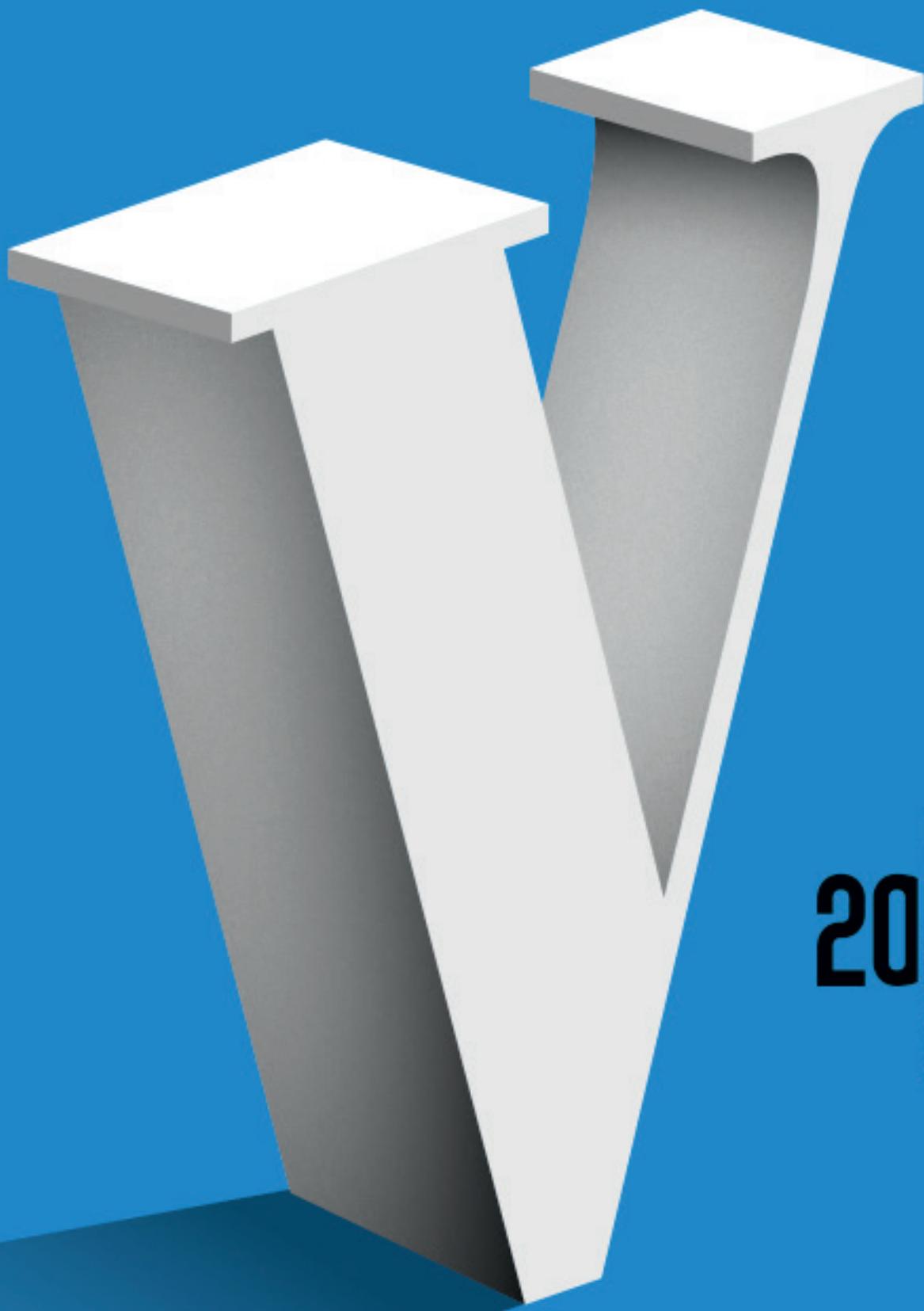


LE MAGAZINE DE LA FRANCE DE DEMAIN

ECONOMIE | POLITIQUE | SOCIOLOGIE | ECOLOGIE | ARTEFACT CRÉATRICE | TECHNOLOGIE



2020
FRANCE

LE MAGAZINE
DE LA FRANCE
DE DEMAIN

JUILLET 2015 GRATUIT #03

VISION | VALEURS | VÉRITÉ | VOLONTÉ | VICTOIRES

GSC, pour entreprendre aujourd'hui sans vous soucier de demain

Parce que l'anticipation des risques fait partie de votre métier, la GSC vous assure en cas de perte d'emploi



GSC - 42, avenue de la Grande Armée - 75017 PARIS
Tel : 01 45 72 63 10 - Fax : 01 45 74 25 58 - contact@gsc.asso.fr

N°Oras : L2068162 www.oras.fr
Mandataire exclusif nommé au contrôle de l'ACPR (6) rue Talbotout - 75009 Paris
Mandat : Crédit Agricole SA, B-10 rue d'Astorg, 75003 Paris Cedex 03

L'assurance chômage
des chefs et dirigeants
d'entreprise



GSC

www.gsc.asso.fr

ÉDITO DE PIERRE GATTAZ



LA MÉTHODE DES CHEFS D'ENTREPRISE

ON ME DIT PARFOIS QUE LA FRANCE N'EST PAS UNE ENTREPRISE. SI CETTE AFFIRMATION EST FACTUELLEMENT VRAIE, JE CONTINUE À PENSER QUE NOUS POUVONS AGIR, AU NIVEAU DE L'ÉTAT, COMME DANS NOS ENTREPRISES, SELON LA MÉTHODE DES "5V". ELLE SE DÉCLINE SIMPLEMENT : ON DÉVELOPPE UNE VISION, ON AGIT EN FONCTION DE VALEURS, ON TIENT UN DISCOURS DE VÉRITÉ, ON AVANCE AVEC VOLONTÉ, ON CÉLÈBRE EN COMMUN LES VICTOIRES.

LA VISION TOUT D'ABORD. C'est la cible que l'on se fixe, l'ambition collective. Quelle est donc notre ambition commune ? Pour notre pays et pour cette Europe que nous construisons si difficilement ? Définir cette vision est crucial car on ne peut demander des efforts à nos concitoyens que si l'objectif commun est affiché, partagé et compris. La vision permet de donner du sens à nos réformes.

LES VALEURS ENSUITE. Ce sont nos convictions communes. Dans les entreprises, comme dans toute communauté humaine, les valeurs servent à cimenter les équipes et à donner des lignes directrices. Elles sont indispensables à la cohésion et à l'action individuelle et collective. La France semble douter de ses valeurs. Il y a urgence à les redéfinir. Et les valeurs de l'entreprise (éthique, respect, responsabilité...), de l'entrepreneur (audace, courage, ténacité, générosité...), du travail (reconnaissance de l'effort, du mérite, du talent...) doivent pouvoir compléter celles de notre pays : liberté, égalité, fraternité.

LA VÉRITÉ TOUJOURS. Pour aller quelque part, il faut être clair de là d'où on part. Dans l'entreprise, refuser de voir la réalité d'une situation conduit inexorablement à la catastrophe. Et ne pas expliquer la situation ne peut qu'engendrer stress et malaise au sein des équipes. C'est, je crois, pareil au niveau du pays. Il faut dire la réalité des faits aux Français, expliquer ce que nous devons réformer, les efforts que nous devons mener. Car les citoyens, au fond, sont plus pragmatiques que veulent le croire nos politiques. Un fait est un fait – ils le savent. Alors mettons les problèmes sur la table et envisageons les solutions, sans posture, ni dogme.

LA VOLONTÉ ÉVIDEMMENT. Il ne sert à rien d'avoir fait l'analyse de la situation si on ne prend pas les mesures pour remédier aux problèmes. Ne pas agir est dramatique pour le moyen terme, et laisser des problèmes non résolus en espérant que demain soit meilleur ne peut que conduire à une impasse. L'action est la clé, mais une action guidée par la vision et encadrée par des valeurs communes.

LES VICTOIRES ENFIN. Il faut savoir les célébrer et, surtout, partager leurs fruits. Dans les entreprises les plus performantes, les salariés sont toujours intéressés aux résultats. Il doit en être de même au niveau du pays. Le retour à une situation meilleure doit bénéficier à tous, car tous auront su faire les efforts quand il le fallait. Travail, ascension sociale, rémunération, espoir commun... le partage des victoires est multiforme, mais indispensable.

La France est à la croisée des chemins. Et l'exemple de la Grèce illustre dramatiquement ce qui arrive quand on diffère trop les réformes indispensables. Alors, agissons enfin comme dans nos entreprises : définissons une vision, précisons nos valeurs, posons les constats, agissons résolument et célébrons les victoires !

Pierre Gattaz
Président du MEDEF

INTERVENANTS



08

WIDED BOUCHAMAOUI
GRAND TÉMOIN



20

JEAN-PIERRE LETARTRE
“L’ARBRE DE LA
CROISSANCE 2020”



34

FRANÇOIS PAYELLE
“LE LOGEMENT, UN GISEMENT
DE RICHESSES ET D’EMPLOIS”



37

ALEXANDRE SAUBOT
“MON PROJET : QUE L’INDUSTRIE
REDEVienne FORTE EN FRANCE”



44

FRÉDÉRIC SANCHEZ
“IL FAUT DONNER AUX
ENTREPRENEURS LA SOIF
DE S’INTERNATIONALISER”



48

JEAN-LOUIS BORLOO
“CAP SUR L’AFRIQUE”



52

BERNARD SPITZ
“SE DÉVELOPPER AU XXI^e SIÈCLE
IMPLIQUE D’ALLER À LA CONQUÊTE
DE NOUVEAUX MARCHÉS”



60

LOÏC ARMAND
“EUROPE, TRANSFORMER
L’ESSAI MAINTENANT”



65

EMMA MARCEGAGLIA
“BUSINESSEUROPE MISE
SUR L’INVESTISSEMENT”

INTERVENANTS



73

YANN-ARTHUS BERTRAND
RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE
“IL EST TROP TARD POUR
ÊTRE PESSIMISTE, IL FAUT AGIR !”



80

BRUNO LAFONT
“COP 21 : FACE AU DÉFI CLIMATIQUE,
LE MEDEF SE MOBILISE
POUR PROMOUVOIR LES SOLUTIONS
DES ENTREPRISES”



84

JÉRÔME FERRIER
“LE 26^e CONGRÈS MONDIAL DU GAZ”



86

STÉPHANE DEGONDE
“LES 100 RISQUES À ÉVITER POUR
ENTREPRENDRE !”



92

ISAAC GETZ
“LIBÉREZ L’ENTREPRISE”



106

MICHEL GUISEMBERT
WORLDSKILLS :
“NOTRE CANDIDATURE
EST CELLE
DE TOUT UN PAYS !”



107

MARC THIERCELIN
WORLDSKILLS :
“LA WORLDSKILLS COMPETITION
EST UNE OPÉRATION FORMIDABLE POUR
VALORISER L’EXCELLENCE”



114

DENIS FERRAND
“L’APPARIEMENT DES OFFRES
ET DES DEMANDES DE COMPÉTENCES
EST LA CLÉ DE L’EMPLOI.”

SOMMAIRE



PAGE 6
L'ÉDITO DE PIERRE GATTAZ



PAGES 8 / 11
GRAND TÉMOIN
Wided Bouchamaoui
Présidente de l'Utica (patronat tunisien)

2020
FRANCE 2020
MEDEF
MEDEF
55 avenue Bosquet. 75007 PARIS
Tél. : 01 53 59 19 19
Site : www.medef.com

1

- PAGES 14 / 41**
ACTU(S)
PAGE 16
UNIVERSITÉ D'ÉTÉ - FORMIDABLE JEUNESSE
PAGE 18
TOUR DE FRANCE
PAGE 20
L'ARBRE DE LA CROISSANCE DE FRANCE 2020
PAGE 22
RUE DE LA FORMATION
PAGE 26
LE MEDEF MET "CARTES SUR TABLE"
PAGE 31
NOS OUTILS : APPLI SMARTPHONE
PAGE 32
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
DES QUARTIERS :
CHANGEONS LA DONNE !
PAGE 34
LOGEMENT, UN GISEMENT DE RICHESSES
ET D'EMPLOIS
PAGE 36
LA VIE DU RÉSEAU
36 DANS LES FÉDÉRATIONS
37 INTERVIEW D'ALEXANDRE SAUBOT
38 DANS LES MEDEF TERRITORIAUX
39 GUYANE, SON PASSÉ RÉPOND DE L'AVENIR
PAGE 36
LES DÉBATS POUR L'EMPLOI...
ET SI AU MOINS ON EN PARLAIT ?

2

- PAGES 42 / 97**
LES GRANDS DÉFIS
PAGE 44 / 55
MONDIALISATION
PAGE 44
DONNER AUX ENTREPRENEURS
LA SOIF DE S'INTERNATIONALISER.
5 QUESTIONS À FRÉDÉRIC SANCHEZ
PAGE 48
CAP SUR L'AFRIQUE
5 QUESTIONS À JEAN-Louis BORLOO
PAGE 52
LE MEDEF À L'INTERNATIONAL
TRIBUNE DE BERNARD SPITZ
PAGE 56
PRÉSENTATION DE MEDEFI
PAGE 59
TRIBUNE D'EULER HERMÈS SUR L'EXPORT
PAGE 60 / 65
EUROPE
PAGE 60
EUROPE,
TRANSFORMER L'ESSAI MAINTENANT
TRIBUNE DE LOÏC ARMAND
PAGE 63
DÉCRYPTAGE DU PLAN JUNKER
PAGE 65
BUSINESSEUROPE
2 QUESTIONS À EMMA MARCEGAGLIA

SOMMAIRE

PAGES 66 / 71 NUMÉRIQUE

- PAGE 66
UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU NUMÉRIQUE
- 70 SERVIER
70 MALAKOFF-MÉDÉRIC
71 SNCF

PAGES 73 / 85 ÉNERGIE - TRANSITION ÉCOLOGIQUE

- PAGE 73
RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE
INTERVIEW DE YANN ARTHUS-BERTRAND
- PAGE 80
COP 21
- FACE AU DÉFI CLIMATIQUE, LE MEDEF SE MOBILISE POUR PROMOUVOIR LES SOLUTIONS DES ENTREPRISES**
- 3 QUESTIONS À BRUNO LAFONT
- PAGE 83
LA GALERIE DES SOLUTIONS
- PAGE 84
INTERVIEW JÉRÔME FERRIER,
PRÉSIDENT DE L'AFG

PAGES 86 / 95 AUDACE CRÉATRICE

- PAGE 86
J'OSE ENTREPRENDRE
- 4 QUESTIONS À STÉPHANE DEGONDE
- PAGE 88
TROPHÉES DE L'ACTION MANAGÉRIALE
- PORTAIT DES LAURÉATS
- PAGE 92
LIBÉREZ L'ENTREPRISE
- INTERVIEW D'ISAAC GUETZ

3

PAGES 96 / 101 L'ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

- PAGE 98
DÉCRET MACHINES DANGEREUSES
- PAGE 99
LES ENTREPRISES DISENT OUI À L'APPRENTISSAGE
- PAGE 100
BENCHMARK APPRENTISSAGE : L'EXEMPLE ALLEMAND

4

PAGES 103 / 111 LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

- PAGE 104 / 107
ÉDUCATION - FORMATION
- PAGE 104
WORLDSKILLS
- 105 WORLDSKILLS COMPETITION 2015 : IL VA Y AVOIR DU SPORT !
- 106 3 QUESTIONS À MICHEL GUISEMBERT
- 107 INTERVIEW DE MARC THIERCELIN

PAGES 108 / 111 INNOVATION

- PAGE 108
L'OPEN INNOVATION

5

PAGES 113 / 117 EFFICACITÉ PUBLIQUE

- PAGE 114
L'APPARIEMENT DES OFFRES ET DES DEMANDES DE COMPÉTENCES EST LA CLÉ DE L'EMPLOI
- 3 QUESTIONS À DENIS FERRAND

- PAGE 116
LES ZÈBRES



GRAND TÉMOIN

INVESTIR, CRÉER DE LA CROISSANCE, DE LA RICHESSE ET DES EMPLOIS EST LA SEULE ARME POUR COMBATTRE LE TERRORISME

WIDED BOUCHAMAoui

PRÉSIDENTE DE L'UTICA (PATRONAT TUNISIEN)



WLa Tunisie vient de vivre des épisodes tragiques avec l'attaque du musée du Bardo et l'attentat de Sousse. Selon-vous, quelles vont être les conséquences à court et moyen terme pour l'économie tunisienne ? Comment assurer après cela le redémarrage de l'économie que vous appellez de vos vœux après la mise en place du gouvernement d'Habib Essid ?

Wided Bouchamaoui : Au-delà de la dimension tragique de ces événements qui ont suscité une vague d'émotion sans précédent dans l'histoire moderne de la Tunisie et une profonde tristesse des Tunisiens dans leur immense majorité et de compassion pour les familles des victimes, les conséquences sont, le moins que l'on puisse dire et vous l'imaginez bien, désastreuses sur l'économie tunisienne, ne serait ce que dans le très court terme.

Vous le savez sans doute, l'économie tunisienne est tirée par des secteurs clefs comme le tourisme, les exportations et les Investissements direct étrangers (IDE). Secteurs tributaires en grande partie de l'information et de l'image. Et, qui plus est, la Tunisie est depuis le 14 janvier 2011 sous la loupe des médias. L'impact sur le tourisme a donc été immédiat et instantané. Et la saison touristique est compromise quoi que l'on fasse pour rectifier le tir.

Les exportations ont été également fortement affectées par l'annulation de plusieurs commandes dans des secteurs leaders comme l'électronique ou le textile et habillement

adosssés aux atouts de proximité et de réactivité par rapport aux marchés européens essentiellement. La baisse des IDE, observée depuis quelque temps déjà, a continué sur la même cadence impactant de manière significative toute la boucle d'exportations et surtout d'emplois.

Cela dit, et sans minimiser ces épisodes dramatiques, l'économie tunisienne n'était pas au beau fixe, je l'avoue, mais elle n'avait pas besoin de cela en plus.

Dès votre élection à la tête du patronat tunisien en 2011, vous avez appelé les entrepreneurs tunisiens à se tourner davantage vers les marchés maghrébins et africains et plaidé pour la création d'une zone de libre-échange total entre la Tunisie et l'Algérie ? Où en sont les choses en ces domaines ? Que reste-il à faire ?

WB : Je suis partie d'un constat simple. La Tunisie ne pouvait, en matière d'exportations notamment, poursuivre avec les mêmes performances avec son principal partenaire commercial de toujours, c'est-à-dire le marché des pays de l'UE. Une certaine saturation du marché, ajoutée à la crise économique qui sévit un peu partout en Europe, laissait apparaître quelques signes de fléchissement révélateurs. Il fallait réfléchir à des alternatives et à des relais pour les entreprises tunisiennes qui sont condamnées à travailler à l'international compte tenu des limites du marché local. Le Maghreb arabe¹ est un marché naturel pour la Tunisie. Mais il fallait que

I

ALORS QUE LA TUNISIE VIENT DE VIVRE DES MOMENTS TRAGIQUES, WIDED BOUCHAMAQUI, PATRONNE DES PATRONS TUNISIENS, TRACE LES PERSPECTIVES DE L'ÉCONOMIE ET NOUS DIT TOUT CE QUE SON PAYS ATTEND DE L'UNION EUROPÉENNE ET DE LA FRANCE.

l'orientation soit plus structurée. Hélas, dans cette région où le politique et l'économique se sont toujours confondus, les choses n'avancent pas comme les acteurs économiques le souhaitent ; mais on continue à se battre pour

Dentretenir cette dynamique dans l'espoir de voir un jour se construire enfin le marché économique maghrébin. Ce qui se passe en Libye complique les choses mais ne nous décourage pas outre mesure. L'Algérie fait partie de cette mouvance et partage avec nous les mêmes ambitions pour la région, et l'accord de libre échange en est une parfaite illustration mais nous avons encore du chemin à faire. L'Afrique n'est pas une fatalité, c'est un destin.

Nous avons donné le nom de notre pays à l'Afrique et nous comptons nous investir pour tirer profit de ce potentiel immense qu'elle offre aujourd'hui. On a engagé quelques actions de rapprochement mais, là encore, le processus n'est pas aussi simple. Il est long et complexe et il va falloir plus de mobilisation. Les entreprises seules ne pourront pas faire grand-chose. C'est un environnement qui exige un redéploiement diplomatique, institutionnel et financier, et une logistique appropriée. Nous osons espérer que la stabilité politique tant attendue nous aidera à accélérer ce processus et à offrir à nos entreprises, mais aussi à nos partenaires européens, de nouvelles pistes de positionnement et de croissance.

Quels sont les principaux atouts de l'économie tunisienne ? Et quels sont ses principaux handicaps ?

WB : Il est difficile de parler de l'économie tunisienne en quelques mots, mais disons que la carte majeure de l'économie tunisienne est sans doute le dynamisme de son secteur privé et ses facultés exceptionnelles d'adaptation. C'est un secteur qui a toujours été là pour secourir l'économie tunisienne et la tirer vers le haut.

“LA CARTE MAJEURE DE L'ÉCONOMIE TUNISIENNE EST SANS DOUTE LE DYNAMISME DE SON SECTEUR PRIVÉ”

Le potentiel humain, la jeunesse tunisienne, les capacités d'innovation sont également des atouts majeurs. Enfin l'ouverture de l'économie tunisienne et sa recherche quasi permanente de partenariats, d'alliances et de perspectives est une caractéristique toute particulière qui fait quelque part la force de notre économie.

Les handicaps sont plutôt d'ordre structurel, liés aux limites de la politique industrielle, à la timidité du système financier, au manque d'infrastructures de qualité dans certaines régions, et à la taille relativement modeste de nos entreprises.

E

GRAND TÉMOIN
WIDED BOUCHAMAoui

B

Le modèle de développement que la Tunisie a adopté commence à s'essouffler et un grand débat commence à prendre forme et à gagner l'ensemble des acteurs politiques et économiques, les médias et la société civile. Nul doute qu'il aboutira à l'engagement de profondes réformes. D'ores et déjà les chantiers de la réforme du Code d'investissements, du partenariat public – privé, du Code des changes et de la réforme fiscale sont bien engagés et ne manqueront pas de poser les premiers jalons de cette démarche de redéploiement de l'économie tunisienne.

Comment les entreprises tunisiennes peuvent-elles contribuer à lutter contre les dérives islamistes et à renforcer la démocratie en Tunisie ?

WB : Elles n'ont pas d'autre choix que d'investir, de créer de la croissance, de la richesse et des emplois. C'est la seule arme dont elles disposent pour combattre le terrorisme et instaurer l'Etat de droit et la démocratie. Elles le montrent au quotidien d'ailleurs, et contrairement à certaines voix férues de la politique politique, les investissements ont continué en Tunisie au moins au même rythme que celui des années 2000-2010. Mais les entreprises tunisiennes ambitionnent d'aller plus loin pour rétablir l'équilibre entre l'ensemble des régions du pays et ré-

C

O

U

pondre aux aspirations de la jeunesse en termes d'emploi. Elles sont aussi fermement engagées à porter de la meilleure manière qui soit l'image de la Tunisie et de ses valeurs de paix, de tolérance et d'ouverture sur les marchés internationaux.

Enfin elles sont orientées, en tous cas une bonne partie d'entre elles, dans des démarches de responsabilité sociétale, de transparence et de citoyenneté pour entretenir cet élan de renouveau politique salvateur.

Elles se battent à l'instar de toutes les forces vives du pays pour instaurer un environnement propice aux affaires, bien entendu, mais aussi à la création, à l'innovation et à la libération des énergies là où elles se trouvent.

“CRÉER DE LA CROISSANCE, DE LA RICHESSE ET DE L'EMPLOI, C'EST LA SEULE ARME DONT DISPOSENT LES ENTREPRISES TUNISIENNES POUR COMBATTRE LE TERRORISME.”

H

Vous avez récemment participé au forum franco-africain pour une croissance partagée organisé par MEDEF International et le ministère de l'Economie et des Finances. Qu'attendez-vous des entreprises françaises et plus globalement de l'Europe ?

A

GRAND TÉMOIN

WIDED BOUCHAMAoui



M

A

WB : L'Union européenne est depuis toujours notre premier partenaire économique, commercial et financier. Elle est le pourvoyeur principal en touristes et en investissements étrangers. C'est pour elle qu'une communauté tunisienne importante travaille et vit depuis des dizaines d'années. C'est une "région" voisine à quelque 3 heures en moyenne pour les principales villes d'Europe.

L'Europe a investi, soutenu, appuyé et aidé la Tunisie alors qu'elle était verrouillée par l'une des plus terribles dictatures de l'histoire de l'humanité. L'Europe, cette terre de révolutions, de démocraties, et de libertés ne peut pas tourner le dos à un petit pays par la géographie mais très grand par l'histoire. Celui-ci le démontre aujourd'hui en résistant pour réussir, dans la douleur certes, une transition difficile.

La transition économique tarde à aboutir et c'est là que l'Europe peut aider, non pas en décrétant les investissements, parce que cela ne se passe pas comme cela, mais en favorisant la stabilisation du pays par un soutien plus prononcé aux réformes, à la formation, à la décentralisation, à l'amélioration du cadre de vie des Tunisiens, à l'accès au know how et à la consécration des valeurs universelles de paix et de démocratie. La Tunisie est une terre fertile pour tous ces aspects-là.

U

"LA FRANCE DÉMONTRE CHAQUE JOUR TOUTE SA SOLIDARITÉ AVEC LA TUNISIE."

Quant à La France, elle démontre chaque jour toute sa solidarité avec la Tunisie. Les Français savent autant que leurs amis Tunisiens l'étendue des chantiers qu'ils ont à explorer ensemble. Aucun domaine n'est exclu de cette coopération exemplaire. De l'économique au politique, en passant par le culturel, le social et bien d'autres.

La France montre la voie au reste des partenaires de la Tunisie. Nous lui faisons confiance et elle nous le rend si bien.

Wided Bouchamaoui, vous êtes aujourd'hui considérée comme l'une des femmes les plus influentes d'Afrique. Est-il facile en 2015 d'être une femme dans un monde encore très majoritairement masculin ?

WB : En Tunisie, le statut de la femme est bien différent de celui des pays africains et même de certains pays occidentaux. Heureusement que nous héritons d'une position bien meilleure. J'avoue que sur ce plan particulier, ce n'est pas facile pour une femme de s'imposer dans certaines sphères. Mais le combat est passionnant comme partout ailleurs. Rien n'est facile.

O

« Si j'investis aujourd'hui,
c'est que je mise sur l'avenir. »



Nous partageons la même exigence.

Gamme Mercedes-Benz Utilitaires⁽¹⁾

Pour la réussite de votre entreprise, vous devez concilier efficacité immédiate et rentabilité à long terme. C'est pour cela que Mercedes-Benz conçoit des véhicules utilitaires d'exception capables d'accompagner votre entreprise au quotidien comme sur la durée.

Une diminution des coûts d'utilisation. Des consommations parmi les plus basses du marché et des intervalles de maintenance optimisés.

Une fiabilité éprouvée garantissant une continuité de l'usage, et donc de l'activité et une bonne valeur de revête.

La continuité des activités. Fiabilité éprouvée (plus de 8 millions de km de tests et 17 000 points de contrôle pour le Sprinter).

Un personnel motivé. Agrément de conduite et équipements de sécurité.

www.mercedes-benz.fr



Mercedes-Benz
Vans. Born to run.[®]

Véhicule utilitaire

*L'OUTIL DE TRAVAIL
À NE PAS PRENDRE
À LA LÉGÈRE !*



Par Harry SALAMON,
Directeur Général Mercedes-Benz Vans
Mercedes-Benz France
Une filiale du Groupe Daimler AG

POUR BEAUCOUP, MERCEDES-BENZ ÉVOQUE D'ABORD DES AUTOMOBILES HAUT DE GAMME. LES VÉHICULES UTILITAIRES ONT- Ils LE MÊME POSITIONNEMENT PREMIUM ?

Oui. Dans leur conception, il existe une véritable complémentarité entre les gammes de voitures particulières, d'utilitaires et de camions. Notre expertise sur ces trois marchés profite à l'ensemble de la marque. Les véhicules utilitaires bénéficient d'un côté de l'avance technologique acquise dans l'automobile, de l'autre du savoir-faire sur les véhicules industriels en termes de robustesse, de fiabilité et de bas coûts d'entretien.

A QUELS PROFESSIONNELS S'ADRESSENT VOS UTILITAIRES ?

L'ensemble de la gamme a été renouvelé depuis deux ans. Elle est conçue pour couvrir tous les besoins, du plus petit compact urbain à l'utilitaire lourd autorisant jusqu'à 2,6 tonnes de charge utile (sur version PTAC 5T).

Le Vito constitue notre fer de lance auprès des professionnels, l'outil universel en quelque sorte. Il se décline en versions Fourgon pour le transport de marchandises, Tourer pour véhiculer jusqu'à 9 personnes et Mixto pour couvrir ces deux besoins. Les chefs d'entreprise utilisant le même véhicule pour travailler et se déplacer en famille apprécient la modularité du Vito Mixto.

Plus légère, la gamme Citan existe aussi dans ces trois variantes, Fourgon, Mixto ou Tourer, cette dernière pouvant accueillir jusqu'à 7 personnes. Quant au Sprinter, il se décline en versions Fourgon ou Combi. En configuration châssis-cabine, c'est un véritable porte-outil, proche du monde du camion.

Enfin, la Classe V se présente comme le grand monospace VP dédié au transport de personnes ou familles. Son dérivé, le Marco-Polo est modulaire en camping-car.



QUELS SONT VOS AVANTAGES CONCURRENTIELS SUR LE TRANSPORT DE PERSONNES ?

Rouler en Mercedes-Benz, c'est faire le choix d'une certaine image. Ce capital est déterminant lorsqu'il s'agit, par exemple, de véhiculer des personnalités. De plus, certains professionnels ne peuvent faire l'impasse sur la fiabilité de leur outil de travail, comme les taxis ou les ambulanciers. « Des véhicules conçus pour durer » résume bien notre savoir-faire. En témoigne leur forte valeur à la revente.

QUELLES SOLUTIONS PROPOSEZ-VOUS EN TERMES DE SÉCURITÉ ?

La sécurité constitue l'un des axes importants de notre R&D. Nous proposons une importante palette d'équipements de sécurité en série, comme le « Cross Wind Assist » qui stabilise l'utilitaire en cas de fortes rafales de vent. L'ESP adaptatif, lui, offre un freinage adapté en fonction de la charge et de sa répartition dans l'habitacle.

QUELLE PLACE OCCUPE LE SERVICE CLIENT CHEZ MERCEDES-BENZ UTILITAIRES ?

Notre approche du service client est très poussée, cela sur l'ensemble du réseau. Pour la maintenance, les forfaits proposés prennent tout en charge, pour éviter d'impacter le compte d'exploitation des professionnels. Le service d'assistance fonctionne 7j/7, 24h/24 : les techniciens rappellent le client dans les 15 minutes avant de se déplacer.

Unique en Europe sur le marché de l'utilitaire, Mercedes-Benz propose depuis l'an dernier un service de conciergerie. Tous les souscripteurs à un contrat d'entretien intégral en bénéficient, sans surcoût. Réserver un restaurant, trouver une baby-sitter en dernière minute, une place de concert, un billet d'avion... La conciergerie répond à toutes sortes de demandes d'ordre professionnel ou privé. Le service comprend 10 demandes par an pendant la durée du contrat d'entretien et est accessible à la revente du véhicule.



ACTU {S}

PAGE 16

UNIVERSITÉ D'ÉTÉ - FORMIDABLE JEUNESSE

PAGE 18

TOUR DE FRANCE

PAGE 20

L'ARBRE DE LA CROISSANCE DE FRANCE 2020

PAGE 22

RUE DE LA FORMATION

PAGE 26

LE MEDEF MET "CARTES SUR TABLE"

PAGE 31

NOS OUTILS : APPLI SMARTPHONE

PAGE 32

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

DES QUARTIERS : CHANGEONS LA DONNE !

PAGE 34

LOGEMENT, UN GISEMENT DE RICHESSES
ET D'EMPLOIS

PAGE 36

LA VIE DU RÉSEAU

36 DANS LES FÉDÉRATIONS | 37 INTERVIEW D'ALEXANDRE
SAUBOT | 38 DANS LES MEDEF TERRITORIAUX | 39 GUYANE,
SON PASSÉ RÉPOND DE L'AVENIR

PAGE 36

LES DÉBATS POUR L'EMPLOI...
ET SI AU MOINS ON EN PARLAIT ?



UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2015 DU MEDEF

FORMI- DABLE JEUNESSE !

L'ÉDITION 2015 DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU MEDEF QUI SE TIENDRA LES 26 ET 27 AOÛT PROCHAINS SUR LE CAMPUS D'HEC AURA POUR THÈME "FORMIDABLE JEUNESSE". LE MEDEF A EN EFFET DÉCIDÉ DE FAIRE DES JEUNES L'UN DE SES AXES D'ACTION PRIORITAIRES POUR 2015 CAR ILS SONT L'UN DES PRINCIPAUX ATOUTS DE LA FRANCE ET QUE CE SONT EUX QUI FERONT LE MONDE DE DEMAIN. CE THÈME SERA DÉCLINÉ EN TROIS DEMI-JOURNÉES POUR PASSER EN REVUE LES GRANDS DÉFIS MONDIAUX À RELEVER, POUR INSISTER SUR LES RÉFORMES À MENER DANS L'HEXAGONE AFIN D'OFFRIR AUX JEUNES FRANÇAIS LES MEILLEURS CHANCES, POUR MONTRER TOUTES LES POSSIBILITÉS QUI S'OFFRENT À EUX LORSQU'ON LIBÈRE LES ÉNERGIES CRÉATRICES.

JEUNESSE DU MONDE, GENÈSE DU SIÈCLE

Bouleversements démographiques, changement climatique, mondialisation et digitalisation de l'économie, révolutions technologiques, tensions géopolitiques... la première demi-journée de l'université d'été sera l'occasion de faire le point sur les grandes mutations en cours et de tracer les perspectives d'un monde en devenir.

L'occasion aussi de comprendre comment les jeunes appréhendent leur époque et sur quelles valeurs et quels codes ils s'appuient pour jeter les bases d'un nouvel avenir. Seront-ils plus modernes et plus courageux que leurs aînés dans les réformes et dans leurs choix de vie ? Une attention toute particulière sera accordée à l'environnement et au devenir de la planète dans la perspective de la Conférence de Paris pour le climat (COP 21) qui s'ouvrira en novembre à Paris. Quant à la plénière d'ouverture, elle mettra en scène des jeunes qui, par leur talent, leur courage et leur détermination, changent le monde.

FRANCE : LE DÉFI JEUNE

Après le monde, la France. L'objectif de la deuxième demi-journée sera de faire un focus sur notre pays et de voir comment il doit préparer sa jeunesse à relever tous les défis de demain. Quelles sont les conditions pour que les jeunes Français retrouvent espoir et confiance en l'avenir et pour que la France devienne un nouvel eldorado où les jeunes seront heureux de vivre et de travailler ? Cela passe en tout premier lieu par l'école, car nous ne pouvons plus tolérer que, chaque année, 150 000 jeunes sortent du système éducatif sans qualification et que la France dégringole dans les classements internationaux. La formation professionnelle aura une place de choix pendant l'université d'été avec "La rue de la formation" où seront mis en avant tous les avantages de la nouvelle réforme. Au cours de cette deuxième demi-journée, nous réfléchirons aussi aux moyens à mettre en place pour que la France cesse de se vider de ses jeunes talents et pour



débarrasser enfin notre terreau de ses ronces. La plénière sera quant à elle consacrée à l'emploi des jeunes. Face à un taux de chômage record, il est urgent de sortir des postures et d'inventer sans tabous de nouveaux modèles, d'autant qu'en parallèle de très nombreux emplois ne trouvent pas preneurs. C'est tout le sens du projet "1 million d'emplois", avec en corollaire la campagne "Beau Travail".

LA PROMESSE DE L'AUBE

Après avoir passé en revue les principales mutations du monde auxquelles la jeunesse

doit s'adapter et répondre, après avoir braqué le projecteur sur la situation particulière de la France et les réformes à mettre en œuvre pour donner les meilleures chances aux jeunes, cette dernière demi-journée permettra de démontrer en quoi les jeunes sont vraiment formidables, mais insistera aussi sur le fait qu'il est désormais fondamental de regarder le monde avec un œil entièrement neuf. Fondamental de conserver en toutes circonstances sa jeunesse d'esprit, et de mettre de l'anticipation, du rêve, de la créativité, de l'anticonformisme dans nos actions, nos organisations et nos entreprises afin d'être au rendez-vous de l'es-

poir. Parce que le changement est permanent et de plus en plus rapide, nous essaierons de traquer les nouvelles tendances et de décoder le futur. Nous analyserons également les avancées de la science qui ouvrent des perspectives qui vont bouleverser les façons de vivre des futures générations et de nos sociétés. La grande plénière de clôture "Tous conquérants" fera souffler l'esprit d'entreprise et valorisera l'aventure entrepreneuriale. Cinquante pour cent des moins de vingt ans disent aujourd'hui vouloir créer leur boîte : accompagnons-les et encourageons-les !

LE MEDEF A PRIS LA ROUTE... ...DU TOUR DE FRANCE !

L'emploi est la première préoccupation des Français. Le Tour de France rassemble chaque année plus de 12 millions de spectateurs massés sur le bord des routes et quelque 23 millions de Français branchés sur France 2 et France 3 tout au long de la Grande Boucle. Face à une montée inexorable du chômage depuis maintenant cinq ans, le MEDEF a franchi une nouvelle étape dans la mobilisation citoyenne en faveur de l'alternance et de la création d'emploi, et il a pris la route du Tour !



En association avec le groupe Amaury et France télévisions, c'est une mobilisation générale pour l'emploi qui a été lancée. Intitulée "Au Tour de l'emploi", l'opération est



parrainée par Bernard Hinault, quintuple vainqueur du Tour de France. Elle s'intègre ainsi dans le programme "1 million d'emplois... c'est possible !" par l'intermédiaire de "Beau Travail". Grâce à la mobilisation des MEDEF territoriaux et des fédérations professionnelles, des milliers d'offres d'emplois et de formations en alternance ont été proposées pendant les trois semaines de compétition. Chaque matin, à quelques pas de la ligne de départ, un stand "Beau travail" était mis en place pour valoriser les métiers en tension et mettre en avant des formations locales en alternance. Au sein de cet espace d'information

sur les emplois non pourvus de la région, avec des offres d'emplois locales, des professionnels étaient présents pour orienter et informer le public sur les métiers en tension. Par ailleurs, en guise de prologue à l'étape du jour, un "dossard de l'emploi" est venu récompenser chaque jour une entreprise ou une association qui œuvre localement en faveur de la création d'emplois.

Cette action a fait également l'objet d'une mise en lumière dans les pages du quotidien *Le Parisien - Aujourd'hui en France* ainsi que sur France 3 avec le programme court "Au Tour de l'emploi" (voir notre encadré). Enfin, et parce qu'elle est parfois plus attendue que les coureurs eux-mêmes, la Caravane du Tour accueillait en son sein des véhicules aux couleurs de "Beau Travail" qui ont distribué de nombreux cadeaux afin d'inciter le public à aller sur le site www.beautravail.org pour y découvrir l'alternance dans leur région.



ET SI VOUS TROUVIEZ UN "BEAU TRAVAIL" ?

Le programme "Beau travail", diffusé en 2014 sur France 2 et France 3 - parrainé par le MEDEF - présente des témoignages de salariés sur les métiers qu'ils exercent.

Cent-quinze épisodes mettent en lumière des métiers en tension, c'est-à-dire des métiers qui embauchent mais peinent à trouver des candidats. Chaque vidéo permet de découvrir en une minute les qualités requises et les formations en alternance pour accéder au métier présenté.

AU TOUR DE L'EMPLOI... LA VOLONTÉ DE GAGNER

Au fil des régions traversées par le Tour de France, le programme court "Au Tour de l'emploi" a présenté chaque jour une initiative locale en faveur de l'emploi. Des actions identifiées avec le concours du réseau MEDEF, d'AG2R La Mondiale et de l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE). Diffusé sur France 3 et parrainé par le MEDEF en partenariat avec France TV sport, chaque épisode retrace le parcours du dispositif mis à l'honneur du départ à l'arrivée.



L'ARBRE DE LA CROISSANCE DE FRANCE 2020

JEAN-PIERRE LETARTRE,
PRÉSIDENT D'EY ET PRÉSIDENT
DE "2020-FAIRE GAGNER
LA FRANCE", REVIENT POUR
LE MAGAZINE FRANCE 2020
SUR LES ÉVOLUTIONS
DE CE PROJET
EMBLÉMATIQUE DU MEDEF.

Pouvez-vous rappeler les grandes lignes du projet "France 2020", et nous indiquer à quoi il a abouti jusqu'à présent ?

Jean-Pierre Letartre : Le projet France 2020 a été initié par le MEDEF lors de son université d'été 2013. Il s'agit de porter une réflexion prospective sur la France à l'horizon 2020 et d'en dégager les grandes tendances permettant de renouer avec une dynamique de croissance. A l'issue d'une première phase de travail qui s'est achevée fin 2014, le comité de pilotage a

rendu ses premières conclusions, sous la forme d'un document intitulé "Le manifeste pour faire gagner la France".

Ce manifeste, issu de réflexions collectives, s'articule autour de sept défis auxquels la France doit faire face, qui sont autant de relais de croissance. Ces défis sont la mondialisation, la construction européenne, le numérique, la transition énergétique et le développement durable, les filières et les marchés du futur, l'audace créatrice et l'agilité, et enfin l'épanouissement des femmes et des hommes. Afin de représenter de manière plus pédagogique l'ensemble de ces défis, des facteurs de succès, du terreau de compétitivité et des grands principes d'actions, nous avons créé l'arbre de la croissance. Il permet une compréhension simple des enjeux auxquels la France est confrontée. Il est devenu la pierre angulaire de la communication de France 2020. Et si l'on devait résumer France 2020 en une phrase, je pourrais dire que cela consiste à construire ensemble, dans un monde qui se transforme, une France qui gagne dans une Europe forte avec des hommes et des femmes épanouis et des entreprises compétitives. C'est un appel aux entreprises qui concerne leur environnement, mais aussi les entreprises elles-mêmes et le MEDEF.

Quelle suite a été donnée à l'élaboration de ce manifeste, depuis sa parution ?

J.PL : A l'issue de cette première phase du projet et à la large publicité qui en a été faite, plusieurs axes de travail ont été dégagés afin de rendre la vision que l'on souhaite donner à la France à l'horizon 2020.

Il y a d'abord la poursuite de la confrontation des idées du projet avec d'autres instances de réflexions prospectives, des think tanks. Il est pour nous essentiel de nous positionner en tant qu'acteur reconnu dans le monde de la prospective, afin d'alimenter nos propres idées à travers diverses rencontres et auprès de publics différents, venant notamment de la société civile (élus, associations...). C'est ainsi, par exemple, qu'une rencontre a été organisée en février dernier avec France Stratégie et l'association Fonda sur la thématique du développement économique des territoires. Nous avons aussi voulu nous confronter à d'autres types de publics, en particulier les jeunes et les générations de demain. Nous avons donc organisé en avril une rencontre avec un panel d'entrepreneurs jeunes ou en devenir, afin de :
- challenger les approches institutionnelles ou conventionnelles pour collaborer, participer et accompagner le changement du rapport au "monde" ;
- mettre en phase l'entreprise avec les jeunes pour une implication collective vers un projet "France" ;
- partager les attentes des générations Y et Z ;
- renouveler le mode de représentation de l'entreprise.
Cet événement a été pour nous, et je crois pour eux également, extrêmement enrichissant et stimulant.

La communication et la diffusion de nos idées sont éminemment essentielles. C'est pourquoi des réflexions sont en cours pour l'élaboration d'outils à des fins pédagogiques qui permettront de décliner notre projet : site Internet, référencement de bonnes pratiques, etc.

E

st-il prévu que les orientations du manifeste soient déclinées et enrichies sur le fond pour donner de la chair aux défis et pour "faire grandir" l'arbre de la croissance ?

J.P.L : Précisément ! C'est tout le travail mené actuellement, l'objectif étant, dans les prochains mois, de faire des propositions de réformes structurelles à mettre en œuvre pour relever les défis précités. L'objectif n'est pas seulement de se projeter en 2020, mais de proposer des réformes à appliquer dès aujourd'hui. En outre, il convient de donner du sens et d'identifier les voies concrètes, de réconcilier les approches macro/micro et de rechercher les leviers de transformation et interactions. Enfin, il faudra s'attacher à démontrer une dynamique de création d'emplois et de richesse.

Pour conclure, je dirais que le MEDEF, à travers le projet France 2020, se veut le vecteur d'une vision optimiste de la France de demain qui doit émerger d'une démarche collaborative et bottom-up. L'idée est de mettre ce projet dans les mains de tous ceux qui partagent la vision d'entreprendre, quelle que soit leur fonction dans la société française. Face à des enjeux plus que jamais essentiels pour notre pays, le MEDEF veut contribuer avec les pouvoirs publics à la définition d'une vision dynamique et positive de la France, qui éclaire aujourd'hui les impératifs de transformation.



ET SI L'ON SE CROISAIT RUE DE LA FORMA- TION ?

LE MEDEF POURSUIT SA CAMPAGNE EN FAVEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À LA RENTRÉE PROCHAINE GRÂCE À UN PROGRAMME COURT ET À UN SITE INTERNET DÉDIÉS. IL EXPOSE AINSI LE NOUVEAU DISPOSITIF EN PLACE ET MET EN AVANT LES BÉNÉFICES DE LA FORMATION AUSSI BIEN POUR LES SALARIÉS QUE POUR LES ENTREPRISES.

"La formation professionnelle : on s'en parle, on agit, on y gagne !" C'est le slogan de la campagne dédiée à la formation professionnelle lancée en mai dernier. Levier stratégique pour les chefs d'entreprise et véritable atout pour les salariés, la formation professionnelle est un outil fondamental de l'économie du XXI^e siècle. Pour accompagner son évolution liée à la réforme entrée en application le 1^{er} janvier 2015, et afin d'assurer la compréhension et la prise en main des nouveaux dispositifs par les acteurs de terrain, le MEDEF lance le dispositif "Rue de la formation". L'Accord national interprofessionnel (ANI) refonde le système de formation professionnelle français qui datait de 1971. Fruit de l'accord entre les différents partenaires sociaux, l'ANI a été signé le 14 décembre 2013, repris et complété par la loi du 5 mars 2014. La démarche du MEDEF et des partenaires sociaux signataires de l'accord vise à rendre à la formation professionnelle le rôle moteur qu'elle doit tenir pour l'individu, l'entreprise et la collectivité. Un droit de se former toute sa vie pour le salarié, via le Compte

personnel de formation (CPF), c'est-à-dire d'apprendre, de se perfectionner et de renforcer son potentiel et son "employabilité" ; un levier de compétitivité pour l'entreprise, qui devient libre de ses investissements en formation ; un terreau de progrès et de dialogue social. Parce que des salariés et des cadres mieux formés sont plus motivés, parce qu'une entreprise qui sait investir dans les savoir-faire de ses employés y trouvera performance et émulation collective, tous sont invités à se rencontrer dans la "Rue de la formation" pour être sensibilisés au sujet et accompagnés dans leur démarche. Pierre angulaire du dispositif, le programme court éponyme de France 2, parrainé par le MEDEF, explique en 36 épisodes de fiction les points clés de la réforme. Chaque épisode d'une minute se déroule dans l'un des lieux de la "rue" (terrasse d'un café, bureau, restaurant...). Entrepreneurs et salariés, cadres et ouvriers se croisent dans un contexte professionnel ou personnel et évoquent le sujet de la formation. Ils sont comme nous. Ils ont des certitudes, des doutes, de bonnes et de mauvaises expériences,

RENDEZ-VOUS

- > sur France 2 du lundi au jeudi vers 20 h 40 (après le JT) du 25 mai au 2 juillet et à la rentrée du 24 août au 1^{er} octobre 2015.
- > sur les réseaux sociaux : @rue2laformation sur Twitter et sur la page "Rue de la Formation" sur Facebook.
- > sur le campus d'HEC lors de l'Université d'été les 26 et 27 août 2015, pour découvrir la "Rue de la formation" grandeur nature !

RUE DE LA FORMATION

beaucoup de bonne (et un peu de mauvaise !) volonté. Le plus souvent, il ne leur manque qu'une petite information supplémentaire pour comprendre le nouveau système et... changer d'état d'esprit ! C'est ce moment d'échange, quand les choses deviennent plus claires et plus enthousiasmantes, que nous raconte cette mini-série. Pour accompagner ce programme, le site ruedelaformation.org propose des outils pratiques pour aider salariés et chefs d'entreprise. La rubrique "On s'en parle" permet ainsi de retrouver l'épisode du jour, enrichi d'une fiche pratique pour approfondir le sujet traité (simplification comptable, fonctionnement du CPF, choix des formations...). La rubrique "On éclaire" permet quant à elle de recueillir l'avis d'experts et de rappeler certains points importants à l'aide d'infographies ou de vidéos. Enfin "Le kiosque" offre un tour d'horizon de l'actualité liée à la formation professionnelle dans la presse. A noter la mise en place à venir du "Lab" qui suivra à la loupe trois entreprises, une petite, une moyenne et une grande, ayant fait le choix de s'investir et d'investir dans la formation professionnelle.



Elles partageront dans cette rubrique leurs projets, leurs méthodes, leurs bonnes pratiques. Information, dialogue, démonstration concrète sont donc au cœur de ce dispositif qui a pour objectif d'inciter les uns à investir, les autres à s'investir... dans la formation !

ACTUS

EN PARTENARIAT
AVEC CIC

PUBLIÉDACTIONNEL



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 ASSOCIANTE 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.

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

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.

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'existe 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 quotité 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

des banques partenaires à l'étranger. Il est plus rare de trouver un réseau étendu 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.

LE MEDEF MET "CARTES SUR TABLE" POUR FAIRE GAGNER LA FRANCE

DANS L'ÉDITION 2015 DE *CARTES SUR TABLE*, LE MEDEF POINTE LES PROBLÉMATIQUES D'EMPLOI ET DE COMPÉTITIVITÉ. A PARTIR D'UNE QUARANTINE DE RUBRIQUES, CHACUNE ILLUSTRÉE DE GRAPHIQUES ET ACCOMPAGNÉE D'UN COMMENTAIRE, IL FAIT DES PROPOSITIONS DE RÉFORMES AMBITIEUSES.

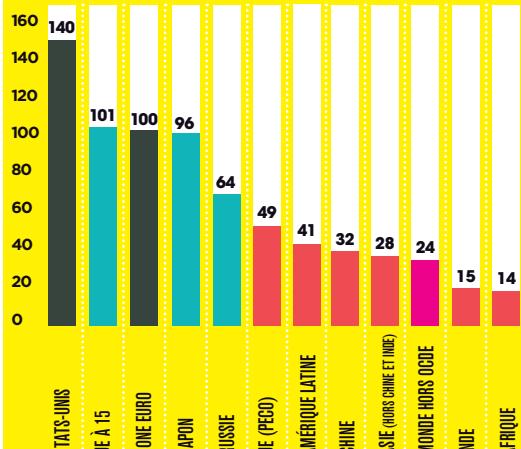
La France doit retrouver le chemin de la prospérité dans un monde en mutation accélérée. Comment ? En restaurant sa compétitivité avec l'emploi comme enjeu. C'est ce que veut démontrer la nouvelle édition de *Cartes sur table*.

Une évidence d'abord. La France est malade, et doit remettre au vert ses principaux indicateurs : mettre fin à la stagnation économique et au décrochage industriel, recréer des emplois, relever les marges des entreprises pour relancer les investissements et restaurer l'équilibre des échanges extérieurs et des comptes publics.

Une certitude ensuite. Les défis que les entreprises doivent relever sont autant de chances de développement que d'exigences d'adaptation et de conquête. C'est vrai de la mondialisation, avec l'émergence de compétiteurs nouveaux, mais aussi des pays émergents qui ont d'immenses besoins à satisfaire.

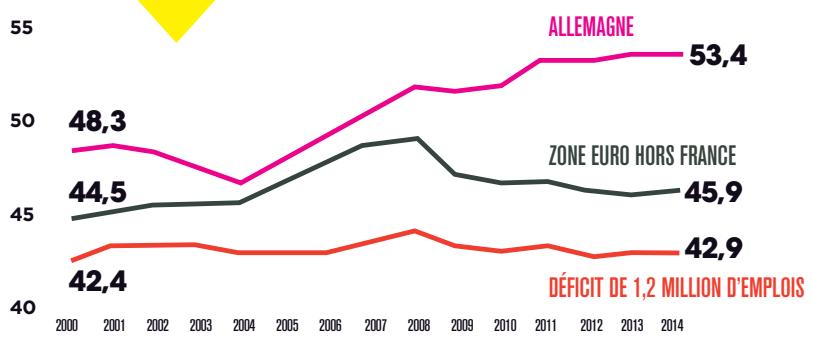
UN NIVEAU DE VIE DES ZONES EN DÉVELOPPEMENT TRÈS EN RETARD SUR LES PAYS INDUSTRIALISÉS

100 = PIB / HABITANT DANS L'OCDE EN 2014 (DOLLARS PPA 2011)



RÉSORBER NOTRE DÉFICIT D'EMPLOIS MARCHANDS

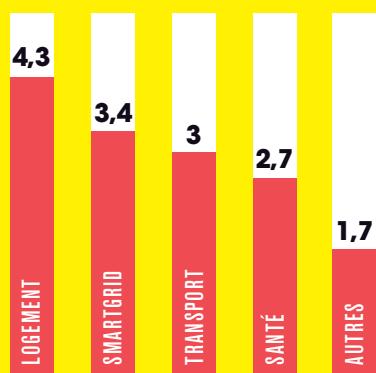
EMPLOIS TOTAUX DANS LE SECTEUR MARCHAND NON AGRICOLE / POPULATION DE 15 À 64 ANS (%)



C'est vrai de l'Europe, dont la France n'a pas encore tiré tout le parti. C'est vrai des grandes mutations qui vont structurer notre futur, telles la révolution numérique et la transition écologique et énergétique, pour lesquelles la France dispose d'atouts, pour autant que les politiques publiques, nationales et européennes, soient ordonnées au même objectif de compétitivité.

UN MARCHÉ D'OBJETS CONNECTÉS À FORT POTENTIEL EN FRANCE...

ACHATS D'OBJETS CONNECTÉS EN FRANCE EN 2020 (EN MILLIARDS D'EUROS)



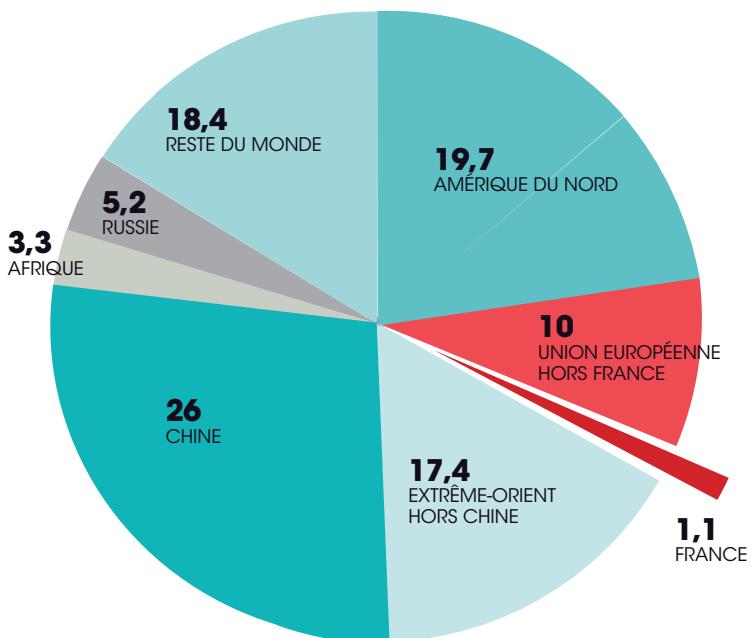
... COMME À L'EXPORTATION

ACHATS D'OBJETS CONNECTÉS (EN MILLIARDS D'EUROS)



LA FRANCE REPRÉSENTE 3% DU PIB MONDIAL MAIS 1% DES ÉMISSIONS MONDIALES DE CO₂

**ÉMISSIONS DE CO₂ DUES À LA COMBUSTION D'ÉNERGIE
(MONDE : 100-2012)**



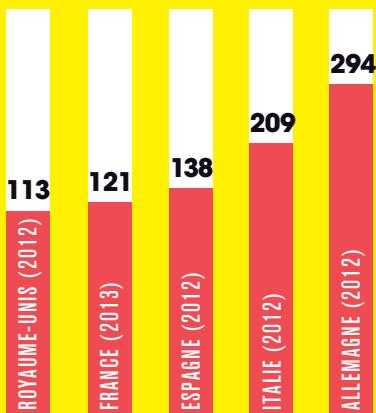
C'est vrai des filières d'avenir - santé, tourisme, smart économie - avec des compétences techniques et scientifiques connues et reconnues, avec des champions mondiaux - grands groupes et PME. C'est vrai de l'audace créatrice : pour réussir, il faut plus d'entrepreneurs,

d'employeurs, d'investisseurs. L'esprit d'entreprise est là : un jeune Français sur deux souhaite devenir entrepreneur, et le deviendra d'autant plus que seront levées les entraves sur son chemin. C'est vrai de l'innovation managériale, levier de la mobilisation des salariés autour d'un projet stratégique.



INCITER LES PME À SE PROJETER À L'INTERNATIONAL

NOMBRE D'ENTREPRISES EXPORTATRICES
(MILLIERS - 2013)



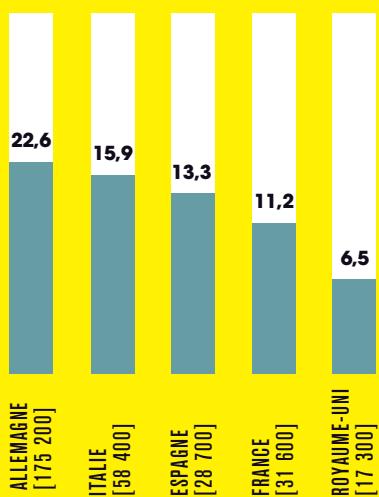
Des propositions enfin.

Relever ces défis est l'affaire de tous. La compétitivité étant globale, elle dépend naturellement des entreprises, et tout autant de leur environnement et des politiques publiques. C'est le sens des propositions de *Cartes sur table*.

Il revient aux entreprises d'actionner les leviers dont dépend leur succès dans une économie de plus en plus concurrentielle : s'appuyer sur l'innovation pour gagner des marchés, faire de l'excellence opérationnelle un facteur de compétitivité à partir de l'humain, monter en gamme, se projeter à l'international pour saisir de nouvelles opportunités de croissance.

GAGNER EN PRODUCTIVITÉ PAR LE DÉVELOPPEMENT DES ROBOTS

NOMBRE DE ROBOTS INDUSTRIELS POLYVALENTS POUR 1000 SALARIÉS DE L'INDUSTRIE (FIN 2014)



Pour réussir, encore faut-il que les entreprises ne soient pas freinées par un écosystème défavorable. Les premières entraves à lever sont celles qui pèsent sur leur compétitivité-coût. Le coût du travail est très supérieur à celui des entreprises concurrentes du fait des charges pesant sur les salaires.

La pression fiscale sur les entreprises est la plus élevée en Europe, représentant trois mois de création de richesses. Les entreprises – notamment les PME peinent à trouver des financements longs et pérennes, en raison d'une fiscalité dissuasive sur l'épargne à risque.

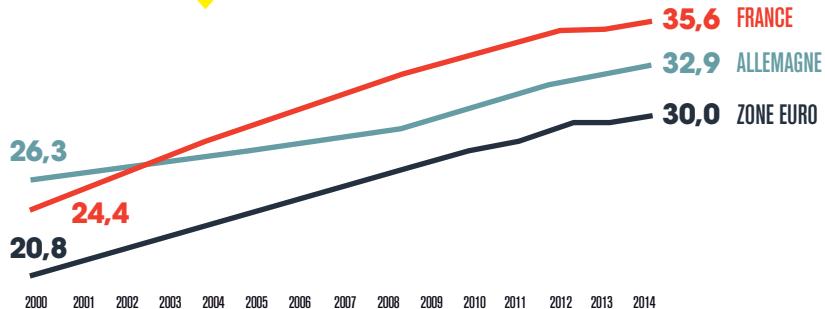
D'autres entraves qui affectent le fonctionnement des entreprises doivent également être levées. Comment ?

En repensant la durée du travail, en levant les freins à l'embauche, en rendant leur environnement fiscal et social plus stable, plus simple et plus lisible.

Enfin, le champ de la compétition s'étant ouvert aux territoires et aux systèmes publics, il importe d'engager une réforme ambitieuse de l'ensemble de notre sphère publique, qu'il s'agisse de l'Etat ou des collectivités territoriales.

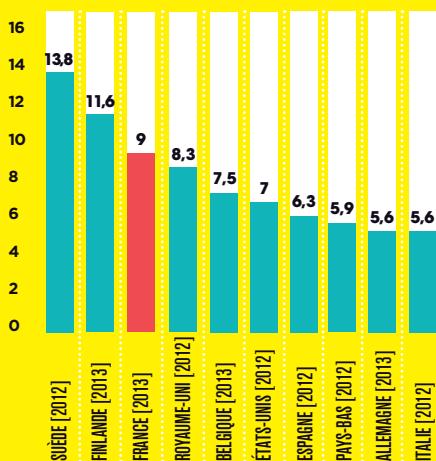
ALLÉGER LE COÛT DE LA MAIN D'ŒUVRE EN RÉDUISANT LES CHARGES LES PLUS ÉLEVÉES EN EUROPE

COÛT HORAIRE DE LA MAIN D'ŒUVRE (EUROS/HEURE, SECTEUR MARCHAND NON AGRICOLE)



RÉDUIRE DE 600 000 LES EFFECTIFS PUBLICS AFIN DE RETROUVER LE TAUX MOYEN EUROPÉEN

NOMBRE DE SALARIÉS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES POUR 100 HABITANTS



Il importe tout autant de réformer les systèmes de protection sociale (relever l'âge de la retraite, repenser l'hôpital).

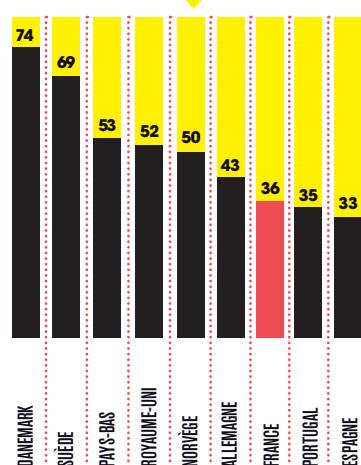
INVERSER LA COURBE DES DÉPENSES SOCIALES

DÉPENSES SOCIALES (SANTÉ ET PROTECTION SOCIALE) EN % DU PIB



REPENSER LES PRATIQUES À L'HÔPITAL

PRATIQUE COMPARÉE DE LA CHIRURGIE AMBULATOIRE (% DE CHIRURGIE AMBULATOIRE/CHIRURGIE TOTALE)



RELEVER LE RATIO COTISANTS/RETRAITÉS



Au-delà, cette réforme de la sphère publique doit répondre à deux urgences : l'école et l'offre de logements.

Tels sont les thèmes abordés dans *Cartes sur table 2015*. Les éléments chiffrés viendront en appui des analyses et des propositions du MEDEF dans tous les domaines concernant le développement des entreprises et de l'emploi en France au cours des prochaines années.

L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE

au service du développement des entreprises

Le monde de l'entreprise et l'université ont la réputation d'être plutôt éloignés l'un de l'autre.

En Bourgogne, au contraire, ils tissent ensemble des liens de plus en plus étroits. Interviews croisées d'Alain BONNIN, Président de l'université de Bourgogne et de Pierre-Antoine KERN, Président du MEDEF Bourgogne.



Pierre-Antoine KERN
Président du
MEDEF Bourgogne



Alain BONNIN
Président de l'université de Bourgogne

Comment accompagnez-vous les entreprises dans leurs projets d'innovation ?

l'UdB c'est 29 laboratoires (dont 18 unités mixtes de recherche) pour un budget consacré à la recherche de 85 millions d'euros par an. Le transfert de technologie opère à travers par exemple des projets communs ou par la location/vente de brevets, est inhérent à toute innovation. Régulièrement des enseignants-chercheurs ou jeunes docteurs, participent à la création d'entreprises qui s'appuient sur le fruit de leurs recherches. Cela passe également par l'accès des entreprises à des équipements scientifiques de pointe. Un important travail est réalisé avec nos partenaires pour permettre aux plateformes de recherche de rendre plus visibles et accessibles aux entreprises les équipements dont nous disposons.

Que proposez-vous aux entreprises pour développer les compétences de leurs salariés ?

l'UdB reçoit plus de 2200 étudiants par an en formation continue (FC) dont une grande part de ces salariés. Certaines formations sont ciblées pour la FC avec un rythme de cours adapté aux contraintes professionnelles.

Les étudiants de l'université de Bourgogne sont-ils formés pour s'intégrer au monde de l'entreprise ?

Nos formations sont par essence professionnalisantes, les interventions de professionnels sont fréquentes et les étudiants ont accès à des modules sur la création d'entreprise par exemple. Pour autant l'image des universités retrograde sur elles-mêmes subsiste. l'UdB mène donc une politique active de rapprochement avec les entreprises avec un objectif constant : que les formations préparent aux métiers d'aujourd'hui et de demain. Cela nous conduit également à créer de nouvelles formations, comme par exemple le Master « Procédés, contrôles, matériaux métalliques : industrie du nucléaire », qui a été élaboré avec la filière industrielle.

En Bourgogne, comment percevez-vous les relations entreprises/université ? Comment les voyez-vous évoluer ?

Le MEDEF mesure pleinement l'effort fourni par l'université de Bourgogne pour amplifier ses relations avec les entreprises. Notre pôle Education-Formation, présidé par un adhérent, avocat et maître de conférences à l'UdB, a trouvé au sein de l'espace entreprises de l'UdB un interlocuteur engagé pour promouvoir l'entreprise dans le milieu universitaire. Le décalage qui existe entre les attentes des jeunes qui sortent de l'université et celles des entreprises est souvent une difficulté. Nous tentons de la surmonter ensemble !

Sur quels projets travaillez-vous actuellement avec l'UdB ?

Preuve de son ouverture et de sa volonté de rapprocher nos deux mondes, l'UdB nous a sollicités pour recueillir la vision des chefs d'entreprise locaux sur son organisation, son fonctionnement et son image. Nous multiplions les initiatives pour favoriser les rencontres, car il y a un véritable besoin de dialogue pour d'abord mieux se comprendre. Nous avons également scellé un partenariat fort sur la 5^e Université d'été du MEDEF en Bourgogne, qui se déroulera le 1^{er} septembre à Dijon. Le thème de l'année, « Réconcilier », fait particulièrement sens entre nos organisations !

Devenez partenaire de l'université de Bourgogne

INNOVEZ
pour remporter les marchés de demain

RECRUTEZ
vos futurs collaborateurs experts

DÉVELOPPEZ
les compétences de vos salariés dans des domaines clés

FINANCEZ
des formations professionnelles reconnues

Un conseil, un renseignement ?
Contactez l'Espace Entreprises

Guichet unique pluridisciplinaire en relation avec les structures internes de l'établissement, il répond à vos questions : recrutement, recherche, innovation, formation continue,... et vous oriente vers le bon interlocuteur. En créant une stratégie de partenariat avec les entreprises, l'UdB se modernise et s'adapte à son environnement.

Espace Entreprises
entreprises@u-bourgogne.fr
Tél : 03 80 39 90 39
www.u-bourgogne.fr



L'APPLI MEDEF

**TOUTES LES
INFORMATIONS
ÉCONOMIQUES
ET SOCIALES
SUR VOTRE
MOBILE !**

VOUS AVEZ BESOIN D'INFORMATIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES ESSENTIELLES AUX ENTREPRISES ?
VOUS VOULEZ RESTER CONNECTÉ EN PERMANENCE AVEC LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRENEURS DE FRANCE ?
DÈS SEPTEMBRE CE SERA POSSIBLE AVEC L'APPLI MEDEF.

Pour répondre aux attentes de ses adhérents et de tous ceux que la vie des entreprises et l'économie passionnent, le MEDEF lance au début de l'automne une application smartphone simple, intuitive et ludique. Gratuite, elle sera disponible sur l'Apple store et Google play.

Social, économie, entrepreneuriat, international... toute l'info sera regroupée sous quatre grandes rubriques pour une recherche intuitive et facile. Avec l'appli MEDEF vous pourrez recevoir en temps réel tous les communiqués de presse et suivre en direct nos grands projets d'action : Beau Travail, 1 million d'emplois, Rue de la Formation... et tous les projets à venir.

Un agenda glissant vous permettra également de disposer du calendrier complet de nos événements et d'éventuellement vous y inscrire.

Vous retrouverez bien sûr au sein de l'appli MEDEF tous les chiffres de la "Météo de l'éco" pour disposer en quelques clics d'une vision panoramique de la situation des entreprises et de statistiques actualisées en temps réel.

Parce qu'une appli réussie doit laisser une large part à l'interactivité, l'Appli MEDEF s'enrichira dans quelques mois de modules supplémentaires. Chaque jour un sondage sur une question économique d'actualité vous permettra de partager votre avis.

Enfin, des simulateurs vous permettront de gagner un temps précieux et de calculer en ligne le montant de votre IS, de vos charges et cotisations, les crédits d'impôts auxquels vous avez droit, etc.



Pour être alertés avant tout le monde de la mise à disposition de l'Appli MEDEF sur les stores, merci de laisser votre adresse e-mail sur : appli.medef.com

DIRECT-SMS

La voix des chefs d'entreprise en temps réel
En avril dernier, le MEDEF a mis en place avec CCM Benchmark Group* un outil de sondage par SMS permettant de recueillir l'avis des chefs d'entreprise, en temps réel et sur des sujets d'actualité qui les concernent. Les résultats de ces enquêtes permettront d'alimenter la réflexion du MEDEF et de ses adhérents, de réunir des arguments, d'influencer pour faire entendre la voix des chefs d'entreprise. Le MEDEF met également l'outil à disposition des MEDEF territoriaux et des fédérations professionnelles pour leur permettre de recueillir l'opinion des chefs d'entreprise de leur territoire et de leur secteur sur des questions spécifiques.

Vous êtes créateur, dirigeant d'entreprise :
rejoignez le panel DIRECT-SMS en complétant le formulaire à cette adresse : <http://communication.medef.fr/LP/1jqzoTNApVnp> ou en écrivant à direct-sms@medef.fr



DIRECT-SMS
La voix des chefs d'entreprise en temps réel

* Premier groupe français sur internet (selon le classement mondial comscore) connu notamment pour ses sites : "le Journal du Net", "l'internaute", "copains d'avant" ou "le journal des femmes".

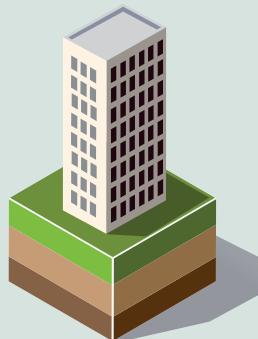
AFIN DE LUTTER CONTRE
L'EXCLUSION DANS LES
ZONES DÉFAVORISÉES,
LE PRÉSIDENT DE LA
RÉPUBLIQUE AVAIT
ANNONcé EN FÉVRIER 2015
LA CRÉATION D'UNE
AGENCE ÉCONOMIQUE
DE DÉVELOPPEMENT DES
QUARTIERS. MAIS CETTE
INITIATIVE NE RENCONTRE
PAS L'ENTHOUSIASME
ATTENDU SUR LE TERRAIN.

Depuis près de quarante ans, l'État a lancé de multiples actions afin de lutter contre la dégradation de quartiers situés, en général, à la périphérie des grandes villes, et contre l'exclusion des populations qui y habitent. Durant quatre décennies, onze comités interministériels, plusieurs conseils nationaux, un Haut Conseil, une Haute Autorité, divers rapports et plus d'une dizaine de lois pour "lutter contre l'exclusion, conduite dans un cadre territorial, en faveur de zones urbaines où la précarité sociale est forte" se sont succédé.

"Malgré les efforts qui ont été accomplis et les crédits mobilisés, la politique de la ville n'a pas réussi à enrayer tous les processus de dégradation qui affectent la situation des quartiers défavorisés", concluait la Cour des comptes en 2002. Dix ans plus tard, les critiques perdurent et décrivent "une décennie de réformes mais

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES QUARTIERS... CHANGEONS LA MÉTHODE !

**"UNE DÉCENNIE
DE RÉFORMES
MAIS
D'INÉGALITÉS
PERSISTANTES
ENTRE LES
QUARTIERS."**



d'inégalités persistantes entre les quartiers", "une politique de la ville insuffisamment pilotée" et "une faible mobilisation des politiques publiques dans les quartiers".

La situation économique - et notamment celle de l'emploi - demeure particulièrement inquiétante dans les quartiers.

En 2012, le taux de chômage dans une Zone urbaine sensible (ZUS) était près de deux fois et demie plus élevé qu'ailleurs (24,2 % contre 9,9 %). Les jeunes de 15 à 24 ans étaient les plus touchés par le chômage, 45 % de chômeurs de cette classe d'âge dans les zones urbaines sensibles contre 23,1 % hors ZUS.



Depuis 2013, une nouvelle réforme des zones prioritaires a été engagée et un nouvel axe a été décidé par le gouvernement. Le développement économique des quartiers passera également par le développement de l'entrepreneuriat.

Pour autant, un an et demi plus tard, force est de constater que la situation reste inchangée et que peu de déclinaisons opérationnelles ont été initiées.

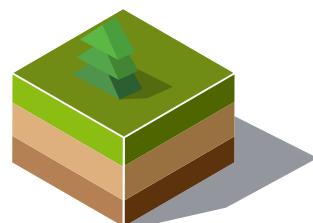
Aussi, pour tenter d'enrayer cette situation, le président de la République a annoncé en février 2015 la création d'une Agence de développement économique des quartiers. Cette nouvelle structure suffira-t-elle à répondre aux attentes entrepreneuriales des quartiers ? Saura-t-elle éviter les différents écueils rencontrés par les précédentes mesures déjà lancées en la matière ?

Au regard des retours des acteurs de terrain concernés, cette annonce ne semble pas susciter un fort enthousiasme en raison notamment de la méthode de mise en œuvre envisagée.

À l'issue de la concertation ouverte par le MEDEF, la priorité semble être d'initier un réel changement de méthode en matière de développement économique des quartiers. Une méthode devant :

- renforcer la dimension et l'enjeu économiques ;
- renforcer l'axe entrepreneurial des politiques de l'emploi ;
- répondre aux attentes en matière de financement, de formation entrepreneuriale et d'accès aux marchés ;
- s'appuyer sur une stratégie d'alliance avec les associations de quartiers.

“LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES QUARTIERS PASSERA ÉGALEMENT PAR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT.”



LE LOGE- MENT

UN GISEMENT DE RICHESSES ET D'EMPLOIS

EN PUBLIANT EN MARS
2015 SON LIVRE BLANC POUR
LE LOGEMENT, LE MEDEF
A POUR LA PREMIÈRE FOIS PRIS
POSITION SUR CE SUJET
À FORT ENJEU ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL.

Depuis des décennies, l'offre de logement ne parvient plus à répondre aux besoins (que ce soit en termes de quantité, de localisation ou de prix) ce qui pénalise aussi bien les ménages que les entreprises.

Ces dernières peuvent en effet être affectées par les difficultés de logement de leurs salariés, tant dans leur fonctionnement (temps de transport, retards, stress) que dans leur politique RH (recrutement, mobilité professionnelle).

De ce fait, logement et emploi sont fortement liés, ce qui rend la situation actuelle doublement pénalisante, alors même que le secteur présente un fort potentiel économique ! Avec ce Livre blanc, le MEDEF montre que répondre aux besoins de logement de nos concitoyens permettrait de gagner un point de PIB et de créer jusqu'à 400 000 emplois.



Mais pour que cela soit possible, il faut libérer les contraintes qui pèsent sur le marché (aussi bien du neuf que de l'ancien), le rendant inopérant. Avant tout, il convient de simplifier l'ensemble des procédures, réglementations et normes pour redonner de la confiance aux investisseurs et de la souplesse aux acteurs.

3 QUESTIONS À FRANÇOIS PAYELLE

QUI PILOTE POUR LE MEDEF LE LIVRE BLANC POUR LE LOGEMENT.



FRANÇOIS PAYELLE
PILOTE DU LIVRE BLANC



Pourquoi était-il important pour le MEDEF de publier ce Livre blanc ?

François Payelle : Les publications sur le logement ne manquent pas. Mais c'est la première fois que le MEDEF prend position sur ce sujet qui n'était pas, jusque-là, au cœur de ses préoccupations (contrairement à des dossiers comme la protection sociale ou la fiscalité). Au-delà de l'ouvrage lui-même, le fait qu'il soit le fruit du travail conjoint de l'ensemble des professionnels du secteur présents au sein du MEDEF est un symbole fort.

Quel rôle le MEDEF peut-il jouer dans les politiques du logement en France ?

F.P : L'emploi et le logement étant intimement liés, il est essentiel que les entreprises s'expriment sur ce sujet : alors qu'elles constituent un indicateur de la demande de logement au plan local (par exemple, l'ouverture ou la fermeture d'un établissement a des conséquences démographiques non négligeables sur un territoire), elles sont trop peu sollicitées par les collectivités quand il s'agit de fixer les objectifs du Programme local de l'habitat (PLH) ou du Plan local d'urbanisme (PLU). En tant que partenaire social, le MEDEF est partie prenante du dispositif Action logement qui gère la ressource issue de la Participation des entreprises à l'effort de construction (PEEC).

Quelles vont être les suites données à ce Livre blanc ?

F.P : La réflexion autour du Livre blanc a conduit à la réforme d'Action logement dont le fonctionnement actuel n'est plus satisfaisant. L'objectif est de rendre le dispositif plus lisible (auprès des entreprises, des salariés, des collectivités locales...), plus efficient et plus équitable (autant accessible aux PME qu'aux groupes nationaux) dès 2016.

LA VIE DU RÉSEAU !

DANS LES FÉDÉRATIONS

LE CARNET

PREMIER MOUVEMENT D'ENTREPRISES DE FRANCE, LE MEDEF EST EN PERPÉTUEL RENOUVELLEMENT. DANS LES FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES COMME DANS LES MEDEF TERRITORIAUX, DE NOUVEAUX PRÉSIDENTS PRENNENT ES RÊNES. POINT SUR LES NOMINATIONS DU TRIMESTRE.

PHOTOS : DR



PHILIPPE SIAT est le nouveau président de la Fédération Nationale du Bois. Il succède à Laurent Denormandie.



MICHEL QUESNOT est président de la Fédération Nationale des organismes de Gestion des Etablissements de l'Enseignement Catholique - FNOGEC. Cette fédération est un nouvel adhérent au MEDEF.



DENIS LESPRIT est le nouveau président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes - CNCC. Il succède à Yves Nicolas.



JACQUES MAUGE a été élu président de la FIEV - Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules. Il succède à Claude Cham.



RAOUL DE PARISOT est le nouveau président du SFIC - Syndicat Français de l'Industrie Cimentière. Il succède à Jean-Yves Le Dreff.



JACQUES MENICUCCI a été élu président de la FIPEC - Fédération des Industries des Peintures, Encres, Couleurs, Colles et Adhésifs, Préservation du bois.



MICHEL ANDRÉ a été élu président de l'UNICEM - Union Nationale des Industries de Carrières et Matériaux de Construction. Il succède à Didier Riou.



PHILIPPE GRUAT a été élu président de la FIB - Fédération de l'Industrie du béton. Il succède à Jean Bonnie.



YVES PERRIER a été élu président de l'Association Française de la Gestion Financière - AFG. Il succède à Paul-Henri de la Porte du Theil.



ALEXANDRA FRANÇOIS-CUXAC a été élue présidente de la FPI - Fédération des Promoteurs Immobiliers. Elle succède à François Payelle.

ALEXANDRE SAUBOT

NOUVEAU PRÉSIDENT DE L'UIMM

MON PROJET : QUE L'INDUSTRIE REDEVienne FORTE EN FRANCE. //

Vous avez été élu à la tête de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) le 19 mars dernier. Pourquoi vous être porté candidat ? Quel est votre projet ?

A.S : Je me suis porté candidat avec le souhait de m'engager au service de la reconquête industrielle, avec des projets pour l'UIMM. En parallèle, j'avais la volonté de participer à une aventure collective et de poursuivre le travail engagé sur le dialogue social. Mon projet, partagé par l'UIMM, c'est que l'industrie redevienne forte dans ce pays. L'industrie, c'est la solution pour sortir de la situation de chômage de masse que nous connaissons ; sachant qu'industrie et services sont totalement imbriqués et qu'il s'agit de sortir des schémas d'oppositions dépassés. Le projet collectif qui nous réunit, c'est la reconquête industrielle.

Vous étiez auparavant le négociateur du MEDEF pour la modernisation du dialogue social, une négociation qui n'a malheureusement pas pu aboutir à un accord. Croyez-vous toujours à la force du dialogue social ?

A.S : J'y crois, bien sûr, car je sais qu'un dialogue social de qualité est un levier de performance et un rendez-vous important dans les entreprises. Le dialogue social, oui, mais pas n'importe quel dialogue social ! Je suis le partisan d'un dialogue social modernisé. J'entends par là un dialogue social utile et dont les protagonistes sont responsables. Un dialogue social utile, c'est le contraire du bricolage pour finir par signer des accords au rabais. Un dialogue social utile, ce sont des discussions dans lesquelles l'intérêt des entreprises et des salariés passe avant toute autre considération. Un dialogue social utile, c'est enfin un dialogue dont les acteurs ont la maturité de ne pas entrer dans une négociation lorsqu'ils savent d'avance qu'elle sera un échec : car le sujet n'est pas mûr ou qu'il n'a pas fait l'objet de suffisam-

ment d'échanges préalables et de pédagogie. Il n'y a aucune obligation de résultat, mais nous avons aujourd'hui les uns et les autres une expérience suffisante pour savoir quand c'est le moment et quand ça ne l'est pas. Cette exigence s'applique à la fois au monde patronal et syndical, et au monde politique.

L'UIMM a toujours été considérée comme une sorte de "laboratoire social" du patronat. Quelles vont être vos priorités en ce domaine ?

A.S : Nous devons remettre l'environnement social au service de la compétitivité des entreprises. Il est aujourd'hui inadapté à leur croissance à long terme dans le monde beaucoup moins prévisible que nous offre le XXI^e siècle. Pour l'industrie du futur, il nous faut inventer le Code du travail du futur. Un Code qui lève les freins à l'embauche et favorise un dialogue social de qualité. Notre priorité est de créer un environnement qui incite les entreprises, par la confiance qu'on leur fait et la stabilité qu'on leur offre, à prendre les risques indispensables au développement de leur activité et donc à la croissance de notre économie.

Les chantiers posés dans notre Pacte social pour une industrie compétitive en février 2012 restent le cœur de notre feuille de route : moderniser le dialogue social et le droit du travail, réformer le financement de la protection sociale, répondre à l'enjeu des compétences. Nous porterons, encore et toujours, ces priorités dans le débat public avec l'ambition d'être au plus près des attentes des entreprises que nous représentons.

**ALEXANDRE SAUBOT
A ÉTÉ ÉLU À LA
PRÉSIDENCE DE L'UIMM
EN MARS DERNIER.
IL NOUS EXPOSE SES
PRIORITÉS ET SES
PROJETS .**

LA VIE DU RÉSEAU !

DANS LES MEDEF TERRITORIAUX

LE CARNET

PHOTOS : DR



ALAIN PALISSE
est le nouveau
président du
MEDEF Ain.
Il succède
à Francis
Guaitoli.



ARNAULD DAUDRUY
a pris la
présidence
du MEDEF
Normandie.
Il succède à
Vincent Durozey.



THIERRY GALARDE est
le nouveau
président du
MEDEF Mayotte.
Il succède à
Laurent Hivet.



BRUNO ROBERT
a pris la
présidence du
MEDEF Loir-et-Cher.
Il succède
à Patrice Veneault.



RICHARD LAZUROWICZ
est le nouveau
président du
MEDEF Vienne.
Il succède à
Didier Georget.



JEAN-LOUIS BROITMAN
a été élu
Président du
MEDEF Landes.
Il succède à
Bernard Seosse.



PIERRE CONSTANT
est le nouveau
président du
MEDEF Douaisis.
Il succède
à Michel
Hermand.



NICOLAS DUMAS
a été élu président
du MEDEF Cher.
Il succède à
Laurent Chapart.



PIERRE-JEAN LEDUC
est le nouveau
président du
MEDEF Eure.
Il succède
à Antoine
Mennetrier.



STÉPHANE PAYE
a été élu
président du
MEDEF Choletais.
Il succède à Eric
Leconte



LAURENT PEREZ
a été élu
président du
MEDEF Aude.
Il succède à
Julien Raynaud.



JEAN-MARC ROY
est le nouveau
président du
MEDEF Béarn et
Soule. Il succède
à Christian
Aubart.

GUYANE SON PASSÉ RÉPOND DE L'AVENIR

LA GUYANE, HIER ENFANT OUBLIÉ DE LA RÉPUBLIQUE.

Jusqu'à une époque relativement proche, ce département d'outre-mer souffrait d'une image négative associée à celle du bagne. Terre d'exil, éloignée de la Métropole, sans ressources apparentes, la Guyane était méconnue. Et pourtant elle possède des atouts d'importance. Elle est le plus étendu des départements français avec ses 91 000 km² et le plus vaste des territoires ultra-périmétriques de l'Union européenne. Elle abrite une biodiversité animale et végétale parmi les plus riches de notre planète. Elle possède d'énormes gisements naturels,

encore peu exploités. Et pourtant, la Guyane est longtemps restée mal connue des Français et surtout éloignée des préoccupations du monde politique parisien. Mais ce passé, teinté d'anonymat et d'indifférence, répond désormais de son avenir.

LA GUYANE, DEMAIN ENFANT PRODIGE DE LA RÉPUBLIQUE

Le début de la conquête spatiale a propulsé cette terre endormie dans le monde avant-gardiste des hautes technologies. Base avancée de l'Europe sur le continent sud-américain, aux immenses potentialités d'avenir, une prise de conscience de l'importance stratégique de la Guyane se fait jour. Prise de conscience confortée par le statut de très grande puissance émergente accordé à son voisin et ami : le Brésil. De nombreux arguments humains et économiques plaident également pour l'avenir de la Guyane. A l'horizon 2030, sa population va doubler pour compter 500 000 habitants. Sa forte natalité maintiendra la Guyane en tête de la croissance économique française. La Guyane se veut également une région aux richesses porteuses d'avenir.

A l'or jaune de ses mines aurifères s'ajoute l'or bleu de ses réserves halieutiques (pêche) et l'or vert de sa forêt amazonienne. Les perspectives d'or noir sont en voie de devenir réalité. De fait, la Guyane est incontestablement une terre au destin prometteur assuré.

LE MEDEF GUYANE ACCOMPAGNE CETTE MARCHE EN AVANT

Mouvement le plus représentatif des organisations patronales, le MEDEF Guyane compte actuellement près de 300 adhérents, sur un tissu global de 6 000 entreprises. Ce tissu est essentiellement composé de TPE et de quelques PME ; les grands groupes industriels français étant encore relativement peu représentés, si ce n'est sur la base spatiale. C'est la raison pour laquelle le MEDEF Guyane, par son réseau, mène une action de promotion auprès des investisseurs français et européens pour les sensibiliser à la réalité guyanaise. Au-delà de ses fonctions normales de défense des intérêts des entreprises, c'est le combat qu'il mène et le challenge qu'il se fixe.

Le début d'une longue série d'échanges nourris et respectueux entre partisans, contradicteurs et observateurs d'une thématique, différente chaque mois. Différente certes, mais avec une même base line : "est ce ou non créateur d'emplois ?". Quoi et comment faire pour tenter ensemble de trouver des pistes pour que cette courbe du chômage s'inverse enfin ?

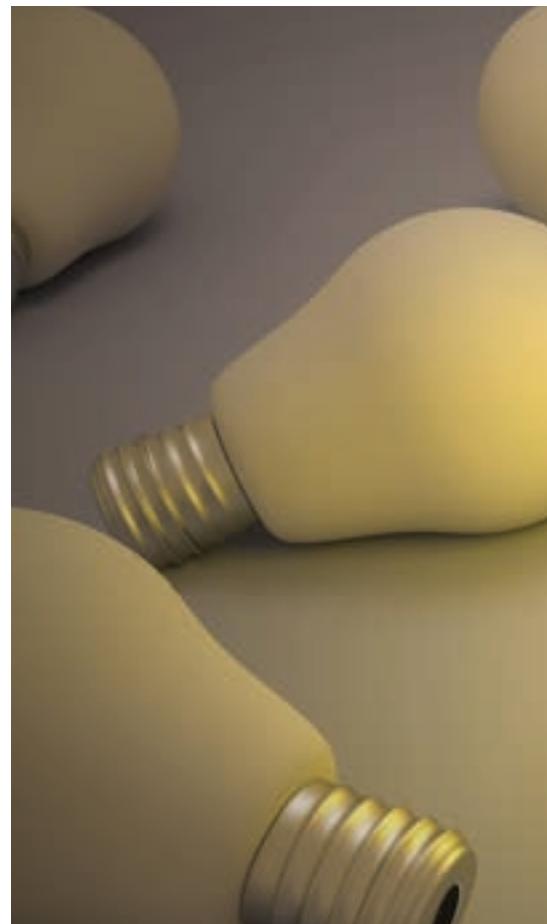
Mi mars, en plein débat autour de la loi Macron a ainsi été abordée la question de l'ouverture dominicale et en soirée. Autour de Jean-Louis Picot, rédacteur en chef du Parisien économie et animateur pour l'occasion, Daniel Goldberg, Député PS de Seine Saint-Denis (étiqueté "frondeur"), Anne Perrot, présidente de la commission d'évaluation de la loi Macron et Franck Palizzotto, gérant d'un supermarché, ont chacun livrés leurs arguments.

Pendant plus d'une heure, devant une assemblée attentive puis participative, ils ont débattu - sans posture - beaucoup plus en osmose qu'on aurait pu l'imaginer au départ, en ayant tous la même préoccupation : n'écartez aucune piste pouvant être créatrice d'emplois. Ainsi, pour Franck Palizzotto, avec l'ouverture dominicale, "la création

de postes est mécanique". Anne Perrot (s'appuyant sur de nombreuses études) préfère quant à elle, "52 dimanches travaillés à 12" pour les mêmes raisons... Daniel Goldberg craignant cependant que les petits commerces ne soient affectés.

Le second débat, mi-avril traitait de la question du contrat de travail. Faut-il en changer les règles ? Même configuration, même motivation - réfléchir autour des pistes créatrices d'emplois - même esprit d'échanges sans tabous, même animateur... Cette fois ce sont Anne Midavaine, à la tête d'une TPE, Stéphane Lardy, secrétaire confédéral FO, chargé de l'emploi et de la formation et Gilbert Cette, professeur d'économie qui en étaient les intervenants. Les contraintes liées aux règles du contrat de travail font-elles peur aux entrepreneurs au moment d'embaucher ? Pour Anne Midavaine, "à trop protéger le système, on le bloque". Stéphane Lardy estime quant à lui que "les réponses doivent être systémiques et globales et qu'une Europe sociale et fiscale est nécessaire". Quant à Gilbert Cette, "la flexibilité doit varier selon les entreprises. Il faut se réserver la possibilité de déroger par accords collectifs à des dispositions du code du travail".

Les deux prochains débats traiteront respectivement de l'assurance chômage et de l'apprentissage.

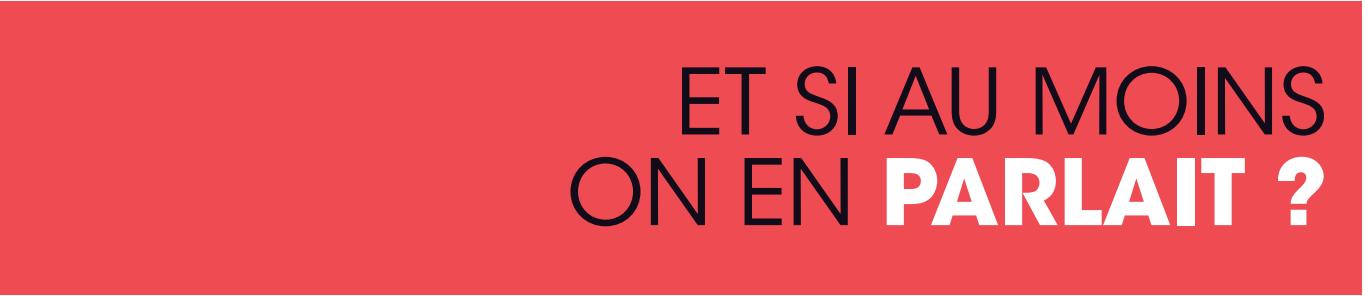


LES DÉBATS POUR L'EMPLOI...

DANS LA CONTINUITÉ DU PETIT LIVRE JAUNE "1 MILLION D'EMPLOIS C'EST POSSIBLE", ONT ÉTÉ ORGANISÉS AU "55" (AVENUE BOSQUET), DEUX "DÉBATS POUR L'EMPLOI" EN PARTENARIAT AVEC LE PARISIEN ÉCONOMIE.



“**EST-CE OU NON
CRÉATEUR
D'EMPLOIS ? ”**



**ET SI AU MOINS
ON EN PARLAIT ?**



GRANDS DÉFIS

PAGES 44 / 55

MONDIALISATION

PAGE 44

**DONNER AUX
ENTREPRENEURS LA SOIF
DE S'INTERNATIONALISER**

5 QUESTIONS À FRÉDÉRIC SANCHEZ

PAGE 48

CAP SUR L'AFRIQUE

3 QUESTIONS À JEAN-Louis
BORLOO

PAGE 52

**LE MEDEF À
L'INTERNATIONAL**

INTERVIEW DE BERNARD SPITZ

PAGE 56

PRÉSENTATION DE MEDEFI

PAGE 59

**TRIBUNE D'EULER HERMÈS
SUR L'EXPORT**

PAGES 60 / 65

EUROPE

PAGE 60

**EUROPE,
TRANSFORMER L'ESSAI**

MAINTENANT

TRIBUNE DE LOÏC ARMAND

PAGE 63

**DÉCRYPTAGE DU PLAN
JUNKER**

PAGE 65

BUSINESSEUROPE

2 QUESTIONS À EMMA
MARCEGAGLIA

PAGES 66 / 71

NUMÉRIQUE

PAGE 66

**UNIVERSITÉ D'ÉTÉ
DU NUMÉRIQUE**

70 SERVIER

71 MALAKOFF MÉDÉRIC

71 SNCF

PAGES 73 / 85

**ÉNERGIE - TRANSITION
ÉCOLOGIQUE**

PAGE 73

**RÉCHAUFFEMENT
CLIMATIQUE**

INTERVIEW DE
YANN ARTHUS-BERTRAND

PAGE 80

COP 21

**FACE AU DÉFI CLIMATIQUE,
LE MEDEF SE MOBILISE**

**POUR PROMOUVOIR
LES SOLUTIONS DES
ENTREPRISES**

3 QUESTIONS À BRUNO LAFONT

PAGE 83

LA GALERIE DES SOLUTIONS

PAGE 84

**INTERVIEW JÉRÔME FERRIER
PRÉSIDENT DE L'AFG**

PAGES 86 / 95

AUDACE CRÉATRICE

PAGE 86

J'OSE ENTREPRENDRE
4 QUESTIONS À STÉPHANE
DEGONDE

PAGE 88

**TROPHÉES DE L'ACTION
MANAGÉRIALE**

PORTAIT DES LAURÉATS

PAGE 92

LIBÉREZ L'ENTREPRISE
INTERVIEW D'ISAAC GUETZ

QUESTIONS À FRÉDÉRIC SANCHEZ

**“DONNER AUX
ENTREPRENEURS LA SOIF
DE S’INTERNATIONALISER”**

LA MONDIALISATION, LOIN D’ÊTRE UN FREIN, N’EST-ELLE PAS AU CONTRAIRE UNE OPPORTUNITÉ POUR DOPER LA CROISSANCE DE L’ÉCONOMIE FRANÇAISE ? POURQUOI NOS ENTREPRISES NE SE PROJETTENT-ELLES PAS PLUS À L’INTERNATIONAL ?

Frédéric Sanchez : Je ne comprends pas qu’en 2015 certains puissent ne concevoir la mondialisation que comme une menace, alors qu’elle est inhérente, consubstantielle à l’histoire de l’humanité. Depuis l’antiquité, les hommes ont cherché à commercer, échanger et prospérer par la circulation d’un monde à un autre.

FRÉDÉRIC SANCHEZ, PRÉSIDENT DU PÔLE INTERNATIONALISATION/FILIÈRES DU MEDEF, EST PERSUADÉ QUE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE FRANÇAISE DOIT OBLIGATOIREEMENT PASSER PAR L’INTERNATIONAL. IL ESPÈRE CONVAINCRE DE NOUVEAUX DIRIGEANTS D’ENTREPRISES DE SE LANCER.

La mondialisation, donc la liberté des échanges, n'est pas une option économique. C'est un fait irréversible que les progrès techniques fulgurants de ces dernières années – transports, télécommunications, satellites, numérique – et les mouvements démographiques n'ont fait qu'accélérer.

Il serait totalement illusoire, pour un Etat ou une industrie, de vouloir se mettre à l'abri de ce phénomène en favorisant un protectionnisme aux effets dévastateurs sur le moyen/long terme. Il faut au contraire embrasser la mondialisation, agir auprès de ses acteurs et régulateurs pour l'orienter et l'organiser afin qu'elle produise le développement et la prospérité nécessaires à chacun, et qu'elle soit véritablement une mondialisation "éclairée".

Si la France reste prospère malgré tous ses handicaps économiques, sociaux, fiscaux... handicaps dénoncés régulièrement par le MEDEF, la maturité de son développement économique et sa taille ne suffisent plus à assurer les opportunités de développement à long terme de ses entreprises. Seule l'Europe, surtout l'ensemble des nouveaux pays en croissance, et les pays émergents dont les besoins de produits et de services sont considérables, peuvent fournir ces relais de croissance.

Aujourd’hui, 5 % de nos entreprises seulement commercent hors de France. Pire, nos parts de marchés export se dégradent depuis 10 ans. Certes, les entreprises souffrent des faiblesses structurelles de notre pays. Mais, cela n'explique pas tout : il faut être objectif. Nos entrepreneurs n'osent pas toujours prendre le risque



de se développer à l'international, et nos entreprises n'ont pas toujours su monter en gamme, ni jouer collectif. Cela dit, je suis optimiste pour l'avenir car les jeunes générations sont totalement internationalisées : notre défi sera plutôt de les garder en France ou de les faire revenir. Je suis aussi positif en voyant la prise de conscience par tous les acteurs publics et privés de la nécessité de rendre plus attractive la mondialisation, de l'expliquer, d'en faire la pédagogie. Ces dernières années, opérateurs publics et privés ont décidé de travailler ensemble pour trouver des solutions. Preuve en est le projet Stratexio™ qui réunit MEDEF, MEDEF International, Chambres de commerce et d'industrie (CCI) en France et à l'étranger, Opérateurs spécialisés du commerce international (OSCI, la fédération des entrepreneurs du commerce international) pour sensibiliser nos dirigeants à l'impérieuse nécessité de s'internationaliser et les accompagner dans la construction de nouveaux business models. Mais là-aussi, il faudra du temps.

LA RÉORGANISATION DES OPÉRATEURS PUBLICS DU COMMERCE EXTÉRIEUR AUTOUR DE BPIFRANCE ET MAINTENANT DE BUSINESS FRANCE (FUSION D'UBIFRANCE ET AFI) RÉPOND-ELLE AUX ATTENTES DE NOS ENTREPRISES ?

F.S : Très clairement, oui. Le "big bang" du dispositif de soutien public, orchestré depuis deux ans, commence à porter ses fruits. Il s'organise autour d'un triptyque Bpifrance pour le financement des capitaux, de l'innovation et de l'internationalisation ; Business France pour accompagner les entreprises françaises à l'étranger et attirer les entreprises étrangères en France ; et des opérateurs consulaires et privés (CCI en France et à l'étranger, Compagnie des conseils et experts financiers (CCEF), OCSI, MEDEF International), aujourd'hui mieux coordonnés. Nous en sommes d'autant plus heureux que j'ai toujours prôné cette mise en synergie et cette simplification après avoir participé très activement aux différentes missions d'évaluation de politiques publiques (dispositif d'appui à l'internationalisation, réseau à l'in-

**"DEPUIS
L'ANTIQUITÉ, LES HOMMES
ONT CHERCHÉ À COMMERCER,
ÉCHANGER ET PROSPÉRER."**

ternational, expertise technique internationale). Sur les questions d'internationalisation et de commerce extérieur, le MEDEF a une relation très étroite avec l'Etat, ce qui nous permet d'expliquer "in vivo" les besoins et attentes des entreprises, et de demander que les outils publics financiers et extra-financiers soient adaptés en permanence aux évolutions des marchés. Aujourd'hui, le dispositif public est quasiment abouti et entame son rythme de croisière. Bien sûr, il reste quelques fluidités à instiller entre les actions des opérateurs publics nationaux et territoriaux, et les actions privées (dont Stratexio™). Mais très sincèrement, aujourd'hui, pour une entreprise voulant oser l'international, le chemin pour être accompagné est bien tracé et facile à trouver. Reste à donner aux entrepreneurs la soif de s'internationaliser.

“LE LIBRE-ÉCHANGE NE PEUT ÊTRE JUSTE ET EFFICACE QUE S’IL SE DÉVELOPPE DANS UN CADRE ÉQUITABLE.”

VOUS PARLEZ SOUVENT DES RÈGLES DU COMMERCE INTERNATIONAL : QUELLES SONT-ELLES ? POURQUOI NOS ENTREPRISES DOIVENT-ELLES LES MAITRISER ? PERMETTENT-ELLES UNE CONCURRENCE MOINS DÉLOYALE ET UN COMMERCE PLUS RESPONSABLE ET ÉTHIQUE ?

F.S : Le libre-échange ne peut être juste et efficace que s'il se développe dans un cadre équitable. Chacun doit avoir sa chance. Pour cela, il convient de définir des règles internationales acceptées et respectées par tous. Ceci vaut notamment pour les marchés financiers ; le système monétaire ; l'accès aux matières premières ; les obligations environnementales ; le respect de droits sociaux, d'éthique et de responsabilité.

Les principaux "faiseurs" de règles au niveau international sont l'Organisation mondiale du commerce (OMC), l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation internationale des employeurs, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, la Banque mondiale (pour la passation des marchés publics financés par les bailleurs de fonds), l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) pour les 36 pays développés et, bien entendu, plus près de nous, la Commission européenne qui négocie les accords bilatéraux et multilatéraux de l'UE.

Toutes ces organisations élaborent, à partir de négociations pluriannuelles, des règles internationales dans leurs domaines de compétences que les Etats doivent transposer en droit national et faire respecter par les entreprises. Il est donc fondamental que les entreprises fassent entendre leurs voix auprès de ces organisations, du gouvernement français et de la Commission européenne afin que les futures règles et normes correspondent au mieux à leurs besoins et permettent une concurrence équitable et loyale (ce qu'on appelle dans le jargon des spécialistes "Level Playing Field"). Cette influence normative est l'une des vocations du MEDEF, et plus particulièrement du pôle International et Europe présidé par Bernard Spitz.

La difficulté est que beaucoup de règles édictées par ces organisations ne sont pas encore pleinement applicables ou respectées par les pays émergents ou en développement. Ces nouveaux pays compétiteurs n'ont pas les mêmes règles du jeu que nous, en particulier parce qu'ils ont commencé leur "éclosion" économique plus récemment. Il convient de réduire le différentiel de standards et de pratiques entre eux et nous, tout en ayant conscience que ce rattrapage prendra du temps. Il faudra, dans le même temps, que les instances de régulation qui nous sont propres arrêtent de renforcer les contraintes pesant sur les entreprises, sans avoir une compréhension de la réalité du monde, sous peine d'aggraver les distorsions de concurrence. En clair, il n'est pas concevable que les appels d'offre financés par un Etat, l'Union européenne ou la communauté internationale (via la Banque mondiale, par exemple), donc par les contribuables, puissent être attribués à une entreprise ne respectant pas les droits fondamentaux de l'OIT ou les grandes conventions de lutte contre la corruption.

EN QUOI L'ORGANISATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS EN FILIÈRES EST-ELLE UN ATOUT DE CONQUÊTE DES MARCHÉS DU FUTUR ET DES MARCHÉS DE CROISSANCE ?

F.P : L'une de nos faiblesses à l'international est notre difficulté à "chasser en meute", avec une intelligence collective. A l'aune des "familles de l'export" lancées par Nicole Bricq, Pierre Gattaz a décidé de renforcer les filières et, couplées à l'internationalisation des entreprises, d'en faire un des trois chantiers collectifs à moyen terme de la feuille de route du MEDEF. Une filière est un écosystème d'entreprises ou de secteurs dont les spécificités se complètent, interagissent et permettent d'offrir des "offres France" globales et clés en main. Les entreprises s'organisent en filières pour mieux répondre aux besoins sociétaux des consommateurs : alimentation, santé, numérique, écologie, transports et mobilité...

“UNE DE NOS FAIBLESSES À L'INTERNATIONAL EST NOTRE DIFFICULTÉ À CHASSER EN MEUTE.”



FILIÈRES D'AVENIR, FAMILLES DE L'EXPORTATION, PLANS RÉGIONAUX DE L'EXPORTATION... VONT-ILS PERMETTRE AUX ENTREPRISES FRANÇAISES DE "CHASSER ENFIN EN MEUTE" ? LE FUTUR CODE AFEP-MEDEF SUR LES RELATIONS INTERENTREPRISES PERMETTRA-T-IL CET IMPÉRATIF QUE NOS CONCURRENTS ALLEMANDS, ITALIENS OU TURCS ONT DÉJÀ MIS EN ŒUVRE DEPUIS LONGTEMPS ?

F.S : Le plan d'action pour améliorer les relations interentreprises au sein des filières vise à développer l'esprit collectif et solidaire. Il comprend quatre volets :

- définir des lignes directrices et des engagements communs ;
- mieux travailler ensemble en développant une culture de la coopération ;
- innover ensemble en diffusant la culture de l'innovation ouverte ;
- exporter ensemble en structurant les écosystèmes à l'export.

Plus généralement, cet outil vise à instiller un nouvel état d'esprit du "jouer

collectif" au sein des écosystèmes en poursuivant les objectifs suivants :
- créer une instance de dialogue interfiliales, de partage d'expériences et de propositions ;
- identifier et proposer de nouveaux leviers de compétitivité et de croissance ;
- favoriser la mutualisation des outils, la médiation et la mise en œuvre des bonnes pratiques : organisation et gouvernance des filières, relations interentreprises, plans d'actions, réseaux d'acteurs, connaissance des marchés et des outils d'aides à l'exportation, utilisation des bons leviers d'intervention (en particulier ceux des pouvoirs publics...) ;
- favoriser les liens entre les écosystèmes français et les marchés extérieurs. Rendre plus efficace les outils et les moyens mis à disposition des entreprises ;
- placer notre thématique au cœur de l'action du MEDEF (France 2020, emploi, territoires...).

“L’ÉLECTRIFICATION DU CONTINENT
AFRICAIN EST L’UN DES ENJEUX
MAJEURS DU XXI^e SIÈCLE”

CAP SUR

L'AFRIQUE

3 QUESTIONS À **JEAN LOUIS BORLOO**



**VOUS AVEZ LANCÉ LE PROJET ENERGIES POUR
L'AFRIQUE, QUELS SONT VOS OBJECTIFS ?**

JEAN-LOUIS BORLOO : L'objectif premier est la création d'une agence dédiée à l'électrification du continent africain. Cet outil dirigé par les Africains, pour les Africains, sera doté d'une subvention de 5 milliards de dollars par an pendant 10 ans et d'une ingénierie publique de haut niveau qui permettra de mobiliser toute la palette des financements existante et en proposera le mixage. Cette agence a pour objectif de permettre 80 % de l'électrification du continent d'ici 2030. Véritable réceptacle qui fédérera l'ensemble des partenaires et bailleurs de fonds, afin de coordonner et faciliter l'accès à l'ensemble des financements internationaux, publics et privés.

“LE TEMPS DE
L'AFRIQUE
SERA ALORS LE
TEMPS DE
L'EUROPE.”

“LA PUISSANCE DÉMOGRAPHIQUE DE L’AFRIQUE PEUT ÊTRE UNE INCROYABLE FORCE.”



JEAN-LOUIS BORLOO, ANCIEN MINISTRE DE L’ÉCOLOGIE ET ANCIEN DÉPUTÉ SE TOURNE DÉSORMAIS VERS L’AFRIQUE ET SOUHAITE ÉLECTRIFIER TOUT LE CONTINENT AFRICAIN. IL VIENT POUR CELA DE LANCER LE PROJET “ÉNERGIES POUR L’AFRIQUE”. IL NOUS EXPOSE SES OBJECTIFS.

L’ÉLECTRIFICATION TOTALE DE L’AFRIQUE EST SELON VOUS LA CONDITION NUMÉRO 1 DU DÉVELOPPEMENT DU CONTINENT AFRICAIN CAR ELLE CONDITIONNE L’ACCÈS À L’EAU, À LA SANTÉ, AUX COMMUNICATIONS, DONC À LA CROISSANCE ET À LA STABILITÉ. QUELS SONT AUJOURD’HUI LES OBSTACLES À CETTE ÉLECTRIFICATION ?

J.L.B : A ce jour, l’ensemble des projets et avant-projets existants permettraient l’électrification entière du continent africain. Or, la majorité de ces projets souffrent d’un manque de “bancabilité” et de soutenabilité financière ne permettant pas leur mise en œuvre. De plus, la mobilisation de l’ensemble des acteurs et l’accès aux différents financements internationaux publics et privés restent épars et complexes. Ces obstacles mettent en évidence la nécessité urgente de créer cette agence, véritable chaînon manquant pour fédérer l’ensemble des acteurs, faciliter l’accès aux financements et assurer la “bancabilité” des projets forte de ces 5 milliards de dollars par an de subventions publiques.

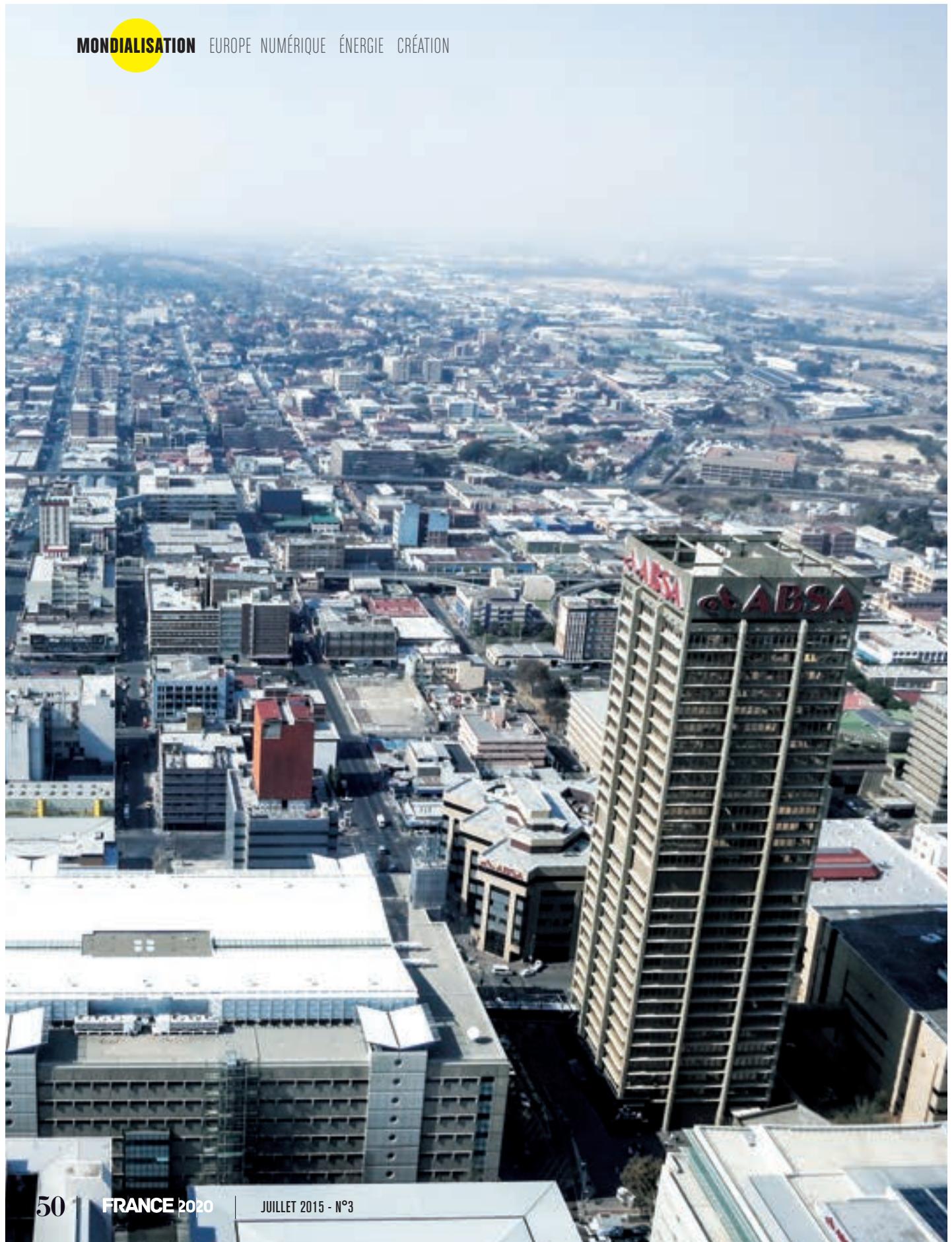
VOUS PARLEZ DE COURSE “CONTRE LA MONTRE”, POURQUOI ? QUELLES SONT ET SUR-TOUT QUELLES SERONT DEMAIN LES CONSÉQUENCES SI CE RETARD DANS L’ACCÈS À L’ÉLECTRICITÉ PERSISTE ?

J.L.B : L’électrification du continent africain est l’un des enjeux majeurs du XXI^e siècle dans lequel les Européens et plus largement les pays développés doivent pleinement s’impliquer car nos destins sont étroitement liés. D’ici 30 ans, soit après-demain, l’Afrique comptera un milliard de nouveaux habitants à nourrir, loger, guérir, former, employer. Cette puissance démographique peut être une incroyable force ou au contraire un facteur de déstabilisation.

En effet, sans la décision urgente de mettre en place un plan massif pour l'accès à l'électricité de tous les Africains, certaines grandes villes africaines, le bassin méditerranéen et l'Europe verront une arrivée légitime massive et galopante de groupes humains, composés de réfugiés climatiques et environnementaux déplacés par la soif, la faim, la pauvreté et l'attrait de la lumière.

Enfin, parce que c'est un enjeu de justice-climat, l'Afrique n'émet quasiment pas de CO₂ et constitue même l'un des plus grands "puits de carbone" de la planète, alors qu'elle subit gravement les dérèglements climatiques provoqués par les économies des pays développés : vulnérabilité de l'agriculture, sécheresse, difficulté d'accès à l'eau, déforestation.

Le formidable potentiel en énergies renouvelables du continent africain permettrait, grâce à ce plan massif, l'installation du premier continent soutenable et durable de l'histoire de l'humanité.



"LA CROISSANCE AFRICAINE POURRAIT AMÉLIORER LA CROISSANCE EUROPÉENNE DE 2 À 3%"

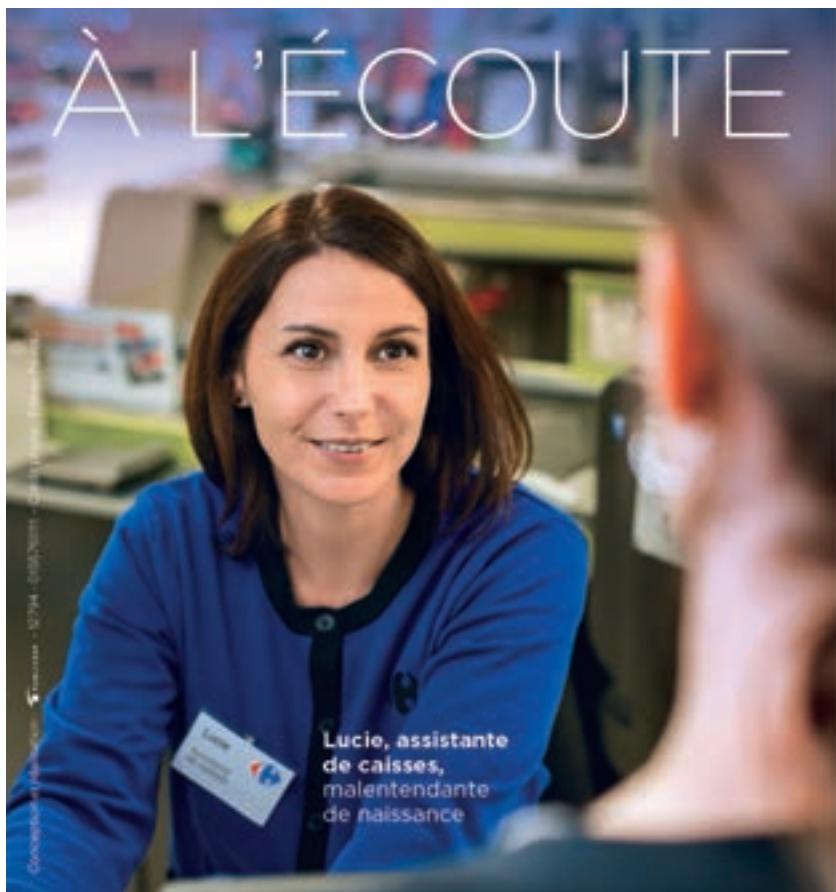
VOUS DITES QUE "L'INTÉRÊT OBJECTIF DE L'EUROPE EST DE SOUTENIR UN VÉRITABLE PLAN MARSHALL POUR L'ÉLECTRIFICATION POUR TOUS ET PARTOUT EN AFRIQUE", QUELS BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES L'EUROPE PEUT-ELLE EN ESPÉRER ? ET PLUS PARTICULIÈREMENT LA FRANCE ?

J.L.B : Au-delà de la dimension humaine évidente, l'intérêt objectif des pays européens est de soutenir un plan massif pour l'électrification permettant une croissance africaine de 10 à 15 % par an pendant 30 ans et donc une relance décisive de la croissance européenne.

L'Europe a besoin de marchés en croissance pour ses emplois, le développement du continent africain est pour cela une opportunité considérable. Un rapport d'économistes chevronnés sur l'élasticité de la croissance africaine et de la croissance européenne va être publié. Il estime, à ce stade, que la croissance africaine pourrait améliorer la croissance européenne de 2 % à 3 %. Le temps de l'Afrique sera alors le temps de l'Europe.

QU'ATTENDEZ-VOUS DES ENTREPRISES FRANÇAISES ?

J.L.B : D'abord, l'activité et le fonctionnement de l'association Energies pour l'Afrique nécessitent des partenariats économiques. Aujourd'hui, près de 300 000 km ont déjà été parcourus afin de rencontrer 38 chefs d'Etat et de gouvernement. Demain, nous devons continuer à convaincre pour que l'agence voie le jour dès janvier 2016. Ensuite, j'attends qu'un consensus large se dégage au sein des entreprises françaises, voire même européennes, sur l'urgente nécessité d'électrifier l'Afrique. Nombre d'entreprises françaises connaissent parfaitement l'Afrique et les enjeux qui y sont liés du fait de leurs activités sur le continent. D'autres souhaitent les développer ce qui renforce considérablement le poids de ces soutiens.



Être à l'écoute des besoins de nos clients

ne nous empêche pas, depuis 15 ans, de travailler au quotidien pour recruter, former et améliorer les conditions de travail de nos collaborateurs handicapés. En 2014, Carrefour signe son 6^e accord Mission Handicap.

Grâce à la collaboration exemplaire de tous : entreprise, pilotes Mission Handicap et CHSCT, collaborateurs handicapés et valides, partenaires sociaux, nous faisons tout pour permettre à Lucie d'exercer son métier le plus normalement possible. **Et ça, ça fait toute la différence !**

mission handiCap
Carrefour

SE DÉVELOPPER AU XXI^e SIÈCLE IMPLIQUE D'ALLER À LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX MARCHÉS

QUELS SONT LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DU PÔLE INTERNATIONAL-EUROPE DU MEDEF ?

Bernard Spitz : Pour les entreprises, se développer au XXI^e siècle implique d'aller à la conquête de nouveaux marchés ; c'est pourquoi Pierre Gattaz a placé la mondialisation et l'Europe au cœur de son projet France 2020. Le pôle International-Europe a donc pour objectif de sensibiliser et d'accompagner nos entreprises, grandes et moins grandes, en Europe et à l'international. Cela passe par un travail d'influence sur les négociations en cours, notamment à Bruxelles ; une diplomatie économique dans les zones prioritaires pour nos entreprises ; et une communication renforcée avec nos adhérents comme avec les investisseurs étrangers.

Comment agir concrètement ? Notre objectif premier dans toute négociation est d'améliorer l'accès de nos entreprises aux marchés étrangers par l'octroi des mêmes règles pour tous via les négociations commerciales. C'est ce que l'on appelle le *Level Playing Field*. Pour cela, il est crucial d'être présent à Bruxelles et de parler de manière coordonnée entre acteurs concernés vis-à-vis des institutions européennes : c'est le sens du projet "Maison des entreprises de France" à Bruxelles, piloté par Loïc Armand, vice-président du pôle International-Europe du MEDEF.

Ensuite, nous devons renforcer nos réseaux et nos partenariats par une stratégie d'alliances, multilatérales ou bilatérales. Les liens durables que nous tissons avec nos homologues étrangers, notamment grâce au travail de Frédéric Sanchez, président du pôle internationalisation et filières du MEDEF, et Marie-Christine Oghly, présidente du MEDEF Ile-de-France, nous permettent de peser, même indirectement, sur l'orientation des choix des gouvernements. D'une façon générale, nous ne sommes plus en position d'imposer, avec un ou deux grands pays, nos décisions aux autres : que ce soit au niveau du G7, du G20 ou au niveau européen à 28, la recherche de compromis est nécessaire et il nous faut trouver des alliés. Enfin, l'international c'est un état d'esprit. Et il nous a parfois manqué dans le passé. Alors il faut retrouver une dynamique et la placer au cœur des décisions et prises de positions du MEDEF. Pour marquer ce nouveau départ et une volonté de conquête dans ce monde global, nous avons organisé un séminaire le 13 octobre 2014 avec 400 chefs d'entreprises et des grands décideurs internationaux. Le succès a été considérable. Les débats sur la gestion du risque ou le lobbying en Europe et à l'international sont accessibles sur le site Internet du MEDEF. Ils sont passionnants et stimulants. J'encourage à leur diffusion la plus large possible. Pour transmettre cet état d'esprit sur le terrain, nous organiserons prochainement une action similaire en région.

INTERVIEW DE BERNARD SPITZ, PRÉSIDENT DU PÔLE INTERNATIONAL-EUROPE DU MEDEF

BERNARD SPITZ ÉVOQUE L'IMPORTANCE DES MARCHÉS ÉTRANGERS POUR LA FRANCE. IL SE MOBILISE À BRUXELLES, AVEC PIERRE GATTAZ, ET AUPRÈS DE L'OMC AFIN D'AMÉLIORER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES FRANÇAISES SUR CES MARCHÉS.



“LES NÉGOCIATIONS COMMERCIALES DANS LE CADRE DE L’OMC PERMETTENT DES RÈGLES DU JEU CLAIRES ET PARTAGÉES PAR TOUS.”

VOUS PARLIEZ DE PAYS OU DE RÉGIONS PRIORITAIRES POUR LES ENTREPRISES, QUELS SONT-ILS ?

B.S : Le premier marché des entreprises françaises est l'Union européenne. Nous avons donc mis en place des partenariats bilatéraux qui reposent sur un triptyque : échange d'informations réciproques, échange de notes de position sur les dossiers prioritaires entre les deux pays en vue de prises de positions communes, représentation des entreprises lors des sommets et manifestations publiques bilatérales. Des comités d'entreprises avec l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, bientôt le Royaume-Uni et les Pays-Bas sont ainsi constitués ou en voie de l'être. Ces comités permettent d'avancer sur des sujets spécifiques, par exemple le numérique avec le BDI (patronat allemand), ou encore le Made in avec la Confindustria (patronat italien). L'horizon des entreprises françaises va naturellement bien au-delà de l'Europe. Le premier critère retenu dans le choix du développement à l'international est souvent la croissance de la zone géographique ciblée. Il éclaire le glissement de l'attention portée à certains groupes de pays, des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) du début des années 2000 aux "nouveaux émergents" aujourd'hui, dont le Maghreb et le continent africain, où la diffusion de la culture francophone est un atout précieux. Nous avons lancé le mois dernier la convention de partenariat franco-marocaine avec la CGEM (patronat marocain) et nous sommes également en train de lancer avec les employeurs canadiens des initiatives pour promouvoir l'attractivité de la France auprès des étudiants canadiens et les échanges de jeunes professionnels dans des entreprises de nos deux pays.

Beaucoup d'autres éléments interviennent dans le choix de l'international : normes techniques, politiques de l'investissement, stabilité économique, ouverture commerciale, etc. Le dialogue bilatéral engagé avec nos homologues vise à éclairer ces différents critères et, le cas échéant, à chercher des réponses acceptables par tous. La collaboration avec les autres pôles du MEDEF,

ainsi qu'avec l'importante association partenaire que constitue MEDEF International, nous permet d'optimiser la connaissance et la qualité des relations que nous entretenons avec ces pays. Et bien sûr, nous sommes en relation directe avec le quai d'Orsay dont la diplomatie économique est une alliée précieuse pour défendre au mieux les intérêts des entreprises françaises sur les marchés étrangers.

QUELLES SONT LES NÉGOCIATIONS COMMERCIALES DE LIBRE-ÉCHANGE EN COURS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES ? COMMENT EXPLIQUER QUE MALGRÉ LEUR IMPORTANCE, LA CONTESTATION PUBLIQUE S'ACCROÎT, NOTAMMENT CONTRE LE TTIP ?

B.S : Les négociations commerciales dans le cadre de l'OMC sont très importantes pour nos entreprises puisqu'elles suscitent une diminution des tarifs douaniers à l'importation ainsi que des barrières non tarifaires. Elles permettent des règles du jeu claires et partagées par tous, plutôt que des règlements variables selon le pays de destination des exportations. Face au blocage du "cycle de Doha" de l'OMC, une nouvelle ère de négociations bilatérales permet aujourd'hui aux Etats, soucieux de relancer la croissance, de garantir à leurs entreprises un accès facilité au marché de leur partenaire. Les négociations en



cours de l'Union européenne avec le Canada (CETA), les Etats-Unis (TTIP), le Japon, le Mercosur (Marché commun du Sud), l'Inde et l'Ukraine seraient ainsi très profitables aux entreprises françaises en cas d'accord.

Le TTIP est quant à lui un accord hors-normes, par la taille des marchés concernés et par son ambition, en incluant un volet sur la coopération réglementaire. D'où un suivi exceptionnel au sein du pôle sous la conduite de Jean Lemierre, avec Emmanuelle Butaud-Stubbs et Frédéric Jenny. En cas de succès, il pourrait devenir un modèle pour les traités à venir avec les puissances asiatiques, africaines et latino-américaines et servir ainsi de formidable levier d'influence pour l'Europe. Mais le niveau de contestation de cet accord est à la hauteur de cette ambition. Une succession de maladresses à Bruxelles en termes de communication a aliéné une part croissante de la classe politique et de l'opinion publique, en France et en Allemagne notamment. On a ainsi permis aux plus folles rumeurs de circuler sur l'Internet, comme les "poulets à l'eau de javel" qui sont entrés dans le grand bestiaire de la paranoïa altermondialiste. Les bénéfices concrets pour la croissance et l'emploi en Europe, eux, sont peu soulignés. Au final, l'opinion garde une vision faussée d'un accord qui ne bénéficierait qu'aux grandes entreprises alors que ce sont les PME, qui n'ont pas les moyens des groupes puissants pour s'adapter, qui souffrent aujourd'hui le plus des obstacles au commerce avec les Etats-Unis !

C'est pourquoi le MEDEF se mobilise. D'abord, en portant le message des entreprises auprès de tous nos interlocuteurs en charge du dossier : avec Pierre Gattaz, nous avons rencontré en mars la commissaire européenne au Commerce, Cecilia Malmström, pour évoquer les points clefs, tels l'inclusion des services financiers dans le périmètre de l'accord et les difficultés d'accès aux marchés publics américains. Ensuite en lançant un travail de chiffrage précis des bienfaits espérés de ce traité pour les entreprises. Enfin en profitant de ce débat pour parler ouvertement et sans tabou de "libre-échange", de "marché intérieur", de "mondialisation" : nous organisons en octobre un séminaire sur ce sujet. Le TTIP est une opportunité, nous sommes déterminés à la saisir.

**"CE SONT LES PME,
QUI N'ONT PAS LES
MOYENS DES GROUPES
PUISSANTS POUR
S'ADAPTER, QUI
SOUFFRENT LE PLUS
DES OBSTACLES AU
COMMERCE AVEC LES
ÉTATS-UNIS."**

MEDEF INTERNATIONAL UN SERVICE DÉDIÉ AUX ENTREPRISES FRANÇAISES COMPÉTENTES À L'INTERNATIONAL

CRÉÉ EN 1989, MEDEF INTERNATIONAL EST UNE ASSOCIATION LOI 1901 FINANCIÉE UNIQUEMENT PAR LES ENTREPRISES, PRÉSIDÉE DEPUIS 2005 PAR JEAN BURELLE, PRÉSIDENT DE BURELLE SA. MEDEF INTERNATIONAL PRÉSENTE LE MEDEF DANS LE MONDE, AU NIVEAU BILATÉRAL. IL PROMEUT LE SAVOIR-FAIRE DES ENTREPRISES FRANÇAISES, LES ÉCHANGES COMMERCIAUX, LA COOPÉRATION TECHNOLOGIQUE, LES PARTENARIATS DE LONG TERME ET LES INVESTISSEMENTS, PRINCIPALEMENT DANS LES PAYS ÉMERGENTS ET EN DÉVELOPPEMENT. MEDEF INTERNATIONAL CONTRIBUE ÉGALEMENT À STRUCTURER L'OFFRE FRANÇAISE PAR FILIÈRES.



Près de 7 000 entreprises françaises participent aux actions organisées par MEDEFI dans le cadre de 70 conseils géographiques présidés par 40 grands chefs d'entreprise français. Chaque année sont organisées 150 rencontres de haut niveau et délégations à Paris et à l'étranger.

MEDEF International est également "Private Sector Liaison Officer" pour la Banque mondiale, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque africaine de développement (BAD) et la Banque islamique de développement (BID).

UN SERVICE UNIQUE EN FRANCE

À travers son réseau public et privé, en France et dans le monde, MEDEFI apporte aux entreprises françaises un service unique :

- mise en relation avec les décideurs publics et privés du monde ;
- mutualisation d'expériences ;
- facilitation de la réalisation de projets ;
- contribution à l'amélioration du climat des affaires, avec formulation de propositions concrètes aux gouvernements français et étrangers ;
- participation à la structuration de l'offre française, notamment sur les marchés émergents, en développement et en reconstruction.

TÉMOIGNAGES

M. PHILIPPE LORAND,
DIRECTEUR DE PROJETS, DIRECTION INTERNATIONALE GROUPE
SNCF, ASIE DU SUD-EST, GROUPE SNCF

"Les délégations MEDEF International sont très bien organisées, ce qui constitue un point fort, en particulier lorsqu'il s'agit de pays émergents. Les contacts et RDV sont pris au préalable, et avec les bonnes autorités.

S'agissant d'un déplacement "maison France", les contacts entre entreprises participantes sont tout de suite très directs et efficaces, et ils permettent de voir, rapidement et en confiance, qui fait quoi dans un pays donné, à quelle échelle et quels ont été les obstacles ou points difficiles. C'est précieux pour se rendre compte des bonnes approches, de ce qu'il faut faire, et ce, dans un contexte culturel et économique toujours très différent.

Enfin, c'est un vecteur actif du réseau des entreprises françaises, une occasion unique de se coordonner entre elles face à des autorités internationales, et de montrer une maison France forte dans une logique de développement commercial intelligente et opérante."

MME ZORA AHMADI,
RESPONSABLE COMMERCIALE ZONE CEI/RUSSIE OBERTHRUR
TECHNOLOGIES - DIVISION IDENTITÉ

"Soucieux d'aider les entreprises françaises à s'implanter à l'étranger, MEDEF International est un acteur incontournable pour Oberthur Technologies (OT). Intégrateur de systèmes maîtrisant l'ensemble de la chaîne de valeur de l'identité, avec plus de 100 références à travers le monde, Oberthur Technologies offre une gamme inégalée de documents d'identité (cartes d'identité, permis de conduire, cartes de santé, cartes d'accès employés, passeports traditionnels et biométriques) et de solutions pour les gouvernements, les administrations et les entreprises. OT fournit des systèmes et des documents sécurisés à la pointe de la technologie en matière de lutte contre la contrefaçon et la falsification. En décembre 2014, Oberthur Technologies a fait partie de la délégation d'entreprises françaises accompagnant le chef de l'Etat au Kazakhstan. Tout au long de cette mission, MEDEF International a facilité nos échanges sur place avec les ambassadeurs et les hautes autorités locales, nous permettant ainsi de créer d'étroites relations stratégiques. Notre référent au sein du MEDEF nous a toujours écouté avec attention, conseillé avec pertinence et soutenu dans notre activité."

MEDEF INTERNATIONAL



CONTACTS

THIERRY COURTAIGNE
Vice-président, directeur général
tcourtaigne@medef.fr
+331 53 59 16 25

PHILIPPE GAUTIER
Directeur général adjoint
pgautier@medef.fr
+331 53 59 16 22

GÉRALDINE LEMBLE-PAVLOV
Directrice
glemble@medef.fr
+331 53 59 16 27



40 dirigeants à la tête de

70 conseils d'entreprises

SIMPLE ET ÉCONOMIQUE.

NOUVEAU CONTRAT PRO SNCF



ADHÉREZ AU CONTRAT PRO SNCF : -25% SUR VOS BILLETS TGV PRO GRÂCE AU NOUVEL ABONNEMENT FRÉQUENCE 25*, RÉSERVÉ AUX ENTREPRISES.

PLUS D'INFOS SUR SNCF.COM ET DANS LES POINTS DE VENTE HABITUELS.

* L'abonnement Fréquence 25 est nominatif et valable un an sur tous les trajets TGV et INTERCITÉS à réservation obligatoire en France. Disponible au prix de 159€ en 2^e et 249€ en 1^{er}. Il est amorti à partir de 4 aller-retours en train par an (écarttement constaté sur les principales destinations Pro TGV, sur la base du tarif TGV Pro 2^e, période de pointe au 31/12/2014).

TGV® est une marque déposée de SNCF. Tous droits de reproduction réservés. SNCF Mobilités - 2 place aux Étoiles - CS 70001 - 93633 La Plaine St-Denis Cedex - R.C.S. Bobigny B 552 049 447.

LA FRANCE POURRAIT BÉNÉFICIER D'UN GROS POTENTIEL DE CROISSANCE SI ELLE SAVAIT PROFITER DES MARCHÉS POTENTIELS D'IMPORTATION D'AMÉRIQUE DU SUD, D'ASIE ET D'AFRIQUE. L'ASSUREUR-CRÉDIT EULER HERMES DONNE QUELQUES CONSEILS AUX ENTREPRENEURS QUI SOUHAITENT SE DÉVELOPPER À L'INTERNATIONAL TOUT EN GÉRANT LES RISQUES.

La croissance française à l'horizon 2020 sera largement dépendante de la dynamique du commerce mondial et de la capacité de l'économie hexagonale à en tirer profit en choisissant les "bonnes" routes de l'export. Certains pays sont aujourd'hui encore trop absents des destinations préférées de nos exportateurs alors qu'ils représentent un véritable potentiel. Au-delà de la Chine et de l'Inde évidemment, l'Uruguay, le Mexique, la Colombie, la Corée du Sud, la Malaisie, et un certain nombre de pays d'Afrique sont des pays où les risques restent modérés et où les importations ne cessent de croître, nourries par les nouveaux besoins des classes moyennes émergentes, mais aussi par des besoins en infrastructures et en équipements industriels qui sont autant de secteurs sur lesquels la France a une expertise reconnue et un potentiel de développement avéré.

En tant qu'assureur-crédit, Euler Hermes est le témoin privilégié de modèles d'agilité dans des secteurs très concurrentiels, et de réussites à l'export enthousiasmantes, dans des secteurs très variés, qui s'avèrent être de vraies filières d'excellence pour la France (des machines-outils agricoles à l'agro-alimentaire, des travaux publics au luxe...).

Cependant, le gâteau de la croissance du commerce mondial est convoité et il faut savoir réagir vite, détecter d'où vient la demande et arbitrer entre risques et potentiels de marché. Savoir se faire accompagner dans sa démarche export est un des facteurs de réussite déterminants. L'anticipation et la gestion du risque constituent un enjeu crucial pour profiter de ces relais de croissance et pour éviter que la perspective d'un développement à l'export ne se transforme en miroir aux alouettes. Il est essentiel que les exportateurs soient attentifs à la montée récente des protectionnismes (près de 800 mesures protectionnistes depuis un peu plus d'un an !) et donc aux risques politiques associés, ainsi qu'à la solidité financière de leurs acheteurs (risque d'impayés).

Leader mondial de l'assurance-crédit, Euler Hermes accompagne les entreprises dans leur développement commercial à travers le monde en sécurisant leurs transactions commerciales. Connaître et évaluer la santé financière de ses partenaires commerciaux, se prémunir des impayés et piloter sa politique de crédit sont essentiels pour gagner des parts de marché à l'export et pérenniser son développement à l'international.

AVEC EULER HERMES, AYEZ L'APPÉTIT EXPORT !



EUROPE, TRANSFORMER L'ESSAI MAINTENANT

LOÏC ARMAND

PRÉSIDENT DE LA COMMISSION EUROPE DU MEDEF

AVRIL 2015, PIERRE GATTAZ DÉCOUVRE LES JOIES DU THALYS DE 6H22 POUR BRUXELLES. PRÊTS POUR UNE GRANDE JOURNÉE EUROPÉENNE, NOUS L'ACCOMPAGNONS, NOUS, LES SOUTIERS DE L'EUROPE.

Après l'accueil la veille au MEDEF d'Elzbieta Bienowska, brillante commissaire en charge des entreprises, intervention sur le climat des investissements au Business Europe Day, écoute attentive du discours du président Juncker, puis entretiens avec les commissaires Dombrovskis (euro et dialogue social), Katainen (emploi, croissance, investissement, compétitivité), Oettinger (numérique), Timmermans (simplification) et Malmström (commerce) qui porte côté Europe le projet d'accord avec les Etats-Unis, dont les volets sectoriels de convergence réglementaire, sont essentiels pour nos PME.

Que se dit-il quand une délégation du MEDEF rencontre le gratin de la Commission ? Qu'il faut agir, résolument. Et prendre les bonnes décisions, maintenant, pour donner un avenir à nos enfants.

La Commission partage notre constat. La croissance et l'emploi sont aujourd'hui sa priorité. Priorité, cela signifie des choix courageux sur l'ordre du cortège et l'utilisation des moyens rares.

“LE PLAN JUNCKER EST UNE FORME GENIALE D’EXTENSION DU PRINCIPE DU CAPITAL D’AMORÇAGE.”

Le plan Juncker est une forme géniale d'extension à l'échelle d'un continent du principe du capital d'amorçage. 21 milliards d'argent public pour mobiliser 294 milliards de fonds privés ! A condition que les business-angels publics sachent solliciter des projets rentables capables d'attirer et de rémunérer ces fonds privés et que les réglementations type Solvency 2 ne contrecarrent pas les investisseurs privés. Nous avons dit aux commissaires l'urgence extrême d'avancer.

Pierre Gattaz parle à Bruxelles comme à Paris : ce sont les entreprises qui créent l'emploi. Aux responsables publics revient de créer

un environnement de confiance dans lequel elles peuvent investir et embaucher. De petits pas ont été faits en France. Il faut aller plus vite et plus loin : réformes structurelles, stabilité des réglementations, simplification des procédures.

La Commission s'engage à ne plus créer de nouvelles règles et à se concentrer sur la meilleure application des normes existantes. Nous l'encourageons dans ce sens. Trois domaines devraient faire l'objet d'avancées significatives. C'est aussi l'attente des entreprises : marché unique de l'énergie, du numérique, des capitaux.

“LA COMISSION S’ENGAGE À NE PLUS CRÉER DE NOUVELLES RÈGLES.”

La Commission Juncker se donnera-t-elle les moyens de sa politique ambitieuse de réveil de l'économie européenne ? Nos commissaires au projet si affûté sauront-ils commander leurs services ? Le président Juncker l'a dit, c'est la Commission de la dernière chance pour s'affirmer comme créateur de la vision européenne face aux trois grandes transformations qui façonnent l'écosystème mondial : l'avènement des classes moyennes dans les pays émergents, la transformation digitale, la transition énergétique. Les trois sont liés.

“LIBÉRER LA CRÉATION, L’INNOVATION, L’ENTREPRENEURIAT EST LA MÈRE DE TOUTES LES RÉFORMES.”

Pour cela, il faut admettre, une fois pour toutes, que les organisations d'entreprises ne sont pas des ONG comme les autres, qui seraient parties prenantes équidistantes d'un gâteau à partager. Non ! Chacun doit bien comprendre, et d'abord nos dirigeants politiques français et européens, que libérer la création, l'innovation, l'entrepreneuriat est la mère de toutes les réformes. Pour cela, il faut écouter les entrepreneurs, et que ceux-ci acceptent de prendre le Thalys de 6 h 22 !



C'est le moment, choisissez EDF.

1600 CONSEILLERS PARTOUT EN FRANCE POUR VOUS AIDER À CHOISIR

Avec la fin des tarifs réglementés de vente d'électricité et de gaz, les entreprises ayant des sites avec une puissance souscrite supérieure à 36 kVA en électricité ou consommant plus de 30 MWh par an en gaz doivent souscrire une offre de marché avant le 1^{er} janvier 2016.
C'est le moment de choisir le bon accompagnement.

edfentreprises.fr

EDF ENTREPRISES INNOVE POUR VOTRE COMPÉTITIVITÉ

LE PLAN JUNCKER DÉCRYPTÉ

LANCÉ À L'AUTOMNE 2014 PAR LE PRÉSIDENT DE LA COMMISSION, JEAN-CLAUDE JUNCKER, CE PLAN VISE À DOPER LA CROISSANCE DE LA ZONE EURO EN RELANÇANT LES INVESTISSEMENTS.

FRANCE 2020 VOUS EXPLIQUE LES ÉLÉMENS CLÉS DE CE PROJET.

315 MILLIARDS D'EUROS POUR L'INVESTISSEMENT EN EUROPE !

Face à un taux d'investissement en berne, l'initiative phare de la nouvelle Commission européenne, le plan Juncker, vise à apporter 21 milliards d'euros de garanties pour soutenir 315 milliards d'euros d'investissements nouveaux sur le sol Europe au cours des trois prochaines années. Afin d'encourager les investisseurs potentiels et de restaurer la compétitivité des entreprises, le plan Juncker va garantir les premières pertes de projets de dimension européenne présentant un profil risque/rendement élevé !



Le Fonds européen pour les investissements stratégiques (FEIS) sera l'instrument juridique de ce plan. La Banque européenne d'investissement (BEI) sera le bras financier assurant sa mise en œuvre.

la Banque publique d'investissement (Bpifrance) investira 8 milliards d'euros supplémentaires en appui au plan Juncker pour financer des projets d'entreprises françaises d'ici 2017.

QUELS SONT LES PROJETS ÉLIGIBLES ?

75 milliards seront octroyés aux projets de PME et d'ETI et 240 milliards seront consacrés aux investissements de long terme dans les infrastructures stratégiques (transport, numérique, énergie et environnement), la recherche et développement, la santé, l'éducation et la formation. Au niveau national,

VOUS ÊTES PORTEUR D'UN PROJET ÉLIGIBLE ?

Adressez-vous directement à Bpifrance (www.bpifrance.fr) et au bureau de Paris de la Banque européenne d'investissement ([www.eib.org/infocentre/contact/offices/ue/france](http://eib.org/infocentre/contact/offices/ue/france)) !

CONSTRUISEZ VOTRE RÉSEAU
ENTRE PARIS ET GENÈVE

Ligne TGV, partie de l'ensemble SNCF. N° de vente 100 - 01 Jan Thiel, photo Frédéric - France & Younion



VOYAGEZ L'ESPRIT LÉGER AVEC TGV LYRIA BUSINESS

Organisez vos rendez-vous en toute simplicité grâce à nos nouveaux horaires.
Vous pouvez désormais arriver dans le centre de Genève avant 9h30 et faire l'aller-retour dans la journée en toute sérénité.

TGV **Lyria**

BUSINESSEUROPE MISE SUR L'INVESTISSEMENT

BUSINESSEUROPE REPRÉSENTE, À TRAVERS 40 FÉDÉRATIONS NATIONALES ISSUES DE 34 PAYS, LES ENTREPRISES DE TOUTES TAILLES ET DE TOUS SECTEURS. SA PRÉSIDENTE, EMMA MARCEGAGLIA, PDG DU GROUPE MARCEGAGLIA, LEADER MONDIAL DE LA TRANSFORMATION DE L'ACIER, A ÉTÉ RÉÉLU À L'UNANIMITÉ JUSQU'EN JUIN 2017.



2 QUESTIONS À EMMA MARCEGAGLIA

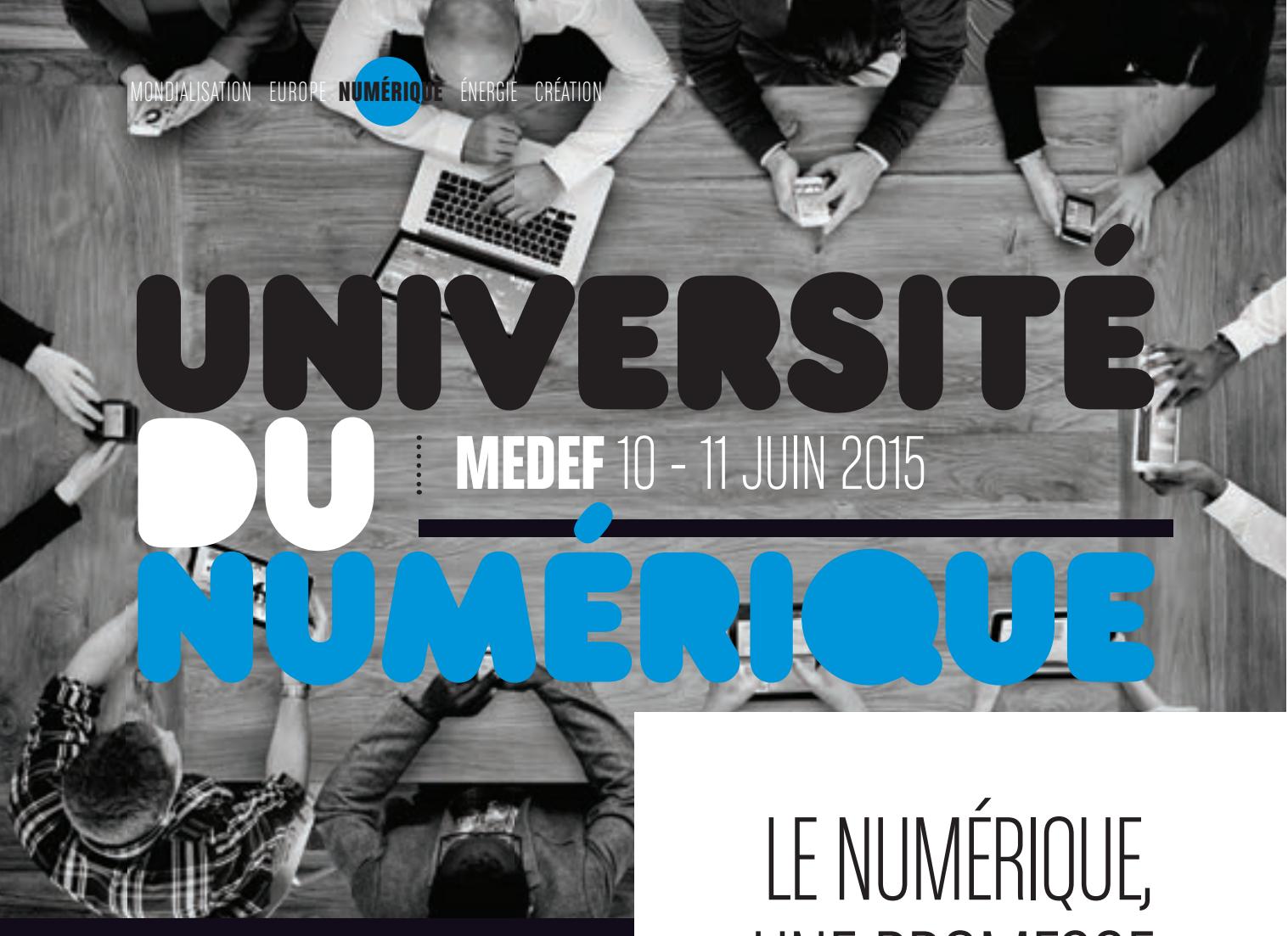
EMMA MARCEGAGLIA, FRAÎCHEMENT RÉÉLU POUR DEUX ANS À LA TÊTE DU PATRONAT EUROPÉEN, ÉVOQUE L'IMPORTANCE D'AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ POUR DOPER LA CROISSANCE ET L'EMPLOI.

QUELS SONT LES GRANDS DOMAINES DANS LESQUELS L'EUROPE DOIT DOPER L'INVESTISSEMENT ET LA CROISSANCE ?

Il est urgent d'accroître l'investissement en Europe. C'est fondamental pour notre compétitivité, notre croissance et nos emplois futurs. L'investissement en Europe a chuté de 15 % depuis 2007 et atteint son plus bas niveau depuis vingt ans. Le fait que l'investissement privé ait baissé de 11 % entre 2007 et 2013 et que les flux des investissements directs étrangers vers l'Union européenne aient diminué de 40 % en 2000 pour atteindre moins de 20 % aujourd'hui est une vraie préoccupation. Il est urgent d'améliorer le climat de l'investissement en Europe. Cela exige notamment de faire progresser les investissements dans la recherche et l'innovation, les infrastructures ainsi que les petites et moyennes entreprises.

PENSEZ-VOUS QUE LE PLAN D'INVESTISSEMENT DU PRÉSIDENT JUNCKER AIT UNE CHANCE DE RÉUSSIR ?

La création du Fonds européen pour les investissements stratégiques (FEIS) a suscité une grande attention. C'est une mesure importante, mais pas un remède miracle : l'élément clé pour le succès du plan est la levée des obstacles à l'investissement. Il est crucial d'améliorer l'accès au financement pour les entreprises et de démanteler les obstacles au marché unique. Cependant, si on ne coupe pas dans les réglementations inutiles et trop coûteuses, dans chaque État membre ainsi qu'au niveau européen, on ne pourra pas réduire le coût du doing business et on ne réussira pas à atteindre les niveaux d'investissements nécessaires. Nos objectifs sont clairs : améliorer la compétitivité des entreprises européennes pour plus de croissance et d'emplois.



UNIVERSITÉ DU MEDEF 10 - 11 JUIN 2015 DU NUMÉRIQUE

LE NUMÉRIQUE,
UNE PROMESSE
DE CROISSANCE

LE MEDEF A TENU, LES 10 ET 11 JUIN DERNIERS, SA PREMIÈRE UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE. UN COUP D'ESSAI QUI FUT, DE L'AVIS DE L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS, UN COUP DE MAÎTRE ! QUELQUE 100 INTERVENANTS, GRANDES ENTREPRISES, START-UP, REPRÉSENTANTS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE, POLITIQUES SE SONT SUCCÉDÉ À LA TRIBUNE POUR PASSER EN REVUE TOUTES LES FACETTES ET TOUTES LES PROMESSES DE LA DIGITALISATION DE L'ÉCONOMIE, ET POUR CONVAINCRE LES TPE-PME DE S'Y ENGAGER SANS TARDER.

**"30 % DE NOTRE ÉCONOMIE
SONT ENCORE ENLISÉS DANS UNE FORME
DE JACHÈRE TECHNOLOGIQUE."**

Le numérique est certes un secteur d'activité dans lequel se développent de belles réussites entrepreneuriales, mais c'est aussi, plus généralement, un vecteur de croissance, de performance, de modernisation, de changement économique et sociétal. C'est surtout une impérieuse urgence pour toutes les entreprises qui veulent conquérir de nouveaux marchés, exporter, innover et faire de la France un pays économiquement dynamique, créatif et prospère.

**"LE NUMÉRIQUE À LE
POUVOIR D'ESTOMPER
LES FRONTIÈRES ET DE
RELIER LES HOMMES."**

**LA FRANCE DOIT MIEUX FAIRE,
LE MEDEF S'Y EMPLOIE**

En France, on attribue au numérique 25 % de la croissance générée (données McKinsey - septembre 2014). C'est déjà significatif, mais au vu du potentiel que représente le levier numérique, on se doit d'être plus ambitieux. Aux Etats-Unis par exemple, il a généré 37 % de la croissance sur les quinze dernières années. En France, seulement 12 % des secteurs d'activité ont aujourd'hui été entièrement transformés par le numérique et près de 30 % de notre économie sont encore enlisés dans une forme de jachère technologique. C'est pour approfondir ce constat, comprendre les stratégies et le sens que les entreprises donnent à cette métamorphose des modèles, que le MEDEF a lancé cette première édition de l'université du numérique.

UNE BELLE MOSAÏQUE D'INTERVENANTS

Ce fut une première, mais aussi une réussite grâce à des intervenants de premier rang par leur expérience de la numérisation et par leur périmètre professionnel. Chacun a su apporter un éclairage instruit et instructif des problématiques posées tout en donnant une vision très concrète des enjeux. Qu'ils soient issus du monde de l'entreprise, d'institutions, d'établissements de formation, de pôles de compétitivité, de fédérations professionnelles, d'associations, de représentations patronales européennes... les intervenants ont construit ensemble,

à travers une mosaïque d'expressions et de messages, un contenu incroyablement riche. Autant de contributions concrètes que, grâce à la plateforme de l'événement, nous mettons à la disposition de tous les adhérents du MEDEF pour animer et accompagner la transformation numérique des entreprises. La pédagogie par l'exemple, plus qu'une réflexion alambiquée et des concepts souvent obscurs, nous semble en effet la voie la plus appropriée pour mener à bien la métamorphose des acteurs économiques.

UN ÉVÉNEMENT CONNECTÉ ET EN PARTAGE

La diffusion large des débats est la particularité de cet événement qui s'est positionné dès le début dans l'ère du partage, de la contribution multiple et de l'ouverture au plus grand nombre. La plate-forme dédiée à l'université du numérique a été le point de ralliement d'un public très nombreux (plus de 6 000 connections) pendant les deux journées de la manifestation, mais surtout après, lui conférant par là-même une dimension on ne peut plus digitale, et facilitant le partage, notamment via les réseaux sociaux.

DES PUBLICS LARGES ET NOUVEAUX

Il eut été dommage de ne pas se servir des technologies de communication numérique pour assurer le rayonnement de cet événement et l'ouvrir au plus grand nombre. Le numérique a en effet le pouvoir d'estomper les frontières et les exemples dans l'économie sont nombreux. Il a aussi le pouvoir de relier les hommes, de les rapprocher et de créer de nouvelles alliances d'intérêt, en faisant fi des contraintes physiques ou des appartenances historiques à des groupes sociaux constitués. L'université numérique du MEDEF en a été une belle démonstration en faisant converger des publics différents et complémentaires de ceux que le MEDEF accueille traditionnellement : c'était pour nous une réelle bonne surprise et un accomplissement de cette envie de faire circuler les idées et les messages qui nous concernent tous, loin des discours convenus et des postures.

"AVEC LE NUMÉRIQUE, ON S'APERÇOIT QUE LE FONCTIONNEMENT EN SILO QUI PARALYSE TANT LES ORGANISATIONS S'ESTOMPE."

OBSERVER POUR MIEUX COMPRENDRE LES ÉVOLUTIONS À VENIR

Ce besoin de mieux comprendre et d'échanger en dehors de son propre champ d'expertise s'est également traduit dans les choix des conférences. Les séquences consacrées aux différents secteurs d'activité ont été particulièrement appréciées. Un intérêt fort s'est manifesté pour les conférences dédiées à la banque et à l'assurance ou encore à la mobilité et au commerce. Avec le numérique, on s'aperçoit que le fonctionnement en silo qui paralyse tant les organisations s'estompe. Et les participants ne s'y sont pas trompés : pour comprendre les phénomènes qui affectent son pré-carré, il faut désormais s'intéresser à ce qui se passe ailleurs. Les acteurs du numérique sont agiles et adaptables, ils ne fonctionnent plus selon les normes régulant une activité en particulier. Ils vont au gré de stratégies nouvelles se positionner sur des territoires à conquérir, renouvelant les modèles et bouleversant les chaînes de valeurs. Qui, par exemple, eut cru qu'un jour monter avec un inconnu en voiture serait organisé par les bons soins d'une entreprise ? Ou encore qu'un pan de l'activité bancaire serait décliné dans les bureaux de tabac ? Qui aurait pu penser aussi que le smartphone deviendrait le premier des compagnons du shopping pour les biens de consommation courante comme pour les produits de luxe, ou qu'on pourrait cultiver son jardin potager sur la toile ? Autant de concepts, encore saugrenus il y a quelques années, qui s'invitent peu à peu dans une économie vouée à se redessiner intégralement.

L'EUROPE EN TOILE DE FOND

Loin d'être franco-français, ces schémas s'intègrent dans un plan sans frontière, dont les contours réglementaires, instables et hétérogènes sont les nouveaux terrains de jeux d'acteurs d'une agilité inédite.

L'université du numérique a pris en compte cette dimension, alors même que la Commission européenne venait de rendre publique sa stratégie pour un marché unique européen.

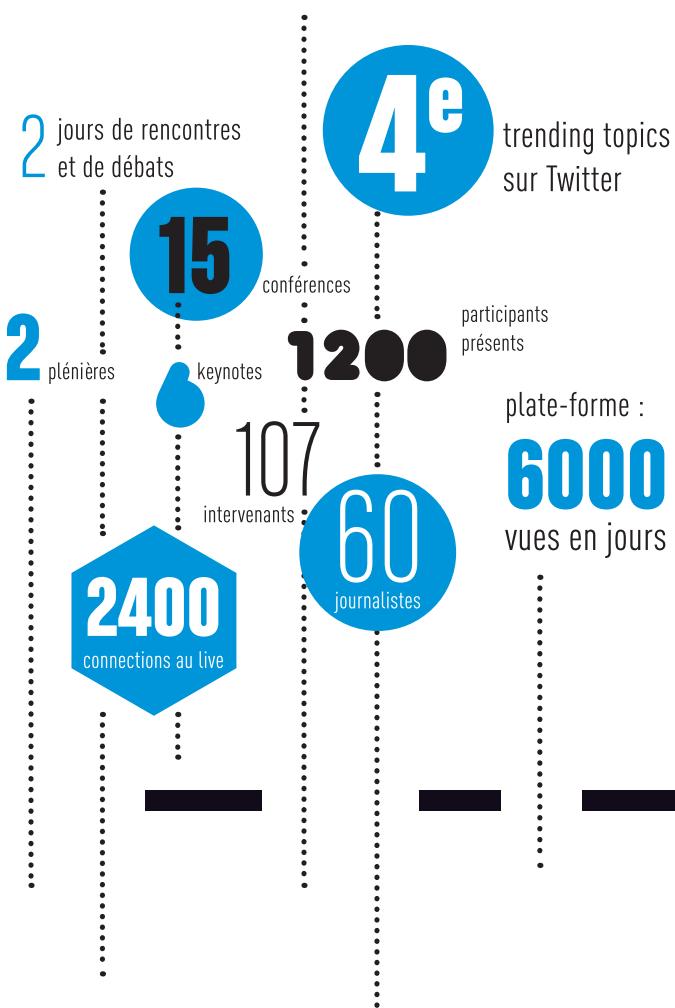
C'est donc le commissaire européen Günther Oettinger qui a fait l'ouverture, positionnant les problématiques abordées dans une approche globale. Le lendemain, Axelle Lemaire, secrétaire d'État chargée du numérique, ouvrait la séance par la présentation de la vision gouvernementale de la transformation numérique. Enfin, la plénière de clôture est venue renforcer la dimension partenariale du numérique, dévoilant à travers les déclarations unanimes de Geoffroy Roux de Bézieux, Pierre Gattaz et Ulrich Grillo (président du BDI, l'organisation patronale allemande), la volonté de mettre en place un nouvel axe franco-allemand pour construire l'Europe numérique que tous, citoyens, États et entreprises, appellent de leurs vœux.

PLACE À L'ACTION !

Du global au local, la boucle était bouclée et les ambitions de notre projet atteintes. Chacun, en fonction de ses attentes, dans une perspective macro ou micro-économique, a pu trouver dans le programme, si ce n'est des réponses, au moins des pistes de compréhension et des décryptages de la complexité du phénomène digital.

A l'aune de cette première édition et des échos favorables qu'elle a provoqués, le MEDEF, via la commission Transformation numérique présidée par Christian Poyau, poursuivra ses travaux de conviction auprès des entreprises, pour que l'essai de la mutation numérique se transforme en gains de compétitivité et en avantages concurrentiels. Plongées de fait dans une compétition mondiale, nos entreprises ont besoin d'un sursaut et de renouveler leurs modes de fonctionnement. Elles en ont les atouts et nous devons les aider à en révéler toute la puissance.

L'UNIVERSITÉ NUMÉRIQUE DU MEDEF EN QUELQUES CHIFFRES :





ACTIONS ET AXES STRATÉGIQUES

L'Université du numérique a permis d'identifier 7 axes stratégiques à déployer à l'échelle européenne et 4 chantiers opérationnels à mettre en place dans tous les territoires :

LES AXES STRATÉGIQUES AU NIVEAU EUROPÉEN CONCERNENT :

- le déploiement d'infrastructures performantes ;
- la normalisation et la définition de standards européens ;
- la cyber-sécurité et la confiance ;
- la régulation en matière de concurrence et de fiscalité ;
- l'adaptation de la formation initiale et continue de tout citoyen à la transformation des métiers et des compétences ;
- l'émergence d'écosystèmes d'innovation européens ;
- la démocratisation de la gouvernance d'Internet.

LES QUATRE CHANTIERS PRIORITAIRES À DÉPLOYER EN FRANCE SERONT CONSACRÉS À :

- la formation des dirigeants de TPE et PME ;
- le développement des compétences numériques des collaborateurs ;
- le déploiement de points d'accueil pour les dirigeants d'entreprise pour découvrir les technologies clés et leurs domaines d'application ;
- la mise en place d'un réseau de consultants pour accompagner les TPE et PME dans leur transformation digitale.

Ce plan d'actions se mettra en place à la rentrée.

SERVIER

“LA SANTÉ MOBILE OFFRE D’EXTRAORDINAIRES OPPORTUNITÉS”

OLIVIER LAUREAU, PRÉSIDENT DE SERVIER, NOUS EXPLIQUE COMMENT IL VOIT LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE L’ENTREPRISE.

Servier a lancé depuis 2001 plusieurs centaines de projets numériques à destination des médecins et des patients dans le monde. Nous avons adopté par exemple l'iPad pour proposer des services médicaux innovants.

Mais le digital nous donne l'occasion d'aller beaucoup plus loin. La "santé mobile" nous offre à court-moyen terme d'extraordinaires opportunités pour faire évoluer nos business-models.

Dans le cadre de l'offre globale de soins, nous pourrons proposer des services complémentaires au médicament pour suivre le patient dans les maladies chroniques. La technologie est là, mais les comportements ne le sont pas encore. Notre plus grand challenge sera d'induire et accompagner la transformation digitale dans l'esprit d'un plus grand nombre de collaborateurs, des autorités de santé, des médecins et des patients, dans l'intérêt de tous.

MALAKOFF MÉDÉRIC

LA SANTÉ AU CŒUR
DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

L'assurance santé dont le modèle économique est basé sur la gestion du risque, la connaissance des individus et les analyses statistiques, est un des secteurs les plus impactés par la révolution numérique. 3,4 milliards de personnes dans le monde auront un smartphone et la moitié utilisera des applis de santé mobile en 2017. Notre système de santé jusque-là centré sur une approche curative bascule progressivement vers un modèle plus préventif voire prédictif. Ces quelques éléments illustrent des modifications

de notre rapport à la santé et vont entraîner des conséquences majeures sur notre métier. Leader dans le secteur de l'assurance de personnes le Groupe poursuit depuis 2008 la transformation de son métier en intégrant au cœur de sa chaîne de valeur des outils de prévention, de coaching et de dépistage. Demain, grâce à la digitalisation, nous irons plus loin, en devenant un véritable "agrégateur de services" pour orienter et accompagner nos clients dans l'offre de soins.

GUILLAUME SARKOZY
Délégué général

ORGANISATION INTERNE ET PRODUCTIVITÉ

DEPUIS SA CRÉATION LA SNCF A CONNU DE GRANDES ÉTAPES DE MUTATION (ÉLECTRIFICATION DES VOIES, TRAINS À GRANDE VITESSE...) AUJOURD'HUI L'ARRIVÉE DU NUMÉRIQUE TRANSFORME À SON TOUR L'ENTREPRISE. YVES TYRODE NOUS EXPLIQUE COMMENT.

RELATION CLIENT

SNCF

La transformation digitale à la SNCF touche trois secteurs : l'ensemble de la relation client ; le fonctionnement même de l'entreprise et l'amélioration de la productivité, enfin, c'est un sujet plus neuf mais qui devient très important, la maintenance du réseau avec l'arrivée de l'Internet des objets.

La SNCF a commencé à faire du digital il y a 15 ans en ce qui concerne la relation client avec la création de Voyages-sncf.com. On peut dire qu'aujourd'hui la SNCF a vraiment réussi la digitalisation de ses ventes, puisque plus de 50 % se font désormais en ligne. C'est un élément extrêmement positif par rapport à d'autres entreprises qui n'ont pas fait ce travail et se retrouvent contraintes de payer de très importantes commissions à des agences de voyage en ligne. Mais la relation client ne se résume pas à la vente et il nous reste bien sûr des choses à faire. Le voyageur n'est pas uniquement un acheteur de billets en ligne, c'est aussi quelqu'un qui veut des informations très précises sur l'état des trains, leur retard, les étapes de son voyage... Et quand il voyage il veut à tout moment pouvoir se connecter à Internet. Pour répondre au besoin d'information de nos clients nous lançons une application unifiée sur l'état du réseau qui s'appelle SNCF et qui complète Voyages-sncf.com. Pour la couverture Internet, nous travaillons avec tous les opérateurs mobiles, pour assurer à terme une connexion Internet dans l'ensemble des trains, grâce au développement de la 4G. Enfin nous réfléchissons pour développer le port to port en ajoutant des transports complémentaires après la gare afin de permettre à nos clients d'aller jusqu'à leur domicile ou leur lieu de travail.

La SNCF est une grande entreprise avec environ 260 000 salariés, dont 150 000 cheminots. Nous avons vu assez vite que l'utilisation des outils digitaux était un moyen indispensable pour améliorer à la fois la productivité et la qualité de service. Dans notre plan digital présenté en février nous avons clairement indiqué que l'important pour nous était d'équiper en tablettes et en smartphones l'ensemble des agents sur le terrain. Nous avons donc pris l'engagement d'équiper 80 000 personnes avec des tablettes et des applis. C'est le cas pour les agents de maintenance qui, au lieu de noter à la main les informations sur l'état du réseau, vont pouvoir les rentrer directement sur une tablette, voire prendre des photos. Cela améliorera la remontée des informations, leur traçabilité donc in fine la performance. D'une manière générale nous voulons aller vers le zéro papier. Notre plan digital est construit sur 18 mois car nous pensons qu'il faut aller vite, sans pour autant faire n'importe quoi. Quand on substitue à un ancien système un système nouveau, il faut absolument qu'il soit plus efficace. Pour nous il est fondamental que les outils que l'on développe soient suffisamment ergonomiques et qu'ils soient définis avec nos salariés en amont. Ces derniers sont dans la boucle dès le début. Et globalement tous souhaitent ces évolutions.

Pour la maintenance du réseau, nous allons installer un peu partout des capteurs de nouvelle génération. Ils nous permettront de connaître la température des rails, la tension des caténaires etc. Cela va nous permettre de ne plus faire de la maintenance préventive, mais de la maintenance sur mesure où nous réparerons seulement ce qui doit nécessairement l'être. Nous aurons alors un état du réseau optimal en termes à la fois de qualité de service, de sécurité et de coûts. Ce plan sera annoncé en septembre et l'arrivée de l'Internet des objets va vraiment constituer pour la SNCF une rupture.

MAINTENANCE DU RÉSEAU

DANS UN MONDE QUI CHANGE, LE PLUS DIFFICILE C'EST DE CHOISIR SA MONTRE CONNECTÉE.



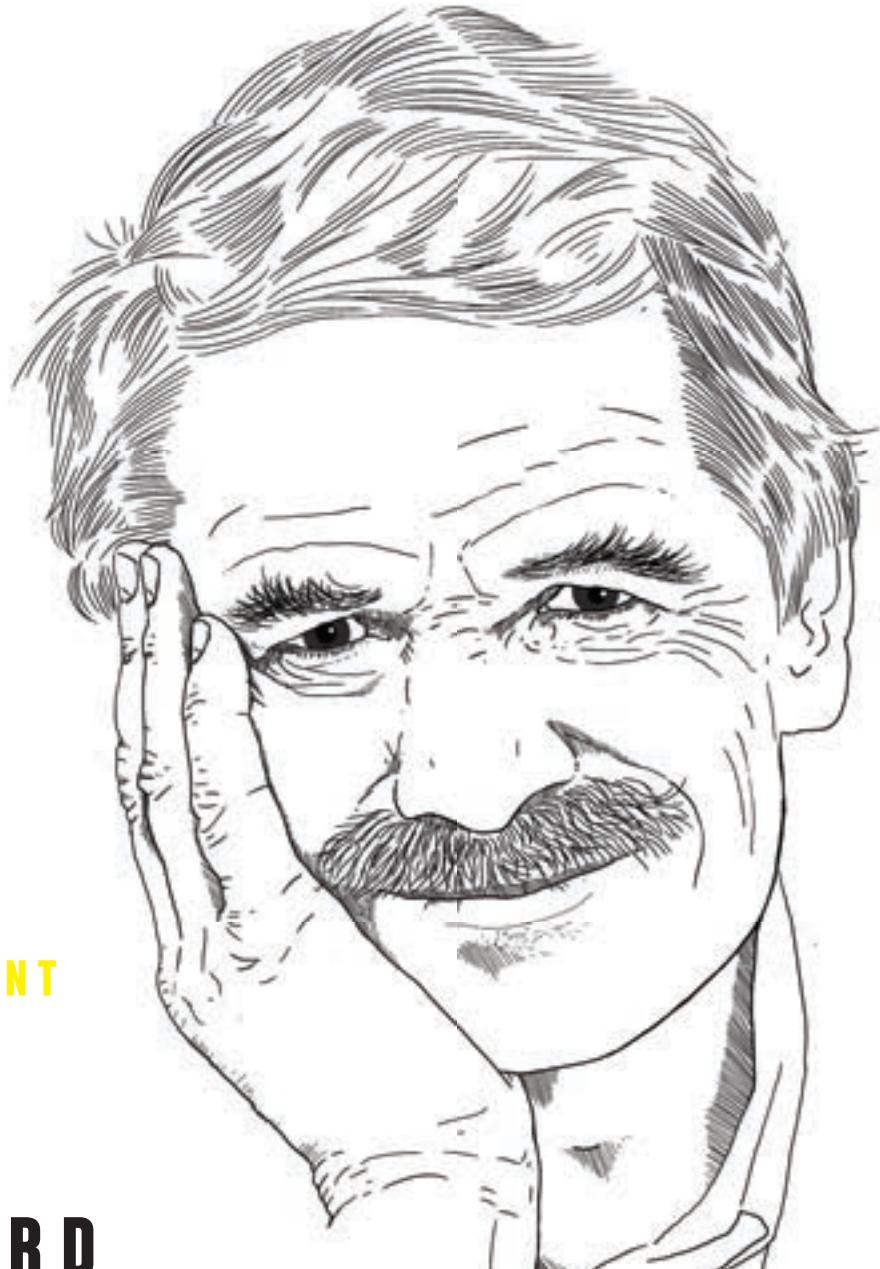
APPLICATION MES COMPTES DE BNP PARIBAS

Avec l'application « Mes Comptes » de BNP Paribas, accédez rapidement et simplement à vos comptes sur votre montre connectée. Météo de votre compte, suivi des dernières opérations, chat avec votre conseiller, géolocalisation de distributeurs et d'agences... « Mes Comptes » est entièrement personnalisable pour une meilleure gestion de vos comptes.



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change



RÉCHAUFFEMENT
CLIMATIQUE

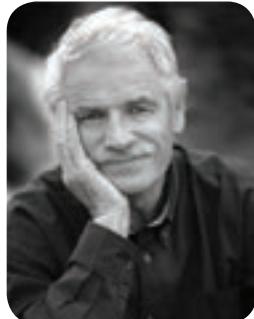
**“IL EST
TROP TARD
POUR ÊTRE
PESSIMISTE,
IL FAUT
AGIR !”**

**INTERVIEW
DE YANN
ARTHUS-
BERTRAND**



VOTRE FILM "HOME", EN 2009, METTAIT LA PLANÈTE AU CENTRE DES DÉBATS. AVEC VOTRE NOUVEAU FILM, "HUMAN", CE SONT LES HABITANTS DE LA PLANÈTE QUI SONT À L'HONNEUR. QUELS SONT LES MESSAGES QUE VOUS SOUHAITEZ FAIRE PASSER ?

YAB : M'intéressant à l'écologie depuis très longtemps, depuis que j'ai 20 ans, j'ai vraiment l'impression que l'on n'avance pas beaucoup. Bien au contraire. Même si il y a une prise de conscience depuis l'an 2000, avec notamment le film d'Al Gore et quelques petites avancées, nous émettons toujours plus de gaz de serre (30 % de plus depuis Kyoto) et nous n'avons pas vraiment changé nos comportements. On attend que les entreprises, que les politiques agissent et en fin de compte on rejette toujours la faute sur les autres... Nous sommes dans une civilisation de l'échange, tout le monde veut plus de croissance et un point de croissance c'est évidemment toujours plein de carbone. Je pense que nous avons vraiment besoin d'une révolution importante et cette révolution ne sera pas économique, car cette économie mondiale nous échappe un peu en ce moment. Elle ne sera pas non plus politique, car en fin de compte nous avons les politiques que nous méritons, qui nous ressemblent, qui sont comme nous, pas plus courageux. Ce ne sera pas non plus une révolution scientifique. Même si on va sans doute inventer beaucoup de choses qui pourront nous aider, on ne va pas remplacer les 95 millions de barils de pétrole que nous consommons chaque jour par des panneaux solaires et des éoliennes. Donc il s'agit vraiment d'une révolution spirituelle, pas au sens religieux bien sûr, mais au sens profondément humain : est-ce que moi en tant qu'homme, je peux changer ma façon de vivre afin d'être mieux en accord avec mes convictions, sachant que l'on va vers un monde très compliqué et difficile. Ce n'est pas un message culpabilisant, surtout pas, c'est un message de responsabilité.



© EWAN SOURGET

"GENTILLESSE ET BIENVEILLANCE SONT DEUX MOTS TRÈS IMPORTANTS LORSQU'ON PARLE D'ÉCOLOGIE "

"TOUTES LES ENTREPRISES QUI VOUDRONT DIFFUSER LE FILM SONT LES BIENVENUES."

INTERVIEW DE YANN ARTHUS-BERTRAND

Si aujourd'hui je vais beaucoup plus vers l'humain, c'est parce qu'être un écolo, c'est bien sûr aimer les arbres et les animaux et se rendre compte que la vie, autour de nous, est importante, mais c'est surtout s'aimer soi-même et encore plus aimer les autres. Si l'écologie politique est aujourd'hui dans une impasse, c'est parce qu'il n'y a pas assez d'amour et qu'il y a une vision très cynique et sceptique du monde. Dans "Human" qui est vraiment un film très très fort, j'essaie de montrer à travers des centaines d'interviews que nous sommes tous pareils, qu'il n'y a pas d'un côté les gentils et de l'autre côté les méchants. D'un côté ceux qui polluent et de l'autre ceux qui subissent. Nous sommes tous responsables. Il y a dans le film une jeune femme israélienne formidable qui dit : "La jeune fille qui s'est fait exploser dans une école à Gaza, c'est moi aussi ; le soldat allemand qui mettait les Juifs dans les trains, c'est moi aussi ; la femme violée c'est moi, celui qui viole c'est moi...". On est tous un peu responsables et il faut que l'on apprenne à regarder l'autre comme on se regarde soi-même. L'écologie a vraiment besoin de plus d'amour. Cela peut paraître un peu nunuche et *Libération* a fait sur moi un papier très méchant en ce sens, mais j'assume complètement et je crois sincèrement que la gentillesse et la bienveillance sont des choses importantes et à privilégier.

QUAND ET COMMENT SERA DIFFUSÉ LE FILM ?

YAB : "Human" sera terminé courant 2015. Il est encore trop tôt pour donner une date précise. Il a été financé par la fondation Bettencourt Schueller et va être distribué gratuitement dans le monde entier. On a un deal avec Google également, et France 2 prévoit de faire une énorme soirée. Et toutes les entreprises qui voudront diffuser le film sont bien sûr les bienvenues.

EN NOVEMBRE PROCHAIN, LA FRANCE ACCUEILLERA LA CONFÉRENCE DES PARTIES DE LA CONVENTION-CADRE DES NATIONS UNIES SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE (COP 21). EST-CE UNE ÉCHÉANCE CRUCIALE SELON VOUS ?

YAB : J'ai participé à tellement de grandes réunions internationales, j'ai pratiquement fait toutes les COP, de Copenhague à Cancún en passant par l'Afrique du Sud et Rio... c'est toujours la même chose, bien sûr on a quelques succès diplomatiques et on va signer des accords pour 2050 quand les gens ne seront plus là... Mais il n'y a aucun changement de comportement. Prenons par exemple l'agriculture et la viande. La production de viande émet plus de gaz à effet de serre, dont du méthane, que toutes les énergies fossiles réunies. Mais c'est une chose dont on ne parle pas car la viande, cela fait partie de notre culture, de notre civilisation. Avec la fondation Good Planet, nous allons chercher à montrer que la solution est aussi dans nos assiettes. Elle n'est pas uniquement dans le transport ou dans l'isolation des maisons. Bien sûr c'est important, mais ce n'est pas tout !

Pour lutter contre le réchauffement climatique, manger moins de viande est aussi très important et surtout ne pas faire de gâchis. Le gâchis alimentaire mondial, si c'était un pays, serait le 3^e pays émetteur de gaz à effet de serre derrière la Chine et les Etats-Unis. Cela montre bien l'importance des efforts que l'on peut tous faire et ce ne sont pas des efforts difficiles. Il y a un chiffre que j'aime rappeler : quand je suis né nous étions deux milliards d'êtres humains. Aujourd'hui nous sommes sept milliards. Dans ma vie j'aurai donc vu la population tripler. Bien sûr il y a des aspects très positifs à cela, c'est le progrès, le fait que les enfants meurent moins et sont plus éduqués, etc. Mais par ailleurs cela nous conduit vers un monde difficile. Je ne suis pas un entrepreneur donc c'est facile pour moi d'en parler, mais je pense que la recherche permanente de la croissance n'est pas bonne du tout pour la planète.

EST-CE À DIRE QUE VOUS ÊTES UN PEU PARTISAN DE LA DÉCROISSANCE ?

YAB : C'est un mot tellement négatif que je n'ose pas le dire mais oui, il en faudra, et j'appelle à une réflexion sur comment vivre de façon différente. Il n'est pas du tout question de revivre dans une grotte, j'aime ce siècle et cette civilisation, mais je suis persuadé qu'on peut apprendre à vivre mieux avec moins. Aujourd'hui nous sommes nombreux et il faut donner du travail à tout le monde. Avant la guerre, 19,50 % des Français étaient agriculteurs, aujourd'hui ils ne sont plus que 3 % ; le monde évolue, et je pense qu'il doit y avoir une autre façon encore de voir le monde. Je n'ai malheureusement pas la solution et je ne veux surtout pas apparaître comme un donneur de leçons. Mais je réfléchis, je regarde et je me dis qu'il y a des choses à faire. Dans "Human", on a fait une interview incroyable de Pépé Mujica, l'ancien président de l'Uruguay, qui a passé 9 ans dans les geôles de la junte, dont 7 ans sans lire un livre. Il explique bien mieux

"LE GÂCHIS ALIMENTAIRE MONDIAL, SI C'ÉTAIT UN PAYS, SERAIT LE 3^E PAYS ÉMETTEUR DE GAZ À EFFET DE SERRE DERRIÈRE LA CHINE ET LES ÉTATS-UNIS."

"LA SOLUTION EST AUSSI DANS NOS ASSIETTES."

INTERVIEW DE YANN ARTHUS-BERTRAND

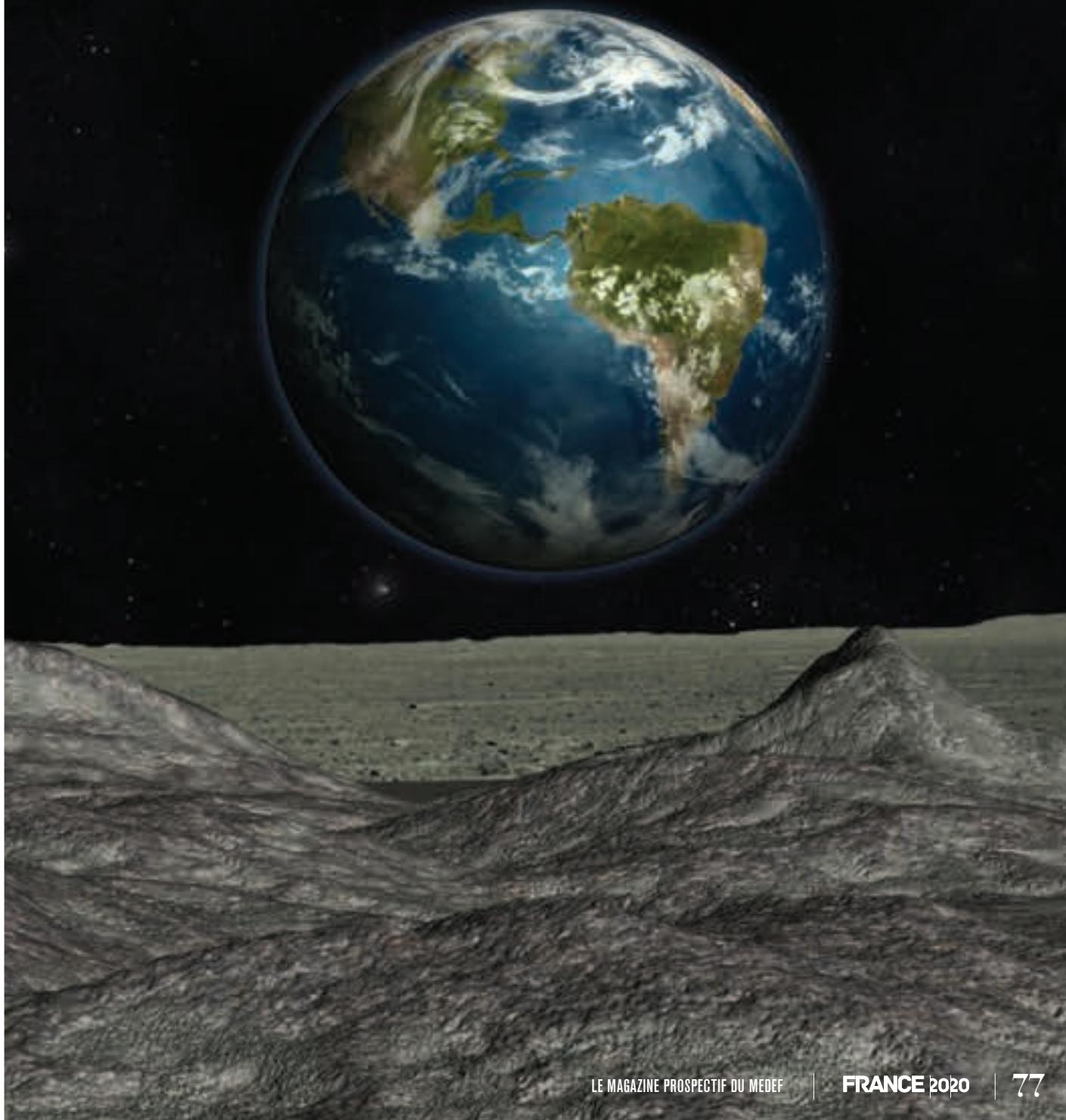
que moi que nous avons créé un monde qui s'appuie trop sur la croissance et que cette croissance infinie ne peut continuer. Il ne fait pas l'apologie de la pauvreté mais de la sobriété. Il dit bien que nous nous sommes inventé une montagne de superflu. Et au final, c'est notre vie qu'on dilapide car lorsqu'on achète quelque chose avec de l'argent, on le paye en fait avec le temps de vie qu'il a fallu dépenser pour le gagner. A cette différence près que la vie ne s'achète pas, elle ne fait que s'écouler. Cette vie passée à travailler est-ce vraiment bon pour l'homme ? Je n'en sais rien. Nous pensons tous à travailler et à gagner de l'argent pour payer ce que nous avons à payer. Même si cette vision du monde a de bons côtés et a amené le progrès, ce n'est pas forcément la panacée.

MAIS NE PENSEZ-VOUS PAS QUE SEULS LES PAYS RICHES ET DÉVELOPPÉS PEUVENT SE PERMETTRE CE TYPE DE RÉFLEXION ALORS QUE LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT ASPIRENT JUSTEMENT À PLUS DE CROISSANCE POUR VIVRE MIEUX, POUR S'EN SORTIR ?

YAB : Bien sûr ! J'ai en ce moment même à côté de moi un ami migrant, Tata, qui arrive de Gao, que nous avons interrogé pour le film, et qui est resté ami avec l'équipe. Il a mis 3 ans pour venir de Gao au Mali à Paris pour tenter de trouver une meilleure façon de vivre et d'aider sa famille. Nous sommes allés le chercher à Lampedusa et maintenant il va aller dans un centre de formation pour apprendre un métier... Alors bien sûr qu'il y a des pays où l'on doit avoir de la croissance et pour cela polluer. Mon discours ne s'adresse pas aux pays en voie de développement, il s'adresse aux Français et au milliard d'êtres humains qui vit dans les pays riches. Aujourd'hui on ne répare plus rien, on jette énormément... C'est ce type de comportement que je voudrais voir changer. On a tellement besoin d'espoir on a tellement envie que ça marche, qu'on se raccroche aux petits progrès que l'on constate ici et là, mais sur le fond rien ne bouge vraiment.

VOUS SEMBLEZ DONC PLUTÔT SCEPTIQUE ET PESSIMISTE QUANT AUX RÉSULTATS DE LA COP 21 ?

YAB : Aujourd'hui, il est trop tard pour être pessimiste. Il faut être dans l'action, et agir rend heureux. Dans ce monde difficile qui nous attend, cela ne sert à rien de pleurer dans son coin ou de se leurrer. De toute façon on sait qu'on va aller vers le réchauffement climatique, on sait que le climat va continuer à changer. Le taux de concentration de dioxyde de carbone dans l'atmosphère a dépassé les 400 parties par million, soit la teneur la plus élevée jamais mesurée. Cela fait 15 ans qu'on parle du réchauffement climatique, 15 ans qu'on dit la même chose. On connaît le danger, on en a pris conscience mais nos comportements n'ont pas changé.



“AUJOURD’HUI, IL FAUT ÊTRE DANS L’ACTION ET AGIR REND HEUREUX.”

Personnellement je regarde le monde les yeux ouverts. J'entends dire : "Ne nous inquiétons pas, il y a une conférence qui va arriver, on va trouver des solutions..." et rien ne change vraiment. C'est exactement la même chose que pour la protection de la nature. L'an passé on a tué en Afrique 50 000 éléphants et 1600 rhinocéros. Or cela fait plus de 30 ans que tous les écolos se battent pour arrêter ce massacre. On a dépensé des dizaines de millions d'euros pour la protection de la nature... mais pour quels résultats ? Nous allons bien sûr continuer de nous battre, mais il faut bien reconnaître que pour le moment, c'est un échec. Aujourd'hui nous n'avons pas réussi à créer en Afrique un développement suffisant pour arrêter le braconnage. Nous n'avons pas réussi à dissuader les Asiatiques de consommer les cornes de rhinocéros en guise d'aphrodisiaque. Donc vraiment je vois ce qui se passe et je ne me dis pas que tout va bien et que le monde est en train de changer. Bien sûr qu'il y a une prise de conscience mais cela ne suffit pas. On reste dans ce système qui consiste à toujours dépenser plus et à toujours consommer plus. Dès qu'on vend plus de voitures tous les médias se réjouissent et si on n'a pas deux points de croissance, c'est le drame absolu. C'est sans doute assez peu politiquement correct de dire cela dans le journal du MEDEF, mais ce sont mes convictions profondes. Je ne suis pas du tout contre la croissance, mais je voudrais que ce soit une croissance différente. Mais encore une fois, je n'ai pas la solution.

“ON A VRAIMENT BESOIN DE METTRE BEAUCOUP PLUS D’ÉTHIQUE ET DE MORALE DANS NOTRE VIE AU QUOTIDIEN.”

“LA SOLUTION NE PEUT ÊTRE QUE GLOBALE, LES UNS AVEC LES AUTRES ET NON PAS LES UNS CONTRE LES AUTRES.”

POUR TOUT SAVOIR SUR LE FILM HUMAN : WWW.HUMAN-THEMOVIE.ORG/FR

INTERVIEW DE YANN- ARTHUS BERTRAND

DANS L’EXPO PHOTOS QUE VOUS AVEZ ACTUELLEMENT EN EGYPTE À MOUNIRA, VOUS PROPOSEZ POURTANT “60 SOLUTIONS POUR LE CLIMAT”. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?

YAB : C'est une exposition et un livre que l'Agence française de développement a produit à la Fondation et qui est constituée des photos d'un livre réalisé pour les Nations unies, d'ailleurs consultable en ligne (www.goodplanet.org/60solutions) Je dis que je suis pessimiste mais j'essaie quand même de montrer qu'il y a des villes qui cherchent des solutions. Je soutiens par exemple la ville de Paris et Anne Hidalgo dans tous ses projets. Mais nous sommes très en retard. Quand je constate qu'à Paris on met en place la circulation alternée pour réduire la pollution, je me dis qu'on sait depuis près de 20 ans grâce à l'Organisation mondiale pour la santé (OMS) que le diesel pollue et tue et pourtant on a continué à en vendre et à en acheter. Cela me rend fou ! On est tous responsables, les politiques, les consommateurs... Tous ensemble ! On ne peut laisser les Français continuer à acheter du diesel alors que le progrès permet aujourd'hui de trouver d'autres solutions. Fermer une ville aux voitures ce n'est pas cela le progrès, c'est revenir en arrière. Il y a autre chose qui est important, des mots que l'on n'utilise pas beaucoup. C'est l'éthique et la morale. On a vraiment besoin de mettre beaucoup plus d'éthique et de morale dans notre vie au quotidien.

Mais là, ce ne sont pas les entreprises qui sont responsables, c'est tout le monde. Les entreprises, les politiques, les citoyens. Je ne veux surtout pas être donneur de leçons car moi-même je suis loin d'être parfait, mais je veux mettre l'homme au cœur du débat. Regardez la pauvreté, la guerre, ce qui se passe en Syrie ou en Iran... Mais comment aujourd'hui sommes-nous encore capables de nous battre comme des animaux ! J'essaie de comprendre ! Je ne suis pas pessimiste mais je regarde le monde tel qu'il est. Cela ne sert à rien, par exemple, de râler contre la Chine car la Chine fabrique pour nous, c'est devenue l'usine du monde. Donc quand on achète des produits fabriqués en Chine, on contribue aux émissions chinoises de gaz à effet de serre.

Nous sommes dans un monde où tout le monde est d'accord pour diminuer les émissions et désigner les pétroliers comme premiers responsables, mais quand on veut mettre une taxe sur le pétrole, tout le monde hurle. Et ce ne sont pas les lobbies qui nous obligent à consommer. Quand on fait le plein de sa bagnole le matin, on devrait se demander d'où vient le pétrole. La solution ne peut être que globale, les uns avec les autres et non pas les uns contre les autres.

LA FONDATION GOODPLANET, UN LIEU POUR VIVRE ENSEMBLE !



ILLUSTRATION : © MATHILDE GROSPEAUD

Fondée en 2005 par Yann Arthus-Bertrand, la Fondation GoodPlanet travaille sur les grands enjeux environnementaux et sociaux de notre époque. Elle développe actuellement un grand projet de réhabilitation du parc et du château de Longchamp pour y installer la Maison GoodPlanet, un lieu vivant et ouvert au plus grand nombre pour parler d'humanisme et de préservation de la planète. Le domaine de Longchamp, qui a été pendant 50 ans le siège du Centre international de l'enfance, a en effet été confié à la Fondation de Yann Arthus-Bertrand dans le cadre d'une concession de trente ans.

L'ambition de la Maison GoodPlanet est de devenir un lieu de référence international pour tous ceux qui s'intéressent aux enjeux sociaux et environnementaux de notre époque et de contribuer à une prise de conscience et à l'évolution des comportements, en accueillant des dizaines de milliers de visiteurs chaque année. L'idée est de sensibiliser tous les publics : familles, scolaires, entreprises, ONG, artistes... par le biais d'une grande diversité de supports : expositions artistiques et manifestations culturelles, événements grand public ou spécialisés, programmes pédagogiques pour les écoles...

Le financement sera assuré notamment par des partenariats avec des entreprises.

L'ouverture est prévue courant 2016, et les deux premières années, l'espace d'exposition sera consacré à "Human/7milliards d'autres", le portrait vidéo de l'humanité réalisé par Yann Arthus-Bertrand.

COP 21

FACE AU DÉFI CLIMATIQUE, LE MEDEF SE MOBILISE POUR PROMOUVOIR LES SOLUTIONS DES ENTREPRISES



LE CHANGEMENT CLIMATIQUE EST UN DÉFI MAJEUR POUR LA PLANÈTE ET LES GÉNÉRATIONS FUTURES. C'EST AUSSI UNE OPPORTUNITÉ DE CONQUÈTE POUR NOS ENTREPRISES QUI ONT UN RÔLE CENTRAL À JOUER POUR ANTICIPER ET APPORTER LES SOLUTIONS.

LA FRANCE ACCUEILLE LA 21^e CONFÉRENCE MONDIALE SUR LE CLIMAT (COP 21) DU 30 NOVEMBRE AU 11 DÉCEMBRE. LE MEDEF A LANCÉ LE 12 MAI UN MANIFESTE DES ENTREPRISES EN MARGE DU *BUSINESS AND CLIMATE SUMMIT*. IL COMpte ÉGALEMENT SENSIBILISER LES ENTREPRISES ET LES ASSOCIER À PLUSIEURS INITIATIVES : GUIDE PÉDAGOGIQUE, RÉUNIONS EN RÉGION ET DANS LES SECTEURS, ESPACE INNOVATION DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ (26 ET 27 AOÛT), PRÉSENCE DU MEDEF DANS LE CADRE DE LA GALERIE DES SOLUTIONS AU BOURGET DU 2 AU 9 DÉCEMBRE, RENCONTRE DE HAUT NIVEAU EN DÉCEMBRE AVEC LES ACTEURS DU BUSINESS INTERNATIONAL...

3 QUESTIONS À BRUNO LAFONT

BRUNO LAFONT, PDG DE LAFARGE ET PRÉSIDENT DU PÔLE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU MEDEF, RÉPOND AUX QUESTIONS DE FRANCE 2020 SUR LES ENJEUX POUR LES ENTREPRISES DE LA CONFÉRENCE CLIMAT QUI SE TIENDRA À PARIS DU 30 NOVEMBRE AU 11 DÉCEMBRE 2015.

COMMENT LES ENTREPRISES RÉPONDENT-ELLES AU DÉFI CLIMATIQUE ?

Limiter le réchauffement mondial à 2°C à la fin du siècle par rapport à l'ère préindustrielle est un défi sans précédent pour l'humanité. Les entreprises ont un rôle essentiel à jouer car ce sont elles qui conçoivent et proposent les solutions à mettre en œuvre, qu'elles soient éprouvées ou qu'elles résultent d'innovations à venir. La France dispose de filières d'excellence qui combinent les apports de grands groupes et de PME. L'innovation peut profondément transformer la donne. Par exemple, l'arrivée à maturité du Captage et du stockage du CO₂ (CSC) bouleverserait certainement le jugement sur les avantages et les inconvénients des différentes énergies. Sous nos yeux, la révolution numérique offre de considérables perspectives d'évolution de la société vers des modes plus sobres en carbone, impensables il y a à peine une décennie.

QUELLES SONT LES ATTENTES DU MEDEF POUR LA CONFÉRENCE CLIMAT QUI SE TIENT À LA FIN DE L'ANNÉE À PARIS ?

Nous saluons l'engagement de la France en tant que pays hôte. Le MEDEF souhaite un accord ambitieux qui fixe un cadre d'action international robuste, durable et équitable ; la mise en place d'un cadre de surveillance, de publication et de vérification des émissions ; et une ambition pour donner une valeur au carbone, moyen le plus pertinent pour diffuser dans toute la chaîne des acteurs économiques le recours aux solutions à bas carbone. La prise en compte de l'enjeu de la compétitivité est également essentielle : la France et l'Europe représentent respectivement 2 % et 10 % des émissions mondiales. Nos efforts resteraient vains si ceux des grandes régions économiques n'étaient pas proportionnés. C'est en permettant à ses entreprises de lutter à armes égales dans la course mondiale que l'Europe servira le mieux la cause climatique.



CONCRÈTEMENT, COMMENT SE TRA-DUIT LA MOBILISATION DU MEDEF ?

Notre priorité est de sensibiliser les entreprises dans les secteurs et les territoires, et de mettre en valeur leurs démarches, souvent riches et prometteuses, avec une focalisation sur les PME. Le MEDEF a également contribué au lancement en mai d'un *Business Dialogue* appelé à structurer au plan mondial la présence des entreprises et à porter leurs attentes auprès des négociateurs. Enfin, nous œuvrons à un dialogue ouvert et constructif avec les réseaux internationaux d'entreprises, les pouvoirs publics, les ONG, les syndicats et l'ensemble des acteurs.

89%

des entreprises rencontrées
activent l'application RESTO FLASH®
Et vous ?

Compatible
titres restaurant



RESTO FLASH® l'application qui révolutionne la pause déjeuner !

Activation en 5 minutes | Sans engagement



Je ne veux pas imposer la dématérialisation à mes salariés, j'ai donc choisi ce service qui leur permet de transférer leurs titres vers leur mobile à leur guise, tout simplement...

Laura N.P. - (Responsable RH)

Essayez la gratuitement !

LA GALERIE DES SOLU- TIONS

PRÉSENTE DES
TECHNOLOGIES
CONCRÈTES CONTRE
LE RÉCHAUFFEMENT
DE LA PLANÈTE

EN PARALLÈLE DE LA 21^e CONFÉRENCE
DES NATIONS UNIES SUR LES CHANGEMENTS
CLIMATIQUES, QUI SE DÉROULERA À PARIS
DU 30 NOVEMBRE AU 11 DÉCEMBRE 2015,
EST ORGANISÉE UNE EXPOSITION DE SOLUTIONS
CLIMAT.

La France accueille la 21^e conférence des parties de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, appelée COP21 ou Paris 2015, au parc des expositions de Paris-Le Bourget du 30 novembre au 11 décembre 2015.

Cette conférence doit aboutir à un nouvel accord international sur le climat applicable à tous les pays dès 2020, le protocole de Kyoto n'étant plus valide après cette date. Le principal objectif de cet accord est de maintenir le réchauffement mondial en dessous de 2° C.

Il s'agit du plus grand événement diplomatique accueilli par la France et de l'une des plus grandes conférences climatiques jamais organisées. Elle réunira 40 000 participants (délégués représentants chaque pays, observateurs, membres de la société civile...) et journalistes.

À cette occasion Reed Expositions, également organisateur de World Efficiency Solutions pour les ressources et le climat (du 13 au 15 octobre à Paris, Porte de Versailles), organise la Galerie des solutions, une exposition de solutions climat issues de tous les pays, du 2 au 9 décembre, à proximité immédiate de l'enceinte réservée à la COP21. Totalement intégrée au dispositif déployé au Bourget, la Galerie des solutions constitue la première exposition de solutions technologiques et globales concrètes ou en développement mises à la portée des participants à une COP climat.

POUR EN SAVOIR PLUS :
WWW.WORLD-EFFICIENCY.COM/LA-GALERIE/QU-EST-CE-QUE-LA-GALERIE-DES-SOLUTIONS.HTM / 01 47 56 21 16



JÉRÔME FERRIER

5 QUESTIONS À

LE 26^e CONGRÈS MONDIAL DU GAZ, QUI S'EST TENU AU PARC DES EXPOSITIONS À PARIS DU 1^{er} AU 5 JUIN, A RÉUNI LES PLUS GRANDS ACTEURS DU SECTEUR, SOUS LA HOULETTE DE JÉRÔME FERRIER, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DU GAZ. IL TIRE POUR NOUS LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CE RENDEZ-VOUS TRIENNAL.

QUELS SONT LES GRANDS MESSAGES QUE VOUS RETENEZ DU CONGRÈS MONDIAL DU GAZ QUI S'EST TERMINÉ LE 5 JUIN DERNIER ?

Les patrons des plus grandes compagnies gazières mondiales comme Shell, Chevron, ExxonMobil, Qatargas, BP, Statoil, et naturellement nos deux géants français, Total et Engie, ont été unanimes : le gaz naturel est le combustible du futur car c'est la seule des énergies fossiles capable d'accompagner le développement des énergies renouvelables dans le respect d'un environnement durable. Je crois que c'est le principal message de ce 26^e Congrès mondial du gaz.

Après cinq journées de débats qui ont réuni plus de 3 500 délégués internationaux, 500 speakers représentants 80 pays et 350 exposants, on peut dire que la communauté gazière s'est largement mobilisée. Et les messages portés par les gaziers commencent à être entendus puisque des personnalités de premier plan issues d'organisations internationales telles que l'Agence internationale de l'énergie (AIE), la Banque mondiale et les agences des Nations unies, notamment l'*United Nations Economic Commission for Europe (UNECE)* et l'Unesco, ont également pris part aux débats.

VOUS VENEZ DE CÉDER VOTRE POSTE DE PRÉSIDENT DE L'UNION INTERNATIONALE DU GAZ À DAVID C. CARROLL DU GAZ TECHNOLOGY INSTITUTE DE CHICAGO, QUEL BILAN FAITES-VOUS DE VOTRE ACTION À LA TÊTE DE CET ORGANISME ?

La clôture du Congrès mondial du gaz a effectivement marqué la fin du triennat de la présidence française de l'Union internationale du gaz (UIG) et le début de la présidence américaine. Les réalisations de l'UIG sous la responsabilité de la France ont été significatives allant au-delà des objectifs que nous nous étions fixés :

- adhésion de nouveaux pays membres, passant de 76 à 91 ;
- création de "The Global Voice of Gas", véritable tribune et porte-voix de l'industrie gazière ;
- renforcement des partenariats avec les organisations internationales comme, entre autres, la Banque mondiale et les agences spécialisées des Nations unies ;
- collaboration et animation fructueuse d'un réseau de plus de 1 000 experts du secteur ;
- valorisation de la R & D avec l'intégration au sein de l'UIG du Congrès international de la recherche gazière qui se tient tous les trois ans et réunit plus de 700 chercheurs et spécialistes ; développement de solides fondamentaux

pour l'avenir grâce à la mise en œuvre de programmes spécifiques à destination des jeunes talents du secteur énergétique et d'initiatives visant à promouvoir l'emploi des femmes dans l'industrie gazière.

QUEL EST LE GRAND DÉFI GAZIER AUQUEL LE MONDE VA DEVOIR FAIRE FACE CES PROCHAINES ANNÉES ?

Le défi qu'il nous faut surmonter est le besoin gigantesque d'accès à l'énergie pour les populations qui sont encore privées notamment d'eau et d'électricité, alors même qu'il nous faudra devenir économique et opter progressivement pour des énergies moins polluantes et plus respectueuses de l'environnement. La demande en gaz se renforcera notamment dans la génération d'électricité et le transport, et il faudra pouvoir assurer le développement de nouveaux gisements et la construction des infrastructures nécessaires.

"LE GAZ NATUREL EST LE COMBUSTIBLE DU FUTUR !"

QUELLE PLACE VA, DANS LE FUTUR, TENIR LE GAZ DANS LES MIX ÉNERGÉTIQUES DES PAYS DÉVELOPPÉS ET DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

D'un point de vue mondial, le gaz devrait voir sa part dans le mix énergétique passer de 21 % en 2014 à 24 % en 2040. Il est à noter que c'est la seule énergie fossile qui progressera en parts de marché. Cette forte croissance viendra en particulier des régions en fort développement en termes de croissance économique et dont les besoins en énergie sont immenses ; c'est le cas de la Chine, de l'Inde, des pays du Moyen-Orient et de l'Afrique. Dans les pays les plus développés, où la place du gaz est déjà significative, la croissance sera plus modeste.

QUE PENSEZ-VOUS DE LA STRATÉGIE GAZIÈRE DE LA FRANCE ET DE LA VOLONTÉ DU GOUVERNEMENT DE NE PAS EXPLOITER LES GAZ DE SCHISTE ? N'EST-CE PAS POUR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE UN LOURD HANDICAP DE COMPÉTITIVITÉ ?

Le sujet du gaz de schiste doit être dédramatisé. Les réserves connues en gaz conventionnel sont largement suffisantes pour répondre à nos besoins pendant plus d'une centaine d'années. C'est une évidence qui mérite d'être rappelée : l'avenir du gaz ne dépend pas de l'avenir du gaz non conventionnel.

Mais il ne faut pas avoir de posture idéologique. Le gaz de schiste, le gaz de houille ou encore les hydrates de gaz, ce que l'on appelle les gaz non conventionnels, sont une partie de l'avenir. Certains pays sont encore réticents à les développer, mais nous y viendrons en apaisant progressivement les inquiétudes. Sur ce sujet des gaz de schistes, il faut avoir une approche pragmatique dans le respect des positions de chacun.

J'OSE ENTREPRE **4** QUESTIONS À STÉPHANE DEGONDE

LES 100 RISQUES À ÉVITER POUR ENTREPREND



N D R E

DE LA FAILLITE DE SA START-UP, STÉPHANE DEGONDE A TIRÉ DES ENSEIGNEMENTS QU'IL MET DÉSORMAIS AU SERVICE DE TOUS LES CRÉATEURS D'ENTREPRISE. DANS SON DERNIER OUVRAge, IL ANALYSE TOUS LES RISQUES À ÉVITER POUR RÉUSSIR.

R E !

“51 ENTREPRENEURS DE TOUS HORIZONS ONT ACCEPTÉ DE ME LIVRER LEUR VÉRITÉ EN ÉVOQUANT LES DOUTES, LES PEURS, LES RENONCEMENTS, ERREURS OU MAUVAISES DÉCISIONS.”

DANS VOTRE OUVRAge “J'OSE ENTREPRENDRE”, VOUS ANALYSEZ LES 100 RISQUES À ÉVITER POUR ENTREPRENDRE AVEC SUCCÈS. COMMENT AVEZ-VOUS RECENSÉ CES RISQUES ? QUELS SONT LES TROIS PRINCIPAUX ?

STÉPHANE DEGONDE : Il s'agit avant tout d'une démarche personnelle pour comprendre les raisons qui ont conduit l'entreprise que je dirigeais – une start-up prometteuse, en croissance et rentable – vers une faillite inéluctable. J'ai cherché à aller au-delà du réflexe facile de victimisation. J'ai souhaité éclairer sur la fragilité de l'entreprise, dont le dirigeant est le premier artisan, souvent sans même s'en apercevoir.

Cinquante et un entrepreneurs de tous horizons ont accepté de me livrer leur vérité en évoquant les doutes, les peurs, les renoncements, erreurs ou mauvaises décisions. Les “100 risques” de mon ouvrage sont donc le fruit de cette transparence.

S'il fallait n'en retenir que trois, j'évoquerai le mauvais choix d'associé(s) qui fragilise la bonne gouvernance de l'entreprise ; l'extension du risque professionnel à la sphère personnelle qui hypothèque les chances de rebond en cas d'échec ; et l'absence de ménagement de soi qui conduit à l'usure et à la perte de lucidité.

VOUS INSISTEZ BEAUCOUP SUR LA DIMENSION HUMAINE DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE. POURQUOI ? EN QUOI LES FACTEURS HUMAINS SONT-ILS DÉTERMINANTS DANS LE SUCCÈS OU DANS L'ÉCHEC ?

S.D : Avant d'être un outil, l'entreprise est une histoire, celle d'hommes et de femmes, qui expriment leur volonté de construire, de servir, d'innover ou d'entraîner avec eux. Le chemin qu'ils empruntent est long et ardu, et c'est dans l'adversité et la solitude des choix qu'ils révèlent leur capacité à entreprendre. L'entreprise est un formidable révélateur : elle exacerbe les qualités et les failles des audacieux.

ON COMpte CHAQUE ANNÉE PLUS DE 60 000 FAILLITES D'ENTREPRISES EN FRANCE. VOUS-MÊME AVEZ ÉTÉ CONFRONté À LA FIN BRUTALE DE VOTRE START-UP. COMMENT RÉAGIT-ON À CELA ? PENSEZ-VOUS QUE L'ÉCHEC SOIT TOUJOURS TROP FUSTIGÉ EN FRANCE ? COMMENT LE FAIRE MIEUX ACCEPTER ?

S.D : Une faillite d'entreprise, c'est une déflagration et un sentiment de gâchis immense. C'est la négation de l'effort et de la sueur, un coup d'arrêt aux rêves de grandeur et aux projets futurs. Le regard que l'on porte sur une faillite est d'abord émotionnel : sentiment d'injustice, honte, dévalorisation de soi. Il est ensuite pratique : absence de revenu, épargne réduite, cautions et dettes, employabilité toute relative... L'échec est aujourd'hui loué en France, surtout quand on le tient à distance ! Il est certes une clé incontournable pour comprendre, apprendre et grandir. Mais l'on oublie souvent une chose : s'il est utile d'échouer, il est bon de ne pas échouer n'importe comment... pour pouvoir repartir.

ET POURtant LES FRANçAIS ONT ENVIE D'ENTREPRENDRE (37 % SELON UNE RÉCENTE ENQUETE VIAVOICE). COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS CELA ? SI VOUS N'AVIEZ QU'UN GRAND CONSEIL À DONNER À CES ENTREPRENEURS POTENTIELS QUEL SERAIT-IL ?

S.D : La généralisation du désir d'entreprendre est la combinaison d'un chômage endémique, d'une concurrence sur l'emploi qui se globalise, d'une quête croissante de réalisation de soi par le sens de ses actions, d'un regard lucide sur la désormais non-linéarité des parcours professionnels et de la glorification des réussites entrepreneuriales rapides, tout particulièrement dans le secteur du digital.

Les Français s'autorisent une nouvelle audace : révéler dans l'initiative la formidable étendue de leurs talents. Un conseil ? Ne prenez pas le risque de ne pas essayer, mais en essayant, gardez toujours en tête l'idée de devoir sans doute recommencer.



re⁻ éDITION

POUR SA TROISIÈME ÉDITION, CE PRIX, LANCÉ PAR LE MEDEF EN 2012, RÉCOMPENSE DES ENTREPRISES INNOVANTES, QUI SE MOBILISENT POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET QUI FONT PREUVE D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE.

DES **TROPHÉES**
DE L'**ACTION**
MANAGÉRIALE

ENJEUX & MÉTHODE

Mobilisés autour de la thématique de l'engagement des salariés et des conditions de cet engagement, les membres du comité Management du MEDEF ont souhaité formaliser et promouvoir, dès 2012, les principes d'un management moderne et distinctif qui mettent en lumière l'importance des contributions individuelles et collectives dans le développement de la croissance et de l'emploi.

CES PRINCIPES MANAGÉRIAUX S'APPLIQUENT À TROIS PRINCIPAUX NIVEAUX :

- le projet d'entreprise, sa définition, sa diffusion, sa cohérence avec l'organisation mise en place et l'attitude du dirigeant ;
- la mise en place d'un environnement de travail favorable à l'engagement des salariés ;
- l'existence d'un système de rétribution et de reconnaissance qui valorise équitablement les contributions individuelles et la réussite collective.

Depuis 2012, l'équipe des Trophées de l'action managériale valorise les entreprises et les acteurs du réseau MEDEF qui, par leurs initiatives managériales, participent concrètement et objectivement à l'amélioration de la performance des entreprises en agissant sur l'un ou plusieurs de ces niveaux.

À TRAVERS CETTE ACTION, LE MEDEF ENTEND :

- faire la preuve que l'investissement dans le capital humain est un levier de performance efficace pour l'entreprise ;
- développer le reflexe RH et affirmer la gestion des femmes et des hommes comme un axe stratégique, créateur de valeur ;
- convaincre tous les chefs d'entreprise, quels que soient la taille, le secteur d'activité ou l'exposition à la concurrence internationale de leur entreprise, qu'un management responsable est à leur portée.

"FAIRE LA PREUVE QUE L'INVESTISSEMENT DANS LE CAPITAL HUMAIN EST UN LEVIER DE PERFORMANCE EFFICACE POUR L'ENTREPRISE"

LES TROPHÉES RÉCOMPENSENT DEUX TYPES DE LAURÉATS :

- une entreprise de moins de 500 salariés – adhérente d'un MEDEF territorial, d'une fédération professionnelle ou d'un membre associé ;
- un acteur du réseau MEDEF – MEDEF territorial ou fédération professionnelle.

Pour chacune de ces catégories, le jury désigne le lauréat qui aura su faire la preuve de la qualité de son action en faveur du capital humain, évaluée selon les critères suivants :

- l'originalité de la décision, de l'initiative ou du dispositif mis en place ;
- les bénéfices concrets de l'action pour les salariés et l'entreprise/les adhérents ;
- la cohérence de cette initiative avec la stratégie de l'entreprise/du territoire/du métier ;
- l'engagement managérial du dirigeant.

Dans des contextes économiques, territoriaux et professionnels variés, les initiatives peuvent être de différentes natures : gouvernance, formation/diversification des équipes, montée en compétences, organisation/méthodes de travail, mise en place d'outils/process, etc.

L'objectif n'est pas de porter un jugement normatif sur les actions menées, mais bien de saluer des démarches dont la cohérence, la qualité, l'impact sur l'entreprise et les acteurs de son écosystème méritent d'être reconnus et encouragés.



CRÉER LA CONFIANCE, C'EST PROUVER QUE NOTRE MODÈLE RÉUSSIT AUSSI À L'AUTRE BOUT DU MONDE.

En quelques années, le groupe Groupama a étendu ses expertises sur 3 continents. Présent en Chine depuis 2005, il est par exemple le seul assureur étranger à opérer en assurance agricole. Notre développement à l'international crée ainsi pour le Groupe des relais de croissance, gage de confiance pour l'avenir. Créer la confiance, c'est aussi la façon dont les 34 000 collaborateurs de nos 3 marques - Groupama, Gan et Amaguiz - conçoivent leur métier. Une confiance qu'ils entretiennent chaque jour avec nos 13 millions de clients dans le monde. En savoir plus sur notre groupe d'assurance mutualiste : www.groupama.com

LE GROUPE
Groupama
ASSUREURS CRÉATEURS DE CONFIANCE

DANS LA CATÉGORIE
“ENTREPRISE”

2015

LAUREATS

LES

DANS LA CATÉGORIE
“RÉSEAU”

ACORUS

PRIX ENTREPRISE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Acorus a reçu le prix Entreprise de l'innovation managériale pour la mise en place d'une démarche *lean* (sans gaspillage) innovante appliquée à la construction, et doublée de la mise en place d'une politique de management intégrée inspirée du concept d'entreprise libérée développé par Isaac Getz et Brian M. Carney (cf. interview page suivante.) En 2012, dans un contexte de reprise d'activité, la nouvelle direction a souhaité rationaliser les process et améliorer la qualité du service client en développant l'implication des collaborateurs et en favorisant la prise d'initiative. Un changement culturel autant qu'organisationnel qui a porté ses fruits rapidement, tant en termes de résultats économiques (baisse des taux de défaillance, baisse des délais moyens de remise en état des logements, hausse du nombre de chantiers et croissance de plus de 30 % du chiffre d'affaires (CA) en 2014) que de bénéfices pour les salariés.

MAVIFLEX

PRIX ENTREPRISE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Maviflex a reçu le prix Entreprise de la qualité de vie au travail pour la mise en place d'une politique ambitieuse de flexibilité des temps de travail et de qualité de vie au travail. Aménagement des horaires hebdomadaires en fonction des rythmes scolaires, gestion “à la carte” des horaires d'arrivée et de pause... des pratiques d'organisation respectueuses des équilibres de vie qui reposent sur la confiance, la liberté d'organisation et l'exemplarité et qui se traduisent par des résultats économiques probants : baisse forte de l'absentéisme, du turnover, hausse des résultats d'exploitation (+ 40 % en 3 ans), hausse du CA et développement de l'innovation (dépôt de quatre brevets en 2 ans).

BURONOMIC

PRIX ENTREPRISE DE LA DYNAMIQUE COLLECTIVE

Buronomic a reçu le prix Entreprise de la dynamique collective. Dans un contexte de reprise d'activité difficile, le premier souhait de l'équipe dirigeante a été de créer de la cohésion par la mise en place d'un management participatif pour rebondir. En associant les salariés à la construction du projet stratégique de l'entreprise et à la définition collective des valeurs d'entreprise, ils ont pu dessiner les contours d'une nouvelle culture commune. Des résultats économiques mesurables (élargissement des marchés, hausse du CA et de la rentabilité, développement des ventes à l'export) doublés d'une belle aventure humaine, puisque ce projet collaboratif a permis une remobilisation de l'ensemble des salariés.

LE MEDEF CÔTE-D'OR

PRIX RÉSEAU

Le MEDEF Côte-d'Or a reçu le prix Réseau pour la mise en place d'un parcours de sensibilisation des salariés au risque professionnel routier. Le risque routier est la 1^{re} cause de mortalité au travail. Face à cette réalité, le MEDEF Côte-d'Or a décidé d'agir en proposant à ses adhérents et à leurs salariés un véritable parcours de sensibilisation au risque professionnel routier. Grâce à la mobilisation d'experts et d'acteurs locaux publics et privés, quatre modules complémentaires (financés en grande partie par le MEDEF et ses partenaires) sont mis à la disposition de 300 stagiaires par an depuis 2012.

“

LIBÉREZ L'ENTREPRISE

ISAAC GETZ

DANS VOTRE LIVRE LIBERTÉ & CIE - QUAND LA LIBERTÉ DES SALARIÉS FAIT LE BONHEUR DES ENTREPRISES (VOUS PLAIDEZ POUR QUE LES CHEFS D'ENTREPRISE LAISSENT PLUS DE LIBERTÉ À LEURS COLLABORATEURS. CONDITION IMPÉRATIVE SELON VOUS DE L'INNOVATION ET DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE. QU'EST-CE QUI VOUS A CONDUIT À UNE TELLE CONCLUSION ?

Isaac Getz : Les faits. Dans mon enquête de recherche, toutes les entreprises libérées se trouvaient pendant vingt ans minimum au sommet de leur secteur. Selon d'autres recherches, 2 à 5 % des entreprises seulement sont meilleures que la moyenne de la concurrence dix ans d'affilé, et 1 % pendant vingt ans d'affilé. Jean-François Zobrist, le leader libérateur de FAVI - une entreprise libérée depuis 1983, la plus ancienne en France - dit qu'un opérateur libre d'initiative fait 5 points de plus de cash-flow, tandis qu'un opérateur réduit à la simple exécution fait 5 points en moins. Faites l'addition.

ESTIMEZ-VOUS QUE LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT PRÊTES AUJOURD'HUI À CE TYPE DE MANAGEMENT ? EST-CE COMPATIBLE AVEC NOS ESPRITS CARTÉSIENS ET LATINS ET AVEC NOS TRADITIONS MANAGÉRIALES ?

I.G. : “Etre prêt” est une notion complexe. Toutes les entreprises du monde, pas seulement en France, sont “prêtes”, j'aurais dit “mûres”, pour quitter le modèle traditionnel de la bureaucratie hiérarchique, et ceci depuis au moins dix ans. Ce modèle, par sa rigidité et ses coûts cachés énormes - coûts des structures de contrôle - démontre son incapacité à s'adapter à l'environnement turbulent et imprévisible de la dernière décennie. Et cet environnement restera turbulent car les Trente Glorieuses ne reviendront pas.

Les “traditions managériales” bureaucratiques et hiérarchiques résistent encore, mais à quel prix ? Trop élevé pour certaines entreprises qui se sont rendu compte de la limite du modèle traditionnel et du coup, ont décidé de le faire évoluer radicalement. Quant à nos esprits cartésiens, il est vrai que nos écoles inculquent souvent qu'il

“TOUTES LES ENTREPRISES DU MONDE SONT MÛRES POUR QUITTER LE MODÈLE TRADITIONNEL DE LA BUREAUCRATIE HIÉRARCHIQUE.”

suffit d'avoir compris pour que les choses se fassent. Et qu'il faut d'abord modéliser et éliminer tout risque plutôt que commencer à agir par la vision et l'intuition qui impliquent la prise de risque. Pierre Servent, grand pourfendeur de cet esprit dans l'armée française, a dit que “les esprits brillants et cartésiens oublient parfois que gouverner ou commander c'est choisir, et que choisir c'est risquer et se risquer ! Se risquer !

QUELS CONSEILS DONNEZ-VOUS AUX CHEFS D'ENTREPRISE DÉSIREUX DE SE LANCER DANS CE TYPE DE MANAGEMENT ? QUELLE MÉTHODE DOIVENT-ILS APPLIQUER ? QUELS ÉCUEILS LEUR FAUT-IL ÉVITER ?

I.G. : Revoilà le désir de la méthode : la quête d'un consultant qui ferait le travail à la place du patron. Voilà aussi le désir de connaître tous les écueils, le risque zéro, la garantie à 100 % du résultat. Il n'y a pas de méthode pour transformer radicalement une organisation. Pour la simple raison qu'une telle transformation constitue une évolution par rapport au contexte culturel hérité et unique de l'entreprise. Il ne s'agit pas de faire une révolution - de plaquer un modèle théorique à la réalité de l'entreprise sur place, réalité qu'on ignorerai superbement au prix de “couper les têtes” des managers “résistants”.

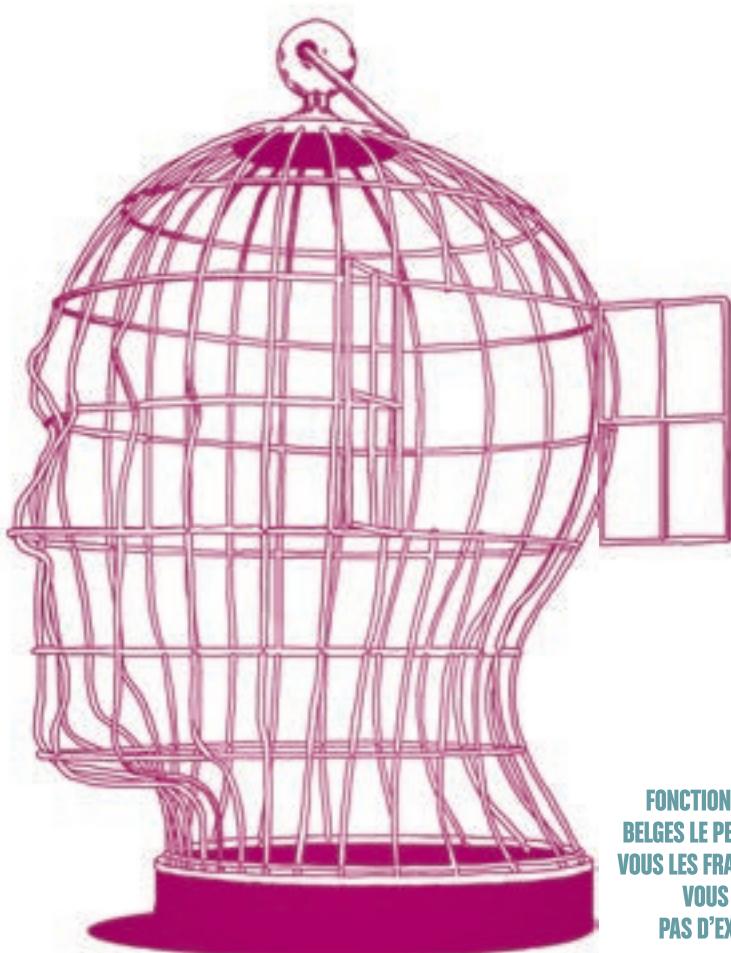
Quant au conseil aux patrons désireux de se lancer dans cette transformation - qui n'est pas un nouveau type de management mais une autre philosophie d'entreprise - il est simple : abandonnez votre ego. Tant que le problème d'ego n'est pas résolu, à savoir tant que le patron pense

“ABANDONNEZ VOTRE EGO”

E ! ”

qu'il est le plus intelligent dans l'entreprise, ce n'est pas la peine de commencer à bâtir une organisation dont le premier principe est la responsabilisation par une totale confiance dans l'intelligence de chacun.

PROFESSEUR À ESCP EUROPE ET CONFÉRENCIER INTERNATIONAL, ISAAC GETZ EXHORTE LES CHEFS D'ENTREPRISE À LAISSER UNE TOTALE LIBERTÉ D'INITIATIVE À LEURS SALARIÉS. LA CONDITION SINE QUA NON, SELON LUI, POUR GAGNER. ET LES ENTREPRISES SONT "MÛRES" POUR CETTE RÉVOLUTION MANAGÉRIALE.



COMMENT VENIR À BOUT DU SYNDROME DU PETIT CHEF ? ET COMMENT LAISSER PLUS DE LIBERTÉ TOUT EN ÉVITANT L’ANARCHIE ?

I.G. : Il y a de moins en moins de petits chefs, mais il y a partout des chefs, des supérieurs. Ce sont, dans la grande majorité, des gens qui essaient de bien faire leur travail et dans la mesure du possible d'aider leurs subordonnés. Le problème est que même s'ils ont suivi des formations sur l'écoute, l'*empowerment*, la décision participative, la délégation, la plupart ne le font pas. Quand le subordonné dit : "Chef, j'ai un problème.", la plupart oublient toutes les formations et donnent la solution. Paradoxe ? Non, c'est logique car ils ne sont pas évalués sur l'écoute mais sur les chiffres. Peu importe si la plupart des chiffres sont faux, car dès que l'évaluation - et la prime - en dépend, on trouvera les moyens d'avoir les bons chiffres. Mais le plus grand dégât est qu'entre-temps ce chef, qui n'a pas demandé à son subordonné : "Que proposes-tu?", laisse chez ce dernier s'installer le sentiment que son chef pense qu'il est un imbécile. Et une fois ce sentiment installé chez un collaborateur, il va effectivement se comporter comme tel.

Demander à la personne ce qu'elle propose, ou mieux encore dire : "C'est toi qui est responsable dans ce périmètre. J'ai confiance, si tu prends un peu de temps, tu trouveras une solution.", n'est pas une anarchie. C'est permettre à l'autre d'être, enfin, responsable. Toutes les entreprises veulent que les salariés soient responsables du résultat - plutôt qu'indifférents et désengagés - mais elles ne leur donnent aucune liberté de décision ni sur les moyens, ni sur la manière. Comment peut-on considérer quelqu'un comme responsable si on ne lui fait pas confiance, s'il n'est pas libre du "comment" et si tout ce qu'il fait c'est appliquer les décisions du chef ? La responsabilité sans la liberté est impossible. La responsabilité exercée par chacun est l'aspect qui permet aux entreprises libérées de disposer d'une grande autodiscipline. Le deuxième aspect qui fait de l'entreprise libérée le contraire de l'anarchie est celui de la vision-rêve partagée. Le mot "rêve" est important car un EBITDA de 11 % ne fait pas rêver et personne ne saute du lit le matin pour cela. En revanche, une vision qui fait rêver les gens peut être partagée. C'est à partir de ce moment que les salariés d'une entreprise, plutôt que de représenter un groupe de personnes avec des intérêts individuels - en d'autres termes, chacun pour soi, une anarchie - deviennent une communauté de destin. C'est à ce moment que tous commencent à parler le même langage et que les anciens managers, devenus leaders, peuvent demander "Comment proposez-vous de vous organiser pour donner le meilleur de vous-même afin de réaliser notre vision ?".

EST-CE RÉELLEMENT UNE MÉTHODE UNIVERSELLE APPLICABLE DANS TOUTES LES ENTREPRISES, QUELS QUE SOIENT LEUR SECTEUR D'ACTIVITÉ OU LEUR TAILLE ? ET À TOUS LES SALARIÉS, QUELS QUE SOIENT LEUR ÂGE, LEUR STATUT ET LEUR FORMATION ?

I.G. : Je n'ai pas d'opinion là-dessus, que des faits. Des centaines d'entreprises de toutes tailles, des TPE aux groupes du CAC40, de tout secteur, avec tout type de salariés, et même les administrations et l'armée l'ont fait. Le directeur général du ministère belge de la Sécurité sociale qui l'a libéré m'a dit un jour : "Si les fonctionnaires Belges le peuvent, vous, les Français, n'avez pas d'excuse".

VOUS DÉNONCEZ CE QUE VOUS APPElez 'L'INJONCTION PARADOXALE', C'EST-À-DIRE LE DISCOURS FAIT AUX CADRES SUR LEUR AUTONOMIE ALORS MÊME QU'ON NE LEUR LAISSE PAS LES MOYENS DE CETTE AUTONOMIE. POURQUOI CELA ? POUVEz-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?

I.G. : Je n'aime pas le mot "autonomie". C'est frileux. C'est pour les adolescents. Les êtres adultes n'aspirent pas à l'autonomie, mais à la liberté. Pensez-vous que les gens seraient montés sur les barricades pour "Autonomie, égalité, fraternité" ? Quant à "l'injonction paradoxale", elle est la même pour les cadres que pour les salariés. On leur demande d'être responsables dans leur périmètre, mais ils n'ont aucune liberté, ni d'objectifs, ni de budget, ni de process pour les atteindre. Dans l'entreprise libérée, la seule chose que les leaders et les salariées ne décident pas - car cette discussion a eu lieu et la réponse a été communément arrêtée - c'est la vision, le "pourquoi". Le "comment", ils en ont la liberté complète et c'est dans cet énorme espace - ce "vide", pour reprendre le terme de Jean-Christian Fauvet - que se déplacent leur initiative, leur intelligence, leur créativité et leur innovation. C'est aussi pour cela que toutes les démarches qui s'appuient sur l'instauration de la confiance en l'intelligence des gens, telles que l'*empowerment*, l'innovation participative ou le *lean* sont vouées à l'échec dans l'entreprise traditionnelle. Comment voulez-vous que le salarié ou le cadre s'y engage quand, d'un côté, il entend "On vous fait confiance.", et que de l'autre, le salarié doit pointer et le cadre faire du *reporting*. Cette injonction paradoxale ne disparaîtra que quand l'entreprise remplacera toutes ces pratiques de contrôle, donc de méfiance, par celles d'autocontrôle. En d'autres mots, quand elle se libérera.

MAIS EN PÉRIODE DE DIFFICULTÉ ÉCONOMIQUE, DE CRISE, LA TENTATION N'EST-ELLE PAS GRANDE DE RECENTRER LE POUVOIR ? L'AUTONOMIE NE PEUT-ELLE DEVENIR ANXIOGÈNE QUAND LE BATEAU TANGUE ?

I.G. : La moitié des entreprises que j'ai étudiées se sont lancées dans la libération, justement, quand elles avaient le dos au mur. Vous connaissez ce cas où le quatrième directeur général (DG) arrive en 3 ans, ou bien qu'une entreprise a fait un plan social mais que son résultat est toujours aussi mauvais. Si, dans les temps meilleurs, on pouvait encore se baigner dans l'illusion qu'il est possible d'améliorer le modèle traditionnel, en temps de crise, ces illusions tombent. Certes, il y a ceux qui ne vont pas le remettre en cause, resserrer encore les boulons, même si les vagues sont déjà sur le pont. Ils couleront le bateau - regardez Kodak - plutôt que de le transformer radicalement. Mais il y a ceux - peut-être pas cartésiens, mais certainement dotés de bon sens - qui se disent : "*Je ne crois plus en ce modèle fondé sur la méfiance et le contrôle. Ces gens sont intelligents. Je vais leur demander de l'aide, des solutions et créer les conditions pour qu'ils les mettent en place.*" Je connais plusieurs entreprises qui sont sorties de la crise - qui autrement les aurait englouties - justement parce qu'elles ont donné la liberté et la responsabilité de trouver des solutions aux salariés. Je connais aussi celles qui, à peine sorties de la crise grâce à l'intelligence de tous, ont vu un nouveau DG arriver... qui a vite replongé le bateau car c'était lui "le plus intelligent". Faire confiance - sur quoi se fonde l'entreprise libérée - est un état d'esprit, une philosophie. On ne la change pas au gré des circonstances. C'est aussi une philosophie qui marche.

"FAIRE CONFIANCE EST UN ÉTAT D'ESPRIT QUI MARCHE!"

Un élève en difficulté est un enfant ignorant ses points forts.

© Acadomia - NCS Paris 2011-2012 - NCS1

Chez Acadomia, nous pensons que faire progresser un élève commence d'abord par lui montrer tout ce qu'il sait déjà. C'est pourquoi le bilan réalisé avant la définition du plan pédagogique insiste autant sur les acquis que sur les points de progrès.

Pour plus d'informations :
0 810 10 15 20 • www.acadomia.fr
(Prix d'un appel local)

TOUT EST UNE QUESTION DE CONFIANCE
ACADOMIA



L'ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

PAGE 98

DÉCRET MACHINES DANGEREUSES

PAGE 99

LES ENTREPRISES DISENT OUI À L'APPRENTISSAGE

PAGE 100

BENCHMARK

APPRENTISSAGE : L'EXEMPLE ALLEMAND



DÉCRET

MACHINES

SIMPLIFICATION DE LA
PROCÉDURE D'ACCUEIL
EN ENTREPRISE D'UN JEUNE
MINEUR EN FORMATION
PROFESSIONNELLE

DANGEREUSES

au gouvernement de remplacer le régime d'autorisation préalable par un système de déclaration préalable à l'utilisation des machines dites "dangereuses".

Les décrets problématiques de 2013 viennent d'être abrogés et remplacés par un décret du 17 avril 2015.

Depuis le 2 mai 2015, l'entreprise, quelle que soit sa taille, n'est plus soumise à une demande de dérogation préalable auprès de l'Inspection du travail pour être autorisée à accueillir un jeune mineur en formation.

L'entreprise effectue une déclaration simplifiée du point de vue administratif, et valable 3 ans, avant de l'affecter à des travaux identifiés comme dangereux. Elle n'est donc plus tenue d'attendre 2 mois de délai de réponse pour pouvoir accueillir le jeune.

Les contraintes liées au décret dit "machines dangereuses" ont découragé de nombreuses entreprises, notamment dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, de continuer à s'investir dans l'apprentissage.

Devant une procédure longue et fastidieuse, certaines entreprises, dont des grands groupes employant plusieurs centaines d'apprentis mineurs, ont décidé de stopper leur recrutement d'apprentis ou de stagiaires.

Le MEDEF, dans le cadre de la concertation sur l'apprentissage du 19 septembre 2014, a proposé

LES ENTREPRISES DISENT OUI À L'APPRENTISSAGE

ENQUÊTE

LES ENTREPRISES PLÉBISCITENT
UNE RÉFORME STRUCTURELLE
DE L'APPRENTISSAGE !

POUR MIEUX IDENTIFIER LES FREINS
QUI POUSSENT LES ENTREPRISES
À RENONCER AU RECRUTEMENT
D'APPRENTIS, LE MEDEF
A COMMANDÉ, AUPRÈS DE
L'INSTITUT IPSOS, UNE ENQUÊTE
RÉALISÉE EN MARS 2015 AUPRÈS
DE PLUS DE 600 ENTREPRISES
DE TOUTES TAILLES ET DE TOUS
SECTEURS.

Les principaux enseignements de cette enquête ont permis d'appuyer des propositions pour une réforme structurelle de l'apprentissage, visant à enrayer la chute historique des effectifs que connaît depuis deux ans cette voie de formation d'excellence. Et d'en garantir un développement durable. Selon les résultats, la baisse de l'apprentissage ne peut être imputée à un déficit d'image auprès des entreprises : elle montre que celles-ci ont une excellente opinion de ces formations qui, pour 96 % des entreprises interrogées, facilitent l'insertion professionnelle et pour 77 % contribuent même à améliorer les performances des entreprises françaises.

POUR 96 %

des entreprises interrogées,
il facilite l'insertion professionnelle.

POUR 77 %

ils contribuent à améliorer les performances
des entreprises françaises.



49 %

des entreprises n'ont pas eu recours
à l'apprentissage ces trois dernières
années.



68 %

des entreprises sondées
n'ont pas eu recours à l'apprentissage
à cause de la crise économique.

Mais si l'apprentissage bénéficie d'un tel engouement, près d'une entreprise sur deux (49 %) n'a pas eu recours à l'apprentissage ces trois dernières années et seulement 27 % ont l'intention de prendre un ou des jeunes en contrat d'apprentissage au cours des douze prochains mois.

La conjoncture économique est évidemment une raison importante pour expliquer que les entreprises n'ont pas davantage recours à l'apprentissage (68 %), mais ce n'est pas la seule. L'enquête met également en évidence d'autres facteurs importants pour plus de 50 % des sondés : une réglementation relative à la protection des jeunes travailleurs mal adaptée, des contraintes administratives trop lourdes et une baisse des aides et crédits d'impôt pour l'embauche d'apprentis sont parmi les raisons majoritairement avancées.

Les entreprises plaident pour une remise à plat du système d'orientation des élèves (prioritaire pour 85 %), des formations adaptées à leurs besoins (important pour 75 % dans le commerce) et plus de souplesse dans la gestion des contrats d'apprentissage.

ALORS QUE BEAUCOUP S'ACCORDENT À RECONNAÎTRE QUE L'APPRENTISSAGE EST UNE FILIÈRE D'EXCELLENCE ET L'UN DES MEILLEURS REMPARTS CONTRE LE CHÔMAGE DES JEUNES, LE NOMBRE D'APPRENTIS ET DE CONTRATS D'APPRENTISSAGE NE CESSE DE BAISER EN FRANCE. DE CE FAIT, LE MEDEF A LANCÉ UN CRI D'ALARME ET A DEMANDÉ AU GOUVERNEMENT LA CRÉATION D'UNE "TASK FORCE APPRENTISSAGE". DE L'AUTRE CÔTÉ DU RHIN, LA SITUATION EST TOUTE DIFFÉRENTE ET LE MODÈLE ALLEMAND D'APPRENTISSAGE EST SANS CESSE CITÉ EN EXEMPLE, QUELLES SONT SES FORCES ET COMMENT POURRAIT-ON S'EN INSPIRER ?



BENCHMARK APPRENTISSAGE : L'EXEMPLE ALLEMAND

UN SYSTÈME DIRECTEMENT GÉRÉ PAR LES ENTREPRISES

Le taux de chômage des jeunes Allemands laisse rêveur : 7,2 % contre 24,4 % en France, selon les données d'Eurostat. Une différence due en grande partie à la force de l'apprentissage en Allemagne, comme le souligne dans une récente étude Bertrand Martinot de l'Institut Montaigne. Seize pour cent des jeunes Allemands de 15-24 ans sont en effet en contrat d'apprentissage, contre seulement cinq pour cent chez nous. Cela s'explique en bonne partie par l'organisation du système éducatif allemand qui permet aux jeunes de choisir des filières courtes et l'apprentissage dès l'âge de 12 ans. Mais cela s'explique également par le fait que l'apprentissage est décentralisé outre-Rhin et conçu directement par les entreprises, en fonction de leurs besoins en compétences. La connaissance pratique du métier et la réalité du travail en entreprises sont au cœur du système d'apprentissage allemand, loin devant les connaissances théoriques acquises en classe, qui ne représentent que 20 % du temps. Les entreprises allemandes considèrent que c'est à elles de gérer en direct leurs besoins en compétences, et l'Etat n'a qu'un rôle très secondaire dans ce processus. Un quart des entreprises allemandes, dont une grande part de PME, investissent ainsi dans l'apprentissage.

Au total, près de 350 métiers sont reconnus dans le système d'apprentissage allemand. Une très grande souplesse permet également aux entreprises d'envisager toute sorte de solutions : partager des apprentis, envoyer ses apprentis se former en partie dans d'autres entreprises, créer un consortium de formation, etc. La durée de l'apprentissage est de 3 ans en Allemagne, contre 1,7 an chez nous et les entreprises allemandes financent le système d'apprentissage à hauteur de 92 %, bien plus que ce que représente en France la taxe d'apprentissage.

POURQUOI LE SYSTÈME ALLEMAND MARCHE MIEUX ?

Le fait qu'en Allemagne l'apprentissage ne soit pas considéré comme une voie de garage et que 60 % des jeunes optent pour ce type de formation est le premier garant de sa réussite. Mais la supériorité du système allemand tient également à deux autres raisons :

- sa décentralisation d'une part, qui permet de développer les compétences au plus près des besoins des entreprises ;
- sa souplesse d'autre part, qui permet de s'adapter en permanence au terrain, de réorienter si besoin très rapidement les formations et de corriger les erreurs, ce que ne permet pas un système "planifié" dans lequel ce sont essentiellement des technocrates qui décident des besoins en compétences.

Résultat : plus de 60 % des jeunes apprentis allemands sont embauchés à l'issue de leur contrat contre seulement 33 % des jeunes apprentis français.

LE MODÈLE ALLEMAND EST-IL EXPORTABLE EN FRANCE ? NOTRE PAYS PEUT-IL PUREMENT ET SIMPLEMENT ADOPTER LES MÉTHODES ALLEMANDES EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE ?

Plus facile à dire qu'à faire tant les systèmes éducatifs de nos deux pays répondent à des logiques diamétralement opposées. Pour autant, si l'on acceptait de sortir de nos postures étiquetées et si l'on reconnaissait enfin que personne n'est mieux placé que les entreprises pour gérer l'apprentissage, nous devrions pouvoir nous inspirer avec succès du modèle allemand. Donner par exemple à nos TPE-PME la possibilité de s'associer pour partager un apprenti et les coûts de l'apprentissage permettrait sans doute à nombre d'entre elles de sauter le pas.



FORCE APPRENTISSAGE

Source :

Étude de Bertrand Martinot pour l'institut Montaigne et l'Asmep ETI
"L'apprentissage : un vaccin contre la chômage des jeunes" - Mai 2015.

Télécharger l'étude intégrale sur le site de l'institut Montaigne :
www.institutmontaigne.org



74% DES PME
NE TROUVENT PAS LE CANDIDAT QU'ELLES RECHERCHENT*.

#Nous sommes là.



Nous sommes partout en France et proches de vous, avec nos 50 cabinets de recrutement.

Parlons ensemble de vos défis en recrutement.

Rendez-vous sur manpower.fr/pme

chaque jour, faisons
grandir la confiance





LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

PAGES 104 / 107
ÉDUCATION - FORMATION

PAGE 104
WORLDSKILLS

105 WORLDSKILLS COMPETITION 2019 - IL VA Y AVOIR DU SPORT

106 3 QUESTIONS À MICHEL GUISEMBERT

107 INTERVIEW DE MARC THIERCELIN

PAGES 108 / 111
INNOVATION

PAGE 108
L'OPEN INNOVATION

WORLDSKILLS

COMPETITION 2019

**IL VA Y
AVOIR DU
SPORT !**

W

**PARIS EST CANDIDATE
POUR ACCUEILLIR CETTE
MANIFESTATION D'UN
GENRE PARTICULIER.
DE QUOI S'AGIT-IL ?
DE LA COMPÉTITION
INTERNATIONALE
DES MÉTIERS. LORS
DE CETTE 45^E ÉDITION,
LES MEILLEURS JEUNES
PROFESSIONNELS
DES CINQ CONTINENTS
S'AFFRONTERONT
POUR METTRE EN
VALEUR LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DÉMONTRER LEURS
COMPÉTENCES.**

Euro de basket-ball en 2015, Euro de football en 2016, championnat du monde de handball en 2017, Ryder Cup de golf en 2018... Les années à venir s'annoncent sportives, avec de nombreuses compétitions organisées sur le territoire français. Et pour garder le rythme, la France

pourrait également accueillir la WorldSkills Competition en 2019. Paris est en effet ville candidate pour organiser cet événement mondial, plus connu sous le nom des "Olympiades des métiers".

Il s'agit d'une compétition internationale réunissant tous les deux ans près de mille candidats de moins de vingt-trois ans, venus de soixante-quatorze pays. Pendant quelques jours, ces candidats s'affrontent sur des épreuves techniques de très haut niveau.

Du végétal aux nouvelles technologies, en passant par l'automobile, les services, la maintenance ou encore les métiers du bâtiment et des travaux publics, une quarantaine de métiers sont représentés. Une occasion unique pour ces jeunes de mesurer leurs compétences à l'international et de donner une image juste, vivante et dynamique des métiers d'aujourd'hui. L'organisation de cette compétition en France en 2019 sera l'occasion de mobiliser tous les acteurs de la formation professionnelle, les familles et les jeunes autour de la promotion des métiers et des formations par apprentissage.

Cela permettra de créer une dynamique positive vers des formations qui sont souvent choisies, à tort, par défaut. Il est urgent de reconnecter l'orientation des jeunes avec la société de demain, ainsi qu'avec les besoins et les attentes réels des entreprises. La France a des atouts magnifiques, un savoir-faire et une excellence reconnus. Mais depuis trop longtemps,

notre pays délaisse les métiers techniques et les voies de formation d'excellence comme l'apprentissage. Pour soutenir cet événement mondial, depuis 1990, de nombreuses entreprises françaises se sont engagées aux côtés de WorldSkills France et accompagnent l'organisation des sélections régionales, nationales ou européennes. Aujourd'hui, parce que l'esprit d'équipe est la pierre angulaire des entreprises, parce que la jeunesse talentueuse est l'avenir de notre pays, chacune et chacun doit se mobiliser pour accompagner la candidature française. WorldSkills France a ainsi lancé une grande campagne de soutien, afin de réunir le plus grand nombre de signatures, sur le site www.paris2019.org. La décision sera rendue à São Paulo (Brésil) lors de la finale mondiale prévue en août 2015.

MICHEL GUISEMBERT

PRÉSIDENT DE WORLDSKILLS FRANCE

**“NOTRE
CANDIDATURE
EST CELLE
DE TOUT UN
PAYS !”**

**Qui sont les jeunes qui ont
défendu les couleurs de la France
des métiers à São Paulo ?**

Ce sont quarante-cinq jeunes de moins de vingt-trois ans, médaillés aux finales nationales de Strasbourg en janvier dernier. 53 % d'entre eux ont achevé leur formation et sont salariés. Les autres sont en contrat d'apprentissage (22 %), en contrat de professionnalisation (7 %) ou sous statut scolaire (16 %). Au total, 84 % des compétiteurs sont dans un cadre de contrat de travail. Mais ce qui caractérise le plus ces jeunes, c'est la passion pour leur métier, leur envie de l'exercer au plus haut niveau d'excellence. Ils sont fiers de représenter la France au niveau international et sont animés d'un esprit de saine compétition : se confronter aux autres, certes avec l'objectif de



gagner, mais dans un climat de respect mutuel et de partage. Ces jeunes sont très représentatifs de la jeunesse active, engagée et passionnée dont on parle trop peu.

Comment s'organise la mobilisation autour de notre candidature pour l'organisation de la finale mondiale de la WorldSkills Competition à Paris en 2019 ?

La mobilisation est très large, coordonnée et prend chaque jour de l'ampleur. C'est le cas au niveau politique : sont clairement engagés le président de la République, les ministres les plus concernés (Travail, Education nationale, Jeunesse et Sports, Affaires étrangères), la maire de Paris, le président de la région Ile-de-France, le président du Sénat... C'est le cas aussi des forces économiques : la plupart des grandes organisations professionnelles du pays soutiennent notre candidature, tout comme les entreprises, de plus en plus nombreuses, qu'elles soient partenaires de longue date de WorldSkills France ou qu'elles se soient engagées plus récemment. Dans cette mobilisation, le MEDEF lui-même joue un rôle particulièrement actif et positif.

Quels sont les atouts de la France pour être retenue comme pays organisateur de la compétition en 2019 ?

L'atout majeur, c'est l'ampleur de la mobilisation, qui montre que notre candidature est bien celle de tout un pays. L'objectif partagé n'est pas simplement d'accueillir une compétition, mais de l'utiliser, en amont et en aval, pour valoriser de manière forte et durable les métiers, et les formations professionnelles qui y conduisent. D'autre part, l'expérience accumulée depuis des dizaines d'années en matière d'organisation de telles compétitions en France donne une forte crédibilité à notre candidature.

Un autre atout est l'extrême concentration géographique des sites retenus et leur qualité : le parc des expositions de la porte de Versailles pour la compétition, le Palais omnisports de Paris Bercy pour les cérémonies d'ouverture et de clôture, et la Cité internationale universitaire de Paris pour l'hébergement des jeunes.

MARC THIERCELIN

“LA WORLD SKILLS COMPETITION EST UNE OPÉRATION FORMIDABLE POUR VALORISER L'EXCELLENCE”

LE NAVIGATEUR ET SKIPPER FRANÇAIS, QUI TOTALISE CINQ TOURS DU MONDE EN SOLITAIRE, DÉFEND LA CANDIDATURE DE LA FRANCE POUR LA WORLD SKILLS COMPETITION. IL EXPLIQUE LES RAISONS DE CET ENGAGEMENT À FRANCE 2020.

Pourquoi avez-vous accepté de vous engager pour défendre l'alternance et la candidature française pour la WorldSkills Competition à Paris en 2019 ?

Notre pays doit mettre en valeur toutes les réussites. Certains jeunes sont plus à l'aise avec des formations académiques, plus théoriques.

D'autres révèlent un talent extraordinaire dans des formations plus actives et concrètes. Dans la vie, le plus important est de se réaliser dans une passion, dans un métier que l'on a choisi. Or, les formations professionnelles et l'alternance ne bénéficient pas toujours d'un regard positif et elles sont vécues "par défaut". On laisse dire qu'on y oriente les jeunes en échec scolaire, qui ne pourraient réussir ailleurs. Pour moi, cela reste totalement incompréhensible, c'est une voie noble. Soixante-dix pour cent de tous les apprentissages humains doivent passer par de la concrétisation ! La WorldSkills Competition est une opération formidable pour valoriser l'excellence des jeunes dans nos métiers, qu'ils soient traditionnels ou hautement technologiques. Cette initiative est motivante, elle mérite d'être soutenue parce qu'elle permet de montrer le meilleur de ce que chacun d'entre nous peut atteindre avec la volonté, l'enthousiasme et le partage.

Vous êtes un fervent défenseur de l'excellence des métiers. D'où vous vient cette passion ?

J'ai quitté la voie générale à quatorze ans pour intégrer l'école Boulle où j'ai appris l'ébénisterie et la marqueterie. Cette école de l'excellence et du bel ouvrage est aussi celle de la rigueur et de la précision dans le geste, mariées à la créativité. Le niveau d'exigence est très fort. J'en ai gardé l'amour des belles choses bien sûr, et j'ai acquis

un solide esprit entrepreneurial qui m'a permis de créer mon entreprise et de conduire de multiples projets d'envergure. Et finalement sur l'ensemble de ma vie, ma formation d'ébéniste, marqueteur et dessinateur m'a permis de... construire des maisons et surtout des bateaux !

Les "Olympiades des métiers" sont une compétition d'équipe et en même temps solitaire. Comment se prépare-t-on à une telle expérience ?

Même si j'ai fait cinq tours du monde à la voile en solitaire, cela a toujours été le résultat d'un travail d'équipe. La fabrication du bateau, la recherche des sponsors, la préparation de la course : toutes ces étapes ne sont possibles qu'à condition de s'entourer des meilleurs soutiens et des meilleurs experts. Il faut se construire un mental solide et cela n'est possible que lorsque l'on a le sentiment de plénitude lié à la maîtrise de sa pratique. Les jeunes médaillés qui représentent la France à la finale mondiale des Olympiades des métiers en août prochain sont en pleine préparation physique, mentale et technique. Ils ne doivent surtout pas négliger cette phase importante. C'est la raison pour laquelle je suis allé à leur rencontre début juillet pour partager avec eux mes conseils afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes dans cette compétition internationale. C'est beau une équipe qui travaille pour qu'il y en ait un qui réussisse à faire briller le travail et l'engagement de tout le groupe !

L'OPEN INNOVATION

DÉVELOPPER L'INNOVATION OUVERTE POUR ÊTRE PLUS COMPÉTITIF

CE MODE D'INNOVATION BASÉ SUR LA COOPÉRATION ENTRE ENTREPRISES A FAIT SALLE COMBLE DANS L'AUDITORIUM DU MEDEF LE 26 NOVEMBRE DERNIER.
PLUSIEURS CENTAINES D'ENTREPRENEURS ONT EN EFFET PARTICIPÉ AUX PREMIÈRES RENCONTRES SUR LE SUJET ORGANISÉES EN PARTENARIAT AVEC LA FONDATION HUMANINNOV. UNE OCCASION DE PARTAGER LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS DU BAROMÈTRE DE L'INNOVATION OUVERTE RÉCEMMENT CRÉÉ PAR LE MEDEF AVEC LE CONCOURS D'ARTHUR D. LITTLE ET DE BLUENOVA.

Les travaux de prospective de France 2020 le soulignent, outre les problématiques de coût du travail, de fiscalité et de simplification, la compétitivité et le retour à l'emploi dépendent de la capacité des entreprises à s'organiser et à tirer le meilleur parti de leur environnement. Vision des marchés, qualité de l'offre, rapidité de diffusion des produits et des services sont les conditions du succès de l'innovation. Les contraintes budgétaires dans un contexte de crise économique obligent à redoubler d'effort pour innover, et ce, avec des ressources moindres. Il faut donc apprendre à mutualiser les coûts et à s'enrichir réciproquement de ses complémentarités. Développée au début des années 2000, l'innovation ouverte vise à mobiliser les différentes parties prenantes de l'entreprise, externes (clients, fournisseurs, universités, etc.) comme internes, au-delà du seul périmètre de la fonction R&D autour de projets collaboratifs. Parallèlement, le développement d'Internet, avec ses plates-formes d'échanges et ses réseaux sociaux, a contribué à l'essor de ce mode d'innovation, en facilitant l'accès et le partage des compétences. Plusieurs grands succès économiques notoires tels que celui de la Silicon Valley ou d'entreprises comme Apple sont d'ailleurs en partie dus à une bonne maîtrise de l'innovation ouverte.

LA FRANCE, PIONNIÈRE MAIS PAS LEADER

Le baromètre de l'innovation ouverte a pour objectif d'évaluer les pratiques françaises d'innovation ouverte et d'identifier les freins à lever pour favoriser leur développement. Pionnière mais pas leader de l'innovation ouverte, la France comprend déjà un noyau dur d'entreprises matures. Pratiquée très tôt par Airbus et la filière aéronautique, l'innovation ouverte a même inspiré, en partie, la création en France des pôles de compétitivité avec la volonté de transposer cette méthode à d'autres secteurs d'activité. La greffe a plutôt pris en amont avec l'intensification des relations entre les entreprises et la recherche publique au point de baptiser les pôles "usines à projet". Mais il faut aller plus loin, et l'innovation ouverte consiste aussi à savoir mieux sonder les attentes des consommateurs, à développer le design nécessaire pour se déployer plus rapidement sur les marchés et à diffuser les produits et services adéquats. Réussir le passage de l'idée au marché, c'est le défi pour les pôles de "l'usine à produits innovants".

EN 6^E POSITION DU BAROMÈTRE

L'étude menée auprès des entreprises pour construire ce baromètre révèle que seulement 24 % d'entre elles peuvent être considérées comme matures en matière d'innovation ouverte. Parmi les entreprises des 12 pays que composent le panel de ce baromètre, celles des Etats-Unis occupent la première place et les françaises arrivent en sixième position. Ce classement demeure cependant encourageant et laisse apparaître des marges de progrès prometteuses pour le développement de l'open innovation dans les entreprises françaises.

Ce mode d'innovation semble d'abord utilisé pour réaliser des innovations radicales sur des produits et services et pour alimenter la veille. Autre enseignement de ce baromètre : les entreprises y impliquent d'abord leurs employés, puis les universités/centres de recherche, puis leurs clients... devant les start-up et les fournisseurs.

Parmi les obstacles à l'innovation ouverte, la peur de la perte de propriété intellectuelle apparaît comme le premier frein, devant la crainte de perte de contrôle du processus d'innovation et l'éloignement de la culture d'entreprise. Mais plus l'entreprise est mature dans sa maîtrise de l'innovation ouverte, plus ses peurs se dissipent.



UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE ENCOURAGÉE

L'innovation ouverte, facteur de développement économique, répond à l'intérêt général de la société en raison de son impact potentiel sur la création de nouvelles activités ou encore d'un meilleur accès aux marchés, notamment à l'export. Il n'est donc pas étonnant que les pouvoirs publics souhaitent favoriser cette dynamique et inciter, sinon encourager, les entreprises à s'impliquer dans ce mouvement et à en activer le plus possible les méthodes. Le gouvernement a, de fait, exprimé dans son plan innovation de novembre 2013 - "Une nouvelle donne pour l'innovation - promouvoir l'innovation pour tous" - le souhait que l'écosystème de la recherche-innovation en France, fort de ses piliers comme le Crédit d'impôt recherche (CIR), les pôles de compétitivité, les investissements d'avenir et les plans industriels bénéficient à tous les acteurs de l'innovation et facilitent entre eux les coopérations. Il s'agit de développer particulièrement les partenariats entre entreprises et universités ou encore entre grands groupes et PME/start-up. Il importe, en ce sens, d'encourager de nouvelles activités et la naissance de nouveaux acteurs qu'il faut veiller à intégrer équitablement dans la chaîne de valeur de l'innovation grâce à l'essaimage, au mécénat de compétence, aux "corporate-venture" ou à toutes autres formes de partenariat pour

DANS UN MONDE QUI CHANGE,
LES START-UP VEULENT
QU'ON PARLE LEUR LANGAGE
POUR LES AIDER À GRANDIR.



PÔLES INNOVATION

BNP Paribas a créé 15 pôles innovation dans toute la France, pour accompagner la croissance des entreprises innovantes grâce à des solutions personnalisées

www.entreprises.bnpparibas.fr



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change

la conquête des marchés. La vocation même de l'innovation ouverte est en effet de créer des activités, de générer du chiffre d'affaires et de nouveaux bénéfices. Elle doit conserver cette raison d'être sans laquelle elle se limiterait à un artifice managérial, un phénomène de mode éphémère.

Le MEDEF a donc souhaité, dès le début de ses échanges avec les pouvoirs publics, prendre en main cette réflexion et la conduire au sein de ses organisations professionnelles. Les premiers enseignements du baromètre MEDEF de l'innovation ouverte le confirment, les entreprises attendent d'être accompagnées par leurs syndicats dans la compréhension des enjeux de l'open innovation, et dans l'accès aux moyens et aux méthodes de sa mise en œuvre. Les outils du système français de recherche et innovation en sont des supports, comme par exemple les plans industriels pour les nouvelles orientations des filières et leur déploiement à l'extérieur. Autant d'opportunités pour donner corps au "chasser en meute".

UN ESPRIT NOUVEAU SOUFFLE SUR LES ENTREPRISES



Le contexte est favorable, un esprit nouveau semble pouvoir souffler sur les entreprises. Seules 5 % des sociétés déclarent être encore attachées à une culture d'organisation en silo et ne pouvoir pratiquer une démarche d'open innovation. Les principales étapes d'un plan d'action se dégagent : ateliers thématiques, propositions de mesures pour amplifier les efforts des entreprises, benchmark pour capter davantage les bonnes pratiques et les transposer au mieux dans l'écosystème français.

Pour Gabrielle Gauthey, présidente de la commission Recherche-Innovation du MEDEF, "Lever les craintes de la perte de contrôle et de la propriété intellectuelle, mieux associer les fournisseurs à la démarche de l'innovation ouverte, trouver des modes de partenariat plus efficaces avec la recherche académique sont des défis à relever pour intensifier l'innovation ouverte en France." La diffusion de la culture de l'innovation

ouverte est un préalable au développement de ce mouvement. L'un des défis du management de l'innovation ouverte étant la gestion d'une multitude de partenaires, de cultures distinctes, et avec des rythmes d'action et de mise en œuvre différents. Des états-majors de grands groupes ont ainsi décidé de mobiliser plusieurs de leurs managers dans l'apprentissage d'une démarche d'innovation ouverte et plus particulièrement dans la maîtrise de processus coopératifs. Cet effort de formation est capital pour accélérer les processus d'innovation et en augmenter les chances de succès. Ces sociétés forment ainsi de jeunes managers pour leur apprendre à fonctionner comme des start-up tout en faisant collaborer des métiers qui ne travaillent pas ensemble d'ordinaire. L'innovation ne peut être ni l'apanage de la recherche publique ou privée, ni le domaine réservé de l'industrie, ni la compétence exclusive des ingénieurs, ni le secret jalousement gardé de quelques marques leaders ou de jeunes pousses prometteuses, pas même d'ailleurs le monopole des seules entreprises. L'innovation est en soi un art d'entreprendre qui nécessite la mobilisation de toutes les énergies et le soutien de l'écosystème pour un meilleur et plus rapide accès aux marchés.

Pour consulter les premiers enseignements du baromètre de l'innovation ouverte, allez sur le site web de la commission Recherche-Innovation du MEDEF :

www.innover-en-france.com

COTISATIONS DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE : LE VERSEMENT DEVIENT MENSUEL.

Jusqu'ici vous versiez vos cotisations de retraite complémentaire chaque trimestre. À partir du 1^{er} janvier 2016, le paiement devient mensuel pour toutes les entreprises de plus de 9 salariés. L'Agirc et l'Arrco répondent aux questions que vous vous posez.

Cette mesure est-elle obligatoire ?

Oui pour toutes les entreprises de plus 9 salariés. Celles-ci devront verser mensuellement leurs cotisations auprès de leurs caisses de retraite complémentaire à partir du 1^{er} janvier 2016. Le nombre des collaborateurs est celui présent dans l'entreprise au 31 décembre 2015. Le calcul est effectué au niveau de l'entreprise donc en incluant les salariés de tous les établissements de l'entreprise.

Est-ce que la date limite de paiement des cotisations va aussi changer ?

Pas de changement : les cotisations de retraite complémentaire restent dues le dernier jour ouvré du mois qui suit celui du versement du salaire. Pour respecter cette échéance, dans le cas d'un paiement par chèque, la date limite d'envoi du chèque est fixée au 25 du mois.

Quand la mensualisation prendra-t-elle concrètement effet ?

Les cotisations de retraite prélevées sur les salaires de janvier 2016 devront être versées à la caisse de retraite complémentaire au plus tard le dernier jour ouvré du mois qui suit, c'est-à-dire le 29 février 2016.

Quelles sont les précautions à prendre ?

Comme tout changement, il faut s'y préparer. Les cotisations du dernier trimestre 2015 prélevées sur les salaires d'octobre, novembre, décembre, devront être payées au plus tard le 29 janvier 2016. Dès le mois suivant, les cotisations des salaires de janvier devront être payées au plus tard le 29 février. Ensuite, payer chaque mois deviendra un nouveau réflexe.

Où se renseigner ?

Auprès de vos caisses de retraite complémentaire habituelles ou des tiers qui effectuent pour le compte de l'entreprise le versement des cotisations. Vous trouverez également davantage de réponses à vos questions sur le site internet de l'Agirc et de l'Arrco www.agirc-arrco.fr/entreprises/cotiser/





EFFICACITÉ PUBLIQUE

PAGE 114
L'APPARIEMENT
DES OFFRES
ET DES DEMANDES
DE COMPÉTENCES
EST LA CLÉ DE
L'EMPLOI

3 QUESTIONS À DENIS
FERRAND

PAGE 116
LES ZÈBRES

L'APPARIEMENT DES OFFRES ET DES DEMANDES DE COMPÉTENCES EST LA CLÉ DE L'EMPLOI



3 QUESTIONS À DENIS FERRAND

DOCTEUR EN ÉCONOMIE DE L'UNIVERSITÉ PIERRE MENDÈS-FRANCE DE GRENOBLE, DENIS FERRAND EST DIRECTEUR GÉNÉRAL DE COE-REXECODE DEPUIS DÉCEMBRE 2008. IL EST ÉGALEMENT DIRECTEUR DE LA CONJONCTURE ET DES PERSPECTIVES. IL EXPOSE LES MESURES À PRENDRE, SELON LUI, POUR QUE LA FRANCE RETROUVE LE CHEMIN DE LA CROISSANCE ET DE L'EMPLOI.

**APRÈS DES ANNÉES DE CRISE,
ON ENTEND DE PLUS EN PLUS
PARLER DE FRÉMISSEMENT DE
L'ÉCONOMIE. CONFIRMEZ-VOUS
CE REGAIN D'OPTIMISME POUR
LE MOYEN-LONG TERME, OU
AU CONTRAIRE PENSEZ-VOUS,
COMME LE FMI, QUE LES
PERSPECTIVES DE CROISSANCE
RESTENT MOROSES À L'HORIZON
2020 ?**

DENIS FERRAND :
Rebond de croissance et reprise économique sont à distinguer. Les circonstances extérieures (baisse du prix du pétrole, faibles taux, dépréciation de l'euro) ont créé les conditions d'un rebond économique intervenu début 2015. Il faut maintenant transformer cet essai pour déboucher

sur une véritable reprise à la fois de l'investissement productif et de l'emploi. Sur ce point, nous en sommes plus au stade de l'espérance qu'à une matérialisation de la reprise. En tout état de cause, le référentiel de la croissance à moyen/long terme a changé. Un rythme de croissance tendancielle aux environs de 2 % tel qu'en vigueur dans les années 2000 n'est probablement plus d'actualité. Notre croissance potentielle se situe désormais dans un intervalle de 1 à 1,5 %, et plutôt plus proche de 1 % en raison de l'atrophie de notre base économique intervenue durant les dernières années.

**QUELLES SONT SELON VOUS
LES MESURES À PRENDRE ET
LES PRINCIPALES RÉFORMES
À METTRE EN ŒUVRE POUR
PERMETTRE À LA FRANCE DE
RETRouver DURABLEMENT LE
CHEMIN DE LA CROISSANCE ?**

D.F. : Le chemin vers une croissance durable ne se dessinera vraiment que si les conditions de l'investissement sont réunies. Cela passe notamment par une prévisibilité fiscale qui fait défaut actuellement. Cela passe également par la restauration de la profitabilité des investissements. Pour y parvenir, nous devons corriger les atypies de la fiscalité française par rapport à nos voisins

européens : en réduisant à la fois le poids de la fiscalité de production, celle qui intervient avant même que les entreprises aient réalisé un résultat (CFE, CVAE...), et en repensant notre fiscalité du capital.

**NOTRE PROBLÈME NUMÉRO UN,
CELUI DONT PIERRE GATTAZ
A FAIT UNE DE SES PRIORITÉS,
EST L'EMPLOI. D'ICI 2022,
DES DÉPARTS MASSIFS
À LA RETRAITE SONT À PRÉVOIR,
COMMENT FAIRE EN SORTE
QUE CELA PROFITE VRAIMENT
À L'EMPLOI ? COMMENT LA
FRANCE DOIT-ELLE S'ADAPTER
AUX MÉTIERS DE DEMAIN ?**

D.F. : Ne compter que sur les départs en retraite pour voir baisser le chômage est un double leurre.

“NOUS DEVONS CORRIGER LES ATYPIES DE LA FISCALITÉ FRANÇAISE PAR RAPPORT À NOS VOISINS EUROPÉENS.”

Tout d'abord, la population active, et c'est une chance, va continuer de progresser. Ensuite, une telle position suppose implicitement qu'il existe un "stock" d'emplois quasi-figé dans l'économie. Or, la réalité c'est que, chaque année, beaucoup d'emplois sont détruits tandis que d'autres sont créés. Ceci s'explique par la transformation des métiers et des compétences et relève d'une dynamique économique qui est essentielle. C'est l'enjeu de l'appariement des offres et des demandes de compétences qui est la clé pour assurer le développement de l'emploi. Et c'est d'autant plus vrai dans le contexte actuel de mutation

fondamentale des modèles économiques liée à l'ère du digital. L'adaptation des compétences via une formation qualifiante est cruciale. Elle est un vecteur de retour à l'emploi pour les chômeurs, et notamment ceux de longue durée, mais elle est également importante pour la très grande proportion d'actifs dont les métiers sont concernés par cette mutation fondamentale.



ALEXANDRE
JARDIN VEUT
REDONNER
LE SOURIRE
À LA FRANCE
AVEC BLEU
BLANC ZÈBRE

L'ÉCRIVAIN ET CINÉASTE FRANÇAIS EST UN "OPTIMISTE PATHOLOGIQUE" QUI NE SUPPORTE PAS DE VOIR LA FRANCE S'ENLISER ET PERDRE CONFIANCE, ALORS MÊME QUE CE PAYS A TANT D'ATOUTS. D'ÔÙ SON IDÉE DE FÉDÉRER LES ÉNERGIES DE TOUS CEUX QUI AGISSENT ET ONT ENVIE DE PRENDRE LEUR AVENIR EN MAINS. AU XXI^e SIÈCLE, QUOI DE MIEUX QUE LES RÉSEAUX SOCIAUX ? C'EST AINSI QU'EST NÉ, VOILÀ PLUS D'UN AN, SON MOUVEMENT CITOYEN.

Même si la France semble avoir le moral en berne, nombreux sont ceux qui continuent d'y croire et qui agissent au quotidien pour rendre la vie plus facile et préparer l'avenir : des entrepreneurs qui, dans tous les secteurs, innovent, aux associations qui accompagnent les plus fragiles pour leur remettre le pied à l'étrier... Alexandre Jardin a fait appel à eux à travers l'association Bleu Blanc Zèbre (BBZ) pour constituer sur le web une sorte de "gouvernement civil" afin d'inciter tous les Français à se prendre en main.

Une plateforme numérique de "responsabilisation" a été conçue avec l'aide de Natacha Quester-Séméon et d'autres pionniers français du web. L'idée, à travers cette plate-forme, est de rassembler ceux qui sont convaincus que le numérique va changer le monde et ceux qui agissent partout sur le terrain, trop souvent dans l'ombre.

Aujourd'hui, la plate-forme est riche de plus de 100 "zèbres" qui proposent des solutions dans tous les domaines : entrepreneuriat, logement, éducation, environnement... Plus de 50 villes ont par ailleurs rejoint le mouvement et décidé de déployer les solutions proposées.

Le pari est lancé pour faire, comme le souligne Guillaume Villemot, le président de BBZ, "*une véritable révolution solidaire, un large mouvement national inclusif où nous serons tous les acteurs de nos changements et des réussites de la France*".

POUR APPORTER VOTRE PIERRE À CE MOULIN D'OPTIMISME ET TRANSFORMER CET ÉLAN EN RÉALITÉ, SIGNALEZ TOUTES LES ACTIONS PRÈS DE CHEZ VOUS QUI MÉRITENT D'ÊTRE LABELLISÉES ET SIGNEZ L'APPEL DES "ZÈBRES" SUR BLEUBLANCZEBRE.FR.



PARUTION TRIMESTRIELLE

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Michel Guilbaud

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION

Olivier Midière

RÉDACTEUR EN CHEF

Alexandre Tonus

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Karine Bellan

ICONOGRAPHIE

Mylène Despierre

CONTRIBUTEURS

Jean-Baptiste Baroni, Katia Bekasinski

Timothée Bouteloup, Lidwine Charbeau

Anne-Florence Fagès, Camille de Fleuriau

Sébastien Guimier, Valérie Hérisson

Sandrine Javelaud, Gérard de Lavernée,

Géraldine Lemble-Pavlov, Céline Micouin

Andrè-Luc Molinier, Emmanuel Montanié

Dorothée Pineau, Chloé Ribelles-Viguié

Patrick Schmitt, Jérémie Simon

Béatrice Tonus, Marie-Christine Vaccarezza

Muriel Vignaud, Lys Vitral.

CRÉDITS

MEDEF, ERWAN SOURGET, PRESSEPHOTO, AGENCE ZÈBRE,
FOTOLIA, JACQUES WITT

**GROUPE CITHEA COMMUNICATION
[DESIGN GRAPHIQUE, ÉDITION,
RÉGIE PUBLICITAIRE]**



Cithéa Communication

178 quai Louis Blériot. 75016 Paris

01 53 92 09 00 / Fax : 01 53 92 09 02

contact@citheacomunication.fr



DIRECTEUR DE CRÉATION

Cyril Zafrani

**CRÉATION MAQUETTE
& DIRECTION ARTISTIQUE**

V. Figuière

Max Reynaud

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@citheacomunication.fr



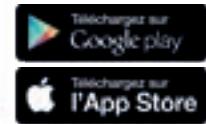
ISBN 978-2-86658-142-8

**IMPRESSION & ROUTAGE
IMPRIMEUR MORAUT**

DÉPÔT LÉGAL : Juillet/août 2015

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

**TÉLÉCHARGEZ
L'APPLICATION FRANCE 2020
LE 15 SEPTEMBRE 2015**



MEDEF

55 avenue Bosquet. 75007 PARIS.

Tél. : 01 53 59 19 19

Site : www.medef.com



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.

**PROFESSIONNELS
DES MÉTIERS DE
SERVICES,
VOUS PASSEZ TOUT
VOTRE TEMPS
À PRENDRE SOIN
DES AUTRES.**



**ET VOUS?
QUI PREND SOIN
DE VOUS?**

Complémentaire Santé – Prévoyance – Retraite

C'est parce que nous connaissons si bien les métiers de la santé, du conseil, de la restauration, de l'hôtellerie, du transport, et des commerces de proximité que nous sommes en mesure de vous apporter les solutions les plus adaptées à vos besoins. KLESIA, au service des entreprises de service depuis plus de 65 ans.

KLESIA
PROTECTION ET INNOVATION SOCIALES