux.

S

ENTREPRISES, DEVEZ-VOUS ACTEURS DE VOTRE TRANSFORMATION DIGITALE !



Par Philippe Grimminger, dirigeant de FLEXSI, SSII spécialisée dans l'accompagnement des PME et grandes entreprises dans la transformation digitale.

QU'EST-CE QUE LA TRANSFORMATION DIGITALE ?

La transformation digitale, c'est une véritable révolution qui consiste pour une entreprise à profiter des innovations technologiques qui caractérisent l'ère de l'information en temps réel, pour innover dans ses méthodes et dans son métier. Cela peut aller jusqu'à l'invention de nouveaux modèles d'organisation : je connais une entreprise totalement « digitalisée » qui est constituée exclusivement de consultants indépendants et qui a pu s'affranchir de la nécessité d'avoir des locaux ou un encadrement hiérarchique. Ses solutions numériques constituent en fait le principal lien entre ses membres.

QUELS SONT LES ENJEUX DE CETTE TRANSFORMATION POUR LES ENTREPRISES ?

Pour ce qui concerne notre cœur de métier, qui est l'accompagnement des entreprises dans leur transformation numérique, j'en dénombre cinq :

- 1/ La qualité, la puissance et la fiabilité du flux INTERNET. Ce flux est désormais vital pour les entreprises; s'il s'arrête, l'activité de l'entreprise s'arrête également.
- 2/ La mobilité des collaborateurs. Ceux-ci doivent pouvoir accéder aux données de l'entreprise à tout moment et n'importe où, à partir de différents périphériques mis à disposition (ordinateurs, smartphones, tablettes, etc).
- 3/ La protection des données de l'entreprise. Elles valent de l'or, d'où l'importance de garantir leur confidentialité et leur intégrité.
- 4/ L'environnement de travail. Le poste de travail doit être adapté aux utilisations et aux besoins des collaborateurs.
- 5/ La formation et l'accompagnement des collaborateurs. Parce qu'au final, ce sont eux qui porteront le changement.

QUELS BÉNÉFICES PEUT-ON EN ESCOMPTE ?

Ils sont multiples : gains de productivité pour l'entreprise, meilleures conditions de travail pour les collaborateurs, qualité accrue des services et des prestations, image de l'entreprise plus positive auprès de ses clients et ses partenaires...

QUELLE EST LA BONNE DÉMARCHÉ POUR LA METTRE EN PLACE ?

Il convient tout d'abord de bien étudier l'activité de l'entreprise, afin d'identifier les spécificités essentielles liées à son métier. Il faudra ensuite déterminer, sur les cinq enjeux de la transformation numérique évoqués précédemment, les axes de progrès efficaces, agiles et rapides en adéquation avec les spécificités métiers identifiées. Par exemple, pour un cabinet d'avocats implanté dans plusieurs pays, cela pourra consister en la mise en place de systèmes de communications unifiées et de collaboration. Ceux-ci leur permettront à un coût abordable de pouvoir rédiger à plusieurs mains et simultanément un même document, malgré la distance qui les sépare. Viendra ensuite le déploiement de solutions numériques. Enfin, on insistera sur l'accompagnement des utilisateurs dans le changement.

COMMENT CHOISIR SON PRESTATAIRE POUR METTRE EN PLACE CE CHANGEMENT ?

Il est important de choisir un partenaire qui vous inspire confiance sur le plan technique. Votre prestataire doit être capable de comprendre votre métier, être reconnu par les principaux acteurs de son secteur, et être à même de vous accompagner sur l'ensemble de votre démarche, de la réalisation de l'audit jusqu'à la formation de vos collaborateurs.

Envie d'en savoir + :

Consultez nos cas clients : sur www.flexsi.fr, rubrique « références »



publi-reportage

actus D1

LA MÉTÉO DE L'ÉCO

UNE APPLICATION GRATUITE, QUI PERMET EN QUELQUES CLICS DE DISPOSER SUR SMARTPHONES ET TABLETTES D'UNE VISION PANORAMIQUE DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE FRANÇAISE. BEAUCOUP EN RÉVAIENT... LE MEDEF L'A FAIT.

... **PAGE 12**

LIBÉRONS L'ENTREPRISE

DU 1^{ER} AU 5 DÉCEMBRE 2014, LES CHEFS D'ENTREPRISE SE SONT MOBILISÉS PARTOUT EN FRANCE, AVEC LEURS MEDEF TERRITORIAUX ET LEURS FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES.

... **PAGE 16**

1 MILLION D'EMPLOIS EN 5 ANS, C'EST POSSIBLE...

FACE À UNE COURBE DU CHÔMAGE DE PLUS EN PLUS ANXIOGÈNE, LE MEDEF A LANCÉ UNE MOBILISATION GÉNÉRALE EN FAVEUR DE L'EMPLOI INCARNÉE PAR LE PROJET « 1 MILLION D'EMPLOIS ... C'EST POSSIBLE ».

... **PAGE 14**

« BEAU TRAVAIL » ACTE II

LE PROGRAMME « BEAU TRAVAIL » LANCÉ PAR LE MEDEF POUR FAIRE CONNAÎTRE DES MÉTIERS EN TENSION A RENCONTRÉ UN ÉNORME SUCCÈS.

... **PAGE 17**

BÉATRICE TONUS

UNE APPLICATION GRATUITE, QUI PERMET EN QUELQUES CLICS DE DISPOSER SUR SMARTPHONES ET TABLETTES D'UNE VISION PANORAMIQUE DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE FRANÇAISE, BEAUCOUP EN RÊVAIENT... LE MEDEF L'A FAIT. LANCÉE EN OCTOBRE DERNIER, LA MÉTÉO DE L'ÉCO - C'EST LE NOM DE L'APPLICATION - AGRÈGE UNE SÉRIE DE STATISTIQUES OFFICIELLES MISES À JOUR EN TEMPS RÉEL.

PIB, formation professionnelle, dettes publiques, marges des entreprises, taux de chômage... ce nouvel outil, répond à un vrai besoin et permet d'accéder facilement à toutes ces données qu'il est parfois bien compliqué de trouver... et cerise sur le gâteau, d'être certains de disposer des tout derniers chiffres.

Au total une trentaine d'indicateurs émanant tous de sites officiels nationaux et internationaux sont disponibles, regroupés en 5 grandes rubriques : activité,

LA MÉTÉO DE L'ÉCO

TOUTE L'ÉCONOMIE À PORTÉE DE CLIC

emploi-chômage, éducation-formation, situation des entreprises, finances publiques. Pour chaque donnée, la Météo de l'éco permet également de comparer la situation de la France avec celle de ses grands concurrents européens et de mettre en évidence les forces et faiblesses de notre pays.

Elle permet aussi de façon dynamique de se déplacer dans le temps et d'analyser pour chaque donnée et pour chaque pays l'évolution sur les dix dernières années. Un site Internet complète le

dispositif et offre à tous ceux qui souhaitent parfaire ou tester leurs connaissances économiques d'accéder à un glossaire ou de répondre à des quizz.

La Météo de l'éco est destinée aux chefs d'entreprise, aux décideurs, aux professeurs, aux étudiants, aux journalistes et aux citoyens pour qu'ils puissent, à tout moment, avoir une information actualisée et contextualisée sur les fondamentaux de notre économie.

L'ambition est de démocratiser la connaissance et la compréhension de notre économie mondialisée et de faire prendre conscience aux Français, à travers la réalité incontestable des chiffres, de la nécessité des réformes. Le MEDEF a fait appel à une start-up française (Toucan Toco) pour réaliser cette application.



TOUCAN TOCO RÉENCHANTE LA BUSINESS INTELLIGENCE DANS LES ENTREPRISES

Toucan Toco a été créée en 2013 par deux jeunes Français passionnés de nouvelles technologies et de dataviz : Charles Miglietti, diplômé de Polytechnique et de l'ENS Cachan et Kilian Bazin, diplômé de Polytechnique et des Mines de Paris. L'entreprise, en forte croissance, compte aujourd'hui une vingtaine de clients et rassemble une dizaine de spécialistes de la donnée : développeurs logiciel, analystes business et designers.

Toucan Toco, explique Kilian Bazin, « **fournit aux décideurs reporting, tableaux de bord et dataviz. Les rapports produits automatiquement sur supports mobiles et Web** permettent aux non techniciens de faire le show pendant les réunions décisives. » Du PDG qui souhaite consulter les principaux indicateurs de son groupe chaque

semaine en quelques gestes au commercial BtoB préparant ses rendez-vous clients, Toucan Toco aide les professionnels pressés à prendre connaissance des informations essentielles pour piloter leur activité.

« Toucan Toco a été créée à partir de deux constats, explique Kilian Bazin. D'une part **la révolution data en marche bouleverse les modes de fonctionnement des entreprises**. Les entreprises comprennent que les opportunités offertes par l'analyse des données sont sans précédent. D'autre part **cette révolution des organisations s'accompagne d'un changement dans les compétences mobilisées par les collaborateurs de l'entreprise** qui doivent tous pouvoir manipuler et s'approprier les données. » À partir de ces constats, Toucan Toco a donc imaginé une solution de business intelligence qui démocratise l'accès à la donnée et permet à tout le monde de bénéficier pleinement de la révolution data.

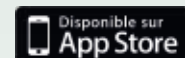
La recette de Toucan Toco repose sur trois ingrédients indispensables : des dataviz pour rendre les données compréhensibles en un clin d'oeil, des interfaces élégantes



**KILIAN BAZIN,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE TOUCAN TOCO**

qui retiennent l'attention et donnent envie d'interagir avec les données et enfin une bonne touche d'écoute client pour obtenir une solution qui réponde aux besoins des utilisateurs.

Forte des solides compétences mathématiques de ses développeurs et des talents artistiques de ses designers, tous formés en France, Toucan Toco a aujourd'hui l'ambition de devenir le champion français de la Business Intelligence.



**CONNECTEZ-VOUS SUR
WWW.METODELECO.FR**

1 MILLION D'EMPLOIS C'EST POSSIBLE !

CÉLINE MICOUIN

FACE À UNE COURBE DU
CHÔMAGE DE PLUS EN PLUS
ANXIOGÈNE, LE MEDEF A
LANCÉ UNE MOBILISATION
GÉNÉRALE EN FAVEUR DE
L'EMPLOI INCARNÉE PAR LE
PROJET « **1 MILLION D'EMPLOIS ...
C'EST POSSIBLE !** ».

CE PROJET VISE À LIBÉRER
LA CRÉATION D'UN MILLION
D'EMPLOIS SUPPLÉMENTAIRES
EN 5 ANS, À TRAVERS
QUATRE AXES :

- ENGAGER UN NOUVEAU
DIALOGUE ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL ET RÉFORMER LE
MARCHÉ DU TRAVAIL ;
- AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ
COÛT DES ENTREPRISES ;
- FAVORISER L'INVESTISSEMENT
POUR LA CROISSANCE ;
- UTILISER DES LEVIERS À COURT
TERME POUR LIBÉRER DES
DYNAMIQUES DE CRÉATION
D'EMPLOIS.

LE PROJET
« **1 MILLION D'EMPLOIS** »
SE DÉPLOIE AU SEIN DU MEDEF
DEPUIS PLUSIEURS MOIS DÉJÀ.

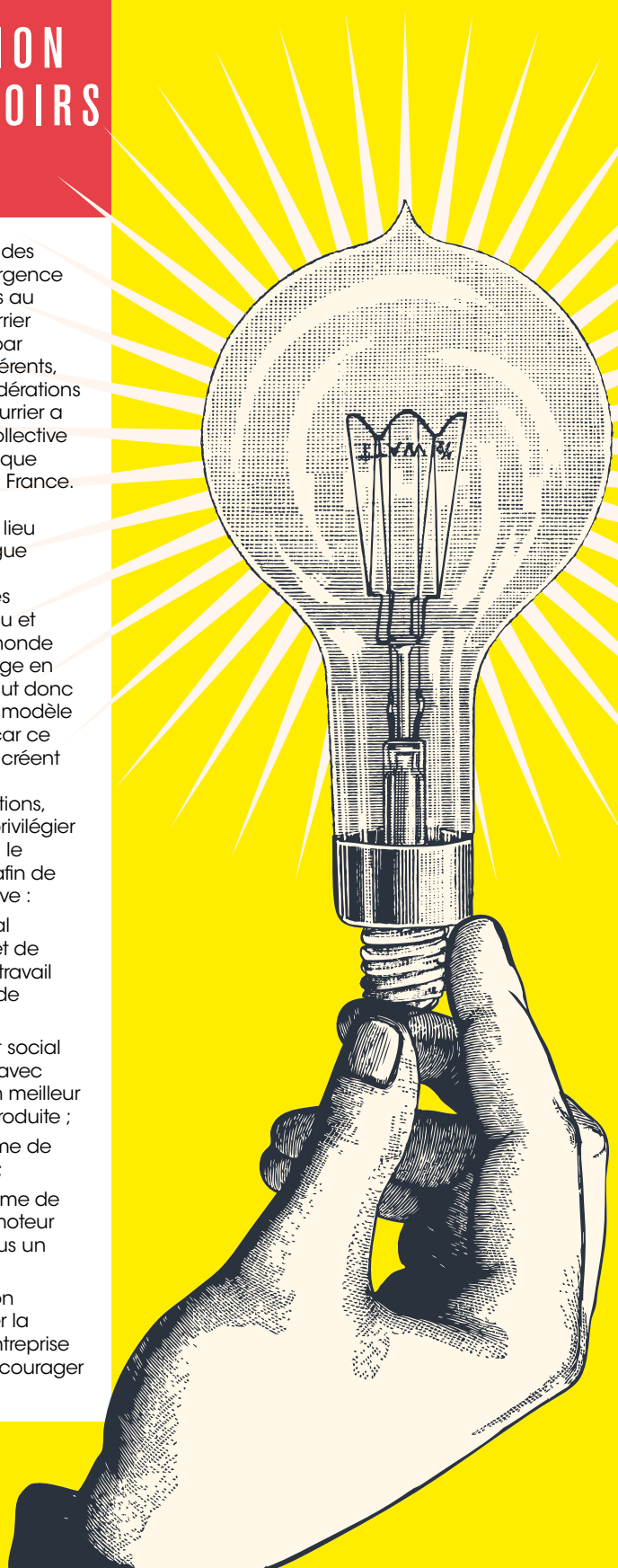
ATTIRER L'ATTENTION DES POUVOIRS PUBLICS

Afin d'attirer l'attention des
pouvoirs publics sur l'urgence
à agir, le MEDEF a remis au
gouvernement un courrier
de mobilisation signé par
l'ensemble de ses adhérents,
MEDEF territoriaux et fédérations
professionnelles. Ce courrier a
posé notre ambition collective
de recréer une dynamique
favorable à l'emploi en France.

Cela passe en premier lieu
par un nouveau dialogue
économique et social.
Notre modèle hérité des
Trente Glorieuses a vécu et
n'est plus adapté au monde
moderne où tout change en
permanence. Il nous faut donc
réinventer un nouveau modèle
centré sur l'entreprise car ce
sont les entreprises qui créent
les emplois.

Parmi les pistes-de solutions,
le MEDEF propose de privilégier
pour le dialogue social le
niveau de l'entreprise afin de
limiter la dérive législative :

- de revoir le cadre légal
de la durée du travail et de
repenser le contrat de travail
pour diminuer la peur de
l'embauche ;
- de repenser le contrat social
au sein de l'entreprise avec
plus de formation et un meilleur
partage de la valeur produite ;
- de poursuivre la réforme de
l'assurance chômage ;
- de faire de notre système de
protection sociale un moteur
économique et non plus un
handicap ;
- de réformer l'Éducation
nationale pour favoriser la
compréhension de l'entreprise
et de l'économie et encourager
l'entrepreneuriat.



AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ COÛT DES ENTREPRISES

Au-delà de ces réformes structurelles, il est impératif, pour retrouver le chemin de la croissance et de l'emploi, de restaurer les marges des entreprises qui sont aujourd'hui les plus faibles d'Europe. Coût du travail, coût de la fiscalité, coût de l'énergie, le MEDEF a fait des propositions pour baisser le niveau des prélèvements obligatoires qui asphyxient notre économie. Il propose également d'encourager de nouvelles formes de financement des entreprises en mettant notamment en œuvre une politique de l'épargne adaptée. Enfin, au niveau européen, pour lutter contre un euro trop fort, le MEDEF plaide pour une gouvernance monétaire plus unifiée.

FAVORISER L'INVESTISSEMENT POUR LA CROISSANCE

L'attractivité du territoire France nécessite elle aussi des réformes et des investissements ambitieux. D'une part les entreprises doivent être accompagnées dans leurs démarches d'investissement via les nouvelles formes de financement et une réorientation de l'épargne, d'autre part les pouvoirs publics et les collectivités territoriales doivent engager les dépenses d'investissement en infrastructures indispensables

pour préparer l'avenir. Cela passe par les contrats de plan État-région, mais aussi par une simplification des procédures d'accès aux financements européens ou encore par le déblocage du plan de relance autoroutier en cours d'examen à Bruxelles.

DES DÉBATS POUR L'EMPLOI...

Au-delà de toutes ses propositions pour restaurer un terreau favorable à la croissance pour gagner la bataille de l'emploi, le MEDEF a également lancé une vaste mobilisation de l'ensemble de ses adhérents et, à travers eux, de toutes les entreprises.

L'objectif de la démarche est à la fois d'ouvrir le débat, de définir ensemble les mesures et réformes nécessaires en faveur de l'emploi, mais également d'incarner par des opérations concrètes l'action des entreprises en faveur de l'emploi.

Ces débats pour l'emploi, organisés en partenariat avec Le Parisien - Économie, réuniront chaque mois au MEDEF ou sur le terrain différents acteurs, entrepreneurs, politiques, représentants de la société civile, universitaires autour de thèmes aussi divers que le travail dominical, le contrat unique, les services à la personne, le smic transitoire, les réformes sectorielles dans le bâtiment, le travail saisonnier, le tourisme, l'économie circulaire... L'idée est de débattre sans tabous et sans langue de bois autour des verrous qui bloquent aujourd'hui la création d'emplois et des gisements sectoriels pour trouver ensemble des pistes de solution. Le premier de ces débats a eu lieu le 11 mars.



... ET UN APPEL À PROJET NATIONAL

En plus de ces débats, le MEDEF lance un vaste appel à projet afin de soutenir et de promouvoir auprès du grand public des initiatives exemplaires en faveur de l'emploi issues d'entreprises, de fédérations professionnelles ou de tout autre acteur privé ou public (associations, fondations, collectivités locales, etc.) Les initiatives retenues sont labellisées « 1 million d'emplois ». Un partenariat avec le Tour de France consistera à mettre en avant pendant les trois semaines du tour les meilleures de ces initiatives, et de décerner à chaque étape le maillot de l'emploi.

Pour en savoir plus sur les modalités de labellisation et soumettre votre projet, rendez-vous sur le site www.1millionsdemplois.fr.



LIBÉRON L'ENTRE- PRISE !

ALEXANDRE ALLEMAND

DU 1^{ER} AU 5 DÉCEMBRE 2014, LES CHEFS D'ENTREPRISE SONT MOBILISÉS PARTOUT EN FRANCE, AVEC LEURS MEDEF TERRITORIAUX ET LEURS FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES. CETTE MOBILISATION RÉPUBLICAINE ET PATRIOTIQUE A PRIS DIFFÉRENTES FORMES : RÉUNIONS PUBLIQUES DE CHEFS D'ENTREPRISE, CONFÉRENCES DE PRESSE, RENCONTRES AVEC LES PRÉFETS ET LES ÉLUS... LE MEDEF CÔTES-D'ARMOR AVAIT MÊME CHOISI DE FAIRE UN VIDÉO CLIP QUI A VÉRITABLEMENT FAIT LE BUZZ.

LA MOBILISATION NATIONALE DES CHEFS D'ENTREPRISE A PORTÉ SES FRUITS !

Toutes ces actions s'inscrivaient dans la démarche de pédagogie du MEDEF, pour expliquer les difficultés et les inquiétudes des chefs d'entreprise, en particulier dans trois domaines : le droit social, la fiscalité, la complexité autour notamment de la mise en œuvre du compte pénibilité.

Loin de ne s'adresser qu'aux seuls chefs d'entreprise, une mobilisation virtuelle a également permis à l'ensemble des citoyens, via le site www.liberonsentreprise.fr, de consulter des témoignages de chefs d'entreprise et des vidéos explicatives, et de signer un manifeste pour libérer les entreprises.

Ce manifeste a été remis par Pierre Gattaz au président de la République et au Premier ministre, et par un très grand nombre de MEDEF territoriaux et régionaux aux pouvoirs publics locaux.

DEUX MISSIONS PARLEMENTAIRES ET UNE ORDONNANCE POUR TOUT REMETTRE À PLAT.



Cette mobilisation sans précédent a permis aux chefs d'entreprise et au MEDEF d'être entendus sur trois dossiers cruciaux.

Sur le compte pénibilité tout d'abord, emblème de l'anti-compétitivité, dont le MEDEF a dénoncé sans relâche l'inapplicabilité. Le gouvernement a décidé la mise en place d'une mission parlementaire confiée à la fois à un député et à un chef d'entreprise pour tout remettre à plat. Et lors de ses vœux, le président de la République lui-même a assuré que le dispositif serait simple.

Sur la loi ESS ensuite, qui impose aux chefs d'entreprise d'informer leurs salariés en amont de toute cession, afin de leur permettre éventuellement de présenter une offre de reprise. Là aussi une mission parlementaire va être lancée afin d'évaluer les conditions de mise en œuvre de la loi.

Enfin, sur le dispositif imposant, depuis le 1^{er} juillet 2014, **un temps partiel minimum de 24 heures par semaine**, une ordonnance a été publiée pour clarifier les modalités d'application. Elle reprend l'essentiel de nos demandes d'aménagements.



À LA RENCONTRE
DES JEUNES ET DES
DEMANDEURS D'EMPLOI

«BEAU TRAVAIL» ACTE 2

KATIA BEKASINSKI

LE PROGRAMME « BEAU TRAVAIL » LANCÉ PAR LE MEDEF POUR FAIRE CONNAÎTRE DES MÉTIERS EN TENSION A RENCONTRÉ UN ÉNORME SUCCÈS. AU COURS DE L'ANNÉE 2014 PLUS DE 117 MILLIONS DE TÉLÉSPECTATEURS ONT AINSI PU DÉCOUVRIR SUR LES ÉCRANS DE FRANCE TÉLÉVISIONS LES MÉTIERS QUI RECRUTENT ET LES FORMATIONS QUI Y MÈNENT.

Mais « Beau Travail » ne s'arrête pas à ces 115 clips. Afin de prolonger et de faire rayonner l'opération au-delà du petit écran et du Web, **le programme « Beau Travail » se déploie depuis le mois d'octobre dernier sur plus d'une trentaine de salons dédiés à l'orientation des jeunes, leur futur professionnel, et plus généralement à l'emploi, sur l'ensemble du territoire français.**

Au fil de la diffusion du programme entre mai et décembre 2014, sur les chaînes du groupe France Télévisions, France 2 et France 3, nous avons notamment été destinataires de messages émanant d'enseignants, de collèves, de lycées et parfois même de l'enseignement

supérieur nous demandant **l'autorisation d'utiliser nos films « Beau Travail ».** Ils **souhaitaient utiliser ces films dans le cadre de séances d'orientation par exemple.** **Pour répondre à cette demande, nous avons créé des kits pédagogiques à destination des professeurs, dont la diffusion a débuté à l'occasion de la Semaine école entreprise du 17 au 23 novembre dernier.**

C'est mus par cette volonté d'accompagner, d'aider et de guider les jeunes dans leur parcours d'orientation qu'il nous a semblé indispensable d'aller également directement à leur rencontre à l'occasion de différents salons.

La première étape de ce déploiement a eu lieu les 25 et 26 septembre lors du salon « Jeunes d'avenir », organisé par le groupe AEF. Son objectif : proposer aux jeunes de 16 à 25 ans, peu ou pas qualifiés, de les accompagner dans leur recherche d'emploi et de formation. **Pour cela, l'événement, articulé autour de trois grands espaces (conseil/coaching, formation/métiers, emploi) était conçu tel un parcours pour faciliter le repérage des jeunes. Le stand « Beau Travail », véritable point d'orientation, tant sur le salon que dans la vie active, constituait la première étape de ce parcours de la réussite.**

Aux côtés du MEDEF pour cette opération, les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ). Les GEIQ regroupant des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes de recrutements, parient sur le potentiel de personnes en difficulté d'accès à l'emploi, offraient l'opportunité d'accéder à des offres d'emploi en alternance. Ainsi, ce sont 13 000 visiteurs qui ont pu être guidés par 250 professionnels volontaires, mobilisés pendant deux jours afin de leur trouver une formation ou un emploi.

Autre point d'orgue du dispositif « salons », « L'Aventure des métiers » situé au cœur du Salon européen de l'éducation. Cet événement organisé sur quatre jours, fin novembre, a donné le coup d'envoi du déploiement du stand « Beau Travail » sur 25 salons de L'Étudiant, répartis sur l'ensemble de l'Hexagone. Véritable clé d'entrée du salon, le stand « Beau Travail » offre la possibilité aux jeunes de consulter le site et de découvrir les métiers qui les intéressent et les qualités personnelles et professionnelles requises pour les exercer. **Des coaches sont également à leur disposition afin d'échanger avec eux, de les conseiller et de les guider vers les formations en alternance les mieux adaptées à leur recherche.**

Enfin, si l'orientation doit être une priorité pour les jeunes dès les années collèves, l'emploi est la préoccupation de tous. C'est pourquoi « Beau Travail » était également présent lors du 1^{er} Salon du travail et de la mobilité, impulsé par L'Express. Ce salon s'adressait à tous ceux qui veulent prendre leur parcours professionnel en main, qu'il s'agisse de personnes en recherche d'emploi ou d'orientation, qu'elles soient éloignées du marché du travail, en évolution professionnelle souhaitée ou rendue nécessaire par la conjoncture, ou encore en formation initiale. Le stand « Beau Travail » a proposé à cette occasion un programme de mini-conférences dédiées aux métiers en tension et à leur avenir, en association avec les fédérations professionnelles concernées.

En plus des clips « Beau Travail » et des témoignages de salariés sur 115 métiers en tension le MEDEF a décidé d'éditer des **guides « Beau Travail »** dans lesquels les métiers sont regroupés par grandes thématiques professionnelles. **Ces guides ont pour objectif de faciliter les échanges avec les élèves.**

Deux premiers guides sont d'ores et déjà disponibles : **Les Métiers de l'industrie et Les Métiers de la vente.** On y trouve toutes les informations clés sur les secteurs d'activités concernés, des arguments pour dénoncer et combattre les idées reçues qui trop souvent s'attachent à certains métiers, le détail des métiers présentés et des tests à distribuer aux élèves afin de préparer leurs parcours d'orientation. **L'ensemble de ces informations est synthétisé dans les fiches métiers. Sur chaque fiche, une question clé permet de cerner en un clin d'œil la caractéristique majeure du métier présenté et d'en faciliter la compréhension.** Un renvoi est bien sûr prévu sur le clip « Beau travail » rattaché au métier à visionner sur www.beautravail.org. D'autres guides sont en préparation, qui présenteront de nouvelles familles de métiers.

Ces kits ont vocation à servir de supports lors des séquences pédagogiques spécifiques qui seront par exemple mises en place **dans le cadre du Parcours individuel d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel (PIIODEMP)** de la 6^e à la 3^e, mais aussi au sein des dispositifs d'accompagnement des décrocheurs scolaires.

LES
KITS
BEAU
TRAVAIL :
UN
LEVIER
PÉDAGOGIQUE
À LA
DÉCOUVERTE
DES
MÉTIERS

LE PROGRAMME « BEAU TRAVAIL » 2015

JANVIER 2015

SALON ADMISSION POST BAC 9 ET 10 JANVIER PARIS / **SALON DU LYCÉEN ET DE L'ÉTUDIANT** 9 AU 11 JANVIER BORDEAUX / **SALON DE L'ÉTUDIANT** 10 ET 11 JANVIER ROUEN / **SALON DU LYCÉEN ET DE L'ÉTUDIANT** 15 AU 17 JANVIER LILLE / **SALON DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR** 15 AU 17 JANVIER MONTPELLIER / **SALON DU LYCÉEN ET DE L'ÉTUDIANT** 15 AU 17 JANVIER RENNES / **SALON DE L'ÉTUDIANT** 16 AU 18 JANVIER LYON / **SALON DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ALTERNANCE** 16 AU 18 JANVIER PARIS / **SALON DU LYCÉEN ET DE L'ÉTUDIANT** 23 ET 24 JANVIER MARSEILLE / **SALON DES LYCÉENS ET DES ÉTUDIANTS** 23 ET 24 JANVIER POITIERS / **SALON DU TRAVAIL ET DE LA MOBILITÉ** 23 ET 24 JANVIER PARIS / **FINALE NATIONALE DES OLYMPIADES DES MÉTIERS** 29 ET 30 JANVIER STRASBOURG

FÉVRIER 2015

SALON DE L'ALTERNANCE ET DE L'APPRENTISSAGE 27 ET 28 FÉVRIER LYON / **SALON DE L'ALTERNANCE ET DE L'APPRENTISSAGE** 27 AP-MIDI ET 28 FÉVRIER NANTES / **SALON DE L'ALTERNANCE ET DE L'APPRENTISSAGE** 27 ET 28 FÉVRIER RENNES / **SALON DE L'APPRENTISSAGE** 28 FÉVRIER GRENOBLE

MARS 2015

SALON DE L'ÉTUDIANT 8 AU 6 MARS PARIS / **SALON DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ALTERNANCE** 13 ET 14 MARS MARSEILLE / **SALON DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ALTERNANCE** 13 ET 14 MARS BORDEAUX / **SALON DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ALTERNANCE** 27 ET 28 MARS ROUEN / **SALON DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ALTERNANCE** 27 ET 28 MARS TOULOUSE / **SALON DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ALTERNANCE** 27 ET 28 MARS AMIENS

AVRIL 2015

SALON DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ALTERNANCE 10 ET 11 AVRIL LILLE

LES GRANDS DÉFIS 2

MONDIALISATION

20 LE PROJET STRATEXIO

EUROPE

22 Nouvelle Commission mode d'emploi

24 Tribune de Loïc Armand

26 Présentation du BDI

27 INTERVIEW D'ULRICH GRILLO

NUMÉRIQUE

28 UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE 10 - 11 JUIN 2015

29 Accélérer la mutation numérique des entreprises

Synthèse du rapport McKinsey

30 La présence française au CES

**32 RÉSEAUX SOCIAUX ET ENTREPRISES ;
QUELS ENJEUX JURIDIQUES ?**

ÉNERGIE

33 Quel impact sur les entreprises et notamment les PME ?

Trois questions à Robert Durdilly

34 Comprendre la nouvelle loi énergie

AUDACE CRÉATRICE

36 Interview de Raphaël Gorgé

38 Entreprendre : passer de l'envie au projet

40 Trois questions à Moussa Camara : agir pour réussir

42 Interview Premier conseil

45 PIE : Encourager la création d'entreprise à Paris

46 Thibault Lanxade : Comment inciter les jeunes à choisir
l'entrepreneuriat ?

ÉPANOUISSEMENT

52 ÉGALITÉ DES CHANCES

ET PROMOTION DES DIVERSITÉS :

LES RÉSULTATS DU 3^E BAROMÈTRE

STRATEX

ACCÉLÉRER SON DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

JEAN VAYLET

Dans un contexte de faible activité, les entreprises françaises cherchent des relais de croissance à l'International, tant dans l'Union européenne que dans le grand export. Elles développent selon leurs profils une stratégie fondée sur deux piliers : le commerce extérieur via l'exportation, et l'internationalisation par le développement d'implantations hors de France.

Puissants moteurs de croissance, exportation et internationalisation forment un levier de démultiplication de l'activité économique. Elles en diversifient le champ d'application et sont source de revenus additionnels, de valeur-ajoutée et d'amélioration de la productivité. Par l'exigence d'adaptation aux marchés extérieurs, elles renforcent également la capacité d'innovation des entreprises et sont, à terme, créatrices d'emplois sur le territoire français.

La compétitivité coût et un positionnement stratégique des gammes de produits sont des facteurs essentiels permettant à une entreprise de se lancer avec succès dans la compétition internationale.

METTRE EN ŒUVRE UNE VÉRITABLE STRATÉGIE

Pour répondre aux besoins des nouveaux marchés ciblés, l'entreprise devra ajuster son offre produit, trouver de nouvelles flexibilités et parfois faire évoluer son business modèle tout en préservant son excellence, sa qualité et ses marges. Elle devra faire appel à de nouvelles compétences, faire évoluer ses process de production, intégrer des innovations technologiques, logistiques, financières ou managériales et souvent revisiter son organisation interne.

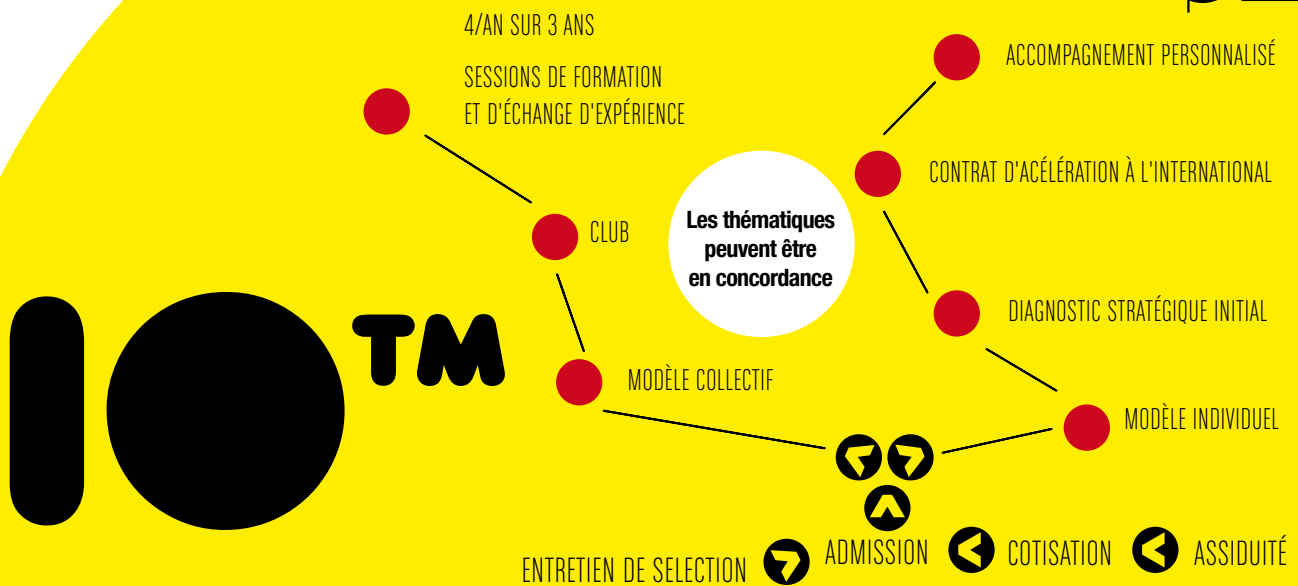
Lorsqu'on analyse la typologie des exportateurs, on constate qu'une grande majorité se développe à l'international plus par opportunisme ponctuel que suite à une démarche structurée : les exportations résultent alors, au cas par cas, d'actions commerciales ou marketing.

Ces dernières peuvent remporter un certain succès, mais, si elles ne font pas partie intégrante d'une stratégie mûrement planifiée, elles peuvent induire un risque de plafonnement du développement international. Enfin, comparées à leurs concurrentes italiennes (200.000) ou allemandes (400.000), nos entreprises exportatrices sont un peu plus de 120.000... soit le même nombre qu'au milieu des années 90. Au-delà du contexte national économique, social et fiscal défavorable, les freins à l'exportation et à l'internationalisation proviennent moins de la complexité des (nombreux) dispositifs de soutien existants, que d'un défaut de vision stratégique, d'une certaine frilosité, d'une culture internationale limitée, de l'absence de taille-critique, et de la méconnaissance des réglementations des pays-cibles.

Un changement de culture et de comportement doit être opéré par les entrepreneurs pour développer une ambition internationale à la hauteur de celle de nos concurrents, et pour valoriser et exploiter leurs atouts. Concentrant près de 80 % de nos exportations nationales, c'est au sein de l'industrie que doit se développer en priorité cette initiative.

UNE NOUVELLE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Pour accompagner les entreprises dans cette révolution, le MEDEF, avec ses partenaires des Chambres de commerce (CCI International, CCI France), des opérateurs du commerce international (OSCI) et des fédérations (GFI...), ont élaboré le programme Stratexio™. En s'inspirant du succès de la démarche *Peer to Peer* de l'Association pour le progrès du management (APM) et de la dynamique des réseaux Acamas de la FIM, Stratexio™ propose une nouvelle approche individuelle et collective, destinée aux entreprises ayant déjà des activités à l'international.



LE CYCLE D'ACCOMPAGNEMENT STRATEXIO

SE DÉROULE SUR PLUSIEURS ANNÉES (2 À 3 ANS) ET SE DÉVELOPPE SUR 2 AXES EN PARALLÈLE

1. EN COLLECTIF

Le « Club Stratexio » est un club d'une douzaine d'entreprises où s'effectuent des échanges de bonnes pratiques et des réflexions « entre pairs » (chefs d'entreprises) par l'intermédiaire de sessions de formations opérationnelles sur des thématiques déterminées par le référentiel Stratexio™ :

- Stratégie internationale
- Innovation
- Stratégie 2.0
- Marketing stratégique international
- Modes export
- Veille et intelligence économique à l'international
- La dimension géopolitique dans l'élaboration des stratégies internationales
- Financements publics du développement international
- Réglementations et aspects juridiques à l'international
- Impact organisationnel du développement international
- Développer son réseau de partenaires privés et publics à l'international
- Maîtriser le risque culturel...

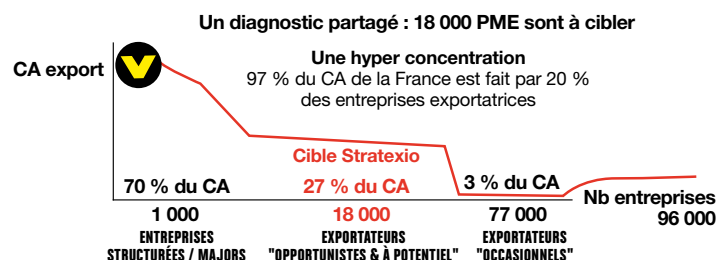
2. EN INDIVIDUEL

Un accompagnement de chaque entreprise est effectué par des consultants et des experts agréés par Stratexio™ (via un comité d'accréditation) selon le déroulement méthodologique du référentiel pour :

- Établir un diagnostic stratégique partagé avec le dirigeant : la « revue stratégique initiale », qui dresse les atouts et recense les faiblesses en matière d'export et d'international.
- Définir un « Contrat d'accélération du développement international » en fonction des ambitions et des ressources de l'entreprise, avec un calendrier et des critères permettant de mesurer la performance.
- Accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre de son plan d'actions en lui apportant les prestations de conseil sur les thématiques export les plus adaptées à son besoin.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Direction des affaires internationales
Tél. : 01 53 59 17 31



NOUVELLE COMMISSION EUROPÉENNE

MODE D'EMPLOI

ANDRÉ-LUC MOLINIER

UNE NOUVELLE COMMISSION - LE GOUVERNEMENT EUROPÉEN - EST EN PLACE À BRUXELLES DEPUIS LE 1^{ER} NOVEMBRE 2014. SON PRÉSIDENT, LE LUXEMBOURGEOIS JEAN-CLAUDE JUNCKER, SUCCÈDE AU PORTUGAIS JOSÉ MANUEL BARROSO.

Traditionnellement la Commission européenne fonctionne selon des principes qui ne sont pas ceux d'un gouvernement « normal » :

INDÉPENDANCE

Certes chaque pays propose un commissaire désigné pour sa compétence générale, son indépendance et son engagement européen, mais dès lors que celui-ci est en place il agit indépendamment de son parti et de son pays d'origine comme gardien de l'intérêt européen. La Commission a d'ailleurs été investie par une majorité de droite et de gauche (démocrates-chrétiens- libéraux- socialistes) par le Parlement européen le 22 octobre.

STABILITÉ

Chacun des vingt-huit commissaires est assuré, sauf cas exceptionnel, de conserver cinq ans son portefeuille.

INITIATIVE

La Commission seule a l'initiative des lois européennes.

COLLÉGIALITÉ

À la table de la Commission réunie en collège tous les mercredis, chaque commissaire a son mot à dire, même si le dossier traité ne concerne pas son portefeuille. À noter : bien que président, Jean-Claude Juncker n'a pas, contrairement à un Premier ministre normal, choisi ses ministres : ceux-ci sont proposés par les États.

La nouvelle Commission a décidé de fonctionner avec un nouveau mot d'ordre : la simplification. Le système antérieur, avec vingt-huit commissaires à la tête de vingt-huit directions générales, travaillait « en silo ». D'où une multiplication de textes et d'initiatives. Jean-Claude Juncker a décidé de réorganiser sa Commission en assurant plus de cohérence. **Il a ainsi conçu cinq clusters de commissaires qui marquent autant de priorités des cinq prochaines années. Cinq vice-présidents assureront la coordination pour l'Union de l'énergie, pour l'Union numérique, pour l'Euro et le dialogue social, pour l'Emploi, la croissance, l'investissement et la compétitivité, pour le Budget. Il a**

LE MESSAGE POLITIQUE EST CLAIR.
LA NOUVELLE COMMISSION S'EST AUTO-PROCLAMÉE
« **COMMISSION**
DE LA DERNIÈRE CHANCE »



aussi désigné, à ses côtés, un premier vice-président chargé exclusivement de la qualité de la réglementation. L'onde du choc de simplification passe aussi à Bruxelles.

Le message politique est clair. La nouvelle Commission s'est auto-proclamée « Commission de la dernière chance », celle qui doit restaurer la compétitivité de l'Union européenne pour garantir un modèle social européen et regagner la confiance des citoyens. Finis les élargissements, finies les législations tous azimuts, l'Europe veut concentrer ses efforts sur l'investissement à long terme, sur les réformes de structures et sur le rétablissement des budgets nationaux. En ce sens, ses orientations sont en cohérence avec l'arbre de la croissance de France 2020 du MEDEF.

La Commission, aussi puissante soit-elle avec ses 32666 fonctionnaires répartis en 40 directions générales, avec ses prérogatives dans le domaine de la concurrence ou des négociations commerciales internationales ne peut agir sans soutien politique. Elle est soumise pour le vote des lois européennes à l'approbation conjointe du Parlement

européen et des ministres des Vingt-Huit. Elle oriente son action selon les politiques décidées par les chefs d'États et de gouvernements qui se réunissent tous les trois mois en Conseil européen.

Aussi, plus que jamais il sera nécessaire d'être présent à Bruxelles et à Strasbourg pour veiller à ce que les engagements de cette nouvelle Commission soient tenus. Avec nos adhérents et nos homologues européens, nous serons vigilants. Attention, il ne s'agit pas seulement du travail de quelques lobbyistes spécialisés, cette action est celle de tous !

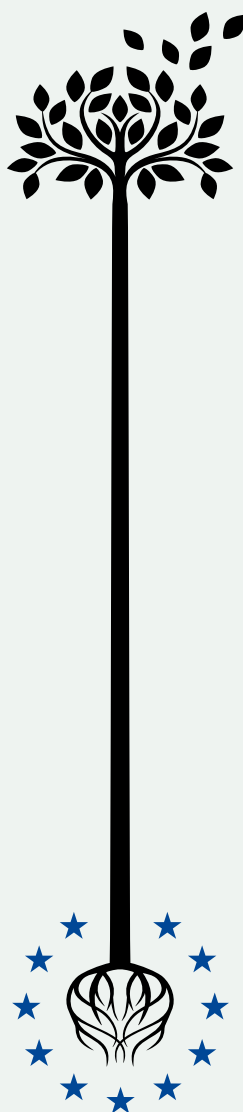
La leçon des élections européennes est que l'Union européenne n'a pas su assez écouter les acteurs de la vie économique et sociale réelle. Elle y est prête aujourd'hui. L'équipe du MEDEF à Bruxelles est un relais pour tous, fédérations et territoires, entreprises grandes et petites, dans leurs démarches auprès des institutions européennes afin que soient portés les messages des entrepreneurs et des territoires.

**LES ORIENTATIONS DE LA
COMMISSION SONT EN COHÉRENCE
AVEC L'ARBRE DE LA CROISSANCE
FRANCE 2020 DU MEDEF**

LOÏC ARMAND

PRÉSIDENT DE LA COMMISSION EUROPE DU MEDEF

L'ARBRE DE LA CROISSANCE FRANÇAISE NE PEUT SE DÉVELOPPER
HORS DE L'ÉCOSYSTÈME D'UNE FORÊT EUROPÉENNE DYNAMIQUE



LE PROJET EUROPÉEN DU MEDEF EST UN PROJET POUR LA FRANCE. IL S'AGIT, POUR LA PREMIÈRE PUISSANCE COMMERCIALE DU GLOBE, D'ASSURER UN ESPACE DE PAIX ET DE STABILITÉ, DE PESER DANS LES NÉGOCIATIONS FACE AUX BLOCS MONDIAUX, DE FAIRE VALOIR NOS NORMES, DE PROTÉGER NOS DROITS ET SURTOUT D'ÊTRE EN MESURE DE PARTICIPER À LA RÉVOLUTION QUE CONSTITUE L'ENTRÉE DANS LES CLASSES MOYENNES DE 1,5 MILLIARD DE NOUVEAUX CONSOMMATEURS DES PAYS ÉMERGENTS DANS LES QUINZE PROCHAINES ANNÉES.

La seconde ambition est de retrouver la confiance en un avenir commun prometteur et préparer l'avenir. L'Europe est la terre des inventeurs, des créateurs, des découvreurs. Notre continent a vocation à devenir le socle sur lequel les Européens pourront construire, en investissant dans le futur. Ce double engagement est avant tout politique. Il est au cœur du mandat que les nouvelles institutions auront à exercer et sur lequel elles devront s'engager. Il n'exige pas de bouleversements des institutions mais impose du pragmatisme et de la souplesse dans la mise en œuvre des politiques au service de ce double objectif. Longtemps l'Europe ne s'est bâtie qu'autour d'une vision exclusive d'un espace unique des consommateurs, puis d'une zone pionnière dans la lutte contre le changement climatique. Ces objectifs ne sont pas tenables sans une politique qui place les entreprises et leur compétitivité au cœur du projet.

L'ouverture des marchés mondiaux, la nouvelle donne démographique, la révolution numérique représentent des formidables opportunités pour les entreprises françaises et européennes en particulier dans la santé, l'agro-alimentaire, la transition environnementale, la communication, l'économie digitale, les smart cities, le green business, le transport intelligent, le tourisme. Il faut réduire le déficit entre l'Europe et les États-Unis en matière de coût de l'énergie.

FAVORISER LA MOBILITÉ DES TRAVAILLEURS ET DES ÉTUDIANTS ET ASSURER L'INTERCONNEXION DES MARCHÉS DU TRAVAIL

Nous devons accélérer les efforts en faveur de la politique européenne pour l'innovation et la recherche afin de maximiser l'attractivité du territoire européen pour les chercheurs et assurer une protection des inventions et des brevets européens. La politique européenne de la concurrence doit être revue pour prendre pleinement en compte la taille mondiale des marchés et ne plus décourager la constitution de grands acteurs européens.

Il faut développer une politique européenne qui favorise la mobilité des travailleurs et des étudiants et assure l'interconnexion des marchés du travail pour répondre aux besoins des entreprises en personnel qualifié.

Les entreprises françaises ont besoin d'une politique commerciale européenne leur permettant de faire jeu égal avec leurs concurrentes des autres continents.

La résolution en cours de la crise financière a montré la capacité des Européens, en particulier dans la zone euro, à riposter collectivement face à des situations aiguës. La mise en place de l'union bancaire est déterminante pour renforcer la confiance dans l'attractivité du territoire européen et pour un meilleur financement de notre économie. Il faut maintenant engager une nouvelle étape vers plus de convergence budgétaire et fiscale et plus de cohérence sociale entre les pays qui souhaitent franchir ce pas, sans attendre les autres.

LE MEDEF ET SES PARTENAIRES ALLEMANDS

LE MEDEF A DEUX INTERLOCUTEURS À BERLIN : LE BDI, QUI RASSEMBLE L'INDUSTRIE ET TRAITE DES QUESTIONS ÉCONOMIQUES, ENVIRONNEMENTALES ET INTERNATIONALES, ET LE BDA, QUI RÉUNIT LES EMPLOYEURS DE TOUS LES SECTEURS, COMPÉTENT POUR LES QUESTIONS SOCIALES. À L'INITIATIVE DE PIERRE GATTAZ ET DE SON HOMOLOGUE DU BDI ULRICH GRILLO, UN GROUPE DE TRAVAIL CONJOINT SE RÉUNIT RÉGULIÈREMENT DEPUIS JUILLET 2013. MEDEF ET BDA TRAVAILLENT DE LEUR CÔTÉ SUR L'ENSEMBLE DES CHANTIERS SOCIAUX.

LA RELATION MEDEF, BDI, BDA EST CRUCIALE...

POUR NOTRE LOBBY À L'INTÉRIEUR DE BUSINESS EUROPE FACE AUX PAYS « MOINS INDUSTRIELS »
POUR NOTRE LOBBY FACE AU GOUVERNEMENT FRANÇAIS
POUR DES ACTIONS CONJOINTES SUR TOUS SUJETS.

UN GROUPE DE HAUT NIVEAU MEDEF-BDI A ÉTÉ CONSTITUÉ ET DIFFUSE DES POSITIONS CONJOINTES À L'OCCASION DE CHACUN DES CONSEILS EUROPÉENS...

SUR LE NUMÉRIQUE EN OCTOBRE 2013

SUR L'UNION ÉCONOMIQUE

ET MONÉTAIRE EN DÉCEMBRE 2013

SUR LA COMPÉTITIVITÉ EN MARS 2014

⋮
⋮
⋮
⋮
⋮
⋮
⋮

SUR LES ÉLECTIONS EUROPÉENNES
EN MAI 2014

SUR LA NOUVELLE COMMISSION
EN JUILLET 2014

SUR LE PLAN JUNCKER
EN DÉCEMBRE 2014



ULRICH GRILLO EST LE PRÉSIDENT DU BDI DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2013. IL DIRIGE UNE ENTREPRISE FAMILIALE, GRILLO-WERKE AG (CHIMIE ET MÉTAUX NON FERREUX), FONDÉE EN 1842 ET QUI EMPLOIE PLUS DE 1700 SALARIÉS.

ULRICH GRILLO

PRÉSIDENT DU BDI

« IL DEVIENT CRUCIAL DE NOUS FAIRE ENTENDRE ENSEMBLE AU NIVEAU EUROPÉEN »

01

FRANCE 2020

Quels sont les principaux thèmes de coopération entre le BDI et le MEDEF ?

ULRICH GRILLO

Le BDI et le MEDEF discutent sur une base régulière de pratiquement tous les sujets qui sont importants pour le succès de l'économie française et allemande. Nous présentons nos recommandations communes à nos deux gouvernements. Ainsi nous avons travaillé sur la politique énergétique et la lutte contre le changement climatique, le partenariat

transatlantique ou encore sur la création d'un véritable marché intérieur européen intégré. Le fondement de notre coopération est la conviction profonde que nous partageons avec Pierre Gattaz : nos deux pays ne pourront réussir que dans une Europe compétitive.

02

FRANCE 2020

Qu'est-ce que les entrepreneurs allemands attendent de la France ?

ULRICH GRILLO

L'Allemagne a besoin de trouver en la France un partenaire fort et

sur un pied d'égalité aussi bien politiquement qu'économiquement. La France doit retrouver sa puissance économique, créer des emplois et renouer avec la croissance. Le gouvernement français et les partenaires sociaux ont commencé à s'engager dans la bonne direction : celle des réformes structurelles. Il faut maintenant les mettre en œuvre et avancer encore. Ceci concerne également l'Allemagne : en 2014 notre gouvernement n'a pas fait assez pour renforcer le socle industriel du pays. Le défi du redéploiement énergétique exige des actions fortes.

03

FRANCE 2020

Comment améliorer le dialogue entre la France et l'Allemagne ?

ULRICH GRILLO

Ce dialogue est traditionnellement fort et s'exprime de nombreuses façons. Cela n'est pas surprenant du fait de la très grande interpénétration de nos économies. Au-delà de ces échanges bilatéraux, il devient crucial de nous faire entendre ensemble au niveau européen. Notre organisation européenne, BusinessEurope, nous en offre l'opportunité.

À l'heure où le numérique représente le principal vecteur de compétitivité et de croissance dans le monde, la Commission européenne, dans sa nouvelle configuration politique, a rendu publics son programme de travail et sa stratégie numérique: « Parvenir à un marché numérique sécurisé, fiable et dynamique. »

L'Europe est un marché bien plus important que le marché nord-américain mais n'est cependant pas encore parvenue à construire un marché unique du numérique. Le potentiel d'innovation est présent, les consommateurs sont très avancés en matière d'appropriation des usages numériques et les foyers bien équipés.

Dans ce contexte porteur mais encore perfectible, une impulsion est nécessaire pour mobiliser les acteurs économiques et les décideurs politiques afin de donner à l'Europe les clés pour relever le défi numérique. S'inscrivant dans cette ambition, le MEDEF a décidé de lancer les 10 et 11 juin prochains son

CONSTRUIRE UNE EUROPE NUMÉRIQUE ET CONNECTÉE

MEDEF 10 - 11 JUIN 2015

ANNE-FLORENCE FAGÈS

Université du numérique qui, dans cette première édition, se donne pour objectif de réfléchir aux solutions à promouvoir pour construire une Europe numérique et connectée. En outre, le projet « France 2020 » du MEDEF a positionné le numérique parmi les 7 défis à relever pour faire

UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE

gagner la France. Mais rien ne se fera sans une volonté européenne partagée, dans un domaine où les enjeux et les acteurs sont avant tout mondiaux.

Le BDI (organisation patronale allemande) sera l'invité d'honneur de cette première édition, scellant par là même la volonté conjointe de nos deux pays d'avancer main dans la main sur le projet d'un marché numérique européen.

D'autre part, afin de donner de la visibilité à chaque acteur de l'écosystème numérique, cette manifestation fera une place de choix aux start-up innovantes, partenaires naturels des grands groupes dans l'innovation et le développement des nouveaux marchés.

Rendez-vous au siège du MEDEF, 55 avenue Bosquet les 10 et 11 juin 2015.

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE S'IMPOSE PARCE QU'ELLE PORTE EN ELLE LA PROMESSE DE GISEMENTS DE VALEUR ENCORE INEXPLORÉS ET LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX MARCHÉS : C'EST UNE CHANCE, UNE OPPORTUNITÉ, UN DÉFI ! C'EST DANS CE CONTEXTE QUE LE COMITÉ TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU MEDEF A SOUHAITÉ S'ASSOCIER À LA RÉALISATION DE L'ÉTUDE DE MCKINSEY.

ACCÉLÉRER LA **MUTATION NUMÉRIQUE** DES ENTREPRISES

ANNE-FLORENCE FAGÈS

SYNTHÈSE DU RAPPORT MCKINSEY

Le rapport rendu public le 24 septembre par le cabinet McKinsey sur la transformation numérique des entreprises françaises corrobore les conclusions du projet France 2020 conduit par Pierre Gattaz dès son arrivée au MEDEF : « **La numérisation de ses process permettra à l'entreprise de gagner la bataille de la croissance et de la compétitivité.** Le MEDEF se mobilise pour le numérique, levier de performance pour les organisations mais aussi filière d'avenir reconnue où excellent nos ingénieurs et plus généralement, le talent français ! »

Les constats de l'étude McKinsey sont sans appel : **les entreprises en France ont pris du retard dans l'appropriation du numérique. Avec 65 % seulement de présence sur le Web (et ce n'est que la partie émergée de la numérisation), elles sont aujourd'hui au 22^e rang des pays européens, alors même que les consommateurs sont déjà très matures et adoptent avec célérité les nouveaux usages.**

Pourtant, à l'instar des citoyens/consommateurs, les entreprises ont tout à gagner : innovation produits et services, montée en gamme de l'offre, amélioration des process et de la qualité, agilité pour répondre aux attentes du client, conquête de nouveaux marchés... La création de valeur permise par le déploiement des technologies numériques serait ainsi de l'ordre de 1 000 milliards d'euros en France à l'horizon 2025.

TROIS FREINS PRINCIPAUX

Trois principaux freins à ce changement sont mis en exergue dans l'étude McKinsey :

- des investissements numériques contraints par de faibles marges ;
- des rigidités organisationnelles au sein des entreprises ;
- un déficit patent des compétences et des profils disponibles à l'embauche.

Il est donc urgent d'agir pour desserrer les entraves qui freinent la mutation numérique, en engageant les réformes qui s'imposent :

- rendre le système éducatif (notamment au niveau de l'enseignement supérieur) plus agile et en phase avec les besoins de recrutement des entreprises ;
- accélérer les réformes de la formation professionnelle pour que les salariés ne subissent pas la transformation numérique de leur métier mais au contraire qu'ils puissent la provoquer ;
- repenser les règles qui cristallisent le marché du travail afin de le rendre plus souple et adaptable à un monde en mouvement ;
- redonner du souffle à l'investissement en allégeant les charges et les coûts qui pèsent sur l'entreprise.

Le numérique est le moteur d'un potentiel de croissance économique fort et de gains de pouvoir d'achat conséquents pour les individus.



LA FRANCE AU

ANNE-FLORENCE FAGÈS

CONSUMER ELECTRONICS SHOW

**CES
2015**



POUR LA SECONDE ANNÉE CONSÉCUTIVE, PIERRE GATTAZ S'EST RENDU AU CONSUMER ELECTRONICS SHOW (CES) QUI S'EST DÉROULÉ À LAS VEGAS DU 6 AU 9 JANVIER 2015 ET Y A CONDUIT UNE DÉLÉGATION DE CHEFS D'ENTREPRISE.

Lieu incontournable de l'innovation numérique à l'échelle mondiale, le CES représente une occasion unique de découvrir, en quelques jours, les nouvelles technologies qui transformeront, dans les prochains mois et les prochaines années, les modèles économiques, les chaînes de valeur et les acteurs établis dans l'économie traditionnelle.

Le CES de Las Vegas c'est, chaque année, 20 000 nouveaux produits et services présentés par plus de 3 500 entreprises du monde entier (140 pays représentés) et ce depuis 47 ans. Les médias internationaux

se ruent pour capter les tendances et relater, comme ils le feraient pour une Exposition universelle, les grandes ruptures technologiques qui nous attendent, la créativité des ingénieurs, des designers, des chercheurs qui mettent leur talent au service de l'innovation disruptive. Le CES est en ce sens bien autre chose qu'un simple salon professionnel, c'est l'instantané d'un monde en révolution.

Si nous avions retenu de l'édition 2014 une très forte mobilisation de la France où les start-up venues nombreuses révélaient un nouvel élan français de l'innovation, nous n'avions encore rien vu ! En 2015, elles sont près d'une centaine (vs 40 en 2014) à avoir répondu présent, toutes rassemblées sous la bannière de la French Tech. C'est ce dynamisme collectif, cette envie de conquête décomplexée que Pierre Gattaz est venu soutenir, promouvoir et valoriser. La France a présenté ses talents qu'il convient de mettre en lumière sur la scène internationale, la présence sur place du président du MEDEF répond au même objectif de défendre l'esprit French Tech.

Les objets connectés, le commerce à l'heure du numérique, les technologies émergentes ou encore les tendances de l'unimedia ont été (entre autres sujets) passés au crible de la curiosité des chefs d'entreprise qui participaient à ce voyage d'étude et auquel le CIGREF a décidé de s'associer. Parce que l'organisation des délégations des pays fait aussi partie de la démonstration d'intérêt et de l'appétence des entreprises pour ces enjeux d'avenir, nous avons décidé de jouer là encore la carte de la mobilisation.

UNE START-UP FRANÇAISE UMANLIFE

Umanlife était présente au CES 2015, dans le cadre d'un partenariat avec Docapost. Cette start-up française, filiale de La Poste, a pour ambition de permettre à chacun de devenir acteur de sa santé et de son bien-être au travers des objets connectés. Umanlife présentait au CES sa nouvelle plateforme multi-services. Dans cette offre la jeune start-up française propose un tableau de bord de santé et bien-être de l'individu constituant le premier carnet de santé entièrement digitalisé, pour soi et toute sa famille. Ce tableau de bord permet de gérer ses rendez-vous avec les professionnels de santé, suivre ses vaccinations, garder en mémoire ses maladies et examens, veiller sur ses activités physiques, son alimentation, son sommeil, ou encore ses addictions. Créée en 2011 par Alexandre Plé, Umanlife compte aujourd'hui une dizaine de collaborateurs et a déjà rapporté quatre trophées dont le 1^{er} prix de la Start-up Academy.

MASTERCLASS JOHN CHAMBERS

Le 8 janvier dernier au CES de Las Vegas, John Chambers a rencontré les start-up de la French Tech et s'est prêté librement à un jeu de questions/réponses sans langue de bois ni faux semblant. Au cours de cette manifestation, organisée par le MEDEF, John Chambers a souligné la qualité de l'écosystème d'innovation français et des start-up présentes dont l'audace et la créativité ont marqué le CES 2015.

Le CEO de Cisco a également profité de cet échange pour rappeler l'importance pour cet écosystème de travailler en commun et a souligné la nécessité de nouer des alliances entre les start-up et les grands groupes qui ont besoin de leur agilité pour renouveler leurs modèles.

RÉSEAUX SOCIAUX ET ENTREPRISES

EMILIE DUMERAIN



Le MEDEF a publié un guide pratique afin d'informer et de sensibiliser les entreprises aux enjeux juridiques liés à l'utilisation des réseaux sociaux.

La publication sur les réseaux sociaux, par des salariés et des tiers, de contenus relatifs à l'entreprise est soumise à l'application de règles juridiques. Elle soulève toutefois, du fait du développement de nouveaux usages, des questions de droit inédites. De récentes affaires ont d'ailleurs mis en exergue les nombreux enjeux soulevés par l'utilisation des réseaux sociaux ainsi que la nécessité de connaître les règles qui s'appliquent dans un tel environnement.

C'est dans ce contexte que le MEDEF a réalisé le guide pratique « Réseaux sociaux et entreprises : quels enjeux juridiques ? », sous la forme de douze questions/réponses, avec pour ambition de répondre aux interrogations des chefs d'entreprise, des équipes des ressources humaines, du marketing, du juridique ou encore de l'informatique : existe-t-il des règles légales particulières en matière d'utilisation des réseaux sociaux ? Comment sensibiliser, informer et plus largement accompagner les salariés dans leur utilisation de

ces nouveaux médias ? Qu'est-il possible de faire lorsqu'un contenu litigieux concernant une entreprise est publié sur les réseaux sociaux ? Quelles précautions prendre concernant les publications effectuées par l'entreprise sur les réseaux sociaux ?

Ce guide a pour objectifs d'apporter un éclairage juridique, de mettre en exergue des problématiques légales et enfin d'y associer des recommandations. Il a également vocation à encourager les entreprises à mener une réflexion interne réunissant l'ensemble des salariés et les instances représentatives du personnel sur l'utilisation des réseaux sociaux afin d'identifier les enjeux en présence et les actions d'information, de sensibilisation et de formation à engager (charte d'entreprise, guide, formation...).

Les deux annexes du guide offrent une approche concrète à travers un état des lieux non exhaustif de décisions de justice rendues en matière d'utilisation des réseaux sociaux et un tableau récapitulatif présentant les fondements juridiques associés à une situation rencontrée et les actions envisageables. **Téléchargez le guide sur www.medef.com**



ROBERT DURDILLY

PRÉSIDENT DE L'UNION FRANÇAISE DE L'ÉLECTRICITÉ (UFE)
DIRECTEUR D'ÉLECTRICITÉ DE FRANCE

ROBERT DURDILLY, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION ÉNERGIE DU MEDEF DÉCRYPTE POUR *FRANCE 2020* LE PROJET DE LOI RELATIF À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE POUR LA CROISSANCE VERTE. IL PRÉCISE ÉGALEMENT LES ATTENTES DES ENTREPRISES VIS-À-VIS DE LA POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE EUROPÉENNE.

L'Assemblée a adopté et transmis au Sénat le projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte. Quel regard portez-vous sur ce projet et sur l'énergie en général ?

Ce projet de loi constitue une opportunité pour diversifier notre mix, favoriser les économies d'énergie les plus rentables et définir une stratégie au service de la croissance et de l'emploi. Notre pays a des atouts à faire valoir pour y parvenir : un tissu riche de la présence de nombreuses entreprises et filières d'excellence, une responsabilité pour concilier performance économique et réduction de leur empreinte environnementale et une position de pointe dans la lutte contre le changement climatique.

Quelles opportunités les entreprises peuvent-elles tirer de ce projet de loi en termes de nouvelles activités, de concurrence, de visibilité et de compétitivité ?

L'enjeu de compétitivité a enfin été retenu comme objectif structurant, à la fois dans les objectifs généraux, dans les outils de programmation et même dans quelques outils opérationnels. Il est désormais question de mobiliser toutes les filières et pas seulement celles « de la croissance verte ». La question de l'efficacité énergétique dans les bâtiments avec le défi de la rénovation du parc existant, dans les transports, dans l'industrie, ont été identifiés comme des défis majeurs de même que la réforme du soutien aux énergies renouvelables.

Sur quels points du texte êtes-vous particulièrement inquiets ?

Plusieurs obligations n'ont fait l'objet d'aucune concertation préalable : la mise en place de plans de mobilité pour les entreprises de plus de 50 salariés avec obligation de négociation collective, l'objectif de réduction des émissions de CO₂ pour les entreprises de la distribution et les aéroports (- 10 % en 2020 et - 20 % en 2025) ou encore l'économie circulaire, domaine dans lequel les entreprises ont de nombreuses démarches de progrès à faire valoir mais qui risquent d'être compromises par l'approche coercitive souvent retenue.

UNE OPPORTUNITÉ DE DIVERSIFIER NOTRE MIX

Le projet de loi comporte une multiplicité d'objectifs chiffrés (nucléaire, énergies fossiles, renouvelables, consommation divisées par deux...). Selon vous ces objectifs sont-ils réalistes ?

La multiplicité des objectifs chiffrés (CO₂, consommation, fossiles, renouvelables, part du nucléaire...) et des horizons de temps (2020, 2025, 2030, 2050) nuit à leur cohérence et à leur faisabilité. Cela est d'autant plus inquiétant que ces trajectoires n'ont pas fait l'objet d'une véritable étude d'impact. Une hiérarchisation s'impose. Agir seuls sans égard pour ce qui se passe au-delà de nos frontières serait contre-productif.

Vous plaidez pour une approche européenne de la politique énergétique. Qu'attendez-vous du nouveau paquet énergie-climat 2030 adopté fin octobre ?

Le MEDEF a identifié trois défis majeurs pour l'Europe : des prix de l'énergie élevés, un manque de cohérence des politiques énergie-climat et une fragmentation du marché intérieur. Ce nouveau cadre doit donner la visibilité nécessaire aux investissements et rééquilibrer les objectifs de compétitivité, de sécurité d'approvisionnement et de développement durable. L'objectif central de réduction des émissions de CO₂ est un premier gage de simplification et d'efficacité. Il s'agit d'un signal relativement clair dans la perspective de la Conférence climat Paris 2015. Nous nous inquiétons toutefois de la possibilité de le réviser à la hausse en cas d'accord international. La France et l'Europe doivent continuer à faire la course en tête mais pas à la faire seules !

LOI SUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE **QUELS ENJEUX POUR LES ENTREPRISES ?**

LAURENCE ROUGER DE GRIVEL

CROISSANCE VERTE

An isometric illustration of a cityscape. In the background, there are several colorful buildings (orange, blue, yellow, pink) on a green hill. In the foreground, there is a large green number '8' with a white outline, set against a yellow background. To the right of the number, there is a cluster of green trees. The entire scene is presented in a stylized, isometric perspective.

Pour l'entreprise, l'énergie est d'abord une opportunité par son impact positif sur le développement de produits et technologies efficaces et par son rôle moteur en matière d'innovation. Elle représente un enjeu de compétitivité pour l'ensemble de l'économie et en particulier des installations industrielles. De ce point de vue, l'effet des politiques énergétiques sur le coût de l'énergie doit toujours être évalué en référence à la compétition internationale. Le MEDEF rappelle constamment ce principe élémentaire pour éviter tout décrochage de la France et de l'Europe du reste du monde en matière de prix de l'énergie.

DIVERSIFIER DE FAÇON INTELLIGENTE NOTRE MIX

Dans ce contexte, le projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte doit constituer une opportunité pour diversifier de façon intelligente notre mix, favoriser les économies d'énergie les plus rentables et définir une stratégie au service de la croissance et de l'emploi.

Notre pays a des atouts à faire valoir pour y parvenir : de nombreuses entreprises et filières d'excellence dans la production, l'industrie, le bâtiment, les transports, les technologies de pilotage de la consommation, une amélioration de son efficacité énergétique et une position de pointe dans la lutte contre le changement climatique. Réussir cette transition suppose d'éviter toute rupture et donc de s'appuyer sur notre patrimoine énergétique (production, réseaux de transport et de distribution...) Une transition réussie est bien préparée dans le temps avec une allocation optimale des moyens en fonction des marges de manœuvre et des résultats attendus et une approche flexible pour s'adapter aux évolutions économiques.

DES POINTS POSITIFS...

Si sur certains points le projet de loi ne va pas encore assez loin, plusieurs priorités des entreprises y figurent. La définition d'une stratégie bas carbone va dans le bon sens. On peut saluer une volonté de pragmatisme avec l'introduction d'un outil de programmation des investissements et un examen périodique de l'atteinte des objectifs en fonction de la conjoncture. L'accélération de l'effort de rénovation active et passive dans le bâtiment va dans le bon sens. L'évolution des mécanismes de financement des énergies renouvelables doit permettre d'améliorer leur rapport coût-efficacité.

La simplification des procédures est la bienvenue, de même que l'affirmation du rôle de la recherche et de l'innovation.

... MAIS DES INQUIÉTUDES DEMEURENT

Certains points sont toutefois source d'inquiétude. Inscrire la compétitivité comme un principe est encourageant, mais la voir absente des objectifs pose la question de la viabilité économique du texte. Il faut donc ajouter un objectif et des mesures permettant d'assurer des prix de l'énergie compétitifs. Il faut également construire un outil de pilotage économique qui s'appuie sur des scénarios robustes dans le cadre de la programmation pluriannuelle de l'énergie.

Le texte multiplie les objectifs chiffrés et les horizons de temps : baisse de la part du nucléaire à horizon 2025, baisse de la consommation d'énergies fossiles en 2030, baisse de la consommation en 2030 et division par deux en 2050, baisse des émissions de CO₂ à 2030, hausse des renouvelables en 2030... Une hiérarchisation s'impose avec un objectif de réduction des émissions de CO₂ central accompagné d'outils de lutte contre les fuites de carbone.

L'importance donnée à la R&D doit se traduire par une levée de l'interdiction de recherche et d'exploration de toutes les formes d'énergie, en particulier les ressources énergétiques non conventionnelles. Cela permettra de mettre en application la dynamique d'innovation tout en respectant le principe de précaution. Le mouvement de décentralisation doit également être encouragé tout en respectant le principe de la solidarité nationale.

La transition énergétique est une chance pour la France si elle s'appuie sur le savoir-faire de ses entreprises et sur son avance climatique. Encore faut-il fixer des priorités en cohérence avec le cadre européen et international et s'inscrire dans un horizon de temps réaliste. C'est de cette façon que l'énergie restera un atout compétitif pour notre pays.

**IL FAUT
FAIRE**

RAPHAËL GORGÉ

LE PRIX DE L'AUDACE CRÉATRICE 2014
A ÉTÉ ATTRIBUÉ À RAPHAËL GORGÉ,
PATRON DU GROUPE GORGÉ,
ETI FAMILIALE INNOVANTE
ET EXPORTATRICE.

NOUS L'AVONS RENCONTRÉ.

CONNAÎTRE

**CETTE
EXPÉRIENCE
QU'EST**

L'ENTREPRENEURIAT

Le président de la République vous a remis le 30 septembre dernier le Prix de l'audace créatrice 2014. Un prix qui distingue chaque année une entreprise française innovante et sachant prendre des risques. Vous attendiez-vous à recevoir cette récompense ? Comment avez-vous réagi ?

Non, je ne m'y attendais pas du tout car contrairement à d'autres prix, l'entreprise ne postule pas pour le Prix de l'audace créatrice. Nous avons été informés deux semaines avant la remise du prix par les services de l'Elysée que le groupe Gorgé faisait partie des trois nommés. Nous avons évidemment été très honorés quand nous avons su que le groupe Gorgé était lauréat 2014 dans un contexte où l'entreprise est remise au premier plan.

Lors de sa création en 1990, le groupe Gorgé comptait 90 salariés. Il emploie aujourd'hui 1300 personnes et est présent dans 12 pays. Quelles sont les recettes de cette croissance exemplaire ?

Comme tous les groupes innovants et de haute technologie, nous avons toujours donné priorité à la croissance interne et à la conquête de nouveaux marchés mais nous avons en plus de cela rajouté un accélérateur substantiel qu'est la croissance externe. Avec plus de vingt-cinq

acquisitions réalisées au cours des dix dernières années, notre groupe a de l'expérience en la matière. Nous avons mené avec succès ces opérations de croissance externe et sommes toujours à la recherche de nouvelles opportunités sur nos différents marchés.

Vous êtes l'exemple même de l'ETI familiale innovante et exportatrice. Un type d'entreprise qui malheureusement est beaucoup trop rare dans notre pays. Comment expliquez-vous cela ? Est-ce la faute du terreau hostile à l'entrepreneuriat ou simplement à l'aversion des Français face au risque ?

La principale raison est une méconnaissance de la réalité de la vie d'un entrepreneur actionnaire. Il faut faire connaître cette formidable expérience qu'est l'entrepreneuriat. Diriger et faire grandir une entreprise est passionnant ! Je ne pense pas qu'il y ait une réelle aversion de tous les Français au risque, mais plutôt une ignorance des enjeux de ce métier si particulier et des satisfactions qu'il apporte.

Que faudrait-il pour que des entreprises comme la vôtre prolifèrent en France ?

Il faudrait que les réussites entrepreneuriales soient mieux connues par le grand public mais aussi par les élus. Je trouve dommage

que les success stories d'entrepreneurs français ne soient pas mieux relayées par les médias. Cela pourrait pourtant donner l'envie à d'autres de se lancer et d'y arriver eux aussi. Il y a des compétences en France, des gens qui développent des innovations qui pourraient s'exporter à l'international si seulement on montrait à ces futurs entrepreneurs que c'est possible !

Votre cœur de métier est la sécurité des biens et personnes en milieu hostile, mais en 2013 Gorgé s'est lancé dans l'impression 3D à travers le rachat de Phidias. Pourquoi cette diversification et pourquoi avoir misé sur ce secteur ?

C'est le ministère du Redressement productif qui nous a présenté l'opportunité de l'acquisition de cette entreprise sur le point d'être vendue à un groupe étranger. A ce moment-là, nous pensions alors disposer de toutes les compétences et de tous les moyens nécessaires pour transformer cette petite entreprise en un véritable acteur à vocation mondiale. Pour un industriel, il est très enthousiasmant d'avoir la bonne offre, sur le bon marché, au bon moment. C'était déjà le cas sur certains autres marchés du groupe mais dans le cas de l'impression 3D, quand vous rajoutez des taux de croissance annuelle de plus de 30 %, c'est une aventure à ne pas manquer !

Vous êtes marathonien. Faut-il les mêmes qualités pour gagner une course et pour piloter une entreprise comme le groupe Gorgé ?

Je suis triathlète et il est vrai que cette discipline impose rigueur et discipline. Au-delà des qualités de compétiteur, le triathlon longue distance impose une réelle ténacité, mais surtout une capacité à s'engager sur des projets à long terme. Puis que la course qui peut durer entre 10 et 11 heures, c'est surtout l'entraînement qui se prépare sur plusieurs années. Il y a en ce sens un parallèle évident avec la vie de l'entreprise qui se construit sur des temps longs et avec de la ténacité. Il faut savoir rester passionné et positif même dans l'adversité !



«IL FAUDRAIT QUE LES RÉUSSITES ENTREPRENEURIALES SOIENT MIEUX CONNUES PAR LE GRAND PUBLIC MAIS AUSSI PAR LES ÉLUS»

ERIC INGARGIOLA ET CÉLINE MICOUIN

ENTREPRENDRE

PASSER DE L'ENVIE AU PROJET

UNE FORMATION POUR DÉVELOPPER L'ENTREPRENEURIAT DANS LES QUARTIERS

PIERRE GATTAZ,
PRÉSIDENT DU MEDEF,
S'EST D'ORÈS ET DÉJÀ ENGAGÉ
À PARRAINER CETTE PREMIÈRE
PROMOTION DE FUTURS JEUNES
ENTREPRENEURS.



L'AUDACE CRÉATRICE FAIT PARTIE DE L'ADN DES QUARTIERS. L'ENVIE D'ENTREPRENDRE Y EST FORTE ET DÉPASSE TRÈS SOUVENT LA SIMPLE IDÉE POUR SE CONCRÉTISER EN UN PROJET DE CRÉATION. POUR AUTANT, NOMBREUX SONT ENCORE CEUX QUI N'OSENT PAS SE LANCER, PAR MANQUE D'ACCOMPAGNEMENT OU EN RAISON DE DIFFICULTÉS D'ACCÈS AU FINANCEMENT. POUR AIDER AU PASSAGE À L'ACTE, LE MEDEF LANCE UNE FORMATION DE CINQ SEMAINES.

L'envie d'entreprendre n'est réductible ni à des critères scolaires, ni à des grilles de l'Insee, ni à des agrégats macroéconomiques. C'est la raison pour laquelle le MEDEF, avec le soutien du groupe Klesia, a souhaité contribuer à lever les obstacles que rencontrent ceux qui se lancent et prennent des risques. En étroite collaboration avec l'association cergyssoise Agir pour réussir (AGPR), le MEDEF a donc lancé à l'occasion du déplacement de Pierre Gattaz à Cergy, l'initiative « Entreprendre : passer de l'envie au projet » ; une formation de 5 semaines à l'entrepreneuriat afin d'aider des jeunes des quartiers à formaliser un projet de création d'entreprise et à franchir les premières étapes avec succès.

L'association AGPR a sélectionné 15 participants pour cette initiative-pilote lancée en décembre 2014 et qui se terminera le 4 février 2015. Elle a vocation par la suite à être dupliquée sur les territoires volontaires. Le MEDEF a confié à un opérateur pédagogique, Nouvelle Ressource, l'animation du programme de formation. Celui-ci alterne des interventions en groupe menées par des chefs d'entreprise, des travaux en ateliers et des entretiens individuels.

La première semaine de session a eu lieu au MEDEF. À l'issue de celle-ci, les stagiaires ont trouvé leur idée de création d'entreprise (ou en ont précisé les contours) et ont été à même de la formaliser. La seconde partie de la formation, actuellement en cours, leur permettra de structurer et de valider leur projet. L'objectif est simple : à l'issue des cinq semaines de stage, les jeunes devront être parfaitement capables de présenter leur projet devant un jury de chefs d'entreprise, de répondre à leurs questions et, pour la plupart d'entre eux, de communiquer auprès des médias.

En guise de premier entraînement, les participants ont eu la possibilité de présenter leur projet devant le Conseil exécutif du MEDEF réuni au Salon des entrepreneurs, le 4 février 2015, pour un rendez-vous exceptionnel consacré à l'audace créatrice. Les membres du Conseil pourront les aider à concrétiser leur projet, notamment en identifiant les réseaux d'accompagnement les plus adaptés. Pierre Gattaz, président du MEDEF, s'est d'ores et déjà engagé à parrainer cette première promotion de futurs jeunes entrepreneurs.

Au-delà de ce travail de conseil et d'orientation, ce programme-test original a également pour mérite de dynamiser et diversifier un réseau d'entrepreneurs local, de renforcer les liens entre les entrepreneurs et d'initier très tôt les porteurs de projet à l'importance de l'accompagnement.

Comment est née l'idée de créer Agir Pour Réussir (AGPR)?

En 2007, la situation dans mon quartier était grave. Les élus ne venaient jamais chez nous, mais ne nous recevaient pas non plus. Nous vivions dans des mondes parallèles. Mais quand le plan de rénovation urbaine a commencé à détruire nos lieux de vie commune, il devenait urgent d'agir pour rétablir la situation, afin que les prochaines générations grandissent dans une ville qui les prenne en compte.

Après une violence policière grave sur un jeune du quartier, et deux semaines d'émeutes sans issue, nous avons décidé d'aller voir les élus directement pour nous faire entendre, et obtenir la fin du harcèlement policier, ainsi que la construction d'un gymnase comme lieu de vie commune. Les élus nous ont dit que pour être un interlocuteur légitime, il fallait monter une association. Nous l'avons fait. Et en quelques mois, nous avons obtenu le gymnase. Après cette première victoire, tout le reste nous paraissait possible... alors nous avons continué.

Vous avez grandi à Cergy, dans une cité. Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez été confronté ? Avez-vous le sentiment d'avoir souffert de discrimination ?

La difficulté amène la solidarité. Rien ne me semblait injuste dans mon quartier, puisque tout le monde était dans la même galère. C'est plus tard que j'ai pris conscience d'une différence de traitement. Dès les premières recherches de stage au collège : certains étaient pris, d'autres non, toujours les mêmes. Soudain, les regards méfiants lorsqu'on était à la fête de la Ville, dans la rue ou dans les magasins ont pris un sens plus lourd. Instinctivement, on restait au quartier, en se disant que là au moins on était « chez nous », mais on finissait par s'y enfermer.

En réponse aux émeutes qui ont enflammé votre quartier en 2007, vous vous êtes mobilisé et avez lancé les émeutes citoyennes. de quoi s'agit-il, et quels résultats avez-vous obtenus ?

En 2007, face aux violences policières, le seul moyen que nous connaissions pour nous faire entendre était d'investir la rue. L'idée des émeutes citoyennes, c'était un an plus tard. Avec une inscription massive et soudaine sur les listes électorales, nous voulions faire passer le message que nous savions aussi investir les urnes, là où on ne nous attendait plus. Cela a fonctionné : le maire est devenu attentif à nos requêtes, et on a fait avancer de gros dossiers.

Votre priorité aujourd'hui est de faire embaucher les jeunes des quartiers ou de les aider à monter leur boîte. Comment vous y prenez-vous ? Comment votre démarche est-elle accueillie ?

Avec nos activités, je sais quand quelqu'un cherche un stage ou un emploi et je connais les profils. Le réseau que nous avons développé me permet de cibler un employeur adapté, et de jouer le tiers de confiance... ça se passe toujours très bien ! Aujourd'hui, nous savons aussi trouver l'expertise pour permettre aux entrepreneurs d'anticiper et d'éviter les écueils qui les font fermer au bout de trois ans. Il s'agit ensuite de formaliser des temps de formation et d'échange avec des entreprises plus avancées, qui ont une oreille attentive aux besoins d'un marché qu'elles connaissent mal. Tout le monde y gagne.

Vous êtes intervenu lors de la dernière université d'été du MEDEF. Avez-vous le sentiment d'avoir été entendu ? Qu'attendez-vous d'une organisation comme le MEDEF et, plus généralement, des entreprises ?

Le MEDEF a été à la fois réactif et concret : dès le mois de décembre, 20 entrepreneurs de quartiers populaires ont suivi une formation sur le passage de l'idée au projet. Ce que nous attendons, ce sont des collaborations concrètes, car des idées et des associations en contact avec autant de jeunes talents que nous, il y en a plein. Le MEDEF s'est engagé, nous verrons bien quelles entreprises emboîtent le pas.

Vous êtes allé aux États-Unis dans le cadre du programme Give1 Project de Thione Niang, qui vise à assurer le leadership de la jeunesse et à développer partout l'esprit d'entreprise. Quels enseignements avez-vous tiré de cette expérience ?

C'était ma première fois dans un autre pays développé que la France. J'ai vu un pays où, peu importe qui tu es, d'où tu viens, si tu es déterminé et bon, on te fera confiance et on te donnera ta chance. Mais j'ai aussi été spectateur du désespoir dans des quartiers d'une pauvreté extrême, où la moindre trace sur un casier judiciaire signifie la fin de parcours. Je me suis dit qu'il y avait à la fois encore de l'espoir pour la France où les quartiers n'ont pas atteint ce stade, mais aussi beaucoup de travail pour assurer une place pour tous les talents que notre pays a à offrir. Je suis rentré encore plus déterminé à faire quelque chose qui permette à la France d'avancer dans la bonne direction.

MOUSSA CAMARA LE FONDATEUR
D'AGIR POUR RÉUSSIR EXPLIQUE
POURQUOI IL A DÉCIDÉ DE CRÉER
CETTE ASSOCIATION, POURQUOI
IL Y CROIT, ET CE QU'IL ATTEND
DES ENTREPRISES.

MOUSSA CAMARA

« LA DIFFICULTÉ AMÈNE LA SOLIDARITÉ »

AVEC NOS ACTIVITÉS
JE SAIS QUAND QUELQU'UN
CHERCHE UN STAGE OU UN EMPLOI
ET JE CONNAIS LES PROFILS.

ER

VICTORIN GOKPON

CONSEIL

L'ENTREPRENEURIAT DANS LES QUARTIERS, VICTORIN GOKPON, LE FONDATEUR DE PREMIER CONSEIL Y CROIT. POUR LUI, SEUL LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE PEUT PERMETTRE DE LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ ET LA DÉSESPOIRANCE QUE CONNAISSENT CERTAINES BANLIEUES.

Votre cabinet, Premier Conseil, œuvre pour développer l'entrepreneuriat dans les quartiers. Pourquoi avoir choisi cet axe d'action ?

Les activités de Premier Conseil s'articulent autour de quatre axes : conseils en création et développement de TPE, ingénierie de projets et études, animation de réseaux et organisation d'événements, gestion de centres d'affaires de proximité et développement de structures innovantes en matière d'hébergement.

Premier Conseil intervient pour le compte de collectivités telles que la Communauté d'agglomération Terres de France ou la ville de Sevran et participe au développement de l'entrepreneuriat au sein des quartiers. Je dirais également que la société contribue au développement durable des quartiers. Si j'ai choisi d'investir mon énergie en faveur du développement

des quartiers, c'est avant tout parce que j'ai vécu durant de nombreuses années à Clichy-sous-Bois et Bondy en Seine-Saint-Denis. J'ai pu y observer la pauvreté, la désespérance mais aussi l'espoir de voir se produire le changement, la volonté d'agir ou de créer, la motivation pour la prise d'initiatives.

De plus, le potentiel de développement des quartiers est énorme. Tout simplement, parce que la diversité culturelle y est importante et que l'avenir de la France se joue au sein des quartiers. Un de mes associés, Jean-Michel Carda, parle ainsi de « Silicon quartiers ». Et moi, je considère que les meilleurs ambassadeurs de France sont ceux qui disposent d'une double culture.

Grâce à une véritable stratégie de codéveloppement, ils peuvent permettre à la France de récupérer les points de PIB qu'il manque au pays pour à nouveau créer des emplois.

« LES MEILLEURS
AMBASSEURS
DE FRANCE
SONT CEUX QUI DISPOSENT
D'UNE DOUBLE CULTURE »

Vous affirmez que la solution pour les banlieues passe par le développement économique bien plus que par l'accompagnement social, pouvez-vous préciser ce point de vue ?

Selon moi, le social est le niveau zéro de l'intervention publique. L'action sociale correspond en général à des dépenses de fonctionnement lourdes et ne produit pas de recettes. Il est indispensable pour la survie et sur la pyramide de Maslow se situe aux deux niveaux les plus bas : besoin physiologique et besoin de sécurité.

Le développement économique couvre les besoins les plus intéressants pour l'homme : besoin d'appartenance à un groupe, besoin d'estime et besoin de réalisation de soi.

En effet, un créateur d'entreprise, un entrepreneur ou un chef d'entreprise s'appuie sur des icônes comme références. Il se sent valorisé et a besoin du regard des autres pour grandir. Il vise la réussite personnelle dans le collectif

pour devenir lui-même ou celui qu'il voudrait être. Ces raisons sont à la base de ma réflexion au sujet du développement des quartiers. Ce qui m'intéresse c'est l'épanouissement personnel de chacun. C'est ce qui me donne foi en ce que je fais. Il est donc possible d'entreprendre en faisant du social, en s'intéressant aux moins favorisés tout en créant de la richesse.

l'échelle locale. Mes autres buts étaient plus qualitatifs que quantitatifs. Il s'agissait en fait de démontrer à tous que les quartiers étaient d'autres choses que des centres commerciaux de la drogue, que la dynamique économique était envisageable, qu'il était possible d'héberger des entreprises là où les maux de notre société se

baillent, aux entrepreneurs et aux habitants. Et ce dans le but de produire du changement. Un changement durable...

Un vrai modèle économique pour favoriser le développement économique des banlieues ou des quartiers existe. Et nous avons pu le démontrer. Ce modèle pourrait être inspiré du modèle du logement social qui mobilise près de 500 millions d'euros d'investissement de l'Etat chaque année. 1 % de ce budget permettrait d'ouvrir 10 à 20 espaces comme le centre d'affaires de proximité des Beaudottes. 10 à 20 structures identiques réintroduiraient donc 1 000 à 2 000 emplois au sein de 10 à 20 quartiers.

Or, tandis qu'à Sevran nous visions l'implantation de quinze entreprises et d'une trentaine d'emplois, notre espace de Sevran a permis de réintroduire plus de 100 emplois actuellement en stock sur une superficie de 250 m². Premier Conseil développe l'activité en s'appuyant sur son réseau qui se constitue petit à petit (Sevran, Garges-les-Gonesse, Le Blanc-Mesnil Nord, Le Blanc-Mesnil Sud,

« LE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DES QUARTIERS EST ENORME »

En 2010, vous avez ouvert un 1^{er} centre d'affaires de proximité dans la cité des Beaudottes à Sevran. Quels étaient vos objectifs ? Quel bilan tirez-vous de cette initiative ? Aujourd'hui combien de centres analogues ont-ils vu le jour ?

En ouvrant le premier centre d'affaires de proximité de France en partenariat avec le bailleur Immobiliaire 3F, mon principal objectif était la création de richesse à

concentrent, qu'il n'était pas utopique de penser que créer richesses et emplois est concevable et que le regard vers les banlieues devait évoluer. Je voulais faire bouger les mentalités et démontrer que la mission de développement économique des quartiers ne devait pas être réservée qu'à des associations.

Les entreprises que nous voulions y attirer devaient aussi être légitimes pour agir en proposant leurs services aux collectivités, aux



Paris 14^e, Paris 19^e). Plus de vingt autres quartiers sont d'ores et déjà visés pour des implantations durant les deux ans à venir. Aussi en France, je crois savoir, jusqu'à preuve du contraire, que seul Premier Conseil propose ce modèle d'accompagnement et d'implantation en pieds d'immeubles que j'appelle « hébergement contre accompagnement ».

Je suis d'ailleurs heureux de savoir que le gouvernement Ayrault, représenté à l'époque par M. Lamy et son conseiller M. Du Bouëtiez, a fait confiance au modèle de Premier Conseil en lançant un appel à projets visant à soutenir la dynamique que la société aura permis d'enclencher. Aujourd'hui, la crédibilité et la légitimité qui nous faisaient défaut commencent à nous être accordées par des acteurs comme l'État, l'Anru, la CDC, l'USH, les ESH, plusieurs collectivités et de nombreux bailleurs sociaux. La principale réussite du projet est celle-là.

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez pour mener à bien vos projets et quels messages souhaitez-vous faire passer aux lecteurs de *France 2020* ?

Les difficultés sont nombreuses : l'écoute insuffisante de certains partenaires institutionnels

que je préfère ne pas citer, les délais de réaction des acteurs publics bien trop longs, la faiblesse de nos fonds propres au regard de nos ambitions sans limites, la difficulté à mobiliser des financements auprès des fonds d'investissement et des banques. Heureusement, ces difficultés sont surmontables.

Je souhaite dire aux lecteurs de *France 2020* que c'est avec eux que nous réussirons à poursuivre la dynamique initiée. Nous recherchons donc des moyens nouveaux, des partenaires, des investisseurs, des mécènes, des gestionnaires de centre capables de contribuer aux investissements, des personnes voulant relayer nos ambitions et promouvoir notre image, des bailleurs sociaux souhaitant mettre à disposition des espaces.

Nous sommes les spécialistes du développement économique des quartiers et recherchons des missions telles que des études à mener ou de nouveaux services à développer.

Nous avons besoin de nouveaux clients pour continuer à développer notre réseau de centres d'affaires de proximité d'ici à 2020.

« C'EST SANS DOUTE L'ADVERSITÉ QUI POUSSE LES HABITANTS DES QUARTIERS À VOULOIR PRENDRE DES INITIATIVES »

L'esprit d'entreprise souffle-t-il sur les banlieues plus fortement qu'ailleurs en France ? Et que deviennent les entrepreneurs que Premier Conseil a accompagnés ?

Pour la première question, je dirais que oui sans m'appuyer sur des critères objectifs. Certains chiffres circulent et semblent démontrer que la volonté de créer est plus forte qu'ailleurs. C'est sans doute l'adversité qui pousse les habitants des quartiers à vouloir prendre des initiatives.

La plupart des entrepreneurs que nous avons accompagnés en huit ans sont encore en activité. Seuls deux ou trois en moyenne disparaissent chaque année parmi les cinquante ou soixante entreprises constituées via notre accompagnement. J'ai donc l'impression que les services de Premier Conseil sont de bonne qualité...

PIE

ENCOURAGER LA CRÉATION D'ENTREPRISE À PARIS

A PARIS AUSSI, ON PEUT SE LANCER DANS L'ENTREPRENEURIAT ET CRÉER DES TPE. PARIS INITIATIVE ENTREPRISE (PIE) AIDE AINSI DEPUIS PLUS DE 15 ANS LES CRÉATEURS À CONCRÉTISER LEUR PROJET. **LAURENCE JONES, LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE PIE, NOUS EXPLIQUE COMMENT.**

01

Pourquoi avez-vous décidé de créer PIE ?

PIE est née en 2000 à l'initiative d'un entrepreneur, Lucien Jibert, également ancien délégué du président du MEDEF Paris (Rémy Robinet-Duffo). L'association a été dès l'origine soutenue par la Ville de Paris, la Caisse des dépôts, la CCI Paris Ile-de-France et la Région afin d'encourager la création d'entreprises et d'emplois à Paris.

02

Quels sont les résultats obtenus ?

L'action de PIE touche chaque année davantage d'entrepreneurs, de toutes origines et de tous milieux sociaux, et une grande diversité d'activités : commerces et services de proximité, activités numériques, artisanales, innovantes, sociales ou traditionnelles, ceci dans tous les quartiers de Paris.

En 2014, PIE a contribué à la création de 1 500 emplois au sein de 250 créations ou reprises de TPE à Paris. Au total, ce sont près de 3 000 entreprises qui ont été financées en 15 ans, pour 18 000 emplois créés ou consolidés. Par ailleurs, PIE est aussi le leader associatif en Ile-de-France dans le financement des entreprises solidaires.

03

Comment PIE intervient-il pour soutenir la création d'entreprise à Paris ?

Au travers des financements publics que l'association mobilise (prêts d'honneur, garanties, prêts participatifs solidaires) et du levier opéré auprès des banques partenaires, 33 millions d'euros de prêts ont été apportés en 2014 aux TPE en création et premier développement.

04

En quoi consiste l'accompagnement financier que vous proposez aux créateurs d'entreprise ?

Plus précisément, l'accompagnement financier par PIE des créateurs et repreneurs d'entreprise consiste en :

1. Une évaluation économique et financière des projets ;
2. Le calibrage des besoins de financement et des ressources à mobiliser, notamment les crédits bancaires ;
3. La mise en place des outils financiers PIE (prêts et garanties) ;
4. Le suivi des entrepreneurs financés par des parrains ou des mentors bénévoles ;
5. La mise en réseau au sein de la communauté des entrepreneurs PIE&Co et avec l'écosystème parisien d'appui à l'entrepreneuriat.

05

Comment sont sélectionnés les candidats ?

PIE s'adresse à tout entrepreneur qui manque d'apport personnel, qui souhaite mobiliser un crédit bancaire et qui recherche un accompagnement avec financement pour développer son activité à Paris dans les meilleures conditions. Concrètement, il suffit de transmettre un business plan ainsi que la demande de financement remplie, disponible sur www.pie.paris. Un consultant PIE dédié réalise ensuite l'expertise financière du projet et aide à la mobilisation du prêt bancaire. Par la suite, un groupe d'experts bénévoles (chefs d'entreprise, banquiers, juristes, experts-comptables, anciens cadres-dirigeants...) se réunit tous les mardis matin (comités d'engagements) pour accorder... ou non les financements.

PARIS INITIATIVE ENTREPRISE

68 BOULEVARD MALESHERBES 75008 PARIS
CONTACT@PIE.PARIS
TÉL : 01 53 04 02 62
WWW.PIE.PARIS

**THIBAUT
LANXADE**

EST PRÉSIDENT
DU PÔLE
ENTREPRENEURIAT-
CROISSANCE
DU MEDEF. IL A
RÉPONDU À NOS
QUESTIONS ET NOUS
EXPLIQUE COMMENT
FAIRE POUR
DÉVELOPPER EN
FRANCE LA VOCATION
D'ENTREPRENEUR
CHEZ LES JEUNES.

TOUS ENTRE- PRENEURS !

« ENTREPRENDRE QUAND ON EST
JEUNE EST BEAUCOUP MOINS DIFFICILE
QU'IL Y A 20 ANS »

« APRÈS 1 MILLION D'EMPLOIS, 1 MILLION D'ACTIVITÉS. »



FRANCE 2020

Les chiffres du chômage des jeunes font frémir. Comment, dans le climat actuel de crise et de morosité, inciter plus de jeunes Français à sauter le pas de l'entrepreneuriat et à passer de l'idée à la concrétisation de leur projet ?

THIBAUT LANXADE

C'est vrai que le chômage des jeunes a atteint des niveaux inédits et c'est un sujet qui nécessite de devenir une priorité nationale. Il faut bien sûr se poser la question de l'entrée des jeunes sur le marché du travail à travers l'apprentissage, les stages, etc. Mais l'entrepreneuriat peut également être un moyen d'accéder à la vie professionnelle et de prendre son avenir en mains. Et aujourd'hui entreprendre quand on est jeune est beaucoup moins difficile qu'il y a 20 ans.

Il existe une réelle dynamique entrepreneuriale en France. L'entrepreneuriat bénéficie d'un nombre de dispositifs sans précédent. Créer sa boîte est devenu juridiquement assez simple et rapide grâce à des statuts comme la société anonyme à associé unique. Il ne faut cependant pas se leurrer, créer son entreprise reste un parcours du combattant et notre rôle à nous, organisations patronales, est de continuer à agir pour le simplifier. Nous avons également une responsabilité à travers nos MEDEF territoriaux et nos fédérations professionnelles pour que les jeunes entrepreneurs trouvent dans nos organisations le soutien leur permettant d'accélérer leur envie d'entreprendre. Et cela doit s'adresser à tous les entrepreneurs. Même si nous avons besoin de locomotives qui s'illustrent au travers de la French Tech, l'entrepreneuriat ne se résume pas au numérique. Ce n'est pas uniquement un univers de start-up de sites Web et d'algorithmes. C'est aussi du brick and mortar, du service classique... Tous les entrepreneurs n'ont pas vocation à devenir des Google ou des Blablacar.

Attention à ne pas cliver. Les jeunes qui entreprennent dans le numérique ont plutôt des parcours académiques solides, écoles d'ingénieurs ou de commerce, ils lèvent des fonds très importants autour de projets très ambitieux et ont peut-être moins besoin de soutien que d'autres. L'ambition ce n'est pas seulement d'aller conquérir les États-Unis, elle peut prendre bien d'autres visages.

FRANCE 2020

Statut d'auto-entrepreneur, statut d'étudiant entrepreneur... les dispositifs d'incitation à la création d'entreprise se sont multipliés. Quelles sont leurs avantages et leurs limites ? Sont-ils vraiment des moyens de diminuer en France la peur du risque et de faire avancer la culture de l'entrepreneuriat ?

THIBAUT LANXADE

Le régime de l'auto-entrepreneur a permis de façon très simple d'exprimer son talent et son sens de l'initiative. Il faut considérer qu'à un moment ou à un autre dans sa vie on est

tous auto-entrepreneurs. On a tous à gérer une société même si elle est réduite à sa propre personne... Tout ce qui permet d'encourager cette démarche, comme le statut d'étudiant entrepreneur, les juniors entreprises ou les BDE, est très important pour la dynamique entrepreneuriale. Il faut tout faire pour que ces statuts soient accessibles au plus grand nombre.

Le régime de l'auto-entrepreneur est donc un bon régime même s'il faut en corriger les effets pervers, notamment dans le bâtiment, et le MEDEF va s'y employer. Il a permis à de nombreux jeunes et moins jeunes d'avoir une activité secondaire déclarée et de commencer une activité entrepreneuriale avant de se lancer dans la vraie entreprise. Mais très vite ce régime montre ses limites car il ne permet ni d'investir ni d'embaucher. Quant au risque, il ne faut pas le neutraliser, c'est un élément essentiel dans la vie d'un entrepreneur. Sans risque, pas d'initiative. Un entrepreneur qui échoue aura perdu son argent, son temps, son honneur, sa fierté et peut-être même sa santé. Mais la contrepartie, c'est l'épanouissement personnel,

« JOUER LA CARTE DE LA FILIÈRE ET DU CHASSER EN MEUTE »

la satisfaction d'avoir réalisé quelque chose, dans tous les sens du terme et pas seulement sur le plan financier. Ce sens du risque il faut bien évidemment l'aménager. C'est plus facile d'entreprendre quand on est jeune car on se remet plus facilement d'un échec. L'échec peut même devenir un véritable ressort même si ce n'est pas forcément très confortable. Il faut savoir apprécier sa prise de risque. Elle n'est pas la même pour un jeune célibataire de 25 ans que pour un jeune de 35 qui est peut-être endetté, divorcé ou que sais-je encore... Il peut y avoir un moment où on ne sera pas en mesure d'entreprendre car le risque sera trop important de mettre en insécurité de façon démesurée sa famille ou son capital.

FRANCE 2020

La crainte de ne pas disposer d'une mise de départ est un frein important à la création d'entreprise. Le crowdfunding offre aujourd'hui une solution de financement alternative aux porteurs de projet. Est-ce suffisant ?

THIBAUT LANXADE

On a fait dans le domaine du financement des petites entreprises et des start-up pas mal de progrès car on a démocratisé les business angels, même s'ils restent insuffisants. On en compte environ 4 000 en France pour le double en Angleterre. La possibilité de déductibilité de l'ISF dans la loi TEPA a permis également d'envoyer un flux important vers les financements à très haut risque. Des financements complémentaires via la BPI et les banques pour les entreprises plus classiques sont aussi nécessaires. Quant au crowdfunding, c'est une bonne solution car il permet de « désintermédiaire » la relation avec ses investisseurs et de leur donner une part de la dynamique entrepreneuriale. Investir facilement en capital, comme on achèterait une action Total, cela permet à une multiplicité de gens de parier des petits tickets. Cela ne fera toutefois pas tout. Pour se financer, les entrepreneurs doivent apprendre à communiquer très tôt sur leur projet, leur idée, leur équipe. En France généralement, on imagine d'abord le produit, puis on

passé à son industrialisation et on le commercialise. Et s'il reste un peu d'argent on communique. Aux États-Unis, on pense commande, puis marketing et seulement après industrialisation. Il va falloir que les jeunes entrepreneurs soient formés et aguerris au fait qu'il est important de bien communiquer sur leur projet.

Toutefois, quand vous avez un bon projet, que votre idée est audible, globalement vous allez trouver un financement pour l'amorçage. Ce qui est plus difficile c'est le moment de la rencontre avec le marché, surtout si elle prend plus de temps que prévu. Là, on entre dans la vallée de la mort et ce peut être la fin de l'aventure alors même que l'idée est bonne et que le plus dur a été fait. Là, nous les entreprises, avons une grande responsabilité pour que ces projets sortis du panier puissent décrocher une première commande qui va valider la rencontre avec le marché. C'est très important. Les grandes entreprises, les ETI et même les PME doivent jouer davantage la carte de la filière et du « chasser en meute ».

FRANCE 2020

Vous êtes président du pôle Entrepreneuriat et croissance du MEDEF. Quelles sont vos priorités pour 2015 ?

THIBAUT LANXADE

Nos priorités pour 2015 sont bien évidemment de poursuivre la diffusion de l'esprit d'entreprise. Nous l'avons fait l'an passé auprès des militaires, nous allons le faire cette année dans le domaine sportif pour accompagner les sportifs de haut niveau et aider à leur reconversion.

Nous continuerons aussi à être offensifs sur les sujets de financements et nous tenterons de diffuser cette dynamique entrepreneuriale comme alternative au salariat.

En France, depuis 30 ans, tous nos dispositifs sont basés sur le salariat et tout est focalisé sur le contrat de travail. Il faut offrir d'autres possibilités aux jeunes pour que ceux qui souhaitent devenir entrepreneurs puissent le faire de façon extrêmement simple, exprimer leur talent, leur initiative et plus si cela fonctionne.

« EN FRANCE, L'ÉCHEC EST UNE CICATRICE ALORS QU'AILLEURS ET NOTAMMENT DANS LES PAYS ANGLO-SAXONS, C'EST UNE MÉDAILLE. »

Les jeunes veulent-ils être embauchés ou embaucher ? Posons-nous la question sans opposer les deux, mais rendons les choses possibles et naturelles.

FRANCE 2020

Enfin, quels conseils donneriez-vous à tous les jeunes qui souhaitent se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat ?

THIBAUT LANXADE

Je leur dirais « Allez-y ! : »
Le plus tôt sera le mieux. Se confronter à la dynamique entrepreneuriale, même si c'est pour un projet en tant qu'étudiant, même si c'est juste pour voir, est toujours enrichissant. Cela permet de libérer cette dynamique entrepreneuriale encore un peu cadenassée par la peur du risque. Or le risque est inhérent à la vie et quand on est jeune on peut prendre le risque d'entreprendre car, quoi qu'il arrive, le retour sur investissement sera toujours extrêmement positif.

Certes en France, l'échec est une cicatrice alors qu'ailleurs et notamment dans les pays

anglo-saxons, c'est une médaille, mais les choses commencent à évoluer et on a fait quelques progrès symboliques. Par exemple la suppression du code 040 qui marquait au fer rouge l'entrepreneur quand il avait failli. Nous continuerons à marteler tout cela. Mais les jeunes doivent avoir conscience que pour eux le risque est nul et le retour sur investissement formidable, parce qu'ils auront commis des erreurs et apprendront de ces erreurs. Le propre de l'entrepreneur c'est d'en commettre tous les jours. Celui qui n'en commet pas n'existe pas.



KLESIA ACCOMPAGNE SES ENTREPRISES AFFINITAIRES

FORT DE SON SAVOIR-FAIRE ET DE SON EXPÉRIENCE, QUI EN ONT FAIT UN LEADER DE LA PROTECTION SOCIALE DES BRANCHES PROFESSIONNELLES, KLESIA A PRÉCISÉ SA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT. OBJECTIF : S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET CONCURRENTIEL, EN LIEN NOTAMMENT AVEC LA RÉFORME DE LA COMPLÉMENTAIRE SANTÉ.

KLESIA est un groupe de protection sociale, né de l'union en 2012 de D&O et Mornay. Il s'est déjà imposé comme une marque de référence reconnue par tous les intervenants de la protection sociale (partenaires sociaux, négociateurs, courtiers, experts comptables, actuelles...).

Il couvre 369 000 entreprises et 3,5 millions de nos concitoyens contre les aléas de la vie (maladie, arrêts de travail, invalidité, décès...) et accompagne ses clients dans la gestion des régimes de retraite complémentaire obligatoire (lire l'encadré KLESIA en chiffres).

KLESIA, de par son histoire, est fortement ancré dans certains secteurs affinitaires. En effet, d'importantes branches professionnelles tels que le transport, la pharmacie, les Hôtels-Cafés-Restaurants (HCR), l'immobilier, les fleuristes... lui font confiance depuis de nombreuses années. Cet ancrage historique est un atout majeur.

Afin de faire face encore plus efficacement aux changements législatifs et réglementaires qui bouleversent la protection sociale, le Groupe a décidé de bâtir sa stratégie de développement 2015-2018 en capitalisant notamment sur ses 4 grands secteurs affinitaires : le transport (marchandises, voyageurs, urbains, déménagement...), les métiers de la santé (pharmacies d'officines, laboratoires d'analyse, industrie pharmaceutique), le conseil (banques et finance, sociétés de conseil, experts comptables, publicité) ainsi que le tourisme et le commerce de proximité (HCR, fleuristes, immobilier, vins et spiritueux...). L'objectif est de proposer aux entreprises de ces secteurs une offre alternative à valeur ajoutée, comprenant des services et des dispositifs de prévention adaptés aux spécificités des métiers. KLESIA entend également renforcer son rôle de conseil en valorisant sa fonction d'expert de la protection sociale pour des entreprises ou des branches particulièrement soucieuses de ces dispositifs. Cette stratégie de développement est aussi le prolongement d'une mobilisation du Groupe, déjà engagée à l'automne 2013, destinée à faire face aux conséquences de la fin des clauses de désignation*.

**Les clauses de désignation permettaient aux partenaires sociaux d'une branche professionnelle de négocier, avec un organisme assureur, les garanties et les tarifs du régime, pour assurer la solidarité et la mutualisation entre les entreprises au sein de cette branche.*

KLESIA EN CHIFFRES



6,7 milliards d'euros de cotisations complémentaires AGIRC-ARRCO

1,2 milliard d'euros de cotisations en assurance de personnes

15 millions d'euros versés au titre de l'action sociale

1,15 million d'entreprises adhérentes en retraite complémentaire

369 000 entreprises adhérentes en prévoyance et santé

1,8 million de retraités

3 200 collaborateurs (dont 6,5 % en situation de handicap)

6 Directions régionales

21 implantations locales

3 QUESTIONS

À CHRISTIAN SCHMIDT DE LA BRÉLIE **DIRECTEUR GÉNÉRAL, KLESIA**

• **Avec la réforme de la complémentaire santé, Marisol Touraine, Ministre de la Santé, entend favoriser l'accès aux soins. Quel sera, selon vous, l'impact pour les entreprises ?**

Les accords d'entreprise et de branches professionnelles ont déjà permis, ces dernières années, d'améliorer la couverture complémentaire santé des salariés. Et pas seulement dans les grandes entreprises ! D'après une enquête du Credoc de 2012, près des trois quarts des salariés des PME et TPE bénéficient des garanties d'un contrat collectif. Cependant, au 1er janvier 2016, ce sont tous les salariés qui devront être couverts. La différenciation des niveaux de garanties entre catégories de salariés n'est déjà plus possible, sauf si ces catégories sont qualifiées d'objectives : les cadres et les non cadres, par exemple. L'entreprise devra financer au moins 50 % de la cotisation de ces contrats collectifs qualifiés de « responsables » qui sont les seuls à être déductibles fiscalement et socialement, dans certaines limites.

• **Quelles sont les obligations auxquelles devront répondre les entreprises pour que leur contrat santé collectif soit « responsable » et donc déductible ?**

La circulaire de la Direction de la Sécurité Sociale du 6 février 2015 en donne le détail. Pour simplifier, un système de planchers et de plafonds de remboursements des dépenses a été défini. Pour les médecins généralistes et spécialistes ne respectant pas le contrat d'accès aux soins destiné à réguler les dépassements d'honoraires, la prise en charge de la complémentaire santé ne pourra pas excéder 100 % du tarif opposable (celui qui sert de base à la prise en charge de la Sécurité sociale). Le taux transitoire sera de 125 % pour les soins délivrés en 2015 et 2016. En optique, 6 combinaisons de planchers et de plafonds de remboursements devront être respectées, selon le niveau de correction des verres. Et sauf exceptions, un équipement tous les 2 ans sera remboursé.

• **Que peut apporter KLESIA aux entreprises dans le cadre de la réforme de la complémentaire santé ?**

Les nouvelles dispositions législatives et réglementaires, importantes pour les entreprises tant sur le plan social que financier, sont encore assez méconnues. Les équipes d'experts de KLESIA sont en capacité d'accompagner les entreprises dans ces changements, d'éviter le risque de redressement fiscal et social et de contribuer à l'optimisation du contrat collectif.



TOP 3



L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA PROMOTION DES DIVERSITÉS

3^e BAROMÈTRE DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

LIDWINE CHARBEAU

L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA PROMOTION DES DIVERSITÉS AU TOP 3 DES PRIORITÉS DES SALARIÉS FRANÇAIS

Dans le cadre de ses travaux sur l'égalité des chances en entreprise, le MEDEF a lancé en 2012 un baromètre de perception du climat d'égalité des chances en entreprise avec les objectifs suivants :

- **mesurer** la perception qu'ont les salariés du climat d'égalité des chances en entreprise, ainsi que les répercussions de celle-ci sur les comportements collectifs ;
- **permettre** aux entreprises de s'engager, de se benchmarker et de mesurer leurs progrès au cours des années.

Cette étude, reconduite en 2014 pour la 3^e année consécutive, permet de rendre compte de l'efficacité perçue des politiques menées en matière de diversité ainsi que des priorités d'engagement souhaitées par les salariés du secteur privé en France. Présentés et analysés en référence au deux éditions précédentes, ces résultats et leur évolution doivent permettre aux entreprises de progresser en orientant leurs politiques vers une promotion de la diversité visible et efficiente.

QUELS ENSEIGNEMENTS POUR 2014 ?

- Après une année 2013 tendue, l'indice synthétique du climat d'égalité des chances retrouve un niveau proche de celui de 2012, et se stabilise à 4,1 contre 3,6 en 2013.
- De fait, les craintes des salariés d'être un jour discriminés s'estompent, passant à 35 % cette année contre 39 % l'année précédente. Parmi les signes d'un climat plus apaisé,

on note que les salariés ont plus confiance en leur avenir au sein de l'entreprise (71 % se disent confiants contre 63 % en 2013), et que les profils les plus à risque de discrimination comme les seniors ou les personnes affichant une appartenance religieuse voient aussi leur situation s'améliorer. Ainsi, 74 % des personnes interrogées estiment qu'un salarié de plus de 50 ans peut être recruté dans son entreprise, contre 70 % en 2013 et 65 % une personne affichant sa religion, contre 59 % un an avant.

- Même s'il est plus facile aujourd'hui d'évoquer ses convictions politiques, syndicales et religieuses ou son orientation sexuelle, des marges de progrès sont encore possibles et certaines situations appellent la vigilance accrue des managers (look et apparence physique, état de santé et genre).
- Cette attention portée à la thématique de la diversité et de l'égalité des chances est d'autant plus à prendre en considération par les entreprises que les salariés la jugent prioritaire pour l'entreprise (pour 87 % d'entre eux), mais ne sont que 62 % à penser que c'est réellement le cas.

- L'étude a été réalisée en ligne par TNS Sofres du 5 au 19 mai auprès d'un échantillon de 1 000 personnes, représentatif de la population française salariée du privé, selon la méthode des quotas.





Hervé Lapous, plus de 35 ans
d'expertise et d'accompagnement

**pour les vendeurs
comme pour les investisseurs.**

Ethique et discrétion assurées

—— **Expertise gratuite** ——



Viagers**Lapous**

Le spécialiste du viager depuis 1980

www.viagers-lapous.com
contact@viagers-lapous.com
01 45 54 28 66

PÉNIBILITÉ

P. 56

PÉNIBILITÉ ET TRAVAILLEURS
DÉTACHÉS : QUATRE
QUESTIONS À JACQUES CHANUT

LOI ESS, CESSION DANS
LES PME UNE MESURE
CONTRE-PRODUCTIVE



SIMPLIFICATION

P. 60

SIMPLIFICATION, OÙ EN SOMMES-NOUS ?
TRIBUNE DE GUILLAUME POITRINAL

DÉCLARATION UNIQUE D'EMBAUCHE :
TROIS QUESTIONS À ERIC HAYAT

PÉNIBILITÉ

« IL EST TEMPS QU'ON NOUS ENTENDE
ET QU'ON NOUS COMPRENNE ! »

Le président de la Fédération française du bâtiment (FFB) explique pourquoi, dans son secteur d'activité, le compte pénibilité est inapplicable et comment il risque d'entraîner une augmentation du recours aux travailleurs détachés et de pénaliser l'emploi.

14.

QUESTIONS À JACQUES CHANUT

01

VOUS AVEZ FAIT DE LA RELANCE DE L'ACTIVITÉ LA PRIORITÉ DE VOTRE MANDAT À LA TÊTE DE LA FFB. COMMENT COMPTEZ-VOUS FAIRE ? QU'ATTENDEZ-VOUS DU GOUVERNEMENT ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES ?

Sans marché, il n'y a pas d'entreprise. L'activité du bâtiment est en fort recul. Il est donc urgent de réagir et, depuis mon entrée en fonction, je consacre toute mon énergie à convaincre les pouvoirs publics de concentrer tous les moyens possibles à la relance du logement et de l'investissement fortement créateurs d'emplois. Les annonces du Premier ministre fin août vont dans le bon sens mais nous savons tous qu'il faudra des mois pour que l'activité reparte. Par ailleurs, l'annonce de la baisse des dotations de l'Etat incite certaines collectivités à geler leurs investissements. Ce n'est pas acceptable. Les collectivités doivent mobiliser

leurs ressources d'urgence pour éviter un désastre. Dans le secteur privé, le Crédit d'impôt pour la transition énergétique (CITE) est une bonne mesure qui peut être efficace avec une forte publicité auprès des clients. L'efficacité énergétique constitue un marché potentiel considérable. Au final, il faut, comme le rappelle avec force le MEDEF, que la priorité soit donnée à la reprise de l'investissement en général, ce qui suppose une amélioration de la rentabilité des entreprises, et dans le logement en particulier, car il existe un lien entre l'emploi, la mobilité et la fluidité de l'offre. C'est pourquoi, entre autres mesures, nous militons pour que les pouvoirs publics améliorent encore un peu le Prêt à taux zéro et développent l'offre locative, spécialement dans le secteur intermédiaire.

02

MAIS LA PUBLICATION PRÉCIPITÉE DES DÉCRETS SUR LA PÉNIBILITÉ NE VIENT-ELLE PAS CONTRECARRER

CETTE AMBITION ? VOTRE PROFESSION SE CONSIDÈRE AUJOURD'HUI TRAHIE, ET VOUS AFFIRMEZ QUE LA TRÈS GRANDE MAJORITÉ DES ENTREPRISES DU BÂTIMENT SERA DANS L'INCAPACITÉ D'APPLIQUER LE COMPTE INDIVIDUEL PÉNIBILITÉ. POURQUOI ? QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS INSURMONTABLES QUE CE NOUVEAU DISPOSITIF ENGENDRE ?

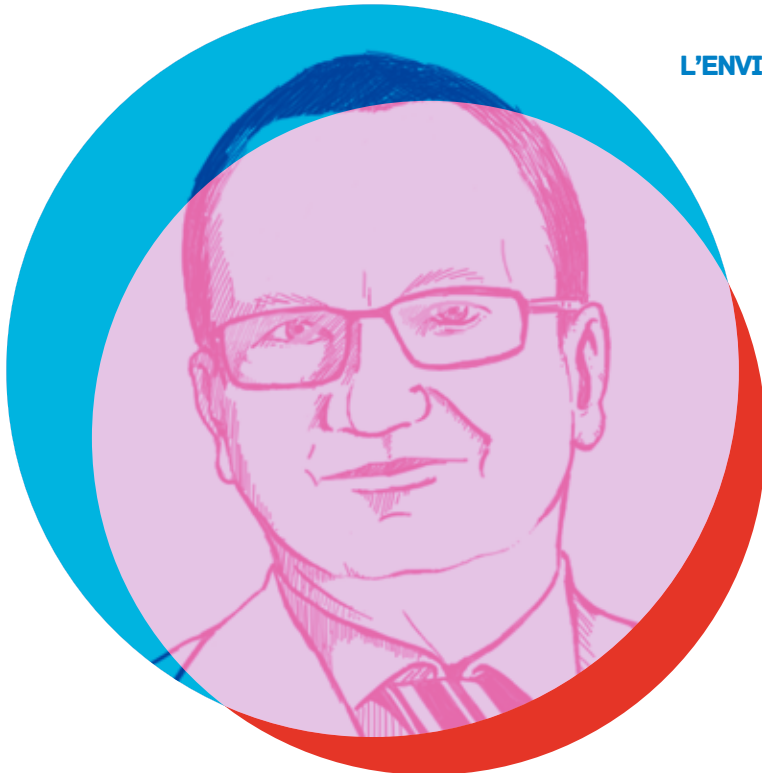
En juillet dernier, le Premier ministre et le ministre du Travail déclarent que le compte pénibilité est impraticable pour les PME-TPE notamment dans le bâtiment et 6 facteurs de pénibilité sur 10 sont suspendus en attendant de trouver une solution. En octobre, les décrets avec les 10 facteurs sont publiés en catimini provoquant l'incompréhension et la colère des chefs d'entreprises. Tout le problème réside dans la mesure et le suivi quasi quotidien de la pénibilité. Nos interlocuteurs n'arrivent pas à

comprendre que, même avec une déclaration annuelle, il faudra un suivi tout au long de l'année pour chaque chantier et chaque salarié. S'ajoute à cela l'insécurité juridique en cas de conflit sur l'appréciation de l'exposition aux facteurs de pénibilité et le coût du système. Le président de la République a annoncé la nomination d'un parlementaire et d'un chef d'entreprise pour trouver des solutions. C'est la énième mission... Il est temps qu'on nous entende et qu'on nous comprenne...

03

CRAIGNEZ-VOUS UNE AUGMENTATION MASSIVE DU RECOURS AUX TRAVAILLEURS DÉTACHÉS, AVEC UN IMPACT NÉGATIF SUR L'EMPLOI EN FRANCE. ET EN COROLLAIRE UNE AUGMENTATION DES FRAUDES ?

Depuis des années, les contraintes s'accumulent, aggravent les coûts et



augmentent les risques juridiques qui pèsent sur les entreprises. Les formations obligatoires coûteuses et en particulier la formation amiante et le compte pénibilité sont autant de systèmes décourageant les chefs d'entreprise qui n'ont pas choisi le métier de dirigeant pour faire du droit. Dans le même temps, les prix ne cessent de baisser sous la pression des clients et d'une concurrence devenue brutale au point que les offres anormalement basses se multiplient. Certaines entreprises n'hésitent plus à externaliser les contraintes en faisant appel à l'intérim de salariés détachés ou en sous-traitant à des entreprises étrangères.

Des clients publics ou privés font aussi appel à des entreprises étrangères qui pratiquent des prix très bas inaccessibles aux entreprises sérieuses. Et c'est là que peuvent commencer toutes les dérives. La directive sur le détachement fixe des règles strictes avec le respect des règles du pays d'accueil, salaires minima, horaires, sécurité, congés, etc.,

ce que reprend le Code du travail français. Mais la fraude au détachement conduit à tous les abus. 70 heures par semaine, hébergement douteux, règles de sécurité inexistantes, indemnités de repas jamais respectées, et tout cela sans aucun contrôle vu l'ampleur du phénomène. Comment voulez-vous lutter loyalement ? La fraude au détachement est insupportable. Elle va détruire l'emploi, détruire l'apprentissage, détruire nos entreprises... bref, détruire notre modèle économique et social.

04

AU SUJET DU DÉTACHEMENT, FRANÇOIS REBSAMEN VIENT D'ANNONCER QUE DES MESURES SERAIENT PRISES POUR RENFORCER LA LUTTE CONTRE LES ABUS : CARTE D'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE OBLIGATOIRE, AMENDES PLUS FORTES, CONTRÔLES RENFORCÉS, ETC. COMMENT JUGEZ-VOUS CES MESURES ? SERONT-ELLES SUFFISANTES

POUR ENDIGUER LA FRAUDE QUE VOUS AVEZ SOUVENT DÉNONCÉE ?

Depuis des mois et des années, nous tirons la sonnette d'alarme sur les abus liés aux offres anormalement basses, à la fraude au détachement, à la faiblesse des contrôles et aux sanctions inexistantes. L'arsenal juridique existe, la loi Savary renforce la responsabilité des donneurs d'ordre et le ministre du Travail a complété le dispositif en annonçant la mise en place de la carte d'identité professionnelle obligatoire. Tout cela va dans le bon sens et correspond aux propositions que nous faisons depuis des années. Mais les textes ne seront efficaces que s'ils sont appliqués. Pour s'en assurer, il faudra des contrôles ciblés avec des sanctions à l'égard de tous ceux qui profitent du système et notamment les maîtres d'ouvrage que je qualifie de « receleurs » puisqu'ils profitent de prix très bas générateurs de toutes les dérives que nous dénonçons. S'agissant de travailleurs détachés, nous avons même proposé

l'intervention de la douane qui pourrait apporter leur concours précieux et renforcer l'efficacité des contrôles de la main d'œuvre étrangère. Ne nous méprenons pas. Il ne s'agit pas d'interdire la libre circulation ou de fermer nos frontières. Nous souhaitons simplement une concurrence loyale et pour cela, lutter contre la fraude au détachement.

LOI LESS



CESSION DANS LES PME UNE MESURE CONTRE-PRODUCTIVE !

En dépit des nombreuses mises en garde sur la nocivité du dispositif envisagé, le gouvernement a voté le 31 juillet 2014, dans le cadre de la loi sur l'Economie sociale et solidaire, dite loi Hamon, un droit d'information préalable aux salariés dans le cadre d'une cession d'entreprise.

Initialement, le projet de loi proposait d'introduire, préalablement à la cession d'un fonds de commerce ou d'une participation majoritaire, un délai d'information des salariés afin de leur permettre de présenter une offre de rachat. Sont visées les entreprises qui emploient moins de 250 salariés, c'est-à-dire les entreprises qui répondent aux critères de la définition communautaire des PME : moins de 250 salariés, chiffre d'affaires hors taxes ≤ à 50 millions d'euros au total, du bilan ≤ à 43 millions d'euros. Si le projet de loi n'instaurait pas un droit de préemption, au sens

strict du terme, le dispositif envisagé était très complexe et en décalage complet avec la réalité de l'entreprise en général et des TPE en particulier.

Grâce à l'action menée par le MEDEF, des ajustements ont été apportés à la rédaction initiale du projet de loi. Il n'en demeure pas moins que les dispositions votées comportent de vrais risques et des modalités totalement inadaptées aux réalités opérationnelles. Le dispositif envisagé, les sanctions disproportionnées et la complexité des modalités imposées font peser une très

grande incertitude sur les opérations de cession, tant pour les chefs d'entreprise et leurs futurs acquéreurs que pour l'entreprise elle-même, exposée de fait à un risque d'instabilité des actionnaires et du management, néfaste à son bon fonctionnement. Ainsi, ces dispositions légales vont fragiliser toutes les cessions à venir et bloquer les reprises d'entreprises dont la France a besoin.

La mobilisation a donc continué après le vote de la loi et c'est désormais dans le cadre de la mission confiée à la députée Fanny Dombre-

Coste (1), que nous espérons aboutir à la suppression de ce dispositif. Il ne s'agit aucunement de s'opposer à un accompagnement des salariés à la reprise d'entreprise. Mais les dispositions prévues par la loi méconnaissent totalement la réalité de terrain des opérations de cession dans les petites et moyennes entreprises, et sont une réforme contre-productive à l'égard de l'objectif visé, à savoir permettre aux salariés de reprendre une entreprise.

Céline Micouin

(1) Mission portant sur le droit d'information préalable aux salariés, prévu par la loi ESS.

TRIBUNE

GUILLAUME

POITRINAL

CO-PRÉSIDENT DU CONSEIL
DE SIMPLIFICATION
ADMINISTRATIVE

LA SIMPLIFICATION, PRINCIPAL
OUTIL DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE
POUR RELANCER LA CROISSANCE

Dans le contexte actuel d'atonie de la conjoncture économique, les contraintes sur les finances publiques ne permettent plus de soutenir l'activité par de nouvelles dépenses ou des baisses d'impôts : la simplification est devenue le principal outil de politique économique pour relancer durablement la croissance. Elle mobilise des leviers stratégiques afin de restaurer la confiance et de renforcer la relation de chacun avec l'administration : lever les freins réglementaires à l'investissement et à la création d'emploi, et donner aux entreprises une visibilité et une sécurité juridique accrues. Beaucoup de pays se sont déjà engagés dans une politique de simplification pour redonner de l'oxygène à leurs entreprises. C'est en particulier le cas de l'Allemagne, du Royaume-Uni et des Pays-Bas.

Afin d'accélérer la mise en œuvre de ce « choc de simplification », le gouvernement a mis en place en janvier 2014 une organisation dédiée aux simplifications pour les entreprises : le Conseil de la simplification pour les entreprises, que je préside avec le député Laurent Grandguillaume, anime, avec l'appui des services du Premier ministre, une méthode collaborative innovante entre entreprises et administrations, structurée autour de moments clé de la vie des entreprises (créer, développer son entreprise, exercer son activité, employer et former, aménager et construire...), pour élaborer de nouvelles solutions concrètes de simplification centrées sur les besoins réels des entreprises.

En un an, le Conseil de la simplification a déjà identifié et annoncé 100 mesures concrètes (50 mesures le 14 avril et 50 mesures le 30 octobre), préalablement validées par le gouvernement et dont il suit étroitement l'avancement de la mise en œuvre par l'administration. Tous les six mois, le Conseil présentera de nouvelles mesures.

Ces mesures portent sur des sujets aussi divers que la non-rétroactivité fiscale, la réduction des délais de réalisation des projets d'aménagement de construction, la simplification des exigences de signalétique de tri, l'allègement des obligations des entreprises en matière de visite médicale d'embauche, le développement des réponses-garanties de l'administration préalables à un projet, la simplification de la feuille de paie, le développement des titres emploi service entreprises, la mise en place d'un comité de chefs d'entreprise garantissant « zéro charges supplémentaires », la simplification d'obligations déclaratives fiscales... S'agissant des mesures annoncées en avril 2014, un quart sont déjà en vigueur pour les entreprises : le principe de non-rétroactivité fiscale, la suppression de la déclaration des congés d'été des boulangeries, l'allègement des démarches de prorogation des fondations d'entreprises, la liberté de choix de signalétique sur la disponibilité des pièces détachées, la suppression

UNE MÉTHODE COLLABORATIVE INNOVANTE

de la déclaration 1330 de la CVAE pour les entreprises mono-sites, la révision de la réglementation en matière de local vélo...

S'agissant des mesures annoncées en octobre 2014, 16 mesures figurent dans le projet de loi « croissance » qui était examiné à l'Assemblée nationale au cours du mois de janvier, dont d'importantes mesures destinées à accélérer les projets d'aménagement et de construction, qui pourront avoir un effet significatif sur l'activité.

Il faudra des années pour simplifier les couches de complexité accumulées

Cet effort entrepris depuis un an, nous le maintiendrons au cours des prochaines années, car la simplification ne peut se mener en quelques mois : il faudra des années pour simplifier les couches de complexités accumulées en plusieurs décennies. Nos partenaires européens ont entamé ce chantier depuis 10 ans : simplifier est désormais un impératif pour ne pas se laisser distancer en Europe et dans la compétition mondiale.



LA DSN VISE À SUPPRIMER TOUTES LES DÉCLARATIONS SOCIALES ET À LES REMPLACER PAR UNE TRANSMISSION UNIQUE, ISSUE DU LOGICIEL DE PAIE. LA DSN SERA OBLIGATOIRE POUR TOUTES LES ENTREPRISES EN 2016, MAIS EST DÉJÀ DISPONIBLE DANS UNE PREMIÈRE PHASE DEPUIS LE PRINTEMPS 2013.

ERIC HAYAT, PRÉSIDENT DU GROUPEMENT D'INTÉRÊT PUBLIC-MODERNISATION DES DÉCLARATIONS SOCIALES (GIP-MDS) ET PRÉSIDENT DE STERIA PASSE EN REVUE TOUS LES AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES DE LA MISE EN PLACE DE LA DSN.

ENTRETIEN AVEC

ERIC HAYAT



**CONTRE LE FARDEAU
ADMINISTRATIF :
LA DÉCLARATION SOCIALE
NOMINATIVE**

**MON CONSEIL À TOUTES LES ENTREPRISES :
DÉMARRER LA DSN DÈS AUJOURD'HUI****FRANCE 2020 : LA DSN (DÉCLARATION SOCIALE NOMINATIVE), LANCÉE EN JANVIER 2013 A ÉTÉ CRÉÉE POUR LUTTER CONTRE LE FARDEAU ADMINISTRATIF ET SIMPLIFIER LA VIE DES ENTREPRISES. COMMENT FONCTIONNE CE DISPOSITIF D'ALLÈGEMENT ?**

Eric Hayat : La DSN est une réponse aux besoins des entreprises en matière de gestion administrative. Son objectif est clair : alléger et optimiser les obligations déclaratives des entreprises par une véritable simplification à la fois moderne et complète. La déclaration sociale nominative va remplacer et simplifier la majorité des déclarations sociales en automatisant leur transmission à partir du logiciel de paie. Il ne s'agit plus de déclarer sous la forme de formulaires mais de mettre à la disposition des organismes de protection sociale les données utiles, sans redondance. Avec la DSN, les déclarations sociales à réaliser sont remplacées par l'émission d'un flux unique de données issues de la paie : un seul envoi suffit, une seule fois par mois.

FRANCE 2020 : EN QUOI LA DSN EST-ELLE UN ÉLÉMENT DE COMPÉTITIVITÉ ? COMBIEN VA-T-ELLE PERMETTRE AUX ENTREPRISES FRANÇAISES D'ÉCONOMISER ?

E. H. : Jusqu'à présent, une entreprise devait effectuer jusqu'à une trentaine de déclarations et envoyer (sous toute forme) près de 800 données aux différents organismes de protection sociale et administrations, à des échéances différentes, auxquelles s'ajoutait le traitement de la paie. Ce système, ancien et dépassé, qui a été remplacé avec succès dans d'autres pays de l'Union européenne, constitue un frein à la compétitivité. La DSN permet un gain de temps, d'une part grâce au travail de réduction des données sociales demandées aux employeurs (jusqu'à 75 % à la généralisation du dispositif prévue le 1^{er} janvier 2016), d'autre part grâce au traitement automatisé de ces données. En ne communiquant qu'une seule fois

ces données, moins nombreuses, il y a forcément moins de risque d'erreurs et d'oublis. Les économies pour les entreprises dépendent évidemment de la taille, de l'activité et de l'organisation propre à chacune. Mais quelques chiffres significatifs sont à noter. On estime que la DSN permet un gain d'1 jour à 1 semaine par an pour les TPE, de 6 à 36 jours par an pour les PME et de 0,2 à 8 équivalents temps pleins (ETP) pour les grandes entreprises.

FRANCE 2020 : QUELLES CONDITIONS DE RÉUSSITE FAUT-IL RÉUNIR POUR QUE LA DSN REPRÉSENTE UN VRAI BÉNÉFICE POUR L'ENTREPRISE ?

E.H. : Pour réussir pleinement son entrée, il faut considérer la DSN comme un projet à part entière, c'est-à-dire se fixer des jalons précis. Cela offre davantage de sérénité et permet à l'entreprise de mieux se préparer et s'organiser. Par ailleurs, quand on sait que la DSN correspond également à une normalisation des données fournies, il est de la responsabilité des entreprises de se préparer et de vérifier en amont de la DSN la qualité de leurs données de paie.

FRANCE 2020 : EN QUOI LA DSN PERMETTRA-T-ELLE DE LUTTER CONTRE LA FRAUDE ?

E. H. : Actuellement, les organismes de protection sociale et les administrations n'ont qu'une seule fois par an une photographie précise des mouvements et des événements liés aux salariés au sein des entreprises. Actualiser et recouper ces mêmes informations par salarié tous les mois permet à ces mêmes acteurs de mieux connaître les mouvements et les autres événements au sein des entreprises, d'être assurés de la correspondance entre les montants des cotisations et ceux des droits et donc de réduire les risques de fraude.

ACTUS

EN PARTENARIAT
AVEC 

PUBLIÉ D'ACTIONNEL



PROSPECTEZ AVEC L'APPUI DE VOS PARTENAIRES FINANCIERS : L'ASSUREUR (PUBLIC) ET LA BANQUE !

LES BANQUES FRANÇAISES ET LA COMPAGNIE D'ASSURANCE COFACE PROPOSENT DEPUIS DES ANNÉES DE FAVORISER LA PROSPECTION DES MARCHÉS ÉTRANGERS PAR LES ENTREPRISES FRANÇAISES, EN ASSOCIANT UN FINANCEMENT PERMETTANT DE RÉALISER LE PROGRAMME DE DÉMARCHES ET UN CONTRAT D'ASSURANCE LIMITANT LES RISQUES DE PERTE EN CAS DE RÉSULTAT DÉCEVANT DE LA PROSPECTION.

Les entreprises concernées

Les contrats d'assurance prospection visent aujourd'hui les entreprises voulant commercialiser à l'étranger des biens et services majoritairement français, qui réalisent un chiffre d'affaire global inférieur à 500 Millions d'euros, avec un dispositif visant particulièrement les entreprises de plus de 1,5 million de chiffre d'affaires (Avance Prospection FAP) et un autre réservé aux primo-exportateurs (A3P ou assurance prospection premiers pas) : chiffre d'affaires global de 50 millions au plus et chiffre d'affaires export limité à 200 000 euros ou à 10% du CA global).

Le fonctionnement de l'assurance

Ces contrats limitent le risque pris par une entreprise qui prospecte un nouveau marché et réalise à ce titre des dépenses aussi variées que frais de personnel, déplacements, frais de séjours à l'étranger ou de réception d'agents ou de clients en France, participation à des foires et salons, analyse des marchés et frais de conseil, adaptation d'un produit ou d'une documentation aux besoins du pays prospecté...

Leur fonctionnement, schématiquement, est le suivant : dans une première période Coface verse une indemnité qui représente une partie de l'excédent des dépenses engagées sur la zone de prospection ciblée par rapport aux bénéfices générés par les ventes export qui en découlent. Cette indemnité est reversée en deuxième période, en fonction des ventes export réalisées. Mais si les ventes sont décevantes, le pourcentage affecté au remboursement ne suffira pas à couvrir l'indemnité reçue et un solde non remboursé restera acquis à l'entreprise à titre de dédommagement définitif.

« LA COUVERTURE DU RISQUE
PEUT ALLER JUSQU'À 65 %
DES DÉPENSES »

L'ESSENTIEL À SAVOIR



➤ Un contrat d'assurance prospection comporte jusqu'à 4 exercices au titre desquels les dépenses de prospection préalablement prévues et acceptées peuvent être prises en compte.

➤ À l'issue de chaque exercice, l'entreprise déclare ses dépenses et recettes d'exportation sur la zone ciblée.

➤ Un pourcentage (de 7 à 30 % des ventes selon leur nature) est considéré comme marge bénéficiaire venant en déduction des pertes indemnisables.

➤ Sur les pertes indemnisables (la différence entre les dépenses et la marge bénéficiaire sur les ventes), Coface prend en charge de 25 à 65 % selon la taille de l'entreprise.

➤ La période de prise en charge (période de garantie) est suivie d'une période comportant la même durée + 1 ou 2 ans, pendant laquelle l'entreprise reverse en fonction de ses ventes sur la zone prospectée.

➤ Les versements sont plafonnés au montant reçu. En fin de contrat, si le CA export n'a pas permis de rembourser entièrement Coface, la différence reste acquise à l'entreprise.

➤ A3P bénéficie d'un mécanisme simplifié : le montant est plafonné à 30 000 euros, l'indemnité est versée au moment choisi par l'entreprise, le versement (dans la limite de l'indemnité reçue) sera d'un montant de 10 % du chiffre d'affaires export réalisé au cours des 3 exercices fiscaux publiés pendant la durée du contrat.

LE CONSEIL DES EXPERTS DU CIC

1/ Privilégiez l'avance prospection + FAP si votre chiffre d'affaires dépasse 1,5 million.

L'engagement pluriannuel de la banque, prévu dans le parrainage, n'est pas essentiel car la banque dispose de clauses de sortie. En revanche la garantie de remboursement dont elle bénéficie avec le FAP est incitative et vous évite d'avoir à donner des garanties complémentaires à ce titre ! Attention : il faut associer la banque en amont. Elle ne dispose que de 20 jours pour dire à Coface qu'elle entend financer l'action et demander la garantie.

2/ Décidez de votre prospection comme si l'assurance n'existait pas.

On ne se jette pas contre un mur parce que l'on a souscrit une assurance automobile, mais on roule plus confiant... Ajustez l'effort aux capacités de l'entreprise, en ayant en tête la norme d'au moins un voyage de l'entreprise par an sur chaque pays prospecté.

L'INTERVENTION DES BANQUES

Le financement des actions de prospection, pour les TPE, peut être réalisé par Coface elle-même, par le biais d'une avance sur indemnités de 50 % de la quantité garantie en début de contrat.

Mais il est le plus souvent réalisé par un crédit bancaire spécialisé, débloqué par étapes au fur et à mesure des dépenses de prospection engagées.

Deux mécanismes principaux existent :

➤ le parrainage bancaire : dans ce cadre la banque peut souscrire un engagement pluriannuel de financement, fonction du programme assuré. Elle dispose en contrepartie d'une délégation du droit à indemnité, qui viendra amortir partiellement le concours année après année, l'entreprise remboursant sur sa trésorerie la fraction non indemnisée du crédit.

➤ le « FAP » qui est un financement de la banque sur un exercice, renouvelable sur la durée de la prospection. La banque bénéficie de la même délégation de droit mais aussi d'une assurance totale ou partielle contre le risque de non remboursement si l'entreprise est défaillante.

LES PLUS

Choisissez une banque partenaire : une action de prospection est une occasion unique de faire avec votre banque un point sur la stratégie de développement de l'entreprise et les services qu'elle met à votre disposition pour vous assister dans ce développement international. Pour les services bancaires traditionnels, vous les trouverez le plus souvent dans le réseau de votre banque ou d'une

de ses banques partenaires à l'étranger. Il est plus rare de trouver un réseau étoffé dédié à l'assistance au développement international des clients, car la banque peut difficilement gérer sur un même point un centre de profit bancaire et un centre de services para-bancaires, ce que permet en revanche un réseau de bureaux de représentation dédié. CIC est particulièrement performant dans ce domaine.

sur
www.bird-office.com

Réservez
votre salle de réunion

en quelques clics !

**TROUVEZ
LA SALLE ADAPTÉE**



**RÉSERVEZ EN
QUELQUES CLICS**



**LOUER VOTRE SALLE
MOINS CHER**



BIRD **[O]**FFICE

Trouvez votre salle ou partagez votre espace sur

www.bird-office.com

37 rue Marbeuf 75008 PARIS - 01 85 08 51 20

04

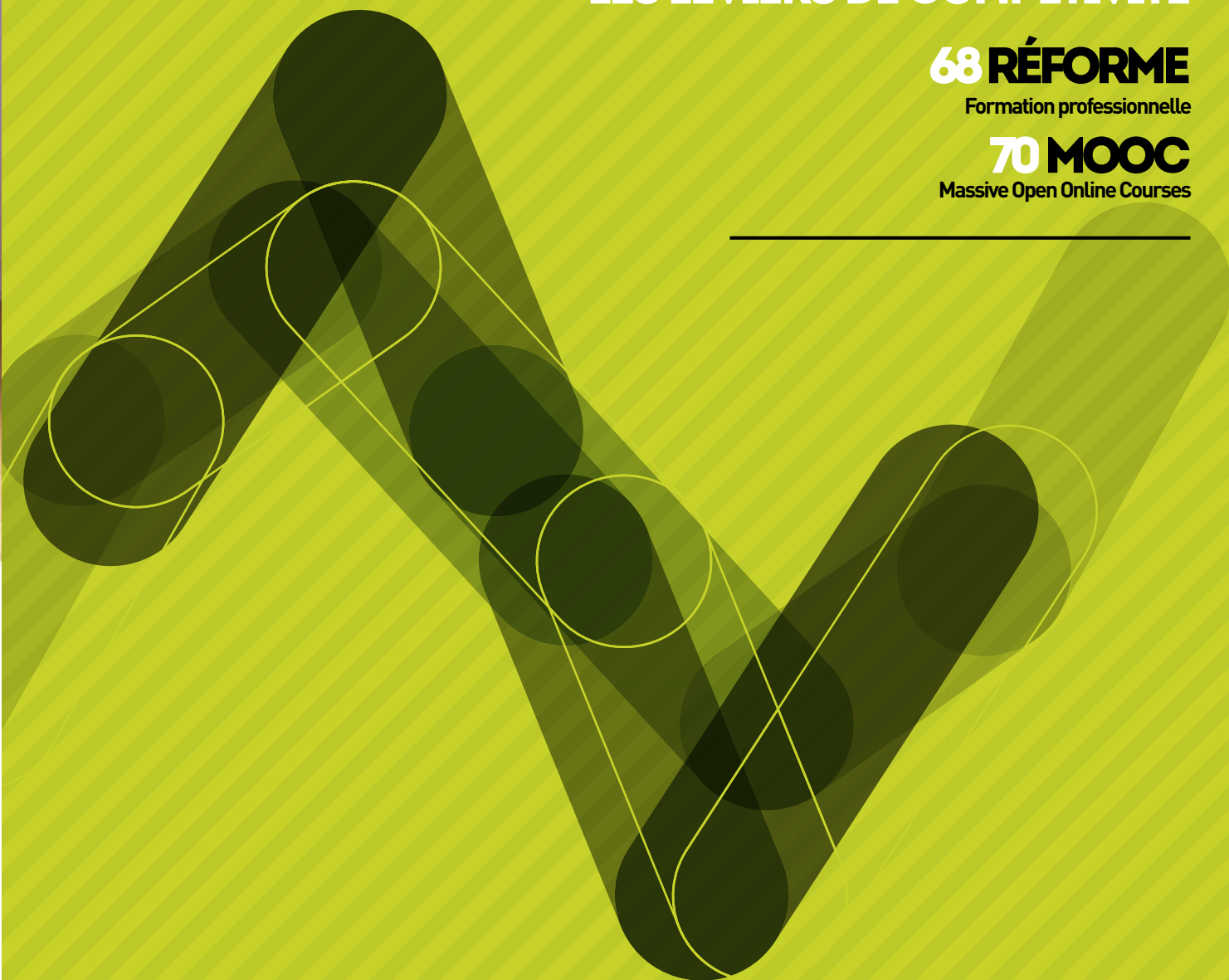
LES LEVIERS DE COMPÉTIVITÉ

68 RÉFORME

Formation professionnelle

70 MOOC

Massive Open Online Courses



RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

UNE RÉVOLUTION CULTURELLE

**FLORENCE POIVEY, EST
NÉGOCIATRICE AU
MEDEF SUR LA
FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET PRÉSIDENTE
DE LA FÉDÉRATION
DE LA PLASTURGIE.**

Les entreprises retrouvent la liberté d'investir

« En 2030, près de 30 % de nos métiers auront évolué. Grâce à la formation, qui traduit notre capacité à faire grandir les hommes et femmes de nos entreprises, nous serons en mesure de relever ce défi. »

Depuis le 1^{er} janvier 2015, les sociétés retrouvent la liberté d'investir pour activer les montées en compétences dont elles ont besoin. L'exigence et la qualité seront au cœur d'un système de formation en tension permanente. À cette liberté, s'attachent cependant des responsabilités.

D'abord, une responsabilité individuelle, où chaque entreprise valorise le développement de compétences comme un pivot du dialogue social.

Ensuite, une responsabilité collective, avec des partenaires sociaux et des branches professionnelles qui définissent les métiers porteurs et générateurs d'emploi.

L'enjeu, c'est aussi de sécuriser les parcours professionnels.

Avec un compte personnel de formation (CPF) ciblé sur les besoins des entreprises et des territoires, les formations renforceront l'employabilité de tous les actifs, sur la durée et au profit d'une économie plus dynamique, davantage tournée vers l'avenir.

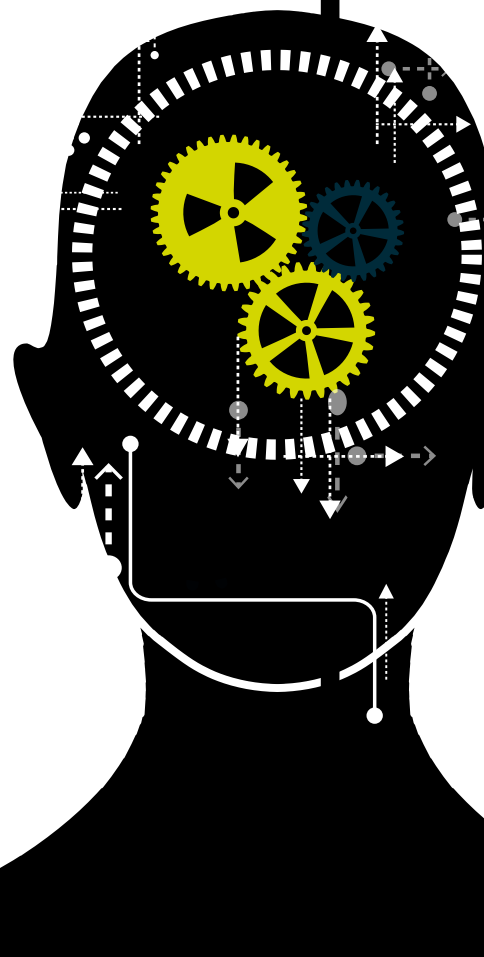
Les trois points clés de la réforme

- **Compte personnel de formation**
Individuel et portable d'une entreprise à l'autre, ce compte rend le salarié acteur de sa formation.

- **Entretien professionnel tous les 2 ans**
Un véritable dialogue s'installe entre l'employeur et le salarié sur le développement des compétences.

- **Se former autrement**
La redéfinition de l'action de la formation libère les possibilités d'innovation pédagogique.

**L'EXIGENCE
ET LA QUALITÉ
SERONT AU
CŒUR D'UN
SYSTÈME DE
FORMATION
EN TENSION
PERMANENTE**



LA NOUVELLE DONNE

**EN VIGUEUR DEPUIS
LE 1^{er} JANVIER
2015, LA RÉFORME
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE VA
FAIRE BOUGER LES LIGNES
À TOUS LES NIVEAUX :
ENTREPRISES, SALARIÉS,
DEMANDEURS D'EMPLOI...
UNE RÉVOLUTION
CULTURELLE.**

C

COMPTE

Des entreprises libres d'investir et d'aligner la formation sur leur stratégie globale, ainsi que des actifs en mesure de piloter leur parcours professionnel et d'agir concrètement sur le développement de leurs compétences. En prime, les démarches et les dispositifs sont considérablement simplifiés. La formation ne doit plus être seulement un coût,

mais bien un levier de performance pour la petite entreprise de moins de 10 salariés comme pour le grand groupe international. En donnant le pouvoir aux acteurs du monde de l'entreprise, cette réforme place le capital humain au centre de la création de valeurs.

Le CPF : universel, individuel et portable

La création du Compte personnel de formation (CPF) permettra à chaque salarié, dès 16 ans, de se former tout au long de sa vie.

Ce CPF le suivra jusqu'à la retraite et sera crédité de 24 heures par an les cinq premières années, puis de 12 heures par an, avec un plafond à 150 heures. Pour suivre une formation dans le cadre de son

P

PERSONNEL

CPF, le salarié devra choisir parmi une liste de formations qui correspondent aux marchés du travail.

**Pour avoir accès à ses droits,
il suffit de se connecter sur le
site du ministère dédié au CPF
moncompteformation.gouv.fr/**

Des financements additionnels

L'autre point clé de la réforme est le financement de la formation par les entreprises. Celui-ci est repensé en profondeur pour diminuer le montant des contributions obligatoires et donner plus de liberté aux entreprises dans la construction et la budgétisation de leur plan de formation. Cette liberté s'accompagne cependant d'un devoir, celui de contribuer à l'employabilité de leurs collaborateurs, avec notamment la mise en place tous les 2 ans d'un entretien professionnel individuel entre le salarié et son employeur. L'occasion de parler d'avenir et de se projeter concrètement dans son évolution professionnelle.

F

DE FORMATION

Et pour toutes les entreprises qui négligeraient en 6 ans d'envisager la progression de leurs collaborateurs, une sanction sera appliquée. Sachant que l'esprit de la loi est bien entendu de renforcer le dialogue et la négociation, aussi bien avec les partenaires sociaux qu'avec les collaborateurs.

MOOC

GRÂCE AU NUMÉRIQUE, L'ENSEIGNEMENT CONNAÎT ACTUELLEMENT UNE ÉVOLUTION SPECTACULAIRE ET LES MOOC, DES COURS EN LIGNE, ONT LE VENT EN POUPE. CÉCILE DEJOUX, MAÎTRE DE CONFÉRENCE AU CNAM, NOUS EXPLIQUE POURQUOI.

01

ON VOUS PRÉSENTE COMME LA PROF LA PLUS MONDIALISÉE DE FRANCE ET VOTRE MOOC « DU MANAGER AU LEADER » A BATTU DES RECORDS D'AUDIENCE. COMMENT ET POURQUOI EN ÊTES-VOUS VENUE À PRIVILÉGIER CE TYPE D'ENSEIGNEMENT ?

Tout d'abord, il faut savoir que j'évolue dans un environnement très favorable pour développer un enseignement par le numérique. Notre administrateur général, Olivier Faron, a positionné le numérique comme un axe de

développement stratégique de l'institution. De plus, le Cnam, établissement public de formation continue, est leader en formation à distance. Cela signifie qu'il existe une équipe dirigée par Philippe Dedieu qui accompagne les enseignants à intégrer le numérique dans leurs cours en présentiel, formation à distance, ou MOOC. En ce qui me concerne, je suis maître de conférences

M

MASSIVE

en gestion depuis 20 ans et spécialiste d'enseignement à distance depuis 10 ans au Cnam. Cela signifie que je fais cours en fonction d'un référentiel et d'un niveau d'auditeurs. Je peux avoir entre 100 et 250 auditeurs à distance par semestre. Dans ce cadre, j'ai testé, depuis de nombreuses années, des innovations pédagogiques à la fois en termes de contenu et de modes d'évaluation. Aussi, lorsqu'on m'a proposé en juin 2013 de concevoir un MOOC en me donnant carte blanche, j'ai eu la grande satisfaction de concevoir le cours de mes rêves !

02

PENSEZ-VOUS QUE LE MOOC EST VRAIMENT LA VOIE D'AVENIR À LA FOIS POUR LA FORMATION INITIALE ET POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE, ALORS QUE POUR LE MOMENT CE TYPE D'ENSEIGNEMENT SEMBLE ENCORE CHERCHER SON MODÈLE PÉDAGOGIQUE ?

Resituons le MOOC dans son contexte. C'est un outil de formation supplémentaire qui enrichit la palette des modes d'apprentissage. Concevoir un MOOC demande du temps, un travail d'équipe et une remise en question de ses présupposés pédagogiques.

O

OPEN

La rupture dans la formation, que ce soit en formation initiale ou continue, ne se fait pas à cause du MOOC, qui n'est qu'un symptôme, une partie visible de l'iceberg, elle se fait dans les nouveaux modèles de pouvoir sur le contenu de la formation : avec les MOOC, ce n'est plus l'entreprise ou l'école qui décide ce que le collaborateur doit apprendre, c'est le collaborateur ou l'élève.

L'entreprise doit se positionner face à 3 nouveaux enjeux en termes de formation :

1. Quel est son rôle en termes de politique de formation ?

Grâce au numérique, elle pourra former presque tous ses collaborateurs. Aussi, sa mission ne sera plus uniquement de concevoir du contenu de formation mais plutôt de sélectionner et d'adapter du contenu existant à l'extérieur gratuit ou payant et à proposer des parcours de formation individualisés. Comment va-t-elle utiliser les data générées par les outils numériques ? En effet, on arrive à obtenir des données individualisées sur la façon dont les personnes apprennent, leur niveaux de compréhension.

2. Comment faire évoluer le métier de formateur interne ?

C'est une question de fond : les formateurs apprenant à concevoir des modules avec du contenu vont devoir

évoluer vers des compétences d'accompagnateur et de coach en formation tout en intégrant des compétences d'animation ou d'élaboration de conception d'outils numériques. Les entreprises vont devoir réfléchir à la façon de réussir cette transformation de métier.

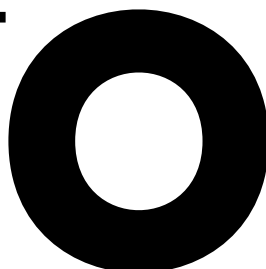
3. Comment valoriser les initiatives de formation personnelles ?

En termes de recrutement et de gestion de carrière, les entreprises vont devoir se positionner sur la reconnaissance des personnes ayant validé des MOOC externes, sur les modes d'évaluation des collaborateurs qui se seront formés sur leur temps personnel avec des MOOC qu'ils auront choisis. Elles devront également décider de faire ou

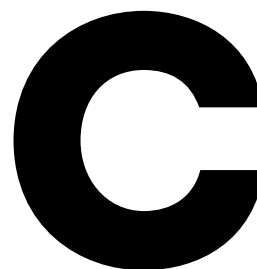


CÉCILE DEJOUX

MAÎTRE DE CONFÉRENCES,
HDR, CNAM
[HTTP://CECILEDEJOUX.COM](http://ceciledejoux.com)
[@CECILEDEJ](https://twitter.com/CECILEDEJ)



ONLINE



COURSES

AVEC LES MOOC, CE N'EST PLUS L'ENTREPRISE QUI DÉCIDE CE QUE LE COLLABORATEUR DOIT APPRENDRE, C'EST LE COLLABORATEUR LUI-MÊME.

pas des MOOC en interne (coûts non négligeables) et pourquoi pas s'associer avec les universités, les écoles, les start-up qui ont lancé des MOOC et imaginer des séances en présentiel d'appropriation. Par exemple, le Cnam a été sollicité pour répondre à ce type de demande.

03

QUELS SONT LES CRITÈRES DE RÉUSSITE D'UN MOOC ? ET LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE ?

Il n'existe pas un modèle unique de MOOC. Les MOOC s'élaborent en fonction de l'objectif poursuivi : image de marque, recherche de spécialiste, création d'une communauté

d'experts, recrutement, diffusion d'une connaissance spécifique, prototype, partage de connaissance, etc. Aussi, ma réponse est contextualisée au MOOC que j'ai élaboré « **du manager au leader 2.0** » et dont les inscriptions sont ouvertes sur FUN (France université numérique).

À mon avis, les raisons du succès de ce MOOC sont :

1. Le thème qui ne se concentre pas sur une thématique de cours mais sur l'acquisition de compétences professionnelles réutilisables immédiatement dans tous les métiers : comment manager, décider, motiver, évaluer les talents, intégrer le numérique et devenir un leader.

2. La scénarisation du contenu

- qui relativise la part donnée aux vidéos (acte passif),
- qui s'appuie sur des évaluations en contexte conçues autour de situations et de prises de décision,
- qui invite à des échanges



sollicités sur des retours d'expériences sur trois réseaux sociaux dédiés et animés avec un community manager (Facebook, LinkeDin, Google +),
• qui inclue une rencontre synchrone hebdomadaire.

3. Le rythme et le style de MOOC

Plus précisément, toutes les ressources ont été pensées pour être réalisées et validées dans le temps de quatre stations de métro. Mon idée de départ était de concevoir une ressource 100 % nomade, que l'on ferait avec plaisir. En effet, apprendre seul nécessite de ressentir du plaisir, voire d'avoir l'impression d'avoir une relation unique et individualisée avec l'enseignant et sa communauté.

En ce qui concerne les erreurs à ne pas commettre, j'ai un avis assez tranché et il se fonde sur mon expérience subjective. Il faut le relativiser en fonction de chaque contexte.

4. Les enseignants qui font des MOOC seront d'autant plus convaincants et « à l'aise » qu'ils auront au préalable réalisé des cours à distance car le saut entre le présentiel et le MOOC amène à faire des erreurs de débutants.

5. Faire un MOOC ne suffit pas, cela doit être une occasion rêvée de repenser ses cours en présentiel et de réaliser de la numérisation, du rythme, voire de la classe inversée (on arrive en séance de présentiel en ayant parcouru des ressources vidéo, livres, articles, cas, et le regroupement sert à des travaux de groupe de réappropriation).

6. Faire un MOOC sur son thème de cours ne paraît pas opportun et représente un

risque de cannibalisation des cours en Formation ouverte à distance (FOD) existants. En tant qu'enseignant-chercheur, je suis convaincue qu'il faut réaliser des MOOC sur de nouveaux thèmes centrés sur des compétences professionnelles qui ne sont pas dans les référentiels de diplôme. Ouvrons les champs de l'apprentissage, utilisons les MOOC pour faire de la transversalité et décloisonnons nos disciplines et thématiques.

04

COMMENT RÉAGISSEZ-VOUS AUX CRITIQUES DES DÉTRACTEURS DE CE TYPE D'ENSEIGNEMENT, COMME PAR EXEMPLE PASCAL ENGEL QUI N'Y VOIT PAS MOINS « QU'UNE ARME DE DESTRUCTION MASSIVE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR » ?

Il faut des détracteurs car cela prouve qu'il y a un débat autour d'un vrai sujet de fond, un sujet qui dérange. Ensuite, tout progrès est un choix et un choix est un renoncement et/ou une adaptation. La question n'est pas : « *Est-ce que le MOOC est une arme de déstructuration massive ?* » car de toute façon, les MOOC existent au niveau international et la France se doit de suivre cette tendance. À mon avis la question à se poser est plutôt « *Comment utiliser les MOOC pour que notre système d'enseignement supérieur soit plus efficace et reconnu au niveau international ?* ». En d'autres termes, les MOOC posent le débat sur la



« Comment utiliser les MOOC pour que notre système d'enseignement supérieur soit plus efficace et reconnu au niveau international ? »

valorisation de la pédagogie dans une carrière d'enseignant-chercheur. Ils mettent en évidence l'importance d'innover en matière d'enseignement si l'on veut encore intéresser des publics comme la génération Y et des étudiants étrangers qui ont le choix entre plusieurs institutions d'accueil. Comment avec les MOOC et d'autres ressources numériques comme les *serious game*, la *gamification*, la classe inversée et la valorisation du présentiel, peut-on former plus de personnes, en initiant des parcours individualisés et en optimisant les performances

d'apprentissage grâce aux analytics ?

05

LA NOUVELLE VERSION DE VOTRE MOOC « DU MANAGER AU LEADER 2.0 » A ÉTÉ LANCÉE EN FÉVRIER. ELLE S'EST ENRICHIE D'UN VOLET MONTRANT EN QUOI LE DIGITAL TRANSFORME LE MÉTIER DE MANAGER. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS LÀ-DESSUS ?

Cette deuxième session s'adresse au plus grand nombre, quel que soit le métier (assistants, managers, commerciaux, cadres, agents de maîtrise, dirigeants, entrepreneurs, commerçants, professions réglementées ou auto-entrepreneurs, étudiants, mères au foyer, bénévoles etc.) et le secteur d'activité. Elle peut être suivie par des collaborateurs d'une même entreprise, sachant le Cnam, vient de créer une division B to B qui aide les entreprises à créer ou utiliser les MOOC du Cnam.

Elle reprend le contenu de la première session : histoire, grilles d'analyse, mise en situation, processus, outils, conseils, témoignages autour de cinq thèmes :

- Qu'est-ce que manager ?
- Comment décider ?
- Comment motiver ?
- Comment développer les talents de ses collaborateurs ?
- Comment devenir un leader ou pas ?

Et elle vient s'enrichir d'une nouvelle thématique : « *En quoi le numérique transforme-t-il le métier de manager ?* » qui comprend un cours et des témoignages exclusifs de :

- **Alain Crozier :**
Président de Microsoft France
- **Philippe Guillemot :**
DG d'Alcatel Lucent
- **Caroline Jessen :**
DRH de Cisco
- **Karine Boullier :**
Directrice marque employeur de Sanofi et DG de l'Observatoire des réseaux sociaux
- **Laurent Reich :**
Directeur international du Learning chez L'Oréal
- **Gérald Candelle :**
Directeur du recrutement de l'Alliance française

Un nouveau système d'évaluation est proposé : être évalué non pour ses connaissances mais pour les décisions prises. Les questionnaires sont repensés dans une logique de prise de décision situationnelle et non dans une logique de juste ou faux.

Elle comprend un plan d'aide au suivi du MOOC : à chacun son mode d'apprentissage. Il est proposé plusieurs parcours : ceux qui veulent aller à l'essentiel, ceux qui veulent apprendre surtout avec des témoignages, ceux qui veulent voir la théorie et les modèles. Le livre du MOOC dans la collection topo est également proposé pour ceux qui veulent aller plus loin : *Management et Leadership*, Dunod, Les Topos, 2014. Donc, à bientôt et n'hésitez pas à me donner vos feedback si vous suivez ce MOOC, ce sera une très belle occasion pour progresser !

MOOC

« Du manager au leader 2.0 » :

<http://bit.ly/1GXTlMj>

ÉFFICACITÉ

PUBLIQUE

P76

LA LOI DE FINANCE
POUR 2015

MARIE-PASCALE ANTONI

P78

OBJECTIF :
EFFICACITÉ
PUBLIQUE !

MURIEL CAGNAT-FISSEUX

P81

TROIS QUESTIONS
À PATRICK
BERNASCONI

LA LOI DE FINANCES POUR 2015

UN BUDGET D'ATTENTISME

Marie-Pascale Antoni

LA LOI DE FINANCES POUR 2015 DONT L'OBJECTIF AFFICHÉ EST « UNE TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION DES DÉFICITS PUBLICS » EST TOUTEFOIS DIFFICILE À INTERPRÉTER. EST-ELLE À LA HAUTEUR DES PROBLÈMES AUXQUELS LA FRANCE EST AUJOURD'HUI CONFRONTÉE ? SUFFIRA-T-ELLE À GÉNÉRER DES RÉSULTATS SUFFISANTS ? EST-ELLE AU CONTRAIRE SIMPLEMENT UN MOYEN DE GAGNER DU TEMPS EN ATTENDANT QUE LA CROISSANCE MONDIALE REDÉMARRE ?

ANALYSE.

UN TEXTE COMPLEXE ET TROP OPTIMISTE

IL EST TRÈS DIFFICILE DE DÉCRIRE SIMPLEMENT LA LOI DE FINANCES POUR 2015 - ET DE PORTER UNE APPRÉCIATION SUR SON ADÉQUATION AUX PROBLÈMES POSÉS AU PAYS - POUR AU MOINS TROIS RAISONS :

Alors que ce texte fixe le budget de l'Etat, le discours politique et celui des médias porte davantage sur la « trajectoire de réduction des déficits

publics » ; or ces derniers sont la résultante de trois composantes distinctes : le budget de l'Etat, celui des organismes de protection sociale et ceux des collectivités locales. Comme le gouvernement ne maîtrise que le premier, interfère sur le second sans être le seul décideur, et, en l'état actuel du système institutionnel français, dispose d'une influence très réduite sur les troisièmes, il est difficile de porter un diagnostic précis sur l'accident de trajectoire auquel nous assistons.

En ce qui concerne les dépenses publiques, le gouvernement a décidé de communiquer, comme l'avait fait le président de la République pendant la campagne électorale, sur

des montants « d'économies » calculés non pas par rapport à l'année précédente, mais par rapport à l'évolution « spontanée » qui se serait produite en l'absence de toute mesure nouvelle. En outre, le calcul est fait pour la période triennale 2015-2017. C'est ainsi qu'on entend souvent parler d'un effort de réduction des dépenses de 50 milliards d'euros sur trois ans, dont 21 milliards pour 2015. Au-delà de son effet grossissant, cette perspective triennale n'aurait de sens que si, comme l'on fait d'autres pays confrontés à un effort exceptionnel de réduction des déficits et soucieux de démontrer leur crédibilité,

le gouvernement avait proposé au Parlement de voter, dès 2014, toutes les mesures permettant d'atteindre l'objectif de fin de période. Tel n'est pas le cas. C'est année après année que nous découvrirons les mesures permettant éventuellement d'atteindre, in fine, l'objectif de 50 milliards.

COMMENT DÉPASSER L'ÉPAISSEUR DU TRAIT, SANS DÉPLACER LE TRAIT !

Les mesures impactant le budget 2015 sont réparties dans trois textes : la loi de finances pour 2015, mais aussi la première loi de finances rectificative pour 2014 (votée l'été dernier), et

DES CHIFFRES ALARMANTS

IL FAUT ESSAYER DE DÉPASSER CES DIFFICULTÉS DE LISIBILITÉ POUR PORTER UNE APPRÉCIATION. POUR CELA, NOUS LIMITERONS NOTRE CHAMP AU BUDGET GÉNÉRAL DE L'ÉTAT. LE COMPARERONS À CELUI DE 2014, ET PARLERONS EN MILLIARDS D'EUROS PLUTÔT QU'EN « POURCENTAGE DE PIB ».

LES RECETTES N'ONT PAS CESSÉ DE SE DÉGRADER TOUT AU LONG DE L'ANNÉE 2014

Les recettes n'ont pas cessé de se dégrader tout au long de l'année 2014 : révision en baisse de 5,3 milliards en juin, nouvelle correction de 5,8 milliards en fin d'année soit 11,1 milliards de baisse en tout. La prévision pour 2015, bien que supérieure de 5,6 milliards aux prévisions révisées pour 2014, reste inférieure de 5,5 milliards à la prévision initiale pour 2014. Ce résultat est d'autant plus inquiétant qu'il y a eu pour près de 3 milliards d'euros de recettes supplémentaires liées à des durcissements de la

loi fiscale et que le CICE a coûté 3,4 milliards de moins que prévu ! Certes, il y a la crise, mais on peut craindre aussi que notre pays ne soit entré dans la portion descendante de la célèbre courbe de « Laffer », lorsque le taux des impôts est tellement élevé que le rendement baisse même quand on augmente le taux !

Du côté des dépenses, le total prévu pour 2014 était de 305 milliards ; il est de 296 milliards en 2015. La baisse est donc de 9 milliards soit moins de 1 %. On nous dit que cet effort (une baisse en valeur absolue) est sans précédent, et c'est sans doute vrai.

Mais ce n'est pas à la hauteur des enjeux. Et surtout, cet objectif peu ambitieux a permis de conserver des techniques traditionnelles de « rabot », c'est-à-dire que tous les postes de dépense sont mis à contribution pour de petits montants, sans aucune rupture d'organisation des services publics ni des structures de dépenses.

Les pays qui ont réussi à pratiquer de fortes baisses de dépenses l'ont fait par des réorganisations de leurs services publics et la remise en cause de certaines politiques.

MOINS DE 1% DE RÉDUCTION DES DÉPENSES

Clairement, ce budget est un budget d'attentisme, destiné à gagner du temps dans l'attente d'une amélioration de l'économie mondiale. Cette stratégie peut réussir. Elle a un inconvénient majeur : lorsque la croissance reviendra, les pays qui ont accepté de redimensionner leur secteur public disposeront de marges de manœuvre pour améliorer la compétitivité de leur économie, notamment en abaissant les impôts. Soumis à une moindre pression, notre pays a préféré ralentir son effort et exiger de nouveaux délais, ce qui l'obligera à poursuivre sa trajectoire de réduction des déficits plus longtemps, et sans être assuré d'obtenir des résultats suffisants, en décalage complet avec les autres pays. Au cas où la France serait contrainte par l'Union européenne de revoir sa copie, conformément aux injonctions de la Commission en novembre dernier, les risques seraient clairement que les mesures imposées arrivent trop tard et que les effets négatifs l'emportent sur les bénéfices qui auraient pu être obtenus. Il faudra donc être encore plus exigeant sur l'efficacité des mesures à mettre en place.

la deuxième loi de finances rectificative pour 2014. Faire figurer dans la loi de finances rectificative de fin d'année des mesures qui auraient dû figurer dans la loi de finances est assez fréquent. Mais il s'agit en général de mesures de faible rendement qui disparaissent « dans l'épaisseur du trait » de « l'article d'équilibre » (celui qui fixe le montant du déficit). Cette année, on réussit l'exploit de dépasser l'épaisseur du trait, mais sans déplacer le trait ! En effet, les mesures figurant dans la deuxième loi de finances rectificative ont moins pour objet d'améliorer le déficit que de rendre plus crédible une prévision un peu trop optimiste.

MURIEL CAGNAT-FISSEUX

FONDATRICE ET PRÉSIDENTE D'ICEP INITIATIVE COMMUNE
POUR L'EFFICACITÉ PUBLIQUE

OBJECTIF EFFICACITÉ PUBLIQUE !

« L'EFFICACITÉ PUBLIQUE ? MAIS VOUS N'Y PENSEZ PAS, CHÈRE MADAME, CES DEUX TERMES SONT PARFAITEMENT ANTINOMIQUES ! » VOILÀ UNE RÉPONSE QUE J'ENTENDS SOUVENT QUAND J'ÉVOQUE L'ENJEU MAJEUR DE L'EFFICACITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE DANS NOTRE PAYS... EH BIEN NON, CES DEUX TERMES NE SONT PAS ANTINOMIQUES, LA COMPATIBILITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE AVEC UN FONCTIONNEMENT EFFICIENT QUI CONTRIBUE À LA FOIS À LA QUALITÉ DU SERVICE, ET DONC À LA SATISFACTION DE L'USAGER, ET À LA RATIONALISATION DE LA DÉPENSE PUBLIQUE EST TOUT À FAIT RÉALISTE... PREUVES EN SONT LES MULTIPLES EXPÉRIMENTATIONS RÉUSSIES QUI SE DÉPLOIENT DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES DANS LA SPHÈRE PUBLIQUE.

DU LEAN À L'ES- PRIT DE SERVICE, UNE VÉRITABLE MULTIPLICATION DES DÉMARCHES

Organisé en juin 2014 par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) et le Secrétariat général des ministères économiques et financiers, le premier Salon des pratiques innovantes de la relation de service et du management collaboratif a réuni 44 bonnes pratiques. Du RSI à la Caisse nationale des Allocations familiales, en passant

par la Caisse nationale d'assurance vieillesse, le ministère de l'Intérieur, la gendarmerie nationale, la Ville de Paris ou des villes de taille plus modeste comme celle de Chambon-Feugerolles, du Conseil général de la Loire-Atlantique à la Région Rhône-Alpes, les démarches d'optimisation de l'accès aux services publics et d'amélioration de la relation avec l'usager, de renforcement de l'innovation et du lien entre les agents se multiplient partout sur le territoire et inscrivent la fonction publique dans une transformation silencieuse dont nous ne sommes pas toujours conscients en tant qu'usagers et citoyens...

Les grandes entreprises publiques ou à vocation de service public ne sont pas en reste. Les membres du Club efficacité publique de l'IFCEO – Institut français pour la compétitivité et l'excellence opérationnelle - qui se réunissent régulièrement depuis plus de deux ans pour échanger eux aussi leurs bonnes pratiques et résoudre ensemble des problématiques de conduite de changement très structurantes en sont une autre démonstration : EDF, GDF Suez, SNCF, CPAM, URSSAF, ADP, La Poste, EFS, Pôle Emploi, APHP... Ces grandes organisations ont emboîté le pas des grands groupes du

CAC 40 pour amorcer ou déployer très largement des démarches d'amélioration de la performance et de transformation inspirées par l'approche lean. Et les résultats démontrent clairement l'intérêt à poursuivre dans cette voie... Dans la Somme, département pilote d'un portefeuille de projets lean lancés par la DGME à partir de 2007 auprès de préfectures, d'hôpitaux, de caisses de Sécurité sociale, de tribunaux, les délais de traitement des permis de conduire ont été réduits de plus de 50 %... Du côté du ministère de l'Intérieur, des gains de 30 % sur les délais de délivrance des passeports et de 15 % sur les CNI ont été réalisés,

au CHU de Grenoble, le temps moyen d'accueil des patients a été réduit de 30 %... Aujourd'hui, la démarche portée par le SGMAP continue de former des agents publics à la conduite de projets de cette nature : plus de 1 000 personnes ont été formées à l'animation d'« Ateliers de la performance opérationnelle ».

POUR PORTER LEURS FRUITS, L'ENSEMBLE DES DÉMARCHES D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DOIVENT SE GÉNÉRALISER

A peine une décennie après l'amorce de ces projets d'amélioration de la qualité de la relation client, de diminution des délais de traitement et des coûts, ces approches doivent désormais se généraliser. Pour y parvenir, il semble indispensable d'intensifier les efforts de formation initiale et continue des managers publics qui, pour le plus grand nombre, méconnaissent encore très largement les démarches qualité, d'approche processus, d'excellence opérationnelle et d'esprit de service... De même, la

culture managériale qui reste encore très largement hiérarchique et directive au sein des administrations gagnera à plus d'ouverture sur le benchmarking et les approches participatives de résolution des problèmes opérationnel, en s'appuyant sur des travaux de recherche qui devront contextualiser les approches déjà engagées dans le privé.

Les hôpitaux québécois y sont parvenus, de nombreuses collectivités territoriales allemandes sont devenues exemplaires en la matière : la Suède, le Danemark, la Grande-Bretagne, les Etats-Unis multiplient les succès... Entre valorisation de l'ensemble des démarches en cours et encouragement de nouveaux développements absolument nécessaires en la matière, une voie s'ouvre pour un dialogue constructif et une

coopération fructueuse au sein de la sphère publique et plus largement au niveau de toute la société, sous réserve d'aborder la question de manière responsable et constructive...

LA RÉFORME DE L'ÉTAT... UN SUJET HISTORIQUE !

La modernisation de l'État et de son fonctionnement est un sujet aussi ancien que l'État lui-même... De la limitation du nombre de ministères en 1791, en passant par l'institution d'un ministre chargé de coordonner les politiques ministérielles par Napoléon en 1810, ou par la suggestion d'une autonomie

accrue des agents publics d'Alain Chardon en 1910, la France a connu de multiples réformes : création de l'ENA en 1945, institution du statut général de la fonction publique d'État en 1946, préfets de région en 1964, loi de décentralisation de Gaston Defferre de 1982, évaluation des politiques publiques en 1990, rapport Picq en 1994, charte de la déconcentration en 1992, promulgation de la Lolf (Loi organique relative aux lois de finances) en 2001 sont, parmi d'autres, des étapes essentielles. Plus récemment, la création en 2005 de la DGME – Direction générale de la modernisation de l'État – et le lancement de la RGPP en 2007 – Révision générale des politiques publiques – remplacée par la MAP – Modernisation de l'action publique depuis l'alternance politique de 2012.

LES ENTREPRENEURS ATTENDENT PLUS D'EFFICIENCE PUBLIQUE

« On est les rois de la bureaucratie, on est en train de créer des tonnes de documentation, de papier qui empêchent les entreprises de se développer, en particulier les petites et moyennes. Cessons ce jeu, ça ne sert à rien, ça ralentit la croissance française et ça pénalise l'économie ! Il faut qu'on réduise le coût des dépenses publiques et qu'on le fasse sérieusement.

Je suis vexé personnellement que ce soit Madame Merkel, Monsieur Cameron ou Bruxelles qui nous donnent des leçons et nous disent ce qu'on doit faire. Pour la dignité et pour l'orgueil français, je voudrais qu'on traite nos problèmes nous-mêmes, et qu'on les prenne à bras le corps. J'alerte le gouvernement sur un point : nous ne pouvons plus attendre... »

Maurice Lévy, PDG de Publicis Groupe - Interview sur BFM TV le 8 décembre 2014

« Chaque fois que je parlais avec des hommes politiques, ils me disaient, « Mais c'est impossible de réduire les dépenses publiques... Vous voyez bien qu'on n'a pas assez de professeurs, qu'il

faut plus de magistrats, qu'il faut plus de policiers, comment voulez-vous qu'on réduise les dépenses publiques ? » et moi je leur disais, « Eh bien écoutez, je suis désolé, mais dans les entreprises, on a aussi besoin de plus de marketing, de plus de recherche, de plus de RH et on réduit les dépenses parce qu'on les supprime là où il n'y a pas de valeur ajoutée... », mais ils ne comprennent pas... »

Bertrand Collomb, président d'honneur de Lafarge - Émission « La France des grands patrons » - France Television

« Dans une entreprise on a une règle : on se benchmarke toute la journée, c'est le terme-clé, le benchmark, on se compare, on s'étalonne pour parler français ; parce que si jamais je ne suis pas au niveau de mes concurrents, je perds des parts de marché, de la valeur, et je me fais racheter un jour si je ne disparaîs pas... L'État doit se benchmarker, s'étalonner, se comparer ; et il doit s'inspirer des meilleurs, l'État doit faire comme une entreprise. »

Denis Kessler, PDG de Scor - Émission « La France des grands patrons » - France Télévision

10

MESURES POUR PLUS D'EFFICACITÉ

L'INITIATIVE COMMUNE POUR L'EFFICACITÉ PUBLIQUE PROPOSE 10 MESURES :
WWW.EFFICACITEPUBLIQUE.FR

- 01** Accompagner les décideurs publics dans la mise en œuvre de leviers concrets et éprouvés de rationalisation des organisations et d'amélioration de l'efficacité publique.
- 02** Proposer une synthèse de l'ensemble des démarches et approches éprouvées susceptibles d'agir sur l'efficacité de l'action publique et favoriser une meilleure maîtrise de la dépense publique ; développer des supports media divers - spots, reportages, applications Web, etc. - afin de diffuser cette connaissance à un large public.
- 03** Collecter des témoignages d'actions concrètes et porteuses de résultats sur le territoire, et à l'international, afin d'inspirer les organisations et collectivités mobilisées et d'enrichir les corpus pédagogiques proposés en formation initiale et continue.
- 04** Intégrer dans chaque cursus de formation initiale d'acteur public un module « efficacité publique ».
- 05** Établir un référentiel de compétences « efficacité publique » pour permettre aux organisations publiques d'établir des parcours de formation continue pour leur personnel et de sélectionner le cas échéant des experts externes avec discernement ; contextualiser ce référentiel aux principales fonctions de service public si nécessaire (éducation, défense, collectivités locales, fonction hospitalière, grandes entreprises publiques, etc.).
- 06** Susciter des actions de recherche appliquée en efficacité publique pour développer le corpus méthodologique à disposition de la fonction publique et mieux contextualiser les approches existantes aux spécificités de l'action publique.
- 07** Favoriser l'émergence d'actions de développement de la coopération public-privé en matière d'efficacité et reconnaître les organisations exemplaires en matière d'efficacité publique.
- 08** Développer la culture de la participation et de la coopération des personnels publics à l'amélioration de l'efficacité.
- 09** Mettre en place un dispositif de dialogue avec les citoyens sur l'efficacité publique.
- 10** Organiser un suivi du développement de l'efficacité publique et des résultats quantitatifs et qualitatifs afin d'assurer l'efficacité et la durabilité des démarches.



QUESTIONS À

PATRICK BERNASCONI



**LE MEDEF ADAPTE
SON RÉSEAU
À LA NOUVELLE CARTE
TERRITORIALE**

01

Une nouvelle carte de France est en train de se dessiner qui vise à terme à réduire le nombre des régions françaises de 22 à 13. Qu'est-ce que cela implique pour le réseau territorial du MEDEF ?

La même chose. Comme nous l'avons déjà expliqué à nos adhérents, la carte des MEDEF régionaux devra s'adapter, se conformer à la nouvelle carte administrative et politique des Régions. C'est un objectif de cohérence et d'efficacité pour le réseau des MEDEF régionaux, dont les missions et compétences sont très étroitement corrélées à celles des conseils régionaux. Il faut souligner que les compétences des régions sont fondamentales pour le développement des entreprises : développement

économique, emploi, formation, infrastructures... autant de thématiques qui sont au cœur de la compétitivité des entreprises et de l'attractivité de nos territoires.

02

Comment vous préparez-vous à cette nouvelle organisation régionale ? Le nombre des MEDEF régionaux va-t-il lui aussi diminuer ?

Le réseau régional du MEDEF va s'adapter à cette nouvelle carte. Cela passe par une démarche active de rapprochement entre les MEDEF régionaux pour « coller » à la nouvelle carte régionale. Face à cette nouvelle organisation territoriale, nous devons être des interlocuteurs responsables. Cela implique une cohérence

dans l'organisation de notre réseau. Déjà, les MEDEF régionaux de Haute et Basse-Normandie ont commencé à travailler sur leur fusion. Cette démarche va se poursuivre en 2015-2016 et le MEDEF saura l'accompagner afin qu'elle se déroule dans les meilleures conditions, tant en ce qui concerne l'exercice des missions des MEDEF régionaux que la prise en compte de la diversité de nos organisations.

03

Quels avantages cette nouvelle organisation présentera-t-elle pour les entreprises ? Et quels inconvénients ?

Cette réorganisation nous permettra de rationaliser notre organisation, d'en renforcer les moyens et d'en optimiser le

fonctionnement. Il n'est pas question de rompre le lien de proximité qui existe entre les MEDEF territoriaux, les entreprises et les territoires, il s'agit d'une dimension fondamentale du réseau MEDEF qui doit absolument perdurer. La réorganisation régionale qui va s'opérer va nous permettre de renforcer notre capacité de lobbying, de propositions et d'actions auprès des conseils régionaux, dont, je le répète, les missions sont stratégiques pour les entreprises, l'attractivité et la compétitivité des territoires.

2020
FRANCE
LE MAGAZINE
DE LA FRANCE
DE DEMAIN

PARUTION TRIMESTRIELLE

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Michel Guilhaud

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION

Olivier Midière

RÉDACTEUR EN CHEF

Alexandre Tonus

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Karine Bellan

CONTRIBUTEURS

Alexandre Allemand, Marie-Pascale Antoni,
Katia Bekasinski, Lidwine Charbeau, Valérie
Corman, Mylène Despierre, Emilie Dumerain,
Anne-Florence Fagès, Eric Ingargiola, Céline
Micouin, André-Luc Molinier, Laurence Rouger
de Grivel, Béatrice Tonus.

COUVERTURE

D.R : Cithéa Stratégies

CRÉDITS

MEDEF, CISCO, PRESSEFOTO, AGENCE ZÈBRE, FOTOLIA

DESIGN GRAPHIQUE



Cithéa Stratégies

178, quai Louis Blériot 75016 Paris

Tél. : 01 53 92 09 00

Fax : 01 53 92 09 02

contact@citheastrategies.fr

www.citheacommunication.fr

DIRECTEUR DE CRÉATION

Cyril Zafrani

DIRECTEURS ARTISTIQUES

Véronique Figuière

Max Reynaud

ÉDITION, RÉGIE PUBLICITAIRE



Cithéa Communication

178 quai Louis Blériot

75016 Paris

01 53 92 09 00

Fax : 01 53 92 09 02

contact@citheacommunication.fr

www.citheacommunication.fr



ISBN 978-2-86658-142-8

IMPRESSION : IMPRIMEUR MORAU LT

DÉPÔT LÉGAL : Mars 2015

ROUTAGE

Imprimerie Morault

Papier à base de fibres recyclées et de fibres en provenance
de forêts certifiées PEFC.

Toute reproduction, représentation, traduction ou adaptation,
qu'elle soit intégrale ou partielle, quel qu'en soit
le procédé, le support ou le média, est strictement interdit
sans l'autorisation de la société Cithéa communication, sauf
dans les cas prévus par l'article L-122-5 du code de la
propriété intellectuelle.

2015 Cithéa communication / Cithéa Stratégies - Tous droits
réservés.

Le magazine n'est en aucun cas responsable des photos, des
textes et illustrations qui lui sont adressés. La société Cithéa
Communication ne saurait être tenue responsable pour
toute erreur ou omission dans les textes et illustrations de
la publication. Les informations contenues dans cet ouvrage
sont données à titre indicatif et ne sauraient engager la
responsabilité de Cithéa Communication.

Pour recevoir des exemplaires supplémentaires :

contact@citheacommunication.fr



MEDEF

55 avenue Bosquet. 75007 PARIS.

Tél. : 01 53 59 19 07. Fax. : 01 45 51 20 44

Site : www.medef.com

IPECA, VOTRE PARTENAIRE POUR LA VIE

COMPLÉMENTAIRE **SANTÉ**

GARANTIE **DÉCÈS**

SURCOMPLÉMENTAIRE **SANTÉ**

Depuis plus de 65 ans, IPECA est l'Institution de prévoyance du monde aéronautique et spatial.

Elle protège les femmes et les hommes de ce secteur dans tous les domaines de la protection sociale complémentaire, **individuelle ou collective**, en **santé** comme en **prévoyance**.

Pour en savoir plus : 0 810 510 510*

*Prix d'un appel local depuis un poste fixe

Une vie à vous protéger



IPECA
PREVOYANCE

5 rue Paul Barnaud 75740 PARIS Cedex 15

www.ipeca.fr



Solutions Internationales CIC

QUAND ON
BÉNÉFICIE D'UNE BONNE
PROTECTION, C'EST
PLUS SIMPLE DE **PASSER
LES FRONTIÈRES.**

TRADE SERVICES CIC.

Une plateforme informatique pour gérer en toute sécurité vos crédits documentaires.

Grâce à une connexion directe entre vos services financiers
et le CIC, vous sécurisez l'ensemble de vos transactions pour un développement
à l'international plus rapide et plus facile.



Construisons dans un monde qui bouge.