

LE MAGAZINE DE LA FRANCE DE DEMAIN

ÉCONOMIE | POLITIQUE | SOCIOLOGIE | ÉCOLOGIE | AUDACE CRÉATRICE | TECHNOLOGIE

UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU MEDEF 2016

30-31 AOÛT



2020
FRANCE
LE MAGAZINE
DE LA FRANCE
DE DEMAIN

CONQUÈTE AUDACE ENTHOUSIASME

AOÛT 2016 GRATUIT #06

EMBARQUEZ VERS DE NOUVEAUX HORIZONS



Jeep® Grand Cherokee à partir de 580 €/mois* avec apport

Garantie et entretien inclus pendant 3 ans. Location Longue Durée sur 36 mois et 45 000 km maximum.

Émissions de CO₂ de 184 g/km - Stop&Start - Boîte de vitesses automatique à 8 rapports - Radar anticollision - Caméra de recul - Système de contrôle de la stabilité en condition de remorquage.

*Exemple pour un Grand Cherokee Limited 3.0 i V6 CRD 250 ch 4x4 8V AWD avec Pack Navigation et loit ouvrant au tarif constructeur du 01/08/16 en Location Longue Durée sur 36 mois et 45 000 km maximum, soit 36 loyers mensuels de 580 € TTC après un apport de 13 500 € TTC. Offre cumulable, réservée aux particuliers, valable jusqu'au 31/08/2016 dans le réseau Jeep® participant. Sous réserve d'acceptation de votre dossier par FCA Fleet Services France, SAS au capital de 30000000 € - 6 rue Nicolas Copernic - ZA Trappes-Etangoir 78190 Trappes - 413 160 187 RCS Versailles. Courtier en assurance enregistré à l'ORIAS n° 00045147 | www.orias.fr. La prestation d'assistance est garantie et mise en œuvre par Europ Assistance, entreprise régie par le code des assurances.

Modèle présenté : Jeep® Grand Cherokee Summit 3.0 i V6 CRD 250 ch 4x4 8V AWD avec coloris Bright White à 805 €/mois après un apport de 13 500 € TTC. Gamme Grand Cherokee : consommations (l/100 km) de 7 à 13,5 ; émissions de CO₂ (g/km) de 184 à 315. Jeep® est une marque déposée de FCA US LLC.



PIERRE GATTAZ



Y CROIRE ET AGIR

FACE À UN CONTEXTE DE VIOLENCE INÉDIT DANS LE MONDE, ET DE RÉPÉTITION D'ATTENTATS EN FRANCE, NOS CONCITOYENS SONT INQUIETS ET DÉBOUSSOLÉS. ON LE SERAIT À MOINS. DANS CES CIRCONSTANCES, LE MOT D'ORDRE DE NOTRE UNIVERSITÉ D'ÉTÉ, « Y CROIRE ET AGIR », EST LA SEULE RÉPONSE POSSIBLE.

Y croire tout d'abord, c'est faire montre d'un optimisme concret et raisonné, c'est se projeter dans un avenir possible, un avenir commun, collectif, porté par la communauté humaine qu'est l'entreprise, riche de sa diversité. C'est aussi un avenir où nos valeurs communes du « vivre ensemble », Liberté, Égalité, Fraternité, sont réaffirmées, défendues et complétées par celles propres aux entreprises : respect mutuel, goût du travail, de l'effort, de l'audace...

Agir également, car comme entrepreneurs, notre croyance n'est pas passive, elle se veut active, concrète, incarnée. Or, partout, quand on se promène dans notre pays, dans tous les territoires, de métropole ou d'outre-mer, on sent cette énergie, cette envie de faire, de créer, de développer des idées, des projets. Ainsi, l'enjeu des futures élections présidentielles sera bien là : arriver à transformer la France en terre de tous les possibles, pour tous nos concitoyens et pas simplement quelques privilégiés. Car « l'entrepreneurialisme », cette doctrine économique et sociale qui permet à tous les entrepreneurs de trouver leur voie est en train de s'imposer dans notre pays, petit à petit, sans bruit mais avec force. Et il appartiendra à nos politiques de savoir la favoriser, de l'accompagner sans la contraindre. Cela passera nécessairement par des réformes de fond pour libérer l'énergie entrepreneuriale, que ce soit dans le domaine du social, du fiscal, de la simplification ou de la formation. Cela nécessitera aussi un État qui se recentre sur ses priorités : la sécurité, la défense, l'éducation, la justice ; tout en sachant tirer pleinement parti de ce que les entreprises et l'esprit d'entreprendre pourront amener.

La France est à la croisée des chemins. La période est difficile, confuse. Chacun devra prendre sa part pour aider notre pays à sortir plus fort de cette situation, et les entreprises sauront répondre présent. Mais, pour cela, il faut désormais libérer l'énergie qui entrave encore notre capacité d'entreprendre. Il y a urgence !

**Pierre Gattaz
Président du MEDEF**

INTERVENANTS



10
MICHAËLLE JEAN
“L’ESPACE FRANCOPHONE EST UN ESPACE
ÉCONOMIQUE OUVERT, DYNAMIQUE
ET PROMETTEUR”



50
MAGALI MUNOZ
“CONTRIBUER À LA MIXITÉ SOCIALE
DANS LES QUARTIERS”



68
TONY ELUMELU
“JE SOUHAITE INSTITUTIONNALISER
LA CHANCE !”



76 et 94
CHRISTIAN DARGNAT
AVANTAGE USA
L’ANALYSE GÉOÉCONOMIQUE DE CHRISTIAN DARGNAT
“EUROPE :
DE QUOI LE BREXIT EST-IL LE NOM ?”



91
LOÏC ARMAND
“APRÈS LE BREXIT :
COMMENT GOUVERNER L’EUROPE ?”

INTERVENANTS



104

Olivier Midière
“DIGITAL DISRUPTION LAB :
L’EXEMPLE D’ISRAËL”



106

Christian Poyau
“NOUS DEVONS ACCOMPAGNER
LES ENTREPRISES DANS LEUR
TRANSFORMATION NUMÉRIQUE”



111

Marie-Claire Capobianco
“L’INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE :
UNE CLÉ FONDAMENTALE DE RÉUSSITE
POUR LES ENTREPRISES”



132

Nicolas Truelle
“REDONNER À CHAQUE JEUNE ENVIE
ET CONFiance POUR AVANCER
ET GRANDIR”



144

Thierry Hesse
“METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE
DE MONTÉE EN GAMME DE L’OFFRE”



147

Roland Héguy
“ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS
POUR RÉPONDRE AU TRIPLE DÉFI
DU TOURISME”

SOMMAIRE



PAGE 3
L'ÉDITO DE PIERRE GATTAZ



PAGES 10 / 13
GRAND TÉMOIN

Michaëlle Jean
Secrétaire générale de l'OIF

20²⁰
FRANCE 2020



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

1

PAGES 16 / 61

ACTU(S)

PAGE 18

LE MONDE CHANGE, ET LA FRANCE ?
7 DÉFIS POUR GAGNER EN 2020

PAGE 30

CHANGER DE MÉTHODE UN IMPÉRATIF

PAGE 36

L'ÉCONOMIE ET LES ENTREPRISES

DE DEMAIN :

UN SONDAJE VIAVOICE POUR LE MEDEF

PAGE 38

ÊTES-VOUS PRÊT À RELEVER LES « 7 DÉFIS » ?

PAGE 42

UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2016 : Y CROIRE ET AGIR !

PAGE 49

LA VIE DU RÉSEAU

PAGE 50

VIS MA VIE DE MANDATAIRE PATRONAL
“CONTRIBUER À LA MIXITÉ SOCIALE DANS LES
QUARTIERS”

PAGE 54

“BEAU TRAVAIL !” A REPRIS LA ROUTE
DU TOUR DE FRANCE

PAGE 60

L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE, NOUVELLE
PRIORITY POUR LA B20 COALITION

2

PAGES 62 / 97

LES GRANDS DÉFIS

PAGES 64 / 67

DÉVELOPPEMENT DURABLE

PAGE 64

DEUXIÈME ÉDITION DU GUIDE MEDEF-ORSE
SUR LES INITIATIVES RSE SECTORIELLES

PAGE 66

LA FRANÇAISE DE L'ÉNERGIE, LEADER
FRANÇAIS DU GAZ DE CHARBON

PAGES 68 / 79

MONDIALISATION

PAGE 68

JE VEUX INSTITUTIONNALISER LA CHANCE !

TONY ELUMELU, PRÉSIDENT DE HEIRS HOLDINGS,
THE UNITED BANK FOR AFRICA, TRANSCORP ET
FONDATEUR DE LA TONY ELUMELU FOUNDATION.

PAGE 75

EXPORTATION COLLABORATIVE :
DES RENCONTRES POUR FAVORISER
LA COLLABORATION ENTRE PRODUCTEURS
ET EXPORTATEURS

PAGE 76

AVANTAGE USA
L'ANALYSE GÉOÉCONOMIQUE
DE CHRISTIAN DARGNAT

PAGES 82 / 97

EUROPE

PAGE 82

DÉCLARATION MEDEF-BDI-BDA SUR LE BREXIT

PAGE 84

ROYAUME-UNI ET EUROPE :
COMMENT SE PASSERA LE BREXIT ?

SOMMAIRE

3

PAGES 121 / 127 **L'ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE**

PAGE 122
LOI TRAVAIL :
TOUT CE QUI CHANGE POUR LES ENTREPRISES

4

PAGES 131 / 147 **LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ**

PAGES 132 / 137
ÉDUCATION - FORMATION
PAGE 132
REDONNER À CHAQUE JEUNE ENVIE ET
CONFIANCE POUR AVANCER ET GRANDIR
INTERVIEW DE NICOLAS TRUELLE

PAGES 140 / 147 **FILIÈRES D'AVENIR**

PAGE 140
TOURISME ET MOBILITÉS :
PASSEPORT POUR LA CROISSANCE

PAGE 144
TOURISME : "METTRE EN ŒUVRE
UNE STRATÉGIE DE MONTÉE EN GAMME
DE L'OFFRE"

INTERVIEW DE THIERRY HESSE

PAGE 147
TOURISME :
"ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS POUR
RÉPONDRE AU TRIPLE DÉFI DU TOURISME"
TRIBUNE DE ROLAND HEGUY,

5

PRÉSIDENT CONFÉDÉRAL DE L'UMIH

PAGES 149 / 153 **EFFICACITÉ PUBLIQUE**

PAGE 150
15 PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER
LA SPHERE PUBLIQUE

PAGE 91

BREXIT : CE QUI VA SE PASSER

TRIBUNE DE LOÏC ARMAND

PAGE 94

EUROPE : DE QUOI LE BREXIT EST-IL LE NOM ?

L'ANALYSE DE CHRISTIAN DARGNAT

PAGES 98 / 109

NUMÉRIQUE

PAGE 98

DIGITAL DISRUPTION LAB :

L'EXEMPLE D'ISRAËL

PAGE 104

"LA 'SILICON WADI' EST LE DEUXIÈME
ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION AU MONDE"

PAGE 106

"NOUS DEVONS ACCOMPAGNER LES
ENTREPRISES DANS LEUR TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE"

INTERVIEW DE CHRISTIAN POYAU

PAGES 111 / 119
ENTREPRENEURIAT

PAGE 111

L'INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE :
UNE CLÉ FONDAMENTALE DE RÉUSSITE POUR
LES ENTREPRISES

INTERVIEW DE MARIE-CLAIREE CAPOBIANCO

PAGE 114

TROIS PATRONS

"CHAMPIONS DU CHANGEMENT"

PAGE 118

TALENTS AROUND

FAIT ÉMERGER LES TALENTS

LEXUS NX 300h

L'HYBRIDE SOUS UN NOUVEL ANGLE.



Consommations mixtes : de 5,0 à 5,3 L/100 km. Émissions de CO₂ mixtes : de 116 à 123 g/km. Données homologuées CE.



NX 300h | LEXUS

GRAND TÉMOIN

**L'ESPACE FRANCOPHONE EST UN ESPACE OUVERT,
DYNAMIQUE ET PROMETTEUR**

MICHAËLLE JEAN

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE LA FRANCOPHONIE



**“L'OBJECTIF EST DE CONCILIER CROISSANCE
ÉCONOMIQUE, LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ
ET INÉGALITÉS AINSI QUE LA SAUVEGARDE
DE L'ENVIRONNEMENT ET LA PRÉSÉRATION
DU PATRIMOINE FRANCOPHONE”**

© CYRIL BAILEAU

A

MICHAËLLE JEAN A ÉTÉ ÉLUE SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE LA FRANCOPHONIE EN NOVEMBRE 2014. DEPUIS SON ÉLECTION, ELLE A FAIT DE LA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE POUR LA FRANCOPHONIE LE CŒUR DE SON ACTION.

H

Vous êtes l'une des invitées d'honneur de l'Université d'été du MEDEF 2016. Quels messages voulez-vous faire passer aux chefs d'entreprise français à cette occasion ?

Michaëlle Jean : Permettez-moi d'abord de vous dire que je suis très heureuse de participer à cet événement majeur et de pouvoir m'adresser aux entrepreneurs et chefs d'entreprises français. Je leur dirai que l'espace francophone est un espace économique ouvert, dynamique et prometteur. Actuellement, plusieurs États membres de la Francophonie développent des stratégies de transformation économique et structurelle afin d'améliorer leur insertion dans les échanges régionaux et internationaux. La plupart des pays d'Afrique francophone ont mis en place des stratégies d'émergence qui commencent à porter leurs fruits et cette région va être pour très longtemps le principal réservoir de la croissance mondiale. Les entrepreneurs doivent être conscients de cette opportunité historique. L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) accompagne ces évolutions majeures qui illustrent l'utilité de la stratégie économique pour la Francophonie, définie au sommet de Dakar en 2014. Cette stratégie, qui concerne aussi bien les pouvoirs publics, les entreprises, les institutions éducatives et la société civile, vise à renforcer les relations économiques entre les partenaires francophones. À travers cette feuille de route, l'objectif est de concilier croissance économique, lutte contre la pauvreté et les inégalités, sauvegarde de l'environnement et préservation du patrimoine culturel dans l'espace francophone. Par ailleurs, les deux forums économiques francophones organisés en novembre 2014 et octobre 2015 avec des entrepreneurs et des chefs d'États sont la preuve que notre projet économique intéresse. C'est également l'occasion de dire que la sécurité des investissements, le renforcement de la gouvernance économique, l'accès à une éducation et à une formation professionnelle de qualité ainsi que la mise en œuvre de politiques de responsabilité sociale des entreprises jouent un rôle essentiel dans l'émergence des économies nationales. Avec son Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), la Francophonie soutient aussi les progrès de l'économie verte et les nouveaux emplois qui en découlent.

Nous menons par ailleurs un combat pour que les normes et le droit des affaires reflètent la diversité des cultures et

des pratiques. Imposer un droit unique des affaires, le plus souvent en anglais, ne contribue pas à des conditions de concurrence équitable. C'est la raison pour laquelle l'OIF a soutenu en son temps la mise en place de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA).

Que représente aujourd'hui la Francophonie à l'échelle du monde ? Et quelle en est votre vision pour l'avenir ?

M.J : La Francophonie est une force qui monte. Premièrement, le français est, avec l'anglais, la seule langue à être parlée sur tous les continents. C'est un poids réel. Il est bon de savoir qu'il y a 274 millions de francophones et que 80 États et gouvernements sont aujourd'hui membres de l'OIF. Ensuite, le français est la 3^e langue des affaires, après l'anglais et le mandarin. Qui dit « affaires » dit « négociations entre les peuples ». À travers ces échanges circulent des valeurs, une culture, une manière d'entreprendre. La Francophonie participe aussi à la paix dans le monde. Nous représentons plus du tiers des pays membres des Nations unies. Enfin, si vous vous projetez en 2050, les démographes prévoient que le français rejoindra l'anglais comme langue la plus parlée dans le monde du fait de la croissance démographique de l'Afrique francophone. C'est un défi pour nous car il faut donner un plus grand accès à l'éducation dans ces pays. L'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF), que nous venons de créer avec tous nos partenaires à Dakar, rassemble toutes les expériences pédagogiques. Notre ambition est de former 100 000 professeurs, maîtres et cadres en français pour moderniser l'enseignement de cette langue.

“LE FRANÇAIS EST, AVEC L'ANGLAIS, LA SEULE LANGUE À ÊTRE PARLÉE SUR TOUS LES CONTINENTS”

E

Dans l'espace francophone, il y a des entrepreneurs qui investissent, innovent, créent de l'emploi et prennent des risques. Il est de notre devoir de les valoriser, de les mettre en synergie. Pour cela, il faut un environnement propice à l'investissement. Ainsi,

L

GRAND TÉMOIN

MICHAËLLE JEAN

E

nous les accompagnons à travers l'action d'une douzaine d'associations membres du Réseau des associations professionnelles francophones (RAPF) qui favorise l'échange d'expériences et enseigne un savoir-faire en matière de normes, d'expertise comptable, de génie civil. L'OHADA effectue également un travail remarquable pour faire du continent africain un véritable espace de dynamisme économique en toute sécurité juridique.

Vous avez pris la tête de l'OIF fin 2014. Un an et demi après, quel bilan tirez-vous de votre action ? Quelles ont été vos principaux succès ? Quels sont vos éventuels regrets ?

Au sommet de Dakar, les chefs d'État et de gouvernement ont souhaité que l'OIF s'engage avec détermination dans le domaine économique, et notamment que les femmes et les jeunes soient encore plus impliqués. Cette feuille de route nous invite à être créatifs en conjuguant étroitement stratégie économique et actions de terrain. C'est dans cette optique que je travaille depuis mon entrée en fonction. Je veux une Francophonie qui soit lisible et qui permette aux citoyens de l'espace francophone de se retrouver dans ses actes et dans ses paroles. La Francophonie doit être exemplaire, tant sur le plan politique que démocratique. Elle doit encourager le dialogue et le vivre-ensemble. Tout cela implique une organisation de proximité, avec des propositions concrètes sur le terrain. Ainsi, en matière de création d'emplois et d'insertion économique, l'OIF met en œuvre un programme sur l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes par les incubateurs d'entreprises dans 11 pays francophones (Madagascar, Sénégal, Bénin, Cameroun, Gabon, Burkina Faso, Mali, RDC, Niger, Côte d'Ivoire, Togo). L'OIF s'implique également dans la mise en place d'une éducation inclusive et de qualité tout au long de la vie.

“LA FRANCOPHONIE DOIT ÊTRE EXEMPLAIRE, TANT SUR LE PLAN POLITIQUE QUE DÉMOCRATIQUE”

Nous sommes aussi très engagés sur la thématique du développement durable et prenons une part essentielle à la construction d'un monde plus juste à travers notamment l'initiative francophone pour les jeunes et les emplois verts (Forum inter-

L

national jeunesse et emplois verts, FIJEV). Sur le développement durable et la lutte contre les changements climatiques, l'IFDD mène des actions de conseil et de renforcement des capacités en faveur de la transition énergétique et des énergies renouvelables. Ainsi, sur la base des fondements linguistiques, culturels, politiques, diplomatiques et économiques posés par mes prédécesseurs, je veux bâtir une Francophonie des peuples et des solutions. Une Francophonie résolument optimiste, créative et en marche face à l'adversité, face aux crises et aux mutations.

Vous avez déclaré lors d'une interview qu'il fallait que la Francophonie puisse intervenir là où on ne l'attend pas ? Qu'avez-vous voulu dire ?

À travers cette formule, j'ai souhaité affirmer l'ambition qui doit être la nôtre. Une Francophonie capable de peser sur les grands enjeux mondiaux de notre temps : la lutte contre le terrorisme et la radicalisation violente, la création d'emplois, le soutien à l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes, la gestion des flux migratoires, la lutte contre le réchauffement climatique, l'accès et le renforcement de la démocratie et de l'État de droit. La Francophonie doit avoir plus d'impact sur le cours des événements, proposer des solutions et obtenir des résultats. C'est un impératif et je m'y suis engagée.

Avec la digitalisation croissante de l'économie, le web et les réseaux sociaux deviennent des vecteurs d'échanges et de communication de plus en plus fondamentaux. Or, Internet est encore largement dominé par l'anglais. Que faire pour développer le web francophone ? Quelles actions spécifiques l'OIF mène-t-elle en ce domaine ?

Au-delà d'Internet, je dirai plus globalement qu'il faut arrêter avec les complexes par rapport à l'anglais. En réalité, il s'agit de valoriser et de dynamiser les contenus francophones sur Internet. Je ne souhaite pas opposer l'anglais et le français car ces langues sont complémentaires, comme toutes les autres d'ailleurs. J'estime que le français mérite d'être davantage représenté sur la Toile. Le français est une langue des affaires, comme l'anglais, une langue du commerce, comme l'anglais. L'esprit d'entreprendre se conjugue aussi en français ! Cette langue produit des idées. Elle est puissante, c'est une langue de création et d'innovation. Avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF), nous avons par exemple développé un métaportal appelé « IDNEUF ».

GRAND TÉMOIN

MICHAËLLE JEAN

E

A



J

C'est le premier moteur de recherche francophone de grande ampleur, conçu pour gérer des ressources pédagogiques et valoriser le patrimoine numérique libre d'accès en langue française. Le Fonds francophone pour l'innovation numérique (FFIN), dont le rôle est d'appuyer les politiques publiques des pays francophones en développement grâce, notamment, à la conception d'applications numériques par des jeunes professionnels locaux, réalise lui aussi un travail exemplaire.

“LE FRANÇAIS MÉRITE D’ÊTRE DAVANTAGE PRÉSENTÉ SUR LA TOILE”

Enfin, les opportunités offertes par l'édition numérique, la numérisation du patrimoine éditorial ou le livre électronique stimulent l'appropriation du numérique comme outil de créativité, d'innovation et de maillage. Ainsi, dans le cadre de sa stratégie numérique « Horizon 2020 » adoptée en 2012 lors du xiv^e sommet de la Francophonie à Kinshasa, l'OIF accompagne et encourage les professionnels du numérique et les communautés d'intérêt dans le développement d'initiatives et de pratiques collaboratives qui témoignent souvent d'un dynamisme francophone hors du commun.

Vous refusez que l'on cantonne la Francophonie à ses traditionnels aspects culturels et plaidez pour une Francophonie économique ? Qu'est-ce que cela signifie ?

La Francophonie assure le rayonnement de la langue française, mais appréhende celle-ci comme un levier pour agir ensemble. Nous travaillons beaucoup sur les

industries culturelles parce que la culture, c'est aussi une économie : des marchés, des emplois, des exportations. Quand vous voyez ce que représentent les biens culturels dans les exportations des États-Unis ou de la France, c'est impressionnant ! Le mandat que m'ont donné les chefs d'État en tient compte : au cœur de ma mission, la stratégie économique est fondamentale. Une économie équitable, une économie basée sur une éthique du partage. C'est le thème choisi par Madagascar pour le prochain sommet des chefs d'État et de gouvernement de la Francophonie : « Croissance partagée et développement responsable : les conditions de la stabilité du monde et de l'espace francophone. » Nous n'avons pas d'autre choix, nous sommes tous frappés par les mêmes défis, les mêmes turbulences, les solutions ne pourront donc passer que par le partage, par une croissance équitable et raisonnable.

Pensez-vous que, pour les entreprises, la Francophonie soit la meilleure porte d'entrée vers l'Afrique et le marché africain ?

Je dirais plutôt vers le monde entier ! On ne mesure pas toujours, en France, ce que représente l'espace de la Francophonie, à savoir une présence sur les cinq continents. C'est, par exemple, trente pays d'Afrique, et quand on sait que ce continent est aujourd'hui le plus convoité au monde... Mais il s'agit aussi du Mexique ou de l'Uruguay, du Canada, de l'Ukraine, des pays du Mékong et des Caraïbes et de dix-sept pays membres de l'Union européenne ! Autant de boulevards économiques que l'on peut tracer sur le globe... Cette langue partagée constitue un catalyseur, un levier pour faire des affaires ensemble, pour échanger et passer des accords.

N

Comment je suis devenu zen grâce à la méthode TOYOTA.



LES AVANTAGES D'UNE FLOTTE HYBRIDE TOYOTA

- ♦ Bonus Écologique de 750 €⁽¹⁾ (sauf sur RAV4 Hybride)
- ♦ Exonération de TVS pendant 8 trimestres⁽²⁾ (sauf sur RAV4 Hybride)
- ♦ Faible coût à l'usage⁽³⁾
- ♦ Système Hybride garanti 5 ans ou 100 000 km⁽⁴⁾
- ♦ Faibles émissions de CO₂
- ♦ 50 % du temps de trajet en électrique en moyenne⁽⁵⁾
- ♦ 9 millions de conducteurs⁽⁶⁾ et 19 ans d'expérience
- ♦ Système de sécurité Toyota Safety Sense™
- ♦ Navigation de série sur la gamme Business
- ♦ Service Duotech : entretien en 1 heure chrono sur rendez-vous⁽⁷⁾

Consommations mixtes (L/100 km) et émissions de CO₂ (g/km) / Auris Hybride : de 3,5 à 3,9 et de 79 à 91 (A) / Nouveau RAV4 : de 4,9 à 5,1 et de 115 à 118 (B) / Nouvelle Prius : de 3,0 à 3,3 et de 70 à 76 (A) / Yaris Hybride : de 3,3 à 3,6 et de 75 à 82 (A). Données homologuées (CE). (1) Pour l'acquisition ou la location (durée ≥ 24 mois) d'un véhicule hybride neuf émettant jusqu'à 110 g/km de CO₂. Bonus Écologique de 750 €. Selon conditions et modalités des articles D 251-1 et suivants du Code de l'Énergie. (2) Pour les véhicules hybrides émettant 110 g/km ou moins de CO₂, exonération pendant 8 trimestres du montant de TVS normalement dû.



TOYOTA

TOUJOURS
MIEUX
TOUJOURS
PLUS LOIN

TOYOTA AURIS HYBRIDE



- + D'ÉCONOMIE
 - + DE TECHNOLOGIE
 - + DE CHOIX
 - + DE PLAISIR
 - + D'ÉCOLOGIE
-
- = + ZEN

Toyota Business
Plus



NOUVEAU RAV4



NOUVELLE PRIUS



YARIS

(article 1010-I-b du CGI), hors composante c) du I de l'article 1010 du CGI, soit une taxe de 20 €/an. Selon réglementation fiscale au jour de parution, susceptible d'évolution. (3) Sources : TNS Sofres et Journal de l'Automobile 2012. (4) Composants du système Hybride garantis 5 ans ou 100 000 km, à la première des deux limites atteinte. (5) En moyenne sur un parcours mixte/urbain, selon conduite, chargement et facteurs extérieurs; tous résultats confondus au 1^{er} mai 2016 des Essais Alternatifs Hybride Toyota. (6) Cumul des ventes Toyota & Lexus dans le monde. Arrêté au 20/05/2016. (7) Chez les Concessionnaires proposant ce service.

1

ACTU {S}

PAGE 18

LE MONDE CHANGE, ET LA FRANCE ?
7 DÉFIS POUR GAGNER EN 2020

PAGE 30

CHANGER DE MÉTHODE UN IMPÉRATIF

PAGE 36

L'ÉCONOMIE ET LES ENTREPRISES
DE DEMAIN :
UN SONDAZG VIAVOICE POUR LE MEDEF

PAGE 38

ÊTES-VOUS PRÊT À RELEVER LES « 7 DÉFIS » ?

PAGE 42

UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2016 : Y CROIRE ET AGIR !

PAGE 49

LA VIE DU RÉSEAU

PAGE 50

VIS MA VIE DE MANDATAIRE PATRONAL
“CONTRIBUER À LA MIXITÉ SOCIALE DANS LES
QUARTIERS”

PAGE 54

“BEAU TRAVAIL !” A REPRIS LA ROUTE
DU TOUR DE FRANCE

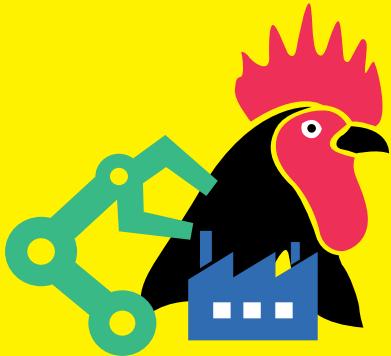
PAGE 60

L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE, NOUVELLE
PRIORITÉ POUR LA B20 COALITION

LE MONDE CHANGE, ET LA FRANCE ?

7 DÉFIS POUR GAGNER EN 2020





DANS LE CADRE DE SON PROJET « FRANCE 2020 », LE MEDEF VIENT DE PUBLIER UN OUVRAGE SOUS LA FORME D'UN LIVRE-MAGAZINE (MOOK) QUI S'INTITULE « LE MONDE CHANGE, ET LA FRANCE ? 7 DÉFIS POUR GAGNER EN 2020 ». IL IDENTIFIE SEPT GRANDS DÉFIS À RELEVER QUI DOIVENT DONNER DU SENS AUX RÉFORMES À CONDUIRE. VOICI QUELQUES BONNES FEUILLES TIRÉES DE CET OUVRAGE.

Tout change autour de nous. Le changement, c'est la vie. Le changement, ce sont les opportunités formidables ouvertes dès aujourd'hui pour le monde de demain. Le monde est à équiper, le futur est à construire. Nous avons un boulevard devant nous ! Nous bouillonrons de projets et ne manquons pas d'atouts pour gagner.

Dès 2013, Pierre Gattaz a souhaité que le MEDEF participe à l'élaboration d'une vision pour son pays. Car, comment donner du sens à l'action nécessaire pour redresser la France et lui redonner toutes ses chances dans la course mondiale, sans écouter ce que les entrepreneurs et les salariés ont à dire sur ce qu'ils vivent et ce qu'ils anticipent.

Les transformations à l'œuvre sont formidables : toujours plus d'entrepreneurs, de tous les styles et de toutes les ambitions ; des formes de management plus ouvertes et inclusives ; des évolutions des business modèles par le numérique, la transition écologique et tous les marchés du futur. Et bien sûr l'Europe qui reste la base arrière pour conquérir un monde qui s'ouvre à nous. Tels sont les 7 défis que le projet France 2020 a identifiés, et qui doivent donner du sens aux réformes à conduire. 7 défis qui constituent autant d'opportunités que d'atouts pour gagner en 2020 !

L'ENVIE D'ENTREPRENDRE COMME LIGNE DIRECTRICE

Mais il faut aussi changer de méthode. Les Français aspirent à un renouvellement de l'action, par un « jouer plus collectif » ; à une action au plus près du terrain, dans une approche « bottom-up » ; avec à tous les niveaux l'envie d'« entreprendre » comme ligne directrice. Enfin, et c'est peut-être le plus fondamental : refonder les valeurs par le sens, aller vers une économie plus humaine en redonnant au capitalisme ses lettres de noblesse tout en reconnaissant ses dérives. L'enjeu est sans doute de remettre l'utilité de l'entreprise au cœur du projet de notre pays. Ce sera l'ambition du MEDEF pour la prochaine grande échéance politique du pays en 2017. Plutôt que d'énumérer une liste de réformes technocratiques, le MEDEF a fait le choix de mettre en débat une première contribution qui donne une vision des transformations à l'œuvre dans nos entreprises, qui pourront guider les transformations à conduire pour la France.

LES VALEURS

La crise de 2008 a vu l'économie mondiale passer près de la déroute et modifier le regard des Français sur l'entreprise. Dans un contexte de mondialisation et de mutations accélérées rendant l'avenir incertain, il est primordial de donner envie aux Français de se mobiliser pour plus de croissance et de contribuer au développement d'entreprises plus compétitives.

UN SYSTÈME CAPITALISTE AUX FONDEMENTS SAINS...

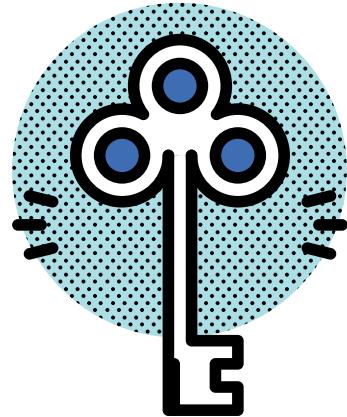
Depuis 1990, près d'un milliard de personnes sont sorties de l'extrême pauvreté tandis que la production mondiale de richesse quadruplait (Banque mondiale). En moins de dix ans, la richesse privée par personne a progressé de 16 % dans les pays les plus pauvres, soit sept fois plus vite que dans les pays riches. Et depuis l'an 2000, la richesse mondiale des ménages a plus que doublé. Le système capitaliste repose sur des fondements sains : la libre entreprise, l'initiative individuelle, le souci de rentabilité et d'investissement, la notion de valeur et de marché. Les chiffres l'attestent. Aucun système économique n'a pu assurer à une société un degré de développement comparable.

...QUI ENGENDRE DES DÉRIVES ET UNE PERTE DE SENS AUX MANIFESTATIONS MULTIPLES

Cependant la pratique du capitalisme engendre

REDONNER DU SENS AU CAPITALISME, À L'ENTREPRISE

dérives et excès. Parmi eux, la raréfaction des ressources et de l'énergie, et une pollution croissante à l'échelle mondiale. Mais aussi des inégalités croissantes : près de la moitié des richesses mondiales sont détenues par 1 % de la population. Dans certaines entreprises, l'approche purement financière de l'économie et la vision à court terme bénéficient davantage aux actionnaires et aux partenaires financiers qu'aux salariés, aux clients ou à l'ensemble de la société. Ces logiques minent le système actuel, nuisent à son acceptation. Elles impactent tous les acteurs de l'entreprise et finissent par entraîner une perte de sens qui se manifeste à plusieurs niveaux. Tout d'abord les consommateurs, en manque de confiance, sont de plus en plus sensibles au respect par tous les acteurs d'un contrat social et de valeurs morales. Ensuite les entreprises souffrent de la démotivation de salariés s'interrogeant sur toute idée de progrès. Enfin, le capitalisme remis en question par certains économistes inquiète une partie croissante de la population mondiale. Seules 11 % des personnes interrogées dans 27 pays estiment que le système capitaliste fonctionne de façon satisfaisante.



LES NOUVELLES PRATIQUES DU CAPITALISME

Face à ce phénomène, la prise de conscience est globale. Les salariés, en particulier les jeunes issus de la génération Y, accordent une place prépondérante à la question du sens et de l'autonomie en entreprise. Du côté des consommateurs, de nombreux mouvements naissent dans le monde entier pour défendre les notions de bien-être, de capital humain, de respect de l'environnement et de consommation citoyenne. Cette recherche de sens s'amplifie face aux mutations de l'environnement économique, technologique et humain qui modifient notre vision du progrès, bousculent nos références et nos pratiques. Alors que la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) élargit le champ de responsabilité des entreprises, des courants de pensée et des initiatives en Europe font évoluer les pratiques du capitalisme

(Breakthrough Capitalism, Shared Value Initiative) en se centrant sur les notions de sens, d'utilité, de bien commun et de finalité de l'économie dans un monde durable. Toutes ces initiatives visent à mettre l'être humain et la planète au cœur du système tout en générant du profit.

L'UTILITÉ AU COEUR DU PROJET D'ENTREPRISE

Cette recherche du sens profond de l'économie et d'un capitalisme plus humain entraîne une véritable révolution dans tous les domaines de la société. Au cœur de ce changement, l'entreprise doit pouvoir répondre à la question de l'utilité de son projet pour l'homme, pour son propre écosystème et pour l'ensemble de la société. Cette dimension doit ensuite se refléter dans le contrat social qui guide et structure l'entreprise. Pour éviter les dérives du capitalisme, la performance doit désormais être au service de l'utilité de l'entreprise, et non l'inverse.

LE SENS : LA CLÉ D'UN CAPITALISME PLUS VERTUEUX

C'est en redonnant du sens à l'économie et dans l'entreprise que l'on parviendra à retrouver un capitalisme plus vertueux. À ce titre, le rôle du chef d'entreprise est primordial. Par une vision positive et généreuse de l'évolution de l'humanité, des évolutions technologiques et une pratique des affaires respectueuse de l'humain

et de l'environnement, il participe au réenchantement du monde. Au centre d'un projet utile, il doit transmettre à tous les acteurs de l'entreprise la vision et la mission qui l'inspirent, son utilité dans son écosystème social, son insertion dans un monde nouveau. En suscitant la réflexion et l'échange, il permet aux salariés de mieux évaluer l'utilité de leur mission et il incite les managers à travailler sur une vision à long terme.

REPENSER LA PLACE DE LA FINANCE, DONNER LA PRIORITÉ AUX BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES

À partir de cette question du sens, deux leviers permettent d'opérer ce retour vers un capitalisme plus vertueux. Tout d'abord la finance, qui doit se mettre au service du projet d'entreprise. Il est de la responsabilité du dirigeant d'expliquer aux marchés et aux actionnaires les ressorts opérationnels, immatériels et humains de l'entreprise, de ne pas réduire les pratiques managériales aux indicateurs financiers et donc d'élargir les critères de rémunérations des managers. Puis vient le second levier : la pratique d'un mode de management enrichi. En accordant plus d'autonomie, de liberté, de responsabilité aux collaborateurs, l'entreprise remet l'utilité et la confiance au cœur du travail de chacun. Grâce à ces outils de management plus adaptés, elle devient plus agile et performante. Et se consacre à trouver

un équilibre entre utilité et performance, court terme et long terme.

DES RÉSULTATS VISIBLES

En exprimant sa raison d'être, son utilité sociale et citoyenne, en partageant les raisons de croire en son avenir, l'entreprise favorise son propre développement et sa pérennité. De plus, elle contribue au développement de la société en intégrant, entre autres, les grandes mutations technologiques. Quant au contrat social partagé, il assure une plus grande motivation des salariés, il rend l'entreprise plus attractive à l'heure du recrutement et auprès de ses clients, les fidélisant ainsi durablement. Forts de ces orientations, il est assez facile d'imaginer que trois écrans feront bientôt leur apparition sur les bureaux des dirigeants. L'un continuera de les informer sur la valeur boursière ou les indicateurs financiers de l'entreprise. Le second synthétisera les cotes de satisfaction des clients sur les produits, la marque et le positionnement environnemental de l'entreprise. Et le troisième reflètera au jour le jour l'implication et la performance sociale de l'entreprise ; une performance directement liée à la qualité d'écoute des équipes par le management, et à sa capacité de les aider à agir, imaginer, innover et partager dans un climat de confiance et en responsabilité.

LES VALEURS

DES ÉCOSYSTÈMES LOCAUX CONNECTÉS AU MONDE, UNE CLÉ DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Face aux problèmes nationaux comme le chômage, les acteurs d'un territoire sont les premiers à pouvoir trouver et catalyser des solutions adaptées et efficaces. C'est donc en partant d'« en bas » dans la synergie entre l'entreprise et son territoire que l'économie française pourra rebondir. Une France qui gagne en 2020, c'est une France tissée d'écosystèmes territoriaux innovants connectés au monde, liant entreprises, pouvoirs publics et société civile, qui a confiance en ceux qui entreprennent sur le terrain. Pourquoi créer des partenariats novateurs entre l'entreprise et son territoire ? D'abord parce que les entreprises et les élus locaux ont un intérêt réciproque à construire de nouvelles alliances : l'entreprise devient plus compétitive et elle contribue à l'attractivité du territoire. Ensuite et surtout parce que c'est à l'échelon territorial, et non depuis les pouvoirs centralisés parisiens, que la connaissance des besoins est la plus fine et que la confiance entre acteurs est la plus forte. C'est là encore que leur motivation à imaginer des solutions a toutes les chances d'être démultipliée. En effet, rien

L'APPROCHE BOTTOM-UP

de pire pour démotiver que des centres de pouvoir qui ne font pas assez confiance à ceux qui sont sur le terrain et qui testent de façon pragmatique des innovations.

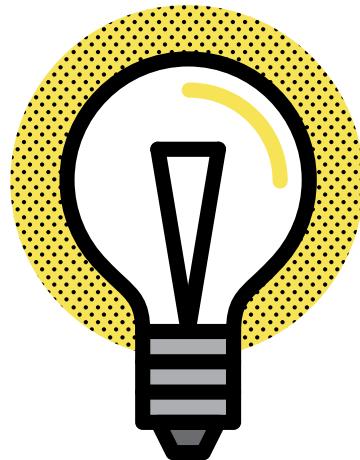
TERRITORIALISER POUR CRÉER DE L'EMPLOI

... Par le logement

Les décisions prises dans un dialogue entre entreprises et responsables politiques locaux peuvent créer des solutions au chômage. On sait par exemple que le coût du logement en France – le 1^{er} poste de dépenses des ménages – aggrave le chômage. À cause du prix du logement, 70 % des actifs refusent une opportunité professionnelle et 500 000 chômeurs n'ont pas pu accepter un emploi sur les cinq dernières années. 40 % des entreprises sont affectées par ce problème. Différencier les politiques de logement selon les spécificités de chaque territoire apparaît nécessaire afin d'avoir une offre adaptée (économiquement et quantitativement) aux besoins des ménages, et ainsi favoriser la mobilité et l'emploi.

... Par la formation et la recherche

Dans la lutte pour l'emploi, les entreprises peuvent aussi s'allier aux universités et aux



écoles pour mieux adapter les formations aux besoins du marché et assurer *in fine* l'insertion des jeunes sur le marché du travail et sur leur territoire. En outre, afin de résoudre le problème des emplois non pourvus (qu'on évalue à 400 000), la formation continue des adultes gagne aussi à être régionalisée, c'est-à-dire adaptée à un contexte spécifique.

TERRITORIALISER POUR INNOVER

... Par les écosystèmes

Outre ces partenariats entre entreprises et acteurs publics, les premiers partenaires d'une entreprise sont les entreprises d'autres secteurs, proches géographiquement. La 3^e révolution industrielle est en train de changer les règles de la compétitivité, et la « coopétition », où

la concurrence entre entreprises cohabite avec des formes d'alliance, est une bonne façon d'y répondre. Cette mise en réseau permet un partage de savoir-faire, de recherche, de connaissances et de ressources. Bref, elle est source d'innovations.

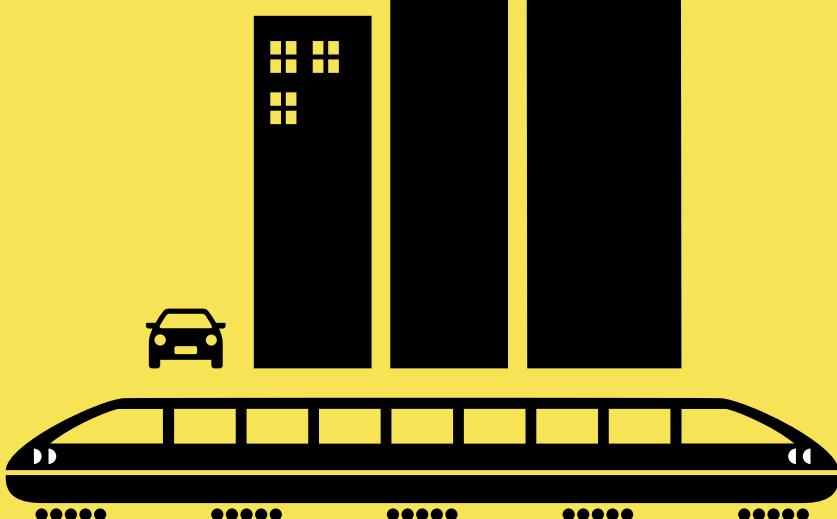
COPilotage ÉCONOMIQUE

Les collectivités territoriales ont un rôle à jouer pour stimuler cette innovation horizontale en formant des clusters (Numa-silicon sentier par exemple, ou InitiativesETcité dans la région Hauts-de-France), des pôles de compétitivité ou des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Plus largement, les collectivités peuvent organiser les entreprises en écosystèmes selon les avantages compétitifs de leur territoire. À terme, et suivant cette logique, chaque région pourrait devenir leader sur un ou deux écosystèmes en fonction de ses spécificités. Ceci suppose que la région gagne en pouvoir de décision et que les entreprises et les décideurs politiques pilotent, en cogouvernance, une stratégie économique.

DES TERRITOIRES PLUS ATTRACTIFS ET MIEUX CONNECTÉS : LES INFRASTRUCTURES

Cette orientation économique partagée est

d'autant plus nécessaire qu'aujourd'hui la compétition industrielle n'oppose plus les États-nations mais les pôles géographiques. S'inscrire sur le marché mondial et européen implique de mailler le pays en transports publics et de relancer les ports français qui vont devenir essentiels pour la croissance. Les territoires sont encore fragmentés et de plus en plus inégaux. Le développement des transports entre régions (sans passer par Paris) boosterait la croissance et serait synonyme d'une approche moins « top-down » des problèmes. Parmi les PME françaises, moins de 117 000 sont exportatrices, pour 205 000 en Italie et 248 000 en Allemagne. Il y a là un réservoir de croissance non négligeable que des écosystèmes sont à même de développer.



LES VALEURS

JOUER COLLECTIF

HUIT BONNES RAISONS DE COOPÉRER

Dans un monde d'incertitudes et de changements rapides, de ruptures économiques, sociales ou technologiques, les impératifs de flexibilité et d'innovation incitent à engager une révolution collaborative. La coopération n'est plus un bonus mais une véritable nécessité, elle est indispensable au retour de la croissance.

PROPOSER DES OFFRES COMPLEXES POUR SE DIFFÉRENCIER

Face à la concurrence des pays émergents, les acteurs économiques des pays développés doivent se différencier en se positionnant sur la vente de « solutions », de systèmes intégrant produits et services. La production de ces offres complexes nécessite une collaboration accrue entre les acteurs de toutes tailles (PME, grands groupes) et de toutes natures (public, privé, parapublic, associatif).

S'ADAPTER AUX RUPTURES TECHNOLOGIQUES

En 2020, le nombre d'objets connectés pourrait atteindre 80 milliards dans le monde et représenter un marché de 14 400 milliards de dollars selon l'américain Cisco, le numéro un mondial des réseaux Internet. La fabrication de ces objets nécessite l'utilisation de

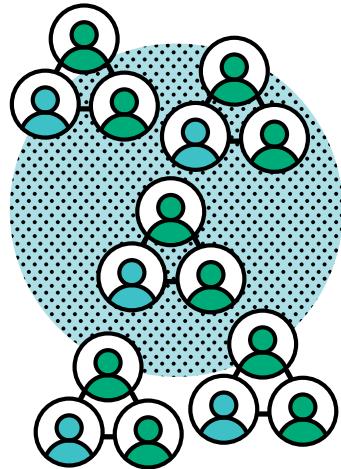
technologies complexes et requiert, dans certains cas, une coopération entre le secteur public et privé sur des projets de grande envergure : smart cities, hôpitaux du futur. C'est le cas également dans le cloud des applications conçues par différents acteurs qui permettent de fabriquer un service plus puissant, grâce aux API (pour Application Programming Interface).

RENOUVELER SON OFFRE RÉGULIÈREMENT

Pour répondre aux attentes des clients, les entreprises se voient obligées de renouveler leurs offres à un rythme de plus en plus soutenu. Développer un savoir-faire en interne ou l'acheter s'avère souvent plus long et complexe que de le concevoir en partenariat. Fabriquer des produits pour des clients exigeants nécessite une coopération plus accrue en amont, une conception au design harmonieux, la formation d'une équipe de force de vente et de SAV uniques. Plus une offre est simple, plus elle est complexe à réaliser.

SE DÉVELOPPER À L'INTERNATIONAL

Face à la taille des marchés européens, il est vital pour les entreprises françaises de conquérir



de nouveaux segments. Ce développement à l'international induit une collaboration avec des partenaires locaux et des distributeurs.

FAVORISER L'ÉMERGENCE D'ETI

Le tissu économique français, en forme de sablier, se compose de quelques grands groupes d'un côté, et il réunit des TPE/PME, des free-lances et des indépendants de l'autre. Il est essentiel de protéger ces petites structures et de leur donner les moyens financiers de se développer par le biais d'une ouverture de capital ou d'une opération de capital-risque d'entreprise (Corporate Venture). C'est à cette condition que naîtront des ETI capables de devenir des leaders mondiaux.

OPTIMISER L'USAGE DURABLE DES RESSOURCES DANS UNE LOGIQUE PARTENARIALE

L'économie circulaire vise la production de biens et de services tout en limitant la consommation de matières premières, d'eau et d'énergie. Contrairement au système « linéaire » de notre économie il s'agit de privilégier, par une approche partenariale, l'approvisionnement durable, l'écoconception, l'écologie industrielle, l'économie de fonctionnalité, la consommation responsable, l'allongement de la durée d'usage et le recyclage.

FAIRE FACE AU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

L'allongement de la durée de vie va entraîner une modification du tissu social. Il convient de favoriser la collaboration, la transmission des savoirs entre générations et de fluidifier l'épargne afin de permettre aux plus jeunes de se lancer dans la vie active et l'entrepreneuriat.

CRÉER DES ALLIANCES VERTUEUSES

Le « jouer collectif » repose sur le principe du « gagnant-gagnant », sur des alliances vertueuses permettant aux partenaires d'être plus forts ensemble. La relation se doit d'être équilibrée. Au

sein de l'entreprise, cela nécessite une bienveillance accrue, instillée par le top management. C'est un des piliers de l'épanouissement au travail, du bien-être et de la performance des salariés. La force de l'entreprise repose désormais sur sa connexion à un écosystème puissant et non plus sur sa taille. Connectée au marché mondial, l'entreprise en réseau est également soutenue par des territoires eux-mêmes structurés en écosystèmes.



LES VALEURS

ÊTRE ENTREPRENEUR DE SA VIE

TOUS ENTREPRENEURS, POUR UNE FRANCE QUI GAGNE

LE TAUX D'ACTIVITÉ ENTREPRENEURIALE A DOUBLÉ DE 2001 À 2009

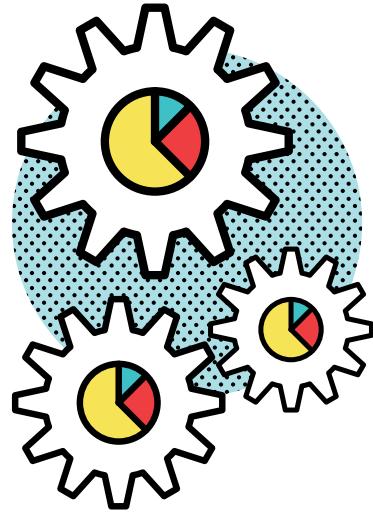
Le paradoxe est saisissant : alors que la crise fait rage, que la culture du risque zéro régit nombre de décisions privées et publiques, les Français sont de plus en plus nombreux à sauter le pas et à créer leur entreprise. 550 700 entreprises ont ainsi été créées en 2014 et on comptait 982 000 micro-entrepreneurs. La montée en puissance de l'entrepreneuriat est d'autant plus frappante qu'elle concerne aussi les quartiers dits « sensibles » où l'accès au financement et à un réseau professionnel reste difficile. Globalement, le nombre d'entreprises françaises croît chaque année de 4,5 %, contre 0,3 % de hausse par an aux États-Unis. Cette vague de fond n'est pas un hasard. L'esprit d'entrepreneuriat est profondément ancré dans l'histoire des Français. Aujourd'hui près de 50 % des actifs et des étudiants préféreraient devenir chefs d'entreprise plutôt que salariés. C'est dire combien, même dans un monde incertain, la capacité à s'adapter, ce moteur principal de l'entrepreneur, perdure.

UNE ÉNERGIE COLLECTIVE AU SERVICE DE L'EMPLOI ET DE LA CROISSANCE

Le travail des entrepreneurs est au cœur de la solution pour sortir la France de la crise, du chômage et en particulier du chômage des plus jeunes. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : plus de la moitié de la création de la richesse nationale et 1 800 000 emplois proviennent des entrepreneurs et de leurs PME. Cette responsabilité que les entrepreneurs endosseront tous les jours est encore trop peu reconnue par les pouvoirs publics comme dans l'imaginaire collectif où l'image du « grand patron » brouille celle de l'entrepreneur.

ENTREPRENDRE SA VIE

Pourtant l'entrepreneuriat c'est d'abord une incroyable aventure humaine qui suppose une confiance entre les entreprises, les pouvoirs publics et la société. Il suppose encore une volonté, celle « d'entreprendre sa vie ». Cette posture va au-delà des seuls entrepreneurs au sens strict du terme. Elle concerne les personnes qui créent ou reprennent une activité, mais aussi certains salariés, les retraités, les agents publics, les fonctionnaires, etc.



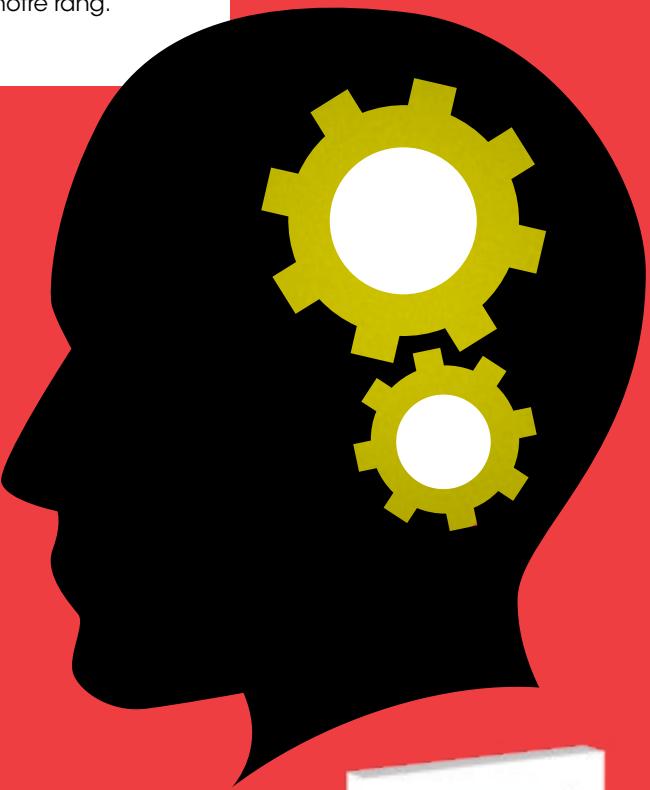
Ce nouvel état d'esprit traverse les métiers, les catégories et les âges. S'il est stimulé, il peut essaimer :

- la création : l'entrepreneur a la volonté de créer et de laisser quelque chose qui correspond à son talent ;
- l'adaptation : il combine des moyens existants et nouveaux pour atteindre ses objectifs et affronter des contextes parfois difficiles ;
- la prise de risque : il a le courage de prendre des initiatives et a le goût du risque ;
- la responsabilité : il préfère la liberté et la responsabilité à la sécurité ;
- la passion : il mixe passion de « bien faire les choses » avec compétences.

UNE NOUVELLE CHAÎNE DE VALEUR CRÉATRICE D'OPPORTUNITÉS

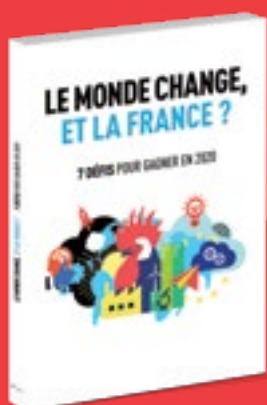
L'écosystème de demain commande de transcender la chaîne de valeurs traditionnelle fondée sur le triptyque devenu artificiel entre industrie, commerce et services. Même si ces secteurs répondent à des besoins différents, l'interaction entre les trois doit être renforcée. Les règles du jeu du marché, globales depuis quinze ans, et les ruptures géographiques, démographiques et technologiques créent de nouveaux modèles économiques. Citons par exemple l'économie du partage : elle se base sur des plateformes en ligne qui réduisent les intermédiaires entre l'offre et la demande. Ces ruptures commandent une adaptation rapide de nos *business models*, imposent une profonde transformation de notre société et créent de nouvelles opportunités. Les atouts de la France et de son réseau d'entrepreneurs démontrent de manière incontestable que le défi auquel nous sommes confrontés n'est pas impossible à relever. Le préalable indispensable est d'entendre et de comprendre les mécanismes de transformation en cours pour mieux les gérer et les

anticiper. Cette prise de conscience, qui ne peut être qu'à l'échelle individuelle au premier chef, doit permettre d'emporter toutes les forces vives françaises dans un effort collectif afin de conserver notre rang.



L'ouvrage est disponible au prix de 12 euros dans 366 points de vente : relais H, kiosques de gares et d'aéroports.

Il est également disponible en ligne sur les sites d'Amazon et de la Fnac en format papier ou kindle. Vous pouvez également le commander via le site Internet www.France-2020.com





le cnam
forme les talents depuis 1794

Apprendre au cnam change votre vie

565
parcours de formation
dans 158 centres
d'enseignement en France
et à l'international.*

cnam.fr

Conservatoire national des arts et métiers
292, rue Saint-Martin - 75003 Paris

le cnam

SEUL ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANÇAIS DÉDIÉ À LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES ADULTES, LE CNAM A ACCUEILLI DANS SES 158 CENTRES D'ENSEIGNEMENT PRÈS DE 70 000 AUDITEURS CETTE ANNÉE.

Olivier Faron, son administrateur général, détaille les missions de l'établissement auprès des entreprises.



EN JANVIER 2015 VOUS AVEZ CRÉÉ CNAM ENTREPRISES, QUEL EST L'OBJECTIF DE CETTE STRUCTURE ?

Quand je suis arrivé à la direction du Cnam plusieurs structures relativement dispersées répondaient au monde de l'entreprise. Nous avons donc décidé de créer une structure unique, plus claire, pour répondre aux besoins des entreprises en terme de formations professionnelles : des formations ponctuelles pour acquérir de nouvelles compétences, des formules sur-mesure pour répondre à la problématique précise d'une entreprise à une étape clé de son développement, etc.

Notre vocation c'est d'être

aux côtés des entreprises, d'encourager le retour à l'emploi, de faciliter le développement économique et social de notre pays.

COMMENT ASSUREZ-VOUS L'ADÉQUATION ENTRE VOTRE OFFRE DE FORMATION ET LES BESOINS DES ENTREPRISES ?

Nous analysons la demande, recherchons les solutions les plus adaptées et mobilisons en interne nos équipes – enseignants, chercheurs, responsables de l'ingénierie pédagogique – et nos ressources numériques. Nous veillons à être réactifs et efficaces dans nos réponses. En tant qu'établissement public nous avons l'habitude de travailler avec les entreprises, nous sommes attachés à ces collaborations à travers lesquelles nous amenons nos savoir-faire et des enseignements de qualité, tout en les adaptant à des besoins précis. Ces partenariats sont essentiels. Avec le MEDEF nous avons ainsi inauguré

en mai dernier le MOOC « Métamorphoses », dans le cadre de leur université numérique. Son objectif : accompagner les PME dans leur transformation digitale. Avec cet outil nous sommes au cœur de ce que nous savons faire : proposer un outil innovant, analyser les besoins avec précision, participer au développement économique.

QUELLE PLACE LE CNAM PEUT-IL JOUER AUX CÔTÉS DES ENTREPRISES POUR ASSURER LA RELANCE ÉCONOMIQUE DU PAYS ET LE RETOUR À L'EMPLOI ?

Nous faisons actuellement face à trois enjeux majeurs : le manque de compétences dans les métiers dits en tension, la diffusion de la culture entrepreneuriale, la consolidation des écosystèmes territoriaux. Nous répondons à ces défis en proposant des formations adaptées, à l'image du MOOC « Désir d'entreprendre ». Et comme nous sommes convaincus que

les pôles d'activité sont au cœur du développement économique de notre pays, nous travaillons avec l'ensemble des acteurs locaux : la maison de l'entreprise, de l'emploi et de la formation de Vitré, dédiée au développement économique et à l'insertion, le pôle



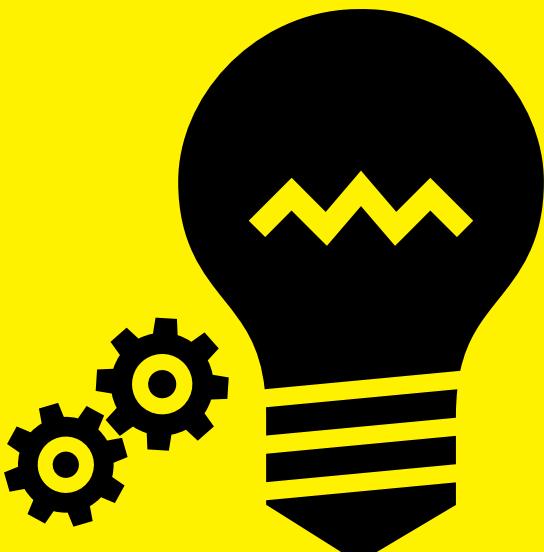
d'activité économique de Nîmes ou encore le campus d'innovation numérique de Grenoble. À Grenoble, nous intervenons d'ailleurs à double titre : en formant des personnes pour satisfaire aux besoins des entreprises mais aussi en ramenant vers l'emploi et l'entreprise des personnes éloignées du monde professionnel. Nous avons donc à la fois une vocation économique et sociale. ●

CHANGER DE MÉTHODE, UN IMPÉRATIF !

POURQUOI « FRANCE 2020 » ET POURQUOI CE COLLOQUE ?

L'actualité montre qu'il existe aujourd'hui en France un réel besoin de pédagogie. Nous traversons une période de doute et de défiance - les mouvements sociaux et les intempéries du printemps n'ont rien arrangé - alors que la France décroche par rapport au reste du monde qui bouge à toute vitesse. Las et pessimistes, les Français ont parfois une vision erronée de la situation. Ils ne voient pas, ou plus, les fantastiques atouts dont notre pays dispose. Ils sont persuadés de toute façon que la France ne peut se réformer et restent souvent hostiles à toute réforme d'ampleur, aussi nécessaire soit-elle. Depuis 30 ans, toutes les tentatives de mener à bien les réformes qui s'imposent ont en effet échoué. Pourquoi ? Parce qu'elles étaient bancales, mal préparées, mal expliquées et que les gouvernements successifs n'ont pas su véritablement y associer nos compatriotes. Elles ont buté sur leurs différends et leurs incompréhensions, souvent légitimes, mais avivés et entretenus par les postures et les calculs égoïstes de certains. Résultat : les Français n'y croient plus. Certains souhaitent revenir à une France d'un passé idéalisé, une France repliée sur elle-même et protégée. Cela est d'autant plus rageant que notre pays a tous les talents et toutes les ressources nécessaires (éducation, culture, démographie, géographie, technologies, savoir-faire...) pour relever avec succès les défis du futur. C'est un gâchis parce que la mondialisation peut être au contraire une formidable opportunité. Il était donc indispensable à la fois de montrer ce qu'est vraiment notre pays aujourd'hui et de dire ce qu'il peut et doit être à l'horizon 2020 ou 2025. C'est là tout l'objet du projet « France 2020 » et du colloque du 25 juin.

SUITE AU GRAND PROJET « FRANCE 2020 », LANCÉ PAR LE MEDEF DÈS L'ÉTÉ 2013, ET À L'OCCASION DE LA SORTIE DU LIVRE « LE MONDE CHANGE, ET LA FRANCE ? 7 DÉFIS POUR GAGNER EN 2020 », UN COLLOQUE ÉTAIT ORGANISÉ AU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (CESE) LE 25 JUIN DERNIER SUR LE THÈME « CHANGER DE MÉTHODE, UN IMPÉRATIF ! ». IL A RÉUNI PLUS DE 500 PARTICIPANTS QUI ONT BRAINSTORMÉ SUR LA RÉNOVATION DE L'ENTREPRISE, LE SENS, LES VALEURS, LE JOUER COLLECTIF, L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE OU ENCORE LE « BOTTOM-UP ».

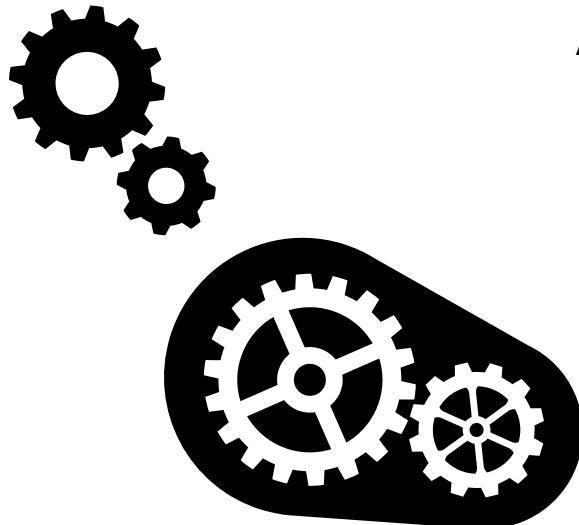


L'ENTREPRISE AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS

L'un des grands enseignements de l'ensemble des réflexions menées dans le cadre du projet « France 2020 » est que l'entreprise a un rôle fondamental à jouer dans les grands changements à venir de notre pays. Un constat conforté par un sondage (cf. pages 36/37) présenté à l'occasion du colloque et par la publication du livre *Le Monde change, et la France ? 7 défis pour gagner en 2020*, désormais disponible en kiosque et en librairie. Cet ouvrage constitue pour le MEDEF une première grande réflexion dans la perspective des élections présidentielles. Il sera suivi cet automne par un second ouvrage qui présentera cette fois les propositions des entrepreneurs.

OUVRIR LE DÉBAT

Pour cette première phase du projet « France 2020 », le MEDEF lance plusieurs actions pour ouvrir le débat et sensibiliser les Français. Au-delà des réformes à mener ou des défis à relever, comme celui de l'Europe, notamment après le Brexit, de la mondialisation ou des filières d'avenir, force est de constater que l'indispensable réflexion sur la méthode du changement est la grande absente des débats actuels. D'où l'importance de cette journée au CESE où étaient représentées l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et même au-delà (associations, autorités



locales, etc.). L'objectif était de proposer, de partager et de mettre en débat quatre principes d'actions pour créer les conditions de la réformation de notre pays. Aucune réforme ne pourra être menée à bien si nous ne changeons pas une fois pour toutes de méthode, « de logiciel ». Ces quatre principes sont : Les valeurs, pour donner ou redonner du sens aux actions individuelles et collectives de tous les Français (citoyens, salariés, entrepreneurs, fonctionnaires, artistes, etc.) ; l'approche *bottom-up*, c'est-à-dire partir du terrain ou des territoires plutôt que de tout décider du haut vers le bas ; le « jouer collectif », pour nouer ensemble des liens durables et constructifs ; l'esprit d'entreprendre, quels que soient son statut, son cursus et son parcours. Ces principes sont fondamentaux car ils constituent le socle de toutes nos actions à venir.

RÉNOVER L'ENTREPRISE PAR LE SENS

« Il n'y a de richesses que d'hommes », déclarait déjà Jean Bodin au XVI^e siècle. Mais comment

aujourd'hui remettre la relation humaine au cœur de l'entreprise ? C'est, parmi d'autres, la question que posait cette conférence. Comme l'a déclaré Pascal Picq, paléoanthropologue au Collège de France, « Nous, acteurs de la société, sommes quelque peu désemparés face à un monde que nous changeons nous-mêmes sans nous en rendre compte [...] Nous sommes entrés dans l'ère des changements de la famille, de la communication et du savoir, de même que des changements de gouvernance. Ce monde n'a pas encore de nom mais il a besoin de quête de sens pour réaliser « une synthèse créatrice ». » Pour Pierre-Yves Gomez, directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises (IFGE), « La demande de sens s'entend à trois niveaux : sens du travail accompli par les salariés, sens du produit pour la société civile, contribution de l'entreprise à l'élaboration d'une société plus prospère. » 72 % des Français estiment que redonner du sens à l'économie implique de sortir

ABONNEMENT FRÉQUENCE 25



**-25% GARANTIS
SUR VOS BILLETS TGV PRO.**

CHOISISSEZ L'ABONNEMENT FRÉQUENCE 25.



Disponible au prix de 159€ en 2^{de} et de 249€ en 1^{re}, après adhésion au Contrat Pro SNCF ou au Contrat Grand Compte SNCF. Plus d'informations auprès de votre agence de voyages.

* L'abonnement Fréquence 25 est nominatif et valable un an sur tous les trajets TGV et INTERCITÉS à réservation obligatoire en France et sur certaines relations internationales vers la Suisse, le Luxembourg et l'Allemagne. Il est amorti à partir de 4 allers-retours en train par an (montissement constaté sur les principales destinations Pro TGV, sur la base de tarif TGV Pro 2^{de}, période de pointe au 31/12/2014).

TGV® est une marque déposée de SNCF. Tous droits de reproduction réservés.
SNCF Mobilité - 9 rue Jean-Philippe Rameau - 93200 St-Denis - R.C.S. Bobigny B 552 049 447 Imprimé en U.E - 07/2016.

3635 Service 0,40 € / min + prix appel

de la seule logique de profit. Alors, comment repenser l'organisation de l'entreprise autour de l'autonomie, de la responsabilité et de la confiance, et comment mieux équilibrer le rôle de la finance dans le management ? Pour répondre à ces questions, certains entrepreneurs, comme Antoine Lemarchand de Nature et Découvertes, ont imaginé de « mettre l'entreprise à la disposition de ses salariés pour créer un vrai projet collaboratif ». D'autres, comme Yves de Talhouët aux Faïenceries de Gien ont totalement revu l'approche du travail en poussant vers le bas de la hiérarchie le moteur de l'entreprise, à l'inverse de ce qui se pratique encore trop souvent dans les grandes entreprises. Cela permet de débloquer l'intelligence et la créativité. Comprendre que l'entreprise était un lieu de bonheur a permis à Alexandre Gérard, président d'Inov-on, de réaliser de la performance à travers cinq principes : le principe de subsidiarité, l'organisation non synonyme de pouvoir, le retour de l'humain, le basculement d'une logique de contrôle à une logique d'autocontrôle, la remise au cœur de l'entreprise de la culture de l'erreur. Mais quelle autonomie est-elle possible pour un salarié lié par un lien de subordination dans l'entreprise ? Pour Yves-de Talhouët, il n'existe « aucune opposition entre hiérarchie et autonomie, car la hiérarchie définit la zone de liberté tout en en aidant à faire ». « Les dirigeants d'entreprise ont un devoir d'exemplarité », précise Jean-François Naton,

vice-président du CESE. Pour le frère Samuel Rouvillois, à qui il appartenait de tirer les conclusions de cette réflexion sur le sens, « Le sens ne provient pas de l'extérieur ni des dirigeants d'entreprise, car le sens réside dans les personnes et doit être libéré. Le premier acte quotidien est l'acte personnel de travail. La vision marxiste ou capitaliste du travail est aliénante car l'organisation ne donne pas le sens. »



FÉDÉRER L'ENTREPRISE AUTOUR D'UN OBJECTIF PLUS LARGE QUE SA SEULE PERFORMANCE FINANCIÈRE

Emmanuel Macron, lors de son arrivée à Bercy, affirmait que l'entreprise était avant tout une collectivité humaine. Le débat sous-jacent est celui de la création d'un *affectio societatis*. Un autre débat concerne la rémunération des dirigeants, le volume des dividendes versés aux actionnaires et le partage de la valeur ajoutée. En définitive, la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un facteur crucial pour redonner du sens à l'entreprise. Elle peut prendre

diverses formes. Chez Essilor, par exemple, comme l'explique le PDG, Hubert Sagnières, « Nous avons créé une mission d'entreprise pour piloter l'ensemble des actions menées dans le domaine de la vue et de son amélioration. Cette mission d'entreprise, managée comme une Business Unit à part entière, figure au cœur de la stratégie. » « En tant que chefs d'entreprise, nous devons travailler à l'équilibre des parties prenantes. C'est pourquoi nous avons conclu des pactes d'actionnaires à long terme, a affirmé de son côté Laurent Bataille, PDG de Poclain Hydraulics. La subsidiarité suppose de donner une autonomie aux collaborateurs, à la condition que leur compétence soit vérifiée et qu'ils aient bien assimilé le projet d'entreprise. En outre, notre devoir de chef d'entreprise est d'adopter un langage homogène envers toutes les parties prenantes. Ainsi, nos salariés possèdent 10 % de l'entreprise au travers d'un Fonds commun de placement et de stock-options. » Chez Armor, quatre représentants salariés siègent au conseil d'administration. « Les décisions du conseil gagnent en légitimité et en confiance. », s'est félicité Hubert de Boisredon. « Je suis émerveillé par le développement de l'intelligence dans l'entreprise depuis cinquante ans, a conclu Frère Samuel. Toutefois, la mutualisation des intelligences n'est pas suffisante car elle doit s'accompagner de la coresponsabilité, qui implique de définir l'intention commune des acteurs quant au projet et à la qualité de la relation de travail. »

REMETTRE LA FINANCE DANS SON RÔLE

Conciliant le profit et l'intérêt général, vaste sujet qui préoccupe la grande majorité des entreprises. Là-encore les solutions sont multiples. Pour le président d'Entreprise et progrès, Denis Terrien, en tout cas, une chose est claire, « Le monde de la RSE philanthropique est dépassé : il faut réaliser aujourd'hui une RSE stratégique. Il n'y a plus aucun problème de profit si toutes les parties prenantes y sont intégrées. » « La notion de limite est essentielle, a ajouté Pascal Canfin, directeur général de WWF

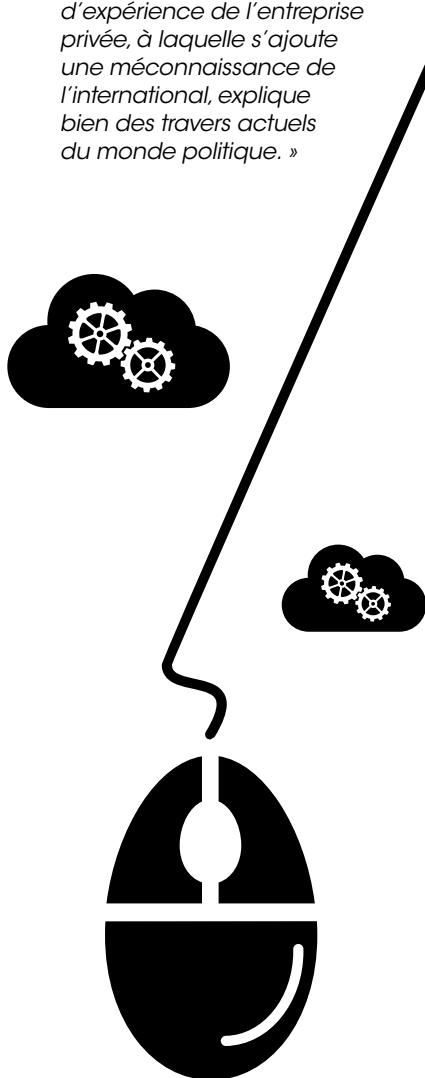
France. Nous sommes face à une situation historique, dans laquelle l'humanité touche pour la première fois aux limites de son écosystème. La question du capital naturel que constitue notre planète est trop souvent oubliée dans la fonction de production. Pourtant, il est nécessaire que les entreprises se comportent en capitalistes avec la nature, en la protégeant comme elles protègent leurs investissements ou leur épargne. » Pour Hélène Fauvel, présidente de la section de l'Economie et des Finances du CESE, « En finir avec la financiarisation excessive de l'économie suppose une prise de conscience mondiale. De plus, le sens implique que nous devons en finir avec le travail précaire pour permettre aux salariés de se projeter dans l'entreprise. » Au sujet de la précarité, pour Denis Terrien, « La création par la France d'un système de castes avec, au sommet,

le CDI, est véritablement problématique. Il faut libérer les entreprises, ce qui suppose également la responsabilité des partenaires sociaux et de l'État. » « Lors de mon passage au gouvernement, a expliqué Pascal Canfin, j'ai été atterré de constater la déconnexion totale existant entre le monde politique et la réalité économique. Cette absence d'expérience de l'entreprise privée, à laquelle s'ajoute une méconnaissance de l'international, explique bien des travers actuels du monde politique. »

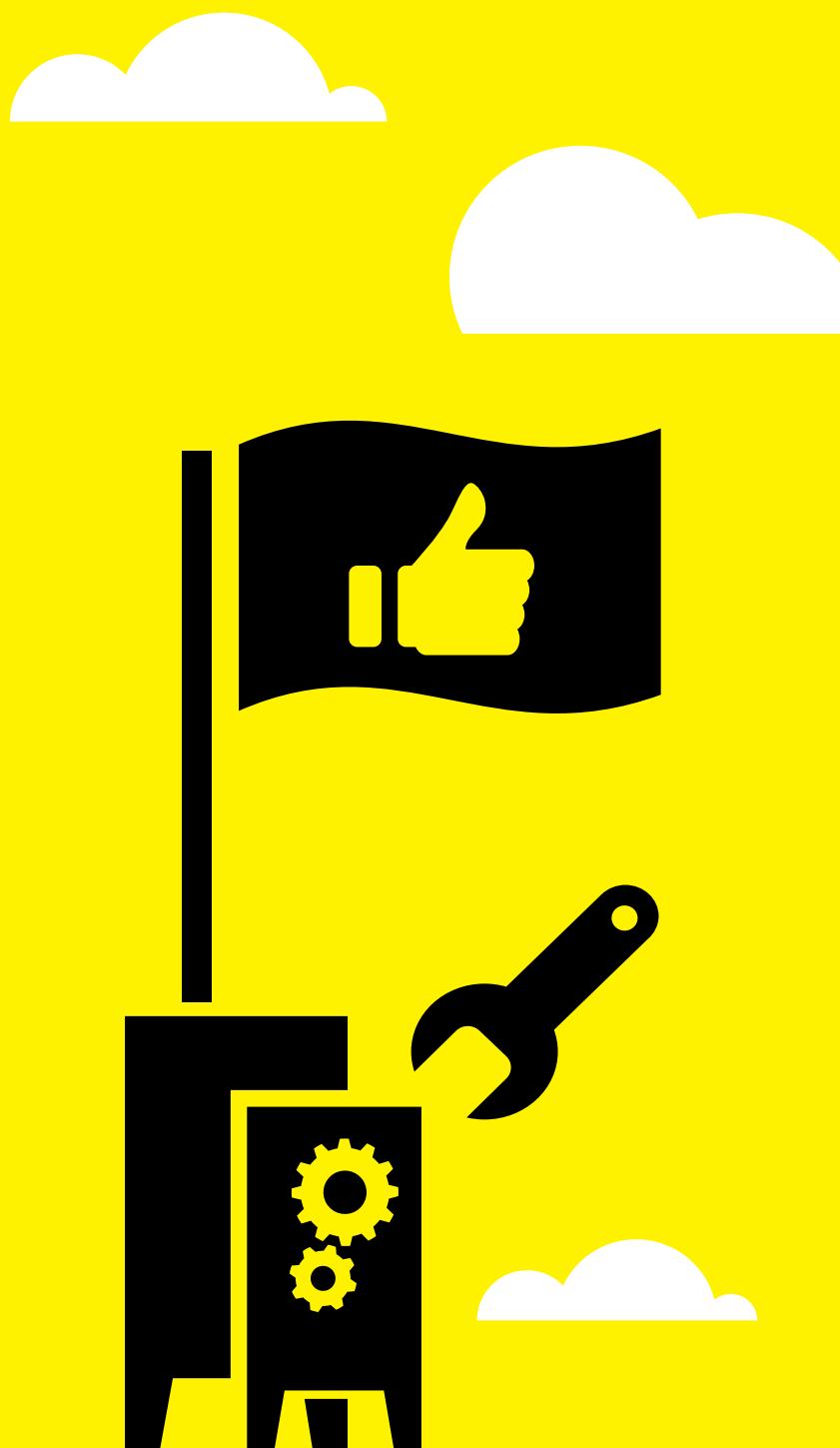
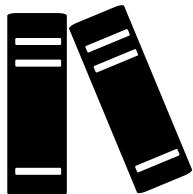
« Le sens n'existera dans l'entreprise qu'au prix d'une attention quotidienne à la singularité des personnes et à leur fragilité, rappelle Frère Samuel. Il est pathétique de s'apercevoir, seulement depuis cinq ans, que nous sommes passés à une mutation numérique alors qu'une telle mutation est vieille de quarante ans. Le dialogue indispensable avec la jeune génération ne consiste pas seulement à la regarder avec condescendance mais plutôt à payer la gigantesque dette que nous avons laissée sur sa tête. »

IDÉES PERTINENTES ET ORIGINALES

Après les 24 ateliers créatifs autour des thèmes du sens, du bottom-up, du jouer collectif et d'entreprendre sa vie qui ont permis de dégager des idées pertinentes et originales, il appartenait à Jean-Pierre Letartre, président d'EY en France, à Ivan Gavriloff, associé de Kaos Consulting, et à Geneviève Boucher de tirer les conclusions de cette journée. « Nous devons revisiter toutes choses alors même que nous les pensions immuables. La vitesse exponentielle à laquelle nous basculons dans une nouvelle ère ne nous laisse plus que quelques années à nous préparer à ce monde », a souligné Ivan Gavriloff, constatant que « nous nous demandons encore tous comment continuer à travailler dans une vieille économie ». Pour Geneviève Boucher, « Aujourd'hui, l'économie est dominée par



le secteur productif qui est fondamentalement conçu pour améliorer notre court terme. En revanche, nous éprouvons des difficultés à appréhender le long terme, servi essentiellement par des activités non rémunérées issues de l'associatif, du bénévolat et du volontariat. C'est la raison pour laquelle nous reparlons à nouveau des monnaies complémentaires, mais qui ne suivront pas le même chemin que celui des monnaies du secteur productif. Notre challenge est de vivre cette transformation, d'une plus grande amplitude que celle connue par nos ainés lorsqu'ils se sont sédentarisés. » L'adaptation à ce monde nouveau passe aussi bien sûr par l'éducation. « L'éducation nationale devra un jour être réformée pour nous aider à former nos enfants à entreprendre en toute confiance. Ces modèles pédagogiques existent pour l'heure ailleurs qu'en France. », a prévenu Ivan Gavriloff. En guise de mot de la fin, Jean-Pierre Letartre a donné rendez-vous en septembre quand, juste après l'Université d'été du MEDEF, sera lancé le « vrai débat » qui ouvrira une seconde phase de réflexion.



L'ÉCONOMIE ET LES ENTREPRISES DE DEMAIN

UN SONDAJE VIAVOICE POUR LE MEDEF

LA VISION DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE ET DU TRAVAIL FAIT SON CHEMIN DANS LA SOCIÉTÉ. SELON UN RÉCENT SONDAJE VIAVOICE, RÉALISÉ À LA DEMANDE DU MEDEF À L'OCCASION DE LA SORTIE DU LIVRE « LE MONDE CHANGE, ET LA FRANCE ? 7 DÉFIS POUR GAGNER EN 2020 », 55 % DES FRANÇAIS CONSIDÈRENT QUE LES ENTREPRISES SONT LES PLUS LÉGITIMES POUR OPÉRER DES CHANGEMENTS DE FOND DANS LE SYSTÈME ÉCONOMIQUE ACTUEL.

L'étude réalisée par Viavoice, du 13 au 16 mai 2016, auprès d'un échantillon représentatif de 1 017 personnes âgées de plus de 18 ans sur leur perception de l'économie et des entreprises de demain, révèle en effet une aspiration profonde de la part de l'opinion française : celle d'une consécration croissante des synergies au cœur du monde de demain, autour de l'entreprise. Et partant, la possibilité d'une nouvelle révolution en regard des conceptions dominantes de l'entreprise en France.

L'image dominante des entreprises demeure aujourd'hui très binaire. Si les créateurs d'entreprises (64 %) et les progrès technologiques (66 %) nourrissent des visions plutôt positives, en revanche, les expressions financières et managériales des entreprises sont décriées : le profit ne suscite une perception plutôt positive qu'àuprès de 26 % des Français, et les dirigeants d'entreprises auprès de 35 %. Pour autant, les aspirations majoritaires ne visent pas à s'affranchir à l'avenir des réalités financières et managériales des entreprises, mais à les inscrire dans des synergies croissantes avec le monde de demain.

DES FINALITÉS AUTRES QUE FINANCIÈRES

La première synergie souhaitée consiste à mieux rapprocher les entreprises de leurs finalités plurielles. Si l'objectif de performance financière des entreprises est bien connu, il est souvent décrié dès lors qu'il est perçu comme la principale raison d'être des entreprises. Pour les Français, d'autres finalités méritent d'être rappelées et promues. En premier lieu, le

“91 % DES FRANÇAIS ESTIMENT QUE REDONNER DU SENS DANS L'ENTREPRISE, C'EST EN PRIORITÉ DES ENTREPRISES PLUS RESPECTUEUSES DE L'HUMAIN.”



projet d'entreprise (80 % des Français estiment que la finance doit être au service du projet d'entreprise et non l'inverse), mais également le long terme pour 84 % des Français. 38 % des personnes interrogées pensent que l'obsession de la performance au détriment de l'utilité constitue la première raison des dérives de notre système capitaliste. Autre finalité qui suscite une aspiration collective massive : l'humain. 91 % des Français estiment que redonner du sens dans l'entreprise, c'est en priorité des entreprises plus respectueuses de l'humain. Cet appel à l'humain est d'autant plus privilégié qu'il est perçu comme une source de mobilisation pour les salariés. Troisième finalité : le bien commun, l'environnement et le progrès social. 74 % des Français estiment que la quête de sens passe par une participation plus importante au bien commun, 66 % au progrès social et 64 % à l'environnement.

PLUS DE PLACE ACCORDÉE AUX TERRITOIRES

Une deuxième grande synergie souhaitée pour l'avenir par les Français est celle des décisions économiques et des territoires : 80 % des Français estiment que les décisions économiques sont trop

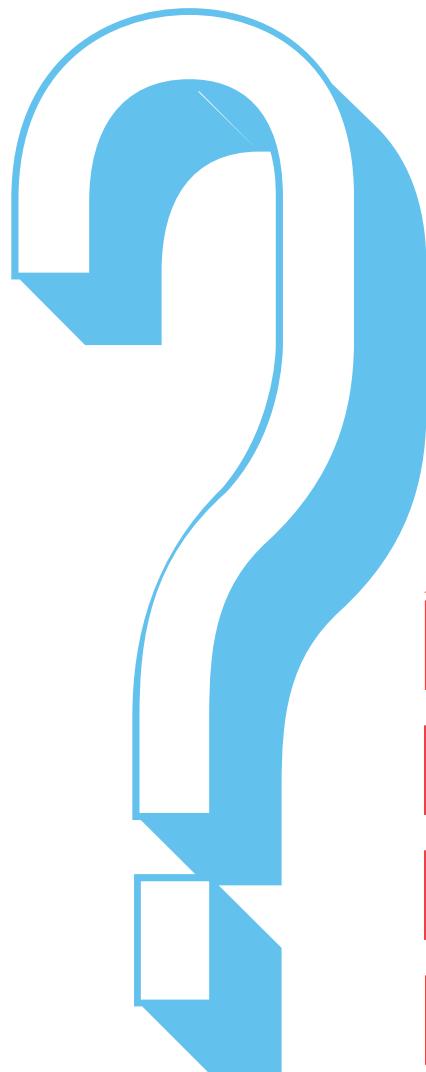
centralisées à Paris, alors que pour 70 % d'entre eux les régions et les métropoles sont les échelons les plus efficaces pour relancer l'économie. L'approche territoriale est en particulier privilégiée pour favoriser par le logement la renaissance de bassins de vie en région et la mobilité des personnes (71 %). Elle l'est également pour proposer des formations répondant aux besoins des entreprises (65 %) et pour créer des emplois (60 %).

JOUER COLLECTIF

La troisième synergie souhaitée vise à associer de manière de plus en plus étroite tous les acteurs du monde économique de demain afin qu'ils jouent collectif. Cette idée s'applique aux partenariats public-privé, mais vise plus largement une meilleure intelligence des relations humaines au sein des entreprises : permettre aux dirigeants et aux salariés de s'écouter et de s'accorder au bénéfice de l'entreprise (82 %), et encourager les grands groupes et les PME à travailler davantage ensemble (72 %). Enfin sont souhaitées des collaborations entre entreprises, secteur associatif et secteur public, prioritairement au service de l'emploi et de la formation.

ENTREPRENDRE SA VIE

Quatrième synergie souhaitée : la rencontre entre des désirs croissants d'épanouissement personnel et d'indépendance (être acteur de sa propre vie) dans la société, et un entrepreneuriat facilité par les mutations économiques en cours : 62 % des Français considèrent que la création d'entreprise a vocation à se développer en France. La volonté de travailler à son compte, avec plus d'autonomie, est identifiée comme la principale motivation des créateurs d'entreprise (46 %), loin devant la vocation à diriger (6 %) ou la volonté de gagner plus d'argent (13 %). Ces aspirations à de nouvelles synergies signent une rupture majeure par rapport à l'image traditionnelle de l'entreprise en France. Ce nouvel état d'esprit, alors même que la France cherche à sortir de la morosité économique, ouvre la voie à une nouvelle révolution, complémentaire de la révolution digitale, et peut-être plus importante encore. Cela autorise la possibilité d'une meilleure harmonie entre les Français et leurs entreprises, et donc la promesse, corrélée, d'un progrès et d'une croissance retrouvés.



ÊTES-VOUS
PRÊT À
RELEVER
LES "7 DÉFIS" ?

UN JEU POUR FAIRE
GAGNER LA FRANCE

TENTEZ VOTRE CHANCE EN VOUS RENDANT SUR LE SITE **WWW.FRANCE-2020.COM**
CAR APRÈS LE 15 SEPTEMBRE PROCHAIN À MINUIT, IL SERA TROP TARD !

Petite astuce : toutes les réponses se trouvent sur le site !

L'opération France 2020 s'est déroulée sur les lieux de vacances : 100 000 exemplaires du jeu des « 7 défis » ont été distribués via le MEDEF et ses adhérents sur les routes et les littoraux de France, depuis le 8 juillet dernier (Tour de France, Tour de France à la voile).

Inspiré du célèbre jeu des 7 familles, ce jeu des « 7 défis » présente, de façon pédagogique et ludique, les 7 défis que la France doit relever pour gagner en 2020 (audace créatrice, épanouissement des femmes et des hommes, numérique, filières d'avenir, développement durable, Europe et mondialisation).

Sensibiliser le grand public, l'informer sur les atouts

7 DÉFIS POUR FAIRE GAGNER LA FRANCE

formidables que possède la France et les challenges qu'elle doit relever, susciter le débat et les échanges, tels sont les objectifs de ce jeu de l'été d'un style un peu particulier puisqu'il apporte questions et réponses sur les perspectives de notre pays.

Un jeu concours, sous la forme d'un quiz disponible sur le site Internet France 2020, complète le dispositif. Il suffit de répondre correctement aux 21 questions proposées et de participer à un grand tirage au sort.

De nombreux cadeaux sont à gagner dont :

UN SÉJOUR POUR DEUX EN MÉDITERRANÉE • DES TV SONY • DU MATÉRIEL HIGH-TECH • DES PLACES POUR LE FUTUROSCOPE ...et de nombreux autres cadeaux.

LE SITE INTERNET **FRANCE 2020** FAIT PEAU NEUVE !

À la faveur de la publication en juin dernier du livre « Le monde change, et la France ? 7 défis pour gagner en 2020 », le MEDEF a mis en ligne son nouveau site Internet www.france-2020.com.

Articulé autour des 7 défis, ce site présente également les principes d'actions à mettre en œuvre pour que la réforme de la France soit efficace. Il propose des orientations thématiques (fiscalité, modèle économique et social, sphère publique...). Il est possible de commander le livre sur le site en remplissant un bon de commande disponible en ligne.

Par définition évolutif, le site Internet www.france-2020.com met en exergue depuis le début de l'été l'opération grand jeu des « 7 défis ». Ce site sera enrichi des productions à venir de France 2020, en particulier les propositions du MEDEF en vue des présidentielles qui seront publiées à la fin de l'année.



"CONVARGO CONNECTE EXPÉDITEURS ET TRANSPORTEURS EN TEMPS RÉEL"

LANCÉE EN JUIN DERNIER, LA PLATEFORME A POUR OBJECTIF DE CONNECTER DIRECTEMENT EXPÉDITEURS ET SOCIÉTÉS DE TRANSPORT EN TEMPS RÉEL. INTERVIEW AVEC MAXIME LEGARDEZ, SON FONDATEUR ET DIRECTEUR GÉNÉRAL.

Pouvez-vous nous expliquer à quels besoins répond Convargo ?

Le secteur du transport de marchandises représente 43 milliards d'euros en France, dont 80% transitent par la route. Une grande partie des entreprises françaises sont donc concernées ! Ces dernières font souvent appel à un organisateur de transport chargé de trouver le transporteur adéquat. Cette démarche requiert de nombreux échanges téléphoniques et emails pour trouver le bon transporteur, et par la suite pour être informé des différents statuts de livraison. Enfin, la multiplication des intermédiaires dans la chaîne de transport génère beaucoup d'opacité ! En mettant en relation directe expéditeurs et transporteurs, Convargo optimise la gestion du transport.

Vous connectez donc directement les expéditeurs avec les sociétés de transport ?

Exactement ! À travers notre solution Web et App (iOS, Android), nous mettons en

relation les expéditeurs (TPE, PME, Grands Groupes) avec les sociétés de transport. Nous offrons aux expéditeurs : I l'accès à un large panel de sociétés de transport ayant des capacités disponibles, ces sociétés étant pré-auditées par nos soins pour s'assurer de leur conformité ; II l'affichage instantané du prix du transport de manière transparente et juste ; III le suivi en temps réel de la marchandise transportée et IV l'accès aux preuves de transport et factures dématérialisées.

Qu'entendez-vous par un prix juste ?

En supprimant tout intermédiaire, Convargo fait diminuer la facture transport des expéditeurs ! Grâce à notre algorithme qui prend en compte des données telles que la distance, le poids volumétrique de la marchandise et le déséquilibre géographique de l'offre et de la demande, nous proposons aux expéditeurs le meilleur prix possible.

À part un meilleur prix, quels services pratiques et novateurs la

plateforme Convargo propose-t-elle ?

Nous permettons à chaque expéditeur de savoir **QUI** transporte réellement sa marchandise. Ces transporteurs sont référencés par nos soins et notés par les utilisateurs de la plateforme, pour assurer une qualité de service irréprochable. Les expéditeurs peuvent savoir en temps réel **OÙ** est leur marchandise et être notifiés (lors du chargement, de la livraison, des éventuels incidents) car tous nos transporteurs partenaires sont équipés de nos outils de géolocalisation. Cette information est primordiale, car trop souvent les marchandises sont réaffrétées, ce qui signifie que le transporteur ou l'organisateur à qui l'on confie sa marchandise est très rarement celui qui effectue la livraison !

Quand serez-vous opérationnel ?

Tous les expéditeurs peuvent d'ores et déjà s'inscrire sur notre site www.convargo.com.

Les investisseurs qui soutiennent Convargo



Xavier Niel
Fondateur Free



Pierre Kosciusko-Morizet
Fondateur Price Minister

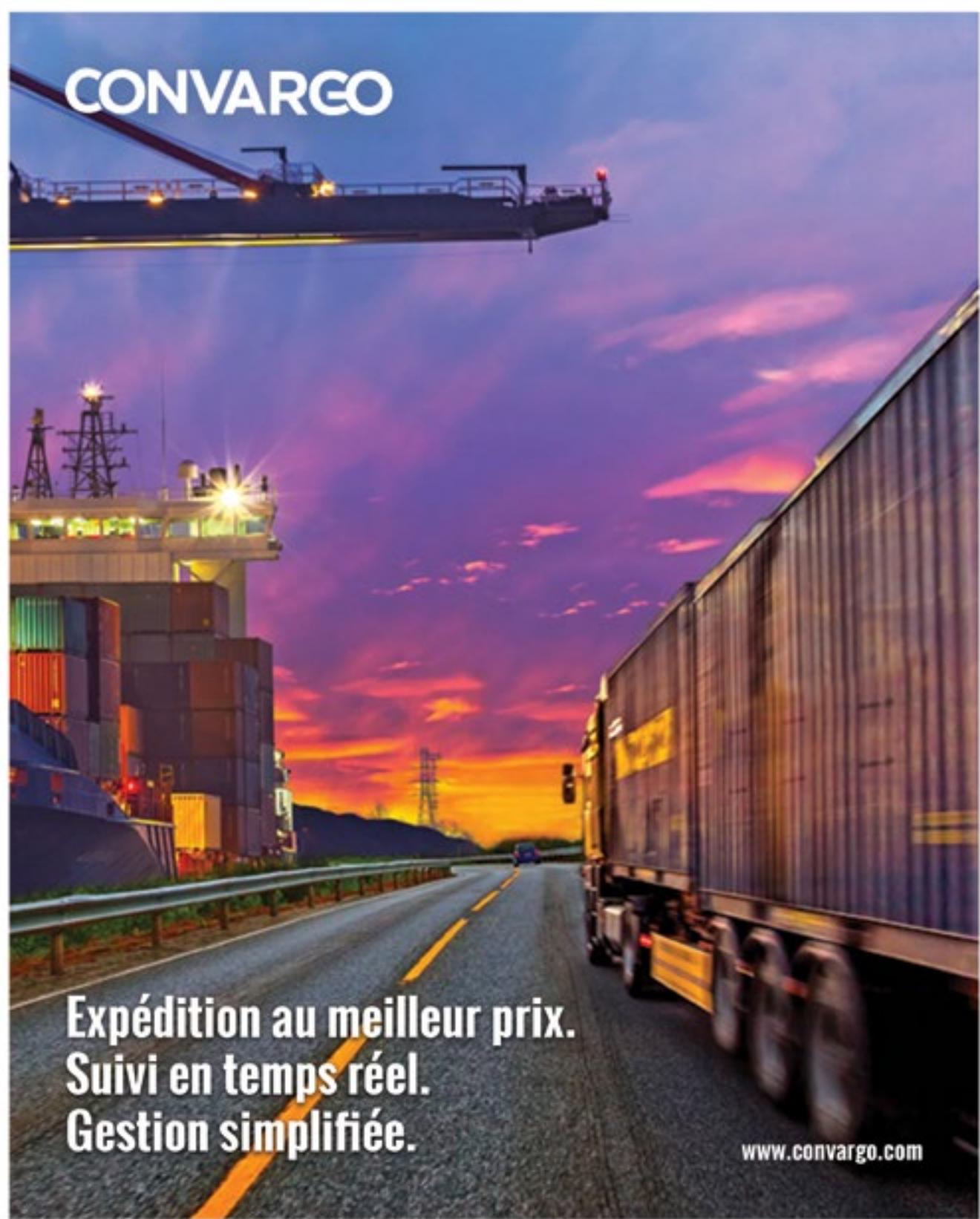


Jacques-Antoine Granjon
Fondateur Vente-Privée



Roger Crook
ex-FOG DHL Global Forwarding

CONVARGO



**Expédition au meilleur prix.
Suivi en temps réel.
Gestion simplifiée.**

www.convargo.com

UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2016

30 ET 31 AOÛT



CETTE ANNÉE, POUR SA 18^e ÉDITION, L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ A CHOISI POUR THÈME « Y CROIRE ET AGIR ! » C'EST UN THÈME QUI NOUS CONDUIRA À RÉFLÉCHIR AUX GRANDES ÉCHÉANCES QUI NOUS FONT FACE. C'EST UN THÈME QUI SE VEUT POSITIF CAR NOUS, CHEFS D'ENTREPRISE, RESTONS PERSUADÉS QUE NOTRE PAYS A TOUS LES ATOUTS POUR RÉUSSIR ET POUR TIRER PARTI DES BOULEVERSEMENTS EN COURS DANS LE MONDE. LORS DE CETTE UNIVERSITÉ D'ÉTÉ, NOUS VOULONS MONTRER LA RÉALITÉ ET PARLER ENFIN DE VISION ET D'AVENIR.

UNE SÉANCE D'OUVERTURE INTERNATIONALE

L'Université d'été 2016 s'ouvrira avec une séance internationale au cours de laquelle trois grands chefs d'entreprise venus d'Afrique, d'Amérique et d'Asie expliqueront aux entrepreneurs français ce que le monde attend de leur pays.

1^{re} DEMI-JOURNÉE Y CROIRE ... EN QUOI ?

Conflits armés, montée du terrorisme sur tous les continents, crise économique qui paraît ne jamais finir, chômage de masse, flux migratoires incontrôlables, multiplication des catastrophes climatiques... partout le chaos menace et le doute se répand avec, en corollaire, la tentation des extrêmes ou du repli sur soi. Les peurs dominent. Les individus semblent ne plus croire en rien. Ils ne se donnent souvent même plus la peine de faire semblant d'y croire. Et pourtant, l'avenir est riche de promesses. La première demi-journée de l'Université d'été 2016 sera l'occasion de mettre en avant tous les grands défis du futur. Elle passera en revue tout ce à quoi on peut croire aujourd'hui et tracera des voies pour retrouver l'enthousiasme, le goût et l'envie d'aller de l'avant, le goût et l'envie d'entreprendre.

Les thèmes abordés lors de cette première demi-journée seront les suivants :

LA GÉOPOLITIQUE DU CLIMAT

Le climat n'est plus aujourd'hui une simple question environnementale, mais un sujet politique incontournable qui impacte à la fois l'équilibre des forces, les modèles de développement, les modes de production et de consommation, et les flux migratoires.

LES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE

Après les tragédies de janvier et novembre 2015, et celles de juillet 2016, dans un grand élan solidaire, les Français ont semblé redécouvrir les valeurs et les symboles de la République. Jamais autant de Marseillaise n'avaient retenti, jamais Paris ne s'était couvert d'autant de drapeaux tricolores depuis la Libération... Nous nous demanderons comment faire partager ces valeurs.

LE MÉRITE RÉCOMPENSÉ

L'ascenseur social est parfois considéré comme en panne. Et pourtant, dans tous les domaines, des jeunes talentueux, souvent partis de rien, réussissent. Sans la fortune, sans les diplômes, sans les réseaux et sans la croissance, ils parviennent à déplacer les montagnes... tout simplement parce qu'ils « bossent ».

LES PREUVES DE LA SOLIDARITÉ

On la disait en déclin, mais les événements ont montré, en France, en Allemagne, et partout dans le monde que, dans les épreuves ou pour soutenir de grandes causes, les hommes et les femmes savaient se montrer solidaires et dépasser leurs différences. Les entreprises, elles aussi, prouvent au quotidien que lorsqu'elles unissent leurs forces, lorsqu'elles « chassent en meute », elles sont plus efficaces.

L'EUROPE À RECONSTRUIRE

Le vote britannique de juin est un ultime coup de semonce pour tous les Européens. Personne à Bruxelles, comme dans les capitales, n'a su ou voulu répondre aux attentes des citoyens. Autour de ce constat glaçant, des perspectives formidables s'ouvrent pourtant pour les Européens : un marché mondial d'un milliard et demi de nouveaux consommateurs surgit. L'Afrique qui s'éveille. Le marché unique, l'euro, l'intégration de nouveaux pays qui donnent à nos entreprises un socle pour aller conquérir le monde.

CAP SUR LE MONDE

Niveaux de vie plus élevés, sociétés plurielles plus ouvertes, diminution substantielle du coût des

transports, circulation rapide de l'information, meilleur accès aux ressources... la mondialisation a conduit à des progrès. L'interdépendance accrue entre les nations, les économies, les communautés et les individus offre des opportunités autorisant pour la première fois un dépassement de notre Histoire.

DE L'AUDACE, ENCORE DE L'AUDACE, TOUJOURS DE L'AUDACE

L'audace n'est une question ni de sexe, ni d'éducation, ni d'origine ethnique, ni d'âge. Magellan, Gandhi, Churchill, de Gaulle, Mandela... ils ne savaient pas que c'était impossible alors ils l'ont fait ! Aujourd'hui encore, le monde entier est rempli de réussites exemplaires. Des success stories d'ici et d'ailleurs.

ON A TOUS DROIT À UNE DEUXIÈME CHANCE

La France a trop longtemps vilipendé l'échec. Et pourtant les exemples sont nombreux, dans tous les domaines, de ceux qui se sont « plantés » avant de décoller et de réussir, ou de ceux qui partaient avec un handicap et ont su le surmonter.

FIERS D'ÊTRE FRANÇAIS

Cette séquence plénière clôturera la première demi-journée. Après des années

de doute, de « déclinisme », de défaitisme, après des années de *French bashing*, la France relève la tête. Qu'ils vivent dans l'Hexagone ou aux quatre coins du monde, qu'ils y soient nés ou qu'ils aient choisi d'en prendre la nationalité, les Français développent tous ensemble une même fierté d'appartenance au plus beau pays du monde, la France !

2^e DEMI-JOURNÉE **Y CROIRE, COMMENT ?**

Savoir en quoi nous pouvons croire, c'est bien, mais encore faut-il se donner tous les moyens d'espérer. Cette deuxième demi-journée reviendra sur les grandes réformes à mettre en œuvre sans tarder pour que la France puisse profiter au mieux de tous ses atouts. Son terreau est riche et fertile, mais il reste envahi de trop de ronces. Son conservatisme et ses corporatismes empêchent la France d'avancer à un bon rythme et de se projeter vraiment dans la modernité. Pour pouvoir croire, pour restaurer la compétitivité de notre pays, redonner de l'agilité à nos entreprises et de la confiance aux entrepreneurs, des réformes majeures s'imposent. Ayons enfin le courage de les engager sans plus tarder.



**“L'AUDACE N'EST UNE
QUESTION NI DE SEXE, NI
D'ÉDUCATION, NI D'ORIGINE
ETHNIQUE, NI D'ÂGE.
MAGELLAN, GANDHI,
CHURCHILL, DE GAULLE,
MANDELA... ILS NE SAVAIENT
PAS QUE C'ÉTAIT IMPOSSIBLE
ALORS ILS L'ONT FAIT !”**

Les thèmes abordés lors de cette deuxième demi-journée seront les suivants :

FORMER : « LE RÉVEIL DE LA FORCE ! »

« L'éducation est l'arme la plus puissante pour changer le monde. », disait Nelson Mandela. Mais les chiffres sont là. S'il y a seulement 2 % des diplômés qui sont au chômage trois ans après leur sortie de l'école, en revanche 25 % des jeunes sortis du système scolaire sans aucun diplôme restent sur le carreau. Et pendant ce temps, les chefs d'entreprise désespèrent de trouver les compétences dont ils ont besoin, et des centaines de milliers d'emplois ne sont pas pourvus.

SIMPLIFIER, C'EST PAS CHER, C'EST FACILE ET ÇA PEUT RAPPORTER GROS !

Un Français sur quatre juge complexe sa relation avec

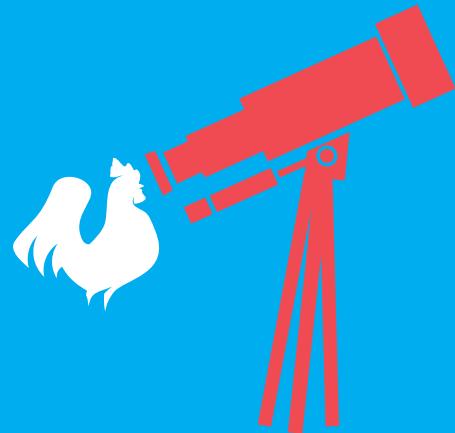
l'administration et toutes les entreprises se plaignent du poids des démarches qu'elles doivent accomplir au quotidien. Le président de la République lui-même a reconnu qu'une PME est obligée d'envoyer 3 000 informations par an à l'administration. Cette complexité administrative pèse sur l'économie et coûterait, selon l'OCDE, 60 milliards par an à notre pays. Le gouvernement a promis un choc de simplification, et de nombreuses mesures allant dans ce sens, très souvent inspirées ou proposées par le MEDEF, ont été adoptées ou sont en cours d'adoption.

INNOVER : LE MOUVEMENT PERPÉTUEL

Bouger, travailler, consommer, se loger, voyager, se cultiver, produire, manager, se soigner, gouverner... Dans un monde de plus en plus complexe, tout ou presque est à réinventer sans cesse. Innover, c'est chercher constamment à améliorer ce qui existe. C'est l'objectif clé pour les entreprises bien sûr, mais également pour les États, pour les administrations, pour l'école et pour la ville.

HORIZON 2017 : QUE FAIRE, POURQUOI, COMMENT ?

Ce keynote speech de Luc Ferry donnera des clés et fera des recommandations pour la nouvelle mandature.



EMPLOI, ÉTAT D'URGENCE

La plénière qui conclura la deuxième demi-journée sera consacrée à l'emploi qui, avec la sécurité, reste la préoccupation majeure des Français. La reprise est là, même en France, mais la courbe du chômage refuse toujours de s'inverser. Nous ne pouvons accepter une reprise sans emploi. Le chômage de masse, en particulier celui des plus jeunes, n'a que trop duré. Foin des « mesurettes » et des faux-semblants, osons prendre enfin le taureau par les cornes pour saisir toutes les opportunités qui se présentent ou vont se présenter. Si le chômage est une chape de plomb, ce n'est pas une fatalité ! La seule solution pour en sortir, c'est l'entreprise ; libérons-là !

3^e DEMI-JOURNÉE Y CROIRE, POURQUOI ?

Après l'allocution de Wided Bouchamaoui, présidente de l'Utica (le patronat tunisien) et prix Nobel de la

“L’UN DES PRINCIPAUX ATOUTS DE LA FRANCE EST SANS CONTESTE SON DYNAMISME DÉMOGRAPHIQUE. AVEC UN TAUX DE FÉCONDITÉ AUTOUR DE DEUX ENFANTS PAR FEMME, LA FRANCE EST, AVEC L’IRLANDE, CHAMPIONNE D’EUROPE DE LA DÉMOGRAPHIE. UNE ASSURANCE POUR L’AVENIR CAR, À TERME, PAS DE CROISSANCE SANS ENFANT !”

paix 2015, la troisième demi-journée se concentrera sur la singularité française. Pays des inventeurs, des créateurs, terre de découverte et d’innovation, la France possède en effet des atouts extraordinaires. Des atouts que le monde entier lui reconnaît et lui envie. Des atouts connus et d’autres qui le sont moins, qui sont tous autant d’excellentes raisons de croire en l’avenir, à condition de les déceler, de les cultiver, de les exploiter, de les mettre en avant et de les multiplier.

Les thèmes abordés seront les suivants :

LE BEAU, LE BON, LE CHIC... LE GENIE FRANÇAIS

Première destination touristique du monde, paradis du vin et de la bonne chère, synonyme d’élégance, de luxe, de douceur de vivre, berceau des Lumières et des droits de l’homme, pays de culture, d’esprit, de séduction... la France continue de faire rêver et reste l’un des pays les plus attractifs du monde.

ON AGACE, MAIS ON NOUS AIME !

Ils sont chefs d’entreprise, écrivains, artistes... Ils ont choisi de s’installer en France. Pourquoi ? Quels talents nous reconnaissent-ils ? Mais qu’est-ce qui

les agace chez nous ? La parole à ceux qui sont venus d’ailleurs. Les témoignages de cinq étrangers sur la France.

LA RÉVOLUTION FRANÇAISE EST AUSSI DIGITALE

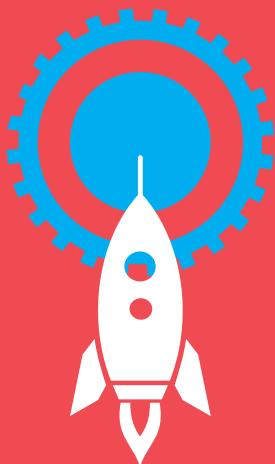
La France, c’est aussi, et de plus en plus, des start-up qui surfent avec succès sur la vague digitale et qui révolutionnent notre quotidien. Des start-up qui ont bluffé Las Vegas lors du dernier Consumer Electronics show, où la France était le deuxième pays le mieux représenté, juste derrière les États-Unis. Des start-up de plus en plus rentables aussi.

L’ESPRIT D’ÉQUIPE

Dans un monde de plus en plus complexe, face à une compétition de plus en plus rude, on peut difficilement s’en sortir seul. Plus que jamais, pour s’épanouir au travail ou dans la société, pour conquérir de nouveaux marchés, pour gagner, l’union fait la force. Mais comment développer, organiser, dynamiser partout l’esprit d’équipe ?

LES ENJEUX ÉCONOMIQUES DE LA FRANCOPHONIE

Une allocution de notre invitée d’honneur, Michaëlle Jean, secrétaire générale de la Francophonie en introduction à la table ronde « Alliances françaises ».



ALLIANCES FRANÇAISES, LES FORCES DE LA FRANCOPHONIE

300 millions de francophones dans le monde aujourd’hui, 750 millions à l’horizon 2060... le français est tout sauf une langue morte et progresse à un rythme plus rapide que la population mondiale ! Cinquième par le nombre de locuteurs, la langue de Voltaire est également la quatrième langue sur Internet. Langue internationale avec l’anglais et l’espagnol, deuxième langue apprise dans le monde et deuxième langue la plus traduite, langue des trois capitales européennes... le français est pour notre pays un incontestable instrument de rayonnement culturel... mais aussi une arme dans la mondialisation pour l’expansion économique française et la conquête de nouveaux marchés.

L'ATOUT DÉMOGRAPHIQUE

« Il ne faut jamais craindre qu'il y ait trop de sujets, trop de citoyens : vu qu'il n'y a richesse, ni force que d'hommes. », écrivait déjà Jean Bodin au XVI^e siècle. L'un des principaux atouts de la France est sans conteste son dynamisme démographique. Avec un taux de fécondité autour de deux enfants par femme, la France est, avec l'Irlande, championne d'Europe de la démographie. Une assurance pour l'avenir car, à terme, pas de croissance sans enfant ! »

PRIX NOBEL ET MÉDAILLES FIELDS... LA SCIENCE À LA FRANÇAISE

Pays des inventions et des découvertes, la France reste aujourd’hui une grande nation technologique et scientifique. Du TGV au cœur artificiel, en passant par l'espace, le nucléaire, la robotique et les neurosciences, on ne compte plus les succès français. Nos ingénieurs, nos docteurs, nos médecins et nos mathématiciens sont réputés dans le monde entier. Nous offrons aussi le crédit impôt recherche le plus attractif.

PARIS ET LES TERRITOIRES

Bien sûr, Paris sera toujours Paris, mais avec le développement des infrastructures et des réseaux de télécommunications, avec la nouvelle carte territoriale et le renforcement des régions, la France ne se résume plus à sa capitale. « Paris et le désert français » n'a plus de raison d'être. Un nouveau dynamisme territorial se dessine. Le nouveau découpage atténue les différences sur les plans économique, culturel, démographique... Plus besoin aujourd’hui d'être à Paris ; avec Internet, la mondialisation s'infiltra partout.

LE FUTUR A DE L'AVENIR

Tel sera le thème de la plénière de clôture. « Je crois à l'avenir de l'avenir. », écrit Jean d'Ormesson. Nous voulons tous léguer à nos enfants un monde prospère,



et pourtant, dans le contexte actuel, la situation des jeunes apparaît souvent régressive. Comment rendre le futur moins opaque ? Comment « inventer, en marchant, notre propre chemin » (Edgar Morin) ?

LES ENTREPRENEURS INTERPELLENT LES CANDIDATS

Nouveautés de cette édition 2016, trois plénières politiques permettront à trois entrepreneurs d'interroger les candidats à la présidentielle de 2017 et de leur demander de nous donner des raisons tangibles d'« y croire ».

Retrouvez le programme complet de l'Université d'été sur www.medef.com.



ENTREPRISE RECHERCHE COMPÉTENCES POUR TROUVER PERSONNES TRÈS COMPÉTENTES.

Les services personnalisés de l'Apec répondent aux problématiques RH des entreprises.
Nos consultants les accompagnent et les conseillent pour les aider à optimiser leurs recrutements.

Plus d'informations ou **0 809 361 414** Service gratuit
+ prix appel et sur apec.fr

Apec. Prenez rendez-vous avec l'avenir.



LA VIE DU RÉSEAU !

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

© DR



LAURENT BRUTINEL
a été élu président du MEDEF Hautes-Alpes. Il succède à Boris Perdigon.



PHILIPPE RENAUDI
a été élu président du MEDEF Alpes-Maritimes. Il succède à Yvon Grossot.



PATRICK GONNIN
a été élu président du MEDEF Drôme-Ardèche. Il succède à Frédéric Reynier.



ERIC CHAVEROCHE
a été élu président du MEDEF Montpellier. Il succède à Marie-Thérèse Mercier.



BENOÎT FABRE
a été élu président du MEDEF Loire-Saint-Étienne. Il succède à Eric Le Jaouen.



PATRICK CHEPPE
a été élu président du MEDEF Loire-Atlantique. Il succède à Vincent Charpin.



FRANCIS LHEURE
a été élu président du MEDEF Loiret. Il succède à Benoît Lonceint.



MICHEL HIBON
a été élu président du MEDEF Lot. Il succède à Marie-Françoise Pradel.



MICHEL BOUYSSY
a été élu président du MEDEF Puy-de-Dôme. Il succède à Jean-Yves Resche.



JEAN-LUC RAUNICHER
a été élu président du MEDEF Haute-Savoie. Il succède à Henri Marchetta.



NICOLAS DECAYEUX
a été élu président du MEDEF Somme. Il succède à Jean-Claude Oleksy.



JEAN-MARC SERENI
a été élu président du MEDEF Seine-et-Marne. Il succède à Pierre Lory.



PHILIPPE NEYS
a été élu président du MEDEF Pays basque. Il succède à Bruno Lafontaine.



DIDIER FAUCHARD
a été élu président du MEDEF La Réunion. Il succède à Yann de Prince.

PHOTOS : © DR

LE CARNET



VIS MA VIE DE MANDATAIRE ACTION LOGEMENT

L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA MOBILITÉ PERMET L'ACCÈS À L'EMPLOI



MAGALI MUÑOZ EST ADMINISTRATRICE DE L'ASSOCIATION FONCIÈRE LOGEMENT, DÉSIGNÉE DANS LA FUTURE STRUCTURE ACTION LOGEMENT SERVICES.

QUEL EST VOTRE RÔLE AU SEIN D'ACTION LOGEMENT ?

Foncière logement a pour vocation essentielle de contribuer à la mixité sociale dans les quartiers en produisant des logements conventionnés dans les communes où le quota de logements sociaux n'est pas atteint et, en parallèle, des logements à loyers libres dans les quartiers en rénovation urbaine. En tant qu'administratrice, je suis particulièrement vigilante à la bonne gestion du patrimoine immobilier, à la mise en œuvre de la convention conclue entre Action logement, l'État et l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) au titre du nouveau programme national de renouvellement urbain, à la pérennité du modèle économique et financier de l'organisme, et au nouveau positionnement (post-réforme) de Foncière logement au sein d'Action logement. D'une façon générale, le MEDEF doit veiller à la gestion la plus efficiente de la Participation



des entreprises à l'effort de construction (PEEC), dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint. C'est le sens de la réforme en cours d'Action logement, qui va aboutir à la création de trois nouvelles structures nationales. L'une d'elles, Action logement services, va reprendre l'activité collecte et services des Comités interprofessionnels du logement (CIL). Au sein de la gouvernance, nous proposerons des solutions de logement adaptées à l'ensemble des besoins, tout en assurant la mise en œuvre des conventions conclues avec l'État et les collectivités territoriales.

COMMENT AMÉLIORER LA RÉPONSE AUX BESOINS DE LOGEMENT DES SALARIÉS ?

Il est nécessaire d'avoir la meilleure connaissance possible de ces besoins au niveau local. Pour cela, Action logement services s'appuiera sur un réseau de délégations régionales et d'antennes locales, pilotées politiquement par les Comités régionaux action logement (CRAL). Par ailleurs, toutes les typologies d'entreprises et de contrats de travail doivent être prises en compte. En ce qui me concerne, mes trente d'années d'expérience dans le domaine du travail temporaire m'ont permis d'identifier les spécificités liées à cette profession. En effet, le service d'emploi (TT, CDH, CDD, CDI) auprès des entreprises est rendu dans tous les secteurs d'activité en France, pour 50 % dans les PME/ETI et pour 50 % dans les grandes entreprises. Le besoin d'accompagnement sur la mobilité permet aussi l'accès à l'emploi. C'est pourquoi notre offre comprend un volet



SPÉCIAL INVESTISSEMENT IMMOBILIER

C'EST LE MOMENT D'INVESTIR AVEC ICADE

DISPOSITIF
PINEL

Profitez des avantages du dispositif Pinel⁽¹⁾

- Réduisez vos impôts jusqu'à 63 000 €
- Louez à vos ascendants et descendants
- Constituez-vous un patrimoine
- Complétez vos revenus pour votre retraite



Profitez des exclusivités du pack spécial investisseurs⁽²⁾

- ✓ La gestion locative avec FONCIA
- ✓ La protection revente
- ✓ Frais de notaire offerts
- ✓ Remise de prix...



Plus de **190 PROGRAMMES PARTOUT EN FRANCE**
à découvrir sur **www.icade-immobilier.com**

Tous les jours de 8h30 à 20h

VOTRE CONSEILLER AU

01 41 72 73 74

www.icade-immobilier.com

nous donnons vie à la ville

ICADE

(1) Le dispositif Pinel voté lors de la loi de finance 2015 (article 199 novices) modifié par la loi n°2014-1654 du 29 décembre 2014 - art. 5 est applicable aux investissements locatifs réalisés jusqu'au 31 décembre 2016. Le non-respect des engagements de location (durée d'engagement, plafonds de ressources et de loyer...) entraîne la perte du bénéfice de la réduction d'impôt. (2) Détails de toutes les offres et les conditions des "Invest'icade" exclusivement auprès des conseillers commerciaux Icade Promotion. Offres susceptibles de modifications à tout moment sans informations préalables et sous réserve des stocks disponibles. Illustrations non contractuelles, à caractère d'ambiance. Crédit photo : Fotolia. Icade Promotion - le Millénium 1 - 35, rue de la Gare - 75168 Paris Cedex 19 - SASU au capital de 29 683 450 euros - RCS Paris 784 606 576 - N° Ordonnance 1065P Mandataire Non Exclusif - Carte TIN 12384, Préfecture de Police de Paris. GRENAINES 6 CIE - 07/16

LES ENTREPRISES AU COEUR DE LA LUTTE CONTRE LE CANCER

DRÔLE D'ENTREPRISE

La Ligue contre le Cancer aide les entreprises à mettre en place des actions concrètes pour réduire le nombre de décès liés à la maladie. Sa présidente Jacqueline Godet explique l'importance de s'engager pour lutter contre ce fléau et détaille les différents modes de collaboration.



PRESENTATION DE LA LIGUE CONTRE LE CANCER.
Depuis presque 100 ans, la Ligue sur le seul association qui lutte contre le cancer sur tous les fronts de la maladie en France Métropolitaine et sur les territoires d'Outre-mer. Forte de près de 640 000 bénévoles, la Ligue est une fédération de 103 comités départementaux qui, ensemble, intègrent dans quatre directions complémentaires : la recherche (dont la Ligue est la première financeuse privée), l'accompagnement et l'aide aux malades, la prévention publique, selon le mot slogan, « mieux vous prépare à qui guérit » ; et les actions de plaidoyer pour défendre le droit des malades et de leurs proches. La Ligue souhaite faire de la lutte contre le cancer un enjeu social et renouveler le plus grand nombre d'actions sanitaires, sociales, politiques mais aussi économiques, d'où cette action auprès et avec les entreprises.

QUEl RÔLE LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES JOUER DANS LA LUTTE CONTRE LE CANCER ?

On sait que 40% des cancers sont « évitables ». Le Plan cancéreux pour objectif de réduction de moitié, d'ici 20 ans, le nombre de décès due à ces cancers. La Ligue pilote des actions du Plan cancéreux et met en place un dispositif d'aide aux entreprises afin de répondre à ces objectifs.

Les entreprises sont directement concernées par le cancer : en effet, si 285 000 le nombre de nouveau cas par an, une personne touchée au deuxième moins de 45 ans, environ 150 000 d'entre elles sont potentiellement en entreprise. Or le cancer a un coût. Henri pour celle-ci : l'INRS chiffre à environ 500 millions d'euros par an le coût des malades liés à ce cancer.

Au-delà de l'enjeu économique, la prise en compte de cette maladie relève de la responsabilité sociétale et devient même modèle de l'entreprise. La Ligue fait l'objet dans cette dimension. Comme pour tout son rôle soutenir la Ligue financièrement, bien sûr, mais pas seulement. En finançant la mobilisation de nos équipes, en mettant à disposition des salariés, en diffusant nos messages de prévention etc. Ce, au travers de partenariats innovants et en-cadrants afin de nouer des relations à long terme.

LA PRÉVENTION DE LA MALADIE, LE MAINTIEN ET LE RETOUR À L'EMPLOI SONT AU COEUR DE VOS PRÉOCCUPATIONS. CONCRÈTEMENT, COMMENT ABORDEZ-VOUS CES QUINTESSENCE ?

Un dispositif d'intervention est établi avec l'entreprise à travers d'un dispositif, d'un plan d'actions et d'un bilan, basé dans le but d'une meilleure santé. Nous pouvons intervenir lors de journées de sensibilisation, de conférence, de séances de service, d'ateliers thématiques etc.

La Ligue propose un accompagnement pour aider les entreprises à favoriser la retour au travail dans l'esprit des salariés atteints de cancer ; à promouvoir la prévention et le dépistage du cancer auprès des salariés ; à lever les tabous et changer le regard porté sur le cancer et sur les malades. Cet accompagnement est géré par notre centre d'accompagnement aux entreprises.

Dans le domaine du maintien et du retour à l'emploi, nous intervenons autour de trois axes : la sensibilisation (comment se comporter face à un salarié en collègue malade ?), la formation des managers pour accompagner ces collaborateurs atteint de cancer, l'information et soutien des salariés malades. Dans le domaine de la prévention, il s'agit notamment d'aide à l'analyse de risques, de promotion des dépistages.

POUR VOUS AIDEZ-VOUS DANS L'ÉLABORATION DES PARTENARIATS INNOVANTS AVEC LES ENTREPRISES ?

Au-delà des opérations pratiques de partenage, la Ligue met en place des partenariats « intelligents », co-construits avec les entreprises.

Mais avons ainsi créé, avec la Fondation Moëuf, PlusElles, un programme d'aides sociales pour accompagner les femmes malades en situation de vulnérabilité économique (avant tout celles avec des enfants à charge). Nous aidons chaque année plus de 280 femmes et leurs familles. Par ailleurs, la Ligue développe grâce à ce partenariat envoi au sein de la société d'assurance mutualité Moëuf, la politique de la Ligue pour un programme d'interventions auprès de ses salariés sur le maintien et le retour à l'emploi. Nous multiplions, multipliez ce type de relation. Je dirais aussi notre partenariat avec les magasins Leader, qui nous permet, depuis deux ans, de financer de nombreux projets de recherche et d'améliorer la prise en charge des adolescents atteints de cancer.

Nous développons également des actions « sur mesure » avec des plus petites structures. Faire venir le cancer nécessite une action globale dont laquelle toute entreprise peut et a tendance à s'engager.

Contact : partenariats@ligue-cancer.net

01 53 55 24 14 ou 01 53 55 24 73

www.ligue-cancer.net

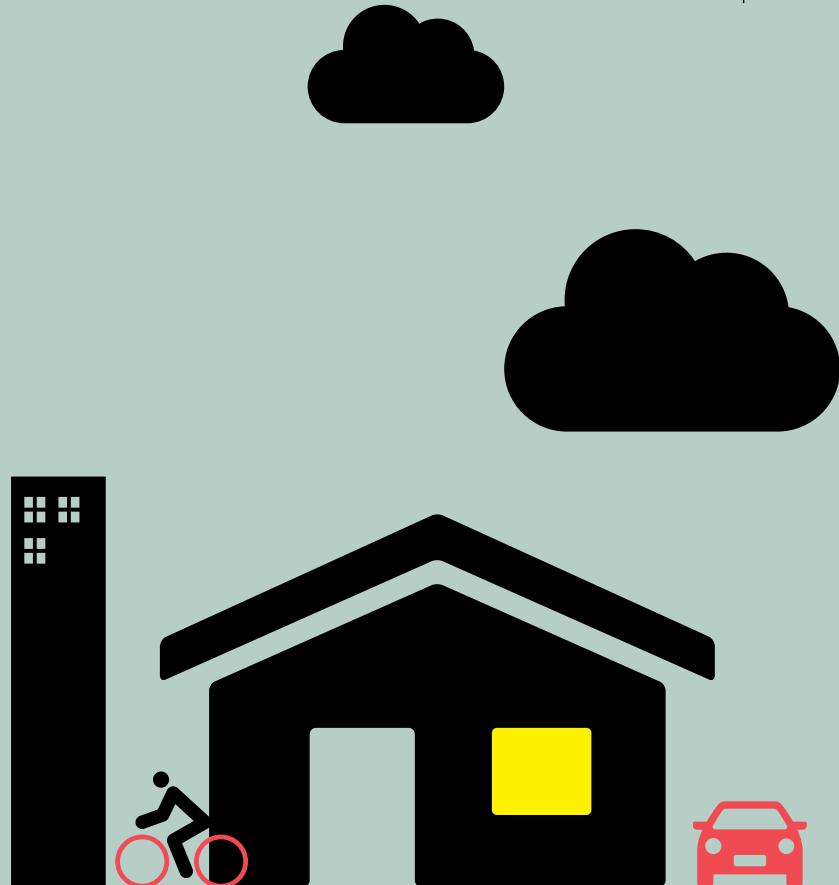
LA LIGUE

CONTRE LE CANCER

logement qui se traduit chaque année par environ 4 000 familles logées dans le parc social, la moitié étant des salariés intérimaires détachés dans les PME clientes.

QUELLE ACTION CONCRÈTE AVEZ-VOUS OU VOUDRIEZ-VOUS IMPULSER AU SEIN D'ACTION LOGEMENT ?

Mes mandats (MEDEF pour Action logement, et Prism'emploi pour le Fonds d'action sociale du travail temporaire - www.fastt.org), ainsi que mon périmètre de responsabilité quotidien, m'apportent une connaissance opérationnelle du logement qui me permet de témoigner des réalités et des besoins exprimés tant par les salariés que par les entreprises. Au sein d'Action logement, je souhaite notamment analyser les remontées des CRAL, imaginer de nouvelles offres ou alléger la mise en œuvre d'offres existantes. Par ailleurs, au FASTT, nous désirons mettre en œuvre avec succès l'accompagnement de nos salariés intérimaires dans l'accès au parc locatif privé grâce au nouveau dispositif de garantie d'Action logement : Visale.



LES CHIFFRES CLÉS

ACTION LOGEMENT (DONNÉES 2015)

PLUS DE 4 MD€ DE RESSOURCES, DONT 1,7 MD€ DE COLLECTE AUPRÈS DES ENTREPRISES ASSUJETTIES À LA PEEC

842 MD€ D'INTERVENTIONS AUPRÈS DES SALARIÉS DES ENTREPRISES

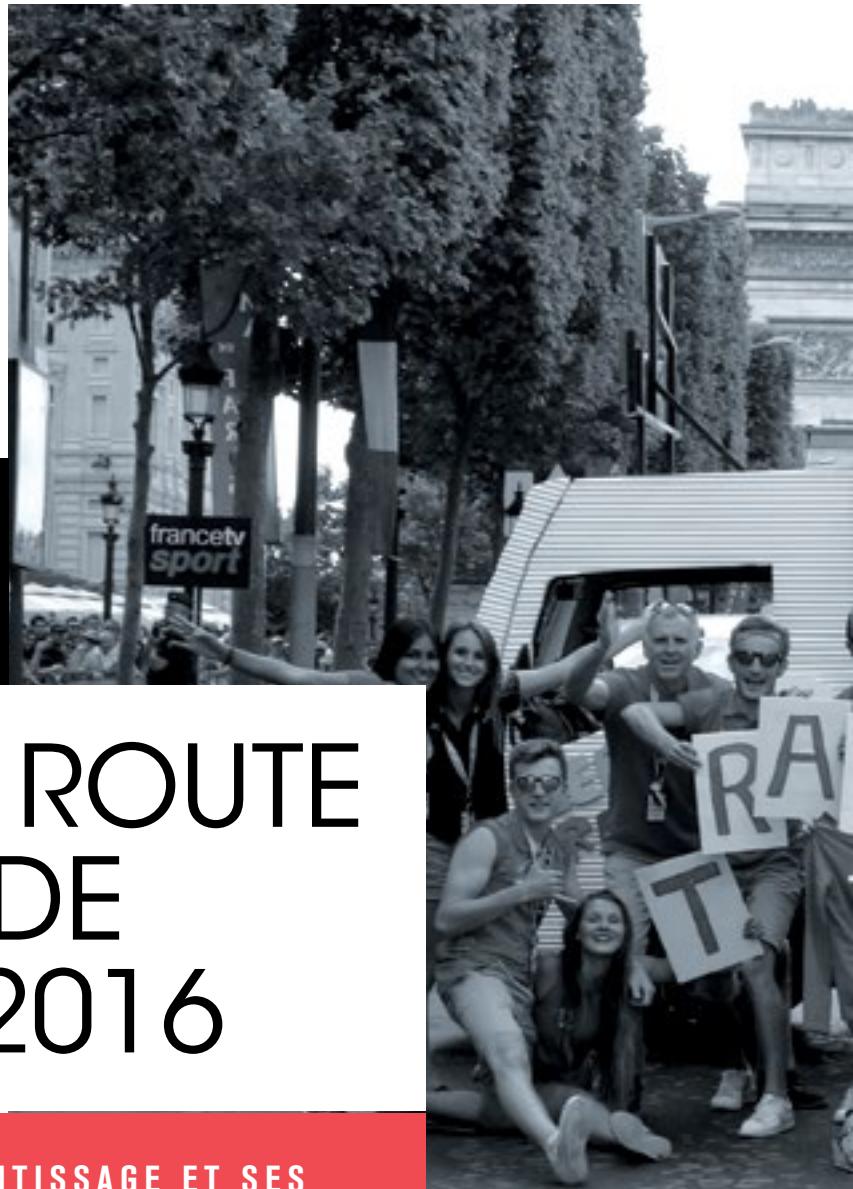
77 885 LOGEMENTS ATTRIBUÉS, DONT 35 % AUX MOINS DE 30 ANS

180 MANDATAIRES MEDEF, 136 APRÈS LA RÉFORME (HORS ORGANISMES HLM)

**"BEAU
TRAVAIL !"**

A PRIS LA ROUTE DU TOUR DE FRANCE 2016

CETTE ANNÉE, L'APPRENTISSAGE ET SES JEUNES TALENTS ONT FAIT LEUR GRANDE BOUCLE. A L'OCCASION DU 103^E TOUR DE FRANCE, DU 2 AU 24 JUILLET DERNIER, DE JEUNES APPRENTIS PROVENANT DE TOUTE LA FRANCE ONT PRÉSENTÉ LEUR SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE TOUT AU LONG DU TOUR, EN DÉVOILANT AUX VILLAGES DÉPART UN VÉLO CRÉÉ SPÉCIALEMENT POUR L'OCCASION. AUX RELAIS ÉTAPE, ILS ONT ÉGALEMENT DÉMONTRÉ L'EXCELLENCE DE LEURS GESTES MÉTIERS.





Pour la deuxième année consécutive, le MEDEF s'est associé au Tour de France pour promouvoir auprès du grand public « Beau Travail ! », une campagne de valorisation des métiers en tension et des formations en alternance qui permettent d'y accéder.

Quatre temps forts, quatre initiatives pour valoriser les jeunes et l'alternance.

La caravane publicitaire est partie à la rencontre des 12 millions de spectateurs au bord des routes. Deux véhicules et un char podium ont distribué 200 000 goodies et invité le public à se rendre sur le site www.beautravail.org.

7 000 exemplaires du troisième numéro du *Journal beau travail !* ont également été diffusés sur le Tour de France.

Deuxième temps fort, tout au long du Tour, l'opération « Au Tour de l'apprentissage » a permis à de jeunes apprentis venus de toute la France de présenter leur savoir-faire technique en dévoilant à chaque village départ un vélo créé spécialement pour l'occasion. Pour cette opération, **30 centres de formation et plus de 200 jeunes ont été mobilisés**. Ils ont entre 16 et 25 ans et évoluent dans des filières aussi variées que la chaudronnerie, la menuiserie, la verrerie ou encore la pâtisserie. Au sein de leur Centre de formation d'apprentis (CFA), ils ont formé des équipes pour créer ensemble un vélo, de la taille d'un vélo réel, en faisant appel aux techniques et aux matériaux propres à leur métier. Les CFA ont proposé des projets, région par région, et l'un d'eux a été sélectionné pour chacune des 18 étapes du tour.

Au-delà des savoir-faire, ce projet a permis de valoriser l'esprit d'équipe, la créativité et le sens de l'innovation à l'occasion d'un événement sportif majeur regardé dans le monde entier. **Chaque vélo a également fait**

l'objet d'un épisode du programme court « Au Tour de l'apprentissage » diffusé sur France 3 du 2 au 24 juillet (après le direct de l'étape). Ces 18 épisodes d'une minute ont mis en lumière les apprentis qui ont accepté de relever le défi.

Troisième temps fort, au relais étape, à travers **le challenge « Beau Travail ! Le défi »** des jeunes apprentis ont eu l'occasion d'illustrer leurs gestes métiers. Les invités présents ont été conviés à reproduire l'exercice : une façon ludique de démontrer que l'apprentissage est porteur d'excellence et de savoir-faire techniques insoupçonnés. Enfin, sur la ligne d'arrivée, **vidéos et quiz** ont permis de mieux découvrir les métiers.

L'apprentissage, un engagement prioritaire pour le MEDEF

Dans un contexte économique où près d'un jeune sur quatre est touché par le chômage, le MEDEF et l'ensemble de son réseau se mobilisent pour promouvoir cette filière d'excellence qui mène chaque année sept jeunes diplômés sur dix vers l'emploi !

Les chiffres le prouvent : l'apprentissage est vraiment une voie royale vers l'emploi. Il permet aux jeunes d'apprendre un métier tout en se forgeant une expérience. En développant un savoir-faire technique au contact de leurs pairs, les jeunes apprentis sont aussi initiés à la réalité de la vie en entreprise, à ses enjeux et à ses mécanismes. Grâce à l'apprentissage, ils développent leur esprit d'équipe, leur polyvalence

À 15 ans, après avoir redoublé deux fois, j'ai abandonné le collège... Sans savoir où aller, j'étais perdu. Je ne voyais pas d'avenir.

DE TOUTES VOS RÉUSSITES UNE DES PLUS BELLES SERA LA SIENNE

Aujourd'hui, Jérôme a 17 ans et il a toute la vie devant lui.

Accompagné par des formateurs et des éducateurs bienveillants, Jérôme suit une formation diplômante qui lui assurera une place dans la société.

Parce que tous croient en lui, chaque jour, il reprend confiance et apprend à être autonome et responsable.

Vous aussi, montrez à des jeunes comme Jérôme qu'ils sont capables de réussir : **donnez à Apprentis d'Auteuil et réduisez votre impôt sur le revenu ou votre ISF.**

Depuis 150 ans, Apprentis d'Auteuil accompagne des milliers de jeunes en rupture scolaire, familiale, affective pour leur redonner confiance et leur ouvrir les portes de l'avenir.



Fondation reconnue d'utilité publique depuis 1929
Fondation abritante depuis 2009

40, rue Jean de La Fontaine - 75016 Paris
www.apprentis-auteuil.org

BULLETIN DE DON

PLUS RAPIDE ET SÉCURISÉ

Faites un don en ligne : www.apprentis-auteuil.org



OUI, je soutiens Apprentis d'Auteuil, je fais un don d'un montant de : _____ €

Libellez votre chèque bancaire à l'ordre de Fondation d'Auteuil

Mme Mme M. M. et Mme Prénom :

Nom :

Adresse :

Code postal :

Ville :

Tél. :

E-mail :

Envoyez votre chèque et ce coupon sous enveloppe à l'adresse : Apprentis d'Auteuil - 40 rue Jean de La Fontaine - 75016 Paris

Ces informations sont nécessaires au traitement de votre don. Conformément à la loi du 6 Janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et d'opposition aux informations vous concernant en écrivant à Apprentis d'Auteuil. Par notre intermédiaire, vous pouvez être amené à recevoir des propositions d'autres organismes. Si vous ne le souhaitez pas, vous pouvez cocher la case ci-contre :

75%
DE DÉDUCTION
FISCALE



et leur autonomie. Aux yeux des recruteurs, au-delà des compétences techniques, ce sont justement ces qualités relationnelles qui font toute la différence. L'apprentissage est donc aujourd'hui plus que jamais un modèle de professionnalisation pour la jeunesse. Interrogées sur leur vision de l'apprentissage*, les entreprises, quels que soient leur secteur d'activité et leur taille, plébiscitent cette filière de formation. 96 % des entreprises envisagent l'apprentissage comme un levier efficace d'insertion pour les jeunes.

77 % pensent que l'apprentissage permet d'améliorer les performances générales des entreprises. Pour celles-ci, l'apprentissage est un dispositif de formation privilégié pour développer un vivier de compétences en adéquation avec leurs besoins.

Pour Pierre Gattaz, « Il est impératif de continuer à promouvoir les formations en alternance et les métiers en tension tant auprès des jeunes que des parents. C'est une voie stratégique pour les entreprises pour développer un vivier de compétences adaptées à leurs besoins. »

« Les initiatives et réalisations des apprentis mobilisés cette année sur le Tour de France révèlent la qualité de leur savoir-faire. Ils démontrent que l'alternance est une autre manière d'apprendre et de réussir les mêmes diplômes et certifications. Et d'atteindre l'excellence. », ajoute **Florence Poivey**, présidente de la commission Education, Formation et Insertion du MEDEF.

* Source : MENESR-DEPP, enquête IPA 2015.

LES CHIFFRES

DE L'APPRENTISSAGE EN FRANCE

372 000

jeunes en formation en 2015,
en baisse de 3,6 % sur un an.

266 000

nouveaux contrats
d'apprentissage signés en
2015, stagnant sur un an,
mais en chute de 10,5 %
par rapport aux flux de 2012.

2 520

centres de formation en
France métropolitaine et dans
les DOM-TOM.

7/10

7 jeunes apprentis diplômés
sur 10 en emploi à l'issue de
leur formation.

Diplômes

Des formations diplômantes
de niveaux V (CAP), IV (Bac),
III (BTS), II et I (master et
licence pro).

ACTUS

EN PARTENARIAT
AVEC CIC

PUBLIREDACTIONNEL



L'ÉPARGNE SALARIALE CIC

LE CIC PROPOSE AUX ENTREPRISES DES SOLUTIONS QUI LEUR PERMETTENT DE DYNAMISER LEUR GESTION EN MAÎTRISANT LEURS CHARGES. SUR LE PLAN DES RÉMUNÉRATIONS, LA MISE EN PLACE D'ACCORDS D'INTÉRÉSSEMENT, DE PARTICIPATION ET DE PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE LEUR PERMET DE PILOTER LEUR POLITIQUE SALARIALE DANS LES MEILLEURES CONDITIONS. EN GÉRANT LIBREMENT SES MODES DE RÉMUNÉRATION, L'ENTREPRISE PEUT TIRER PARTI D'UNE RÉGLEMENTATION FISCALE ET SOCIALE ATTRACTIVE. CES DISPOSITIFS SONT ÉGALEMENT AVANTAGEUX DU POINT DE VUE DU SALARIÉ, QUI A L'OPPORTUNITÉ DE GÉRER UNE ÉPARGNE AVEC UNE FISCALITÉ MINIMALE (LES SOMMES INVESTIES EN PEE OU PERCO NE SONT PAS IMPOSABLES) : UN ATOUT SUPPLÉMENTAIRE POUR MOTIVER LES SALARIÉS ET RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE.

ACCOMPAGNE VOTRE POLITIQUE SALARIALE

GÉRER LIBREMENT SES MODES DE RÉMUNÉRATION

L'intéressement permet de verser aux salariés des primes collectives exonérées de charges sociales. La distribution de ces primes est conditionnée par l'atteinte des objectifs qui ont été fixés et des résultats. La répartition peut se faire proportionnellement aux salaires, à la durée de présence ou uniforme.

La participation associe les salariés à la croissance de l'entreprise. Elle permet de verser aux salariés une part des bénéfices de l'entreprise, de manière uniforme, proportionnelle aux salaires ou à la durée de présence, selon des critères choisis, tout en profitant d'une fiscalité avantageuse. La participation concerne tous les salariés et est obligatoire pour les entreprises de 50 salariés ou plus. (Une condition d'ancienneté peut être exigée, dans la limite maximale de 3 mois.)

OPTIMISER LA POLITIQUE SALARIALE AVEC LES PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE DU CIC

Le Plan d'Épargne Entreprise (PEE) est une solution d'épargne à moyen terme bloquée pendant 5 ans (10 cas de déblocage anticipé sont prévus par la loi). Il est constitué d'un portefeuille défiscalisé de valeurs mobilières non soumis à l'impôt sur le revenu.

Le Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO) est une solution d'épargne à long terme disponible au moment du départ à la retraite, sous forme de rente ou de capital (5 cas de déblocage anticipé sont prévus par la loi).

Le PEE et le PERCO sont destinés à tous les collaborateurs de l'entreprise (y compris le chef d'entreprise dans certains cas). Ils peuvent être alimentés par des versements volontaires des salariés (dans la limite annuelle de 25 % de leur rémunération annuelle brute.) L'entreprise peut également abonder ces versements jusqu'à 300 % du montant versé tout en bénéficiant d'avantages fiscaux (Abondement versé par l'entreprise limité à 8 % du plafond annuel de la Sécurité Sociale pour les versements à un PEE et à 16 % pour les versements à un PERCO).

MOTIVANT ET FISCALEMENT AVANTAGEUX

Développer une part de rémunération variable motive les salariés tout en répondant à un objectif de maîtrise fiscale de l'entreprise :

- les versements en Epargne Salariale (intéressement, participation et abondement) sont exonérés de charges sociales patronales (sommes soumises au forfait social de 20 %, réduit à 8 % pendant 6 ans par la loi Macron pour les entreprises non assujetties à la participation, mettant en place pour la première fois un accord de participation ou d'intéressement) et sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés.



- les versements de l'entreprise sont exonérés de cotisations sociales salariales (à l'exception de la CSG et de la CRDS.) Avec un PEE ou un PERCO, les sommes versées ainsi que les plus-values réalisées sont exonérées d'impôt sur le revenu (sous certaines conditions).

MOINS CHER POUR L'ENTREPRISE, MAIS AUSSI INTÉRESSANT POUR LE SALARIÉ

Une prime d'intéressement versée dans le cadre de l'Epargne Salariale coûte moins cher à l'entreprise tout en procurant le même avantage au salarié : l'entreprise dépense presque deux fois moins qu'avec une prime classique.

SOUPLESSE, PRÉCISION, SUIVI

L'Epargne Salariale CIC s'adapte à la situation de chaque entreprise en assurant des réponses précises et adaptées à ses besoins :

c'est l'entreprise qui fixe les règles de la solution retenue. Elle pilote ensuite librement le dispositif, en fonction de son évolution ; elle ne verse un complément de rémunération à ses salariés que si ses objectifs sont atteints. Le CIC gère l'ensemble du dispositif et prend en charge les outils de communication à destination des salariés pour une grande simplicité de mise en place. Ses spécialistes en ingénierie sociale garantissent un accompagnement construit sur la durée. (Niveau de qualité reconnu avec le certificat AFAQ ISO 9001).

Appelez au 0 820 069 028

(0,12€/min+prix appel)

Du lundi au vendredi de 8h30 à 18h.

CM-CIC Epargne Salariale

34 rue du Wacken

67913 STRASBOURG Cedex 9

	Prime Classique	Prime d'intéressement immédiatement perçue	Prime d'intéressement versée au PEE ou au PERCO
Coût global pour l'entreprise	2 373	1 432	1 174
Charges patronales	791	0	0
Forfait social ⁽¹⁾	0	106	87
Montant brut versé au salarié	1 582	1 326	1 087
Charges sociales salariales ⁽²⁾	237	0	0
CSG + CRDS ⁽³⁾	126	106	87
IRPP ⁽⁴⁾	219	220	0
Montant net disponible pour le salarié après paiement de l'IRPP	1 000	1 000	1 000
Taux d'efficacité ⁽⁵⁾	42%	70%	85%

Comparaison entre une prime classique et une prime d'intéressement*. L'entreprise procure le même avantage au salarié en dépensant près de 2 fois moins avec l'intéressement qu'avec une prime classique.

(1) Forfait social de 8% du montant brut versé au salarié - (2) Hypothèse : taux à 15% - (3) CSG CRDS : 8% des sommes versées. Nous avons considéré la CSG et la CRDS totalement déductibles des revenus soumis à l'impôt sur le revenu - (4) IRPP : hypothèse taux moyen de 20% après abattement de 10% - (5) Le taux d'efficacité représente le rapport entre l'épargne nette du salarié après impôts et le coût global pour l'entreprise.

* La loi Macron offre aux entreprises de moins de 50 salariés qui mettent pour la première fois un accord d'intéressement (ou qui n'auraient pas eu d'accord applicable depuis au moins 5 ans) de bénéficier d'un forfait social à 8% pendant 6 ans.

SOLUTIONS CIC POUR L'ENTREPRISE

CARTE MONETICO RESTO CIC : LE TITRE-RESTAURANT EN VERSION DÉMATÉRIALISÉE

LA GESTION DÉMATÉRIALISÉE DU TITRE-RESTAURANT OPTIMISE TOUS SES AVANTAGES.

- Avantage pour les salariés
- Outil innovant pour la stratégie salariale
- Gain de temps et d'efficacité
- Sécurité renforcée

Mettre en place la Carte Monetico Resto dans votre entreprise, association ou collectivité, permet à vos salariés de régler leurs

frais de restauration avec une carte de paiement sur laquelle sont crédités leurs titres restaurant. Ces derniers permettent à l'entreprise de bénéficier d'une exonération des charges sociales (dans la limite de 5,37 € par titre au 1er janvier 2016, soit 1181,40 € par an et par salarié), en finançant de 50 à 60 % de la valeur du titre repas, et aux salariés d'utiliser un support innovant, performant et motivant.

Contact : 08 20 310 064 (0,12€/min+prix appel)

Du lundi au samedi de 8h à 20h, contact@moneticoresto.fr

L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE, NOUVELLE PRIORITÉ POUR LA **B20 COALITION**



LA TROISIÈME
RENCONTRE PLÉNIÈRE
DE LA B20 COALITION

– LES PATRONS DES
PAYS DU G20 – S'EST
DÉROULÉE AU SIÈGE
DU MEDEF, LE 2 JUIN
DERNIER, EN PRÉSENCE
D'EMMANUEL
MACRON.
L'OCCASION POUR
LES PAYS MEMBRES
D'ANNONCER
QUE L'ÉCONOMIE
COLLABORATIVE
ÉTAIT LEUR NOUVELLE
PRIORITÉ, DANS LA
CONTINUITÉ DES
TRAVAUX ACCOMPLIS
DANS LE DOMAINE DE
LA DIGITALISATION DE
L'ÉCONOMIE.

“L’ÉCONOMIE COLLABORATIVE EST PRIMORDIALE POUR LA COMPÉTITIVITÉ DE NOS INDUSTRIES, POUR LA CROISSANCE ET POUR L’EMPLOI” ULRICH GRILLO

Fondée en 2012, la B20 Coalition regroupe 15 organisations patronales leaders des pays du G20. Elle représente 6,8 millions d’entreprises petites, moyennes et grandes, et fonctionne comme une plateforme internationale dont l’objectif est de renforcer la coopération entre les communautés d’affaires des différents pays et de proposer des positions communes sur les sujets cruciaux concernant les entreprises.

À l’occasion de la rencontre de Paris, Ulrich Grillo, le président du BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie), a été élu président de la B20 Coalition. Il succède à Perrin Beatty, président de la Chambre de commerce du Canada.

« En raison de la diversité des environnements culturels, sociaux, économiques et politico-réglementaires qui existent à travers le monde, on constate une grande disparité de compréhension et de mise en place de l’économie collaborative selon les pays et les entreprises. D'où la

nécessité de développer un cadre international commun et de lancer de nouvelles initiatives pour booster la coopération internationale en ce domaine. », a expliqué Ulrich Grillo.

Après ses recommandations de 2015 sur l’Internet industriel, les normes, la sécurité informatique et les *smart cities*, la B20 Coalition souligne l’importance et le potentiel de l’économie collaborative et circulaire pour réduire les coûts, résoudre les problèmes dus à la rareté des matières premières, stimuler l’innovation et la compétitivité et contribuer au développement durable. C’est pourquoi elle a décidé de faire de l’économie collaborative sa priorité 2016. La B20 Coalition demande de ce fait au G20, en tant que



© ROMUALD MEIGNEUX

premier forum de coopération économique internationale, de se saisir à son tour de ce problème crucial. « *L’économie collaborative est primordiale pour la compétitivité de nos industries, pour la croissance et pour l’emploi, a ajouté Ulrich Grillo. Des efforts en matière de développement durable encourageront l’utilisation efficace des ressources naturelles à travers l’innovation plutôt que la contrainte. Dans ce contexte, la B20 Coalition envisage la création d’une plateforme dédiée à l’économie collaborative où les entreprises pourront partager leur expérience et leur savoir, et créer ainsi des réseaux d’information. »*



GRANDS DÉFIS

PAGES 64 / 67
DÉVELOPPEMENT DURABLE

PAGE 64
DEUXIÈME ÉDITION DU GUIDE MEDEF-ORSE SUR LES INITIATIVES RSE SECTORIELLES

PAGE 66
LA FRANÇAISE DE L'ÉNERGIE, LEADER FRANÇAIS DU GAZ DE CHARBON

PAGES 68 / 79
MONDIALISATION

PAGE 68
JE VEUX INSTITUTIONNALISER LA CHANCE !
TONY ELUMELU, PRÉSIDENT DE HEIRS HOLDINGS, THE UNITED BANK FOR AFRICA, TRANSCORP ET FONDATEUR DE LA TONY ELUMELU FOUNDATION.

PAGE 75
EXPORTATION
COLLABORATIVE : DES RENCONTRES POUR FAVORISER LA COLLABORATION ENTRE PRODUCTEURS ET EXPORTATEURS
PAGE 76
“AVANTAGE USA”
L'ANALYSE GÉOÉCONOMIQUE DE CHRISTIAN DARGNAT

PAGES 82 / 97
EUROPE

PAGE 82
DÉCLARATION MEDEF-BDI-BDA SUR LE BREXIT
ROYAUME-UNI ET EUROPE : COMMENT SE PASSERA LE BREXIT ?
PAGE 91
BREXIT : CE QUI VA SE PASSER
TRIBUNE DE LOÏC ARMAND
PAGE 94
EUROPE : DE QUOI LE BREXIT EST-IL LE NOM ?
L'ANALYSE DE CHRISTIAN DARGNAT

PAGES 98 / 109
NUMÉRIQUE
PAGE 98
DIGITAL DISRUPTION LAB : L'EXEMPLE D'ISRAËL
PAGE 104
“LA ‘SILICON WADI’ EST LE DEUXIÈME ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION AU MONDE”
PAGE 106
“NOUS DEVONS ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LEUR TRANSFORMATION NUMÉRIQUE”
INTERVIEW DE CHRISTIAN POYAU

PAGES 111 / 119
ENTREPRENEURIAT
PAGE 111
L'INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE : UNE CLÉ FONDAMENTALE DE RÉUSSITE POUR LES ENTREPRISES
INTERVIEW DE MARIE-CLAIREE CAPOBIANCO
PAGE 114
TROIS PATRONS “CHAMPIONS DU CHANGEMENT”
PAGE 118
TALENTS AROUND FAIT ÉMERGER LES TALENTS

DEUXIÈME ÉDITION DU GUIDE MEDEF-ORSE SUR LES INITIATIVES RSE SECTORIELLES



La RSE est la contribution de l'entreprise au développement durable. En intégrant volontairement des enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance à sa stratégie, elle améliore sa gestion des risques et vise à renforcer sa performance à court, moyen et long terme. Pour Pierre Gattaz, il est important que toutes les entreprises, y compris les TPE-PME, s'engagent dans une démarche RSE. Les fédérations professionnelles ont un rôle primordial à jouer pour favoriser l'appropriation des enjeux du développement durable par les entreprises. Ancrées dans les territoires, elles sont légitimes pour accompagner les entreprises dans leur démarche RSE, en particulier les TPE-PME. Leur approche sectorielle permet en outre de mettre à la disposition des entreprises des outils adaptés aux spécificités des métiers. Le guide de l'Orse et du MEDEF présente les dispositifs d'accompagnement développés par les fédérations. En 2014 déjà, le MEDEF et l'Orse s'étaient associés pour faire un premier état des lieux des dispositifs d'accompagnement développés par les fédérations, grâce à la contribution de douze secteurs. Cette édition 2016 enrichit les contributions précédentes et en présente de nouvelles, le tout sous forme de fiches. Le guide permet ainsi de voir de façon synthétique et pédagogique l'ensemble des actions mises en place et des outils disponibles pour créer ou alimenter une démarche RSE.

LE MEDEF ET L'OBSERVATOIRE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (ORSE) POURSUVENT LEUR ACTION EN FAVEUR D'UNE MEILLEURE VISIBILITÉ DE L'ENGAGEMENT DES FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE). ILS ONT PUBLIÉ LE 18 JUILLET DERNIER UNE NOUVELLE ÉDITION DU GUIDE SUR LES INITIATIVES RSE SECTORIELLES.

CE GUIDE S'ADRESSE :

- aux chefs d'entreprises et aux salariés des secteurs d'activité représentés qui trouveront des informations synthétiques pour les accompagner dans le développement de leur démarche RSE et dans la mise en place d'actions centrées sur leurs enjeux ;
- aux parties prenantes des entreprises (syndicats, ONG, fournisseurs, etc.) et aux pouvoirs publics, en mettant à leur disposition un ensemble riche et concret d'engagements et d'actions ;
- aux fédérations professionnelles que le MEDEF et l'Orse encouragent à développer des outils adaptés pour leurs adhérents ou à poursuivre leurs actions.

Convaincus que la RSE constitue un levier de performance et de création de valeur, le MEDEF et l'Orse encouragent la mobilisation des fédérations professionnelles pour qu'elles accompagnent leurs entreprises sur ce sujet, notamment en mettant à leur disposition des outils répondant aux spécificités de leur secteur.

Le guide est téléchargeable sur le site du MEDEF :

<http://www.medef.com/medef-tv/actualites/detail/article/publication-de-la-deuxieme-edition-du-guide-medef-orse-sur-les-initiatives-rse-sectorielles.html>

DÉSIGNÉE JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE PAR BPIFRANCE DEPUIS JUIN 2013, LA FRANÇAISE DE L'ÉNERGIE EST UNE PME DYNAMIQUE, PREMIÈRE PRODUCTRICE DE GAZ EN FRANCE.

Cotée sur Euronext depuis le 13 juin 2016, le groupe a constitué un large portefeuille de permis de recherche et d'exploitation en France, qui couvre la majorité des ressources de gaz de charbon identifiées sur le territoire hexagonal. Elle développe des circuits énergétiques courts pour substituer une partie du gaz importé dans l'Hexagone par une énergie locale plus propre.

Le groupe La Française de l'énergie, au travers de sa filiale Gazonor dans le Nord-Pas-de-Calais produit une énergie de récupération, le gaz de mine, capté dans les anciennes galeries minières. Avec l'installation d'unités de conversion de gaz en électricité, Gazonor va redévelopper d'anciens sites de production de gaz de mine et optimiser ainsi le captage de cette énergie en diminuant son empreinte carbone associée.

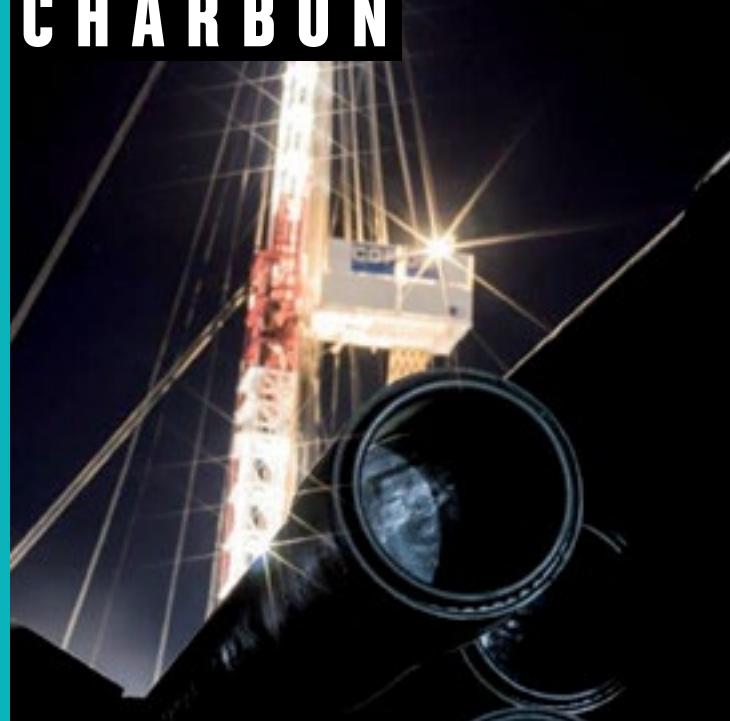
Par ailleurs, la Française de l'énergie valorise en Lorraine le gaz de couche de charbon, un gaz d'excellente qualité, composé à 96 % de méthane et doté d'une empreinte carbone dix fois inférieure à la moyenne du mix gazier importé en France (Etude IFEU-février 2016).

Dans le cadre du mix énergétique nécessaire à la transition énergétique, le gaz de charbon apparaît comme un relais indispensable face à la production intermittente des énergies renouvelables. Sa combustion émet deux fois moins de gaz à effet de serre et ne pose pas de problème de particules fines ou d'autres composés nocifs.

Le développement de ces ressources énergétiques se fait au travers de procédés maîtrisés, contrôlés et sécurisés. Les forages nécessaires à la production du gaz de charbon sont sans risques pour les nappes phréatiques et les couches géologiques dites « sensibles ».

La Française de l'énergie entre en phase de pré-développement qui verra clôturer la phase exploratoire de son projet lorrain. Avec la mise en valeur de cette énergie locale et stratégique, la société construit un projet d'avenir à forte valeur ajoutée, économique et écologiquement compétitif.

LA FRANÇAISE DE L'ÉNERGIE, LEADER FRANÇAIS DU GAZ DE CHARBON



Qui a naturellement 100% d'énergie à revendre ?

CNR, le 1^{er} producteur
français d'électricité
100 % renouvelable

Depuis 80 ans, nous produisons de l'énergie renouvelable issue de l'eau, du vent et du soleil.
Nous sommes naturellement engagés dans la transition énergétique et la croissance verte.
Nous fournissons déjà le quart de l'hydroélectricité française et œuvrons à l'émergence des énergies de demain.

Découvrez nos 9 engagements en faveur de la transition énergétique et du climat
sur cnr.tm.fr



L'énergie au cœur des territoires

INTERNATIONAL



**“JE SOUHAITE
INSTITUTIONNALISER
LA CHANCE !”**



TONY ELUMELU

PRÉSIDENT DE HEIRS HOLDINGS, DE THE UNITED BANK FOR AFRICA,
ET DE TRANSCORP, ET FONDATEUR DE LA TONY ELUMELU FONDATION

TONY ELUMELU QUI A CRÉÉ LA FONDATION ÉPONYME, ET UN DES PRINCIPAUX CHEFS D'ENTREPRISE D'AFRIQUE, SERA À L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU MEDEF POUR EXHORTER LES CHEFS D'ENTREPRISE FRANÇAIS À MISER SUR LE CONTINENT AFRICAIN. IL DÉVELOPPE POUR NOUS SON PROGRAMME VISANT À CRÉER 10 000 NOUVELLES ENTREPRISES EN DIX ANS.

Vous avez lancé en décembre 2014, via votre fondation, un vaste programme visant à créer 10 000 entreprises à travers l'Afrique à l'horizon 2025. Pourquoi une telle initiative ?

Je suis né en Afrique, j'ai été formé en Afrique et c'est en Afrique que j'ai créé des entreprises performantes. Avec à la fois humilité et fierté, je peux dire que je suis la preuve vivante du potentiel qui existe sur ce continent. Pas seulement parce que j'ai travaillé dur, mais aussi parce que d'autres ont cru en moi. Quand j'avais 26 ans, mon patron et mentor de l'époque, Chef Ebitimi Banigo, m'a nommé directeur d'une banque. Il a vu un jeune homme de 26 ans et a considéré que j'avais les qualités nécessaires pour diriger une banque. J'ai hérité de cette confiance, je connais tout le potentiel de la jeunesse africaine. À travers mon propre succès, je suis à même d'offrir aux jeunes Africains l'opportunité de contribuer au développement de notre continent. Il est clair que la chance joue un rôle dans la carrière de chacun d'entre nous, mais je souhaite « institutionnaliser » la chance en rendant les outils et le capital nécessaires au succès disponibles à une échelle sans précédent en Afrique, et en investissant dans 10 000 start-up sur une période de 10 ans. Le potentiel est là, la passion est là. Ce que nous voulons créer avec ma fondation, et plus important





encore avec la jeune génération, ce sont des solutions de long terme pour relever les défis de l'Afrique, des solutions qui jetteront les bases d'un développement durable, qui permettront aux entrepreneurs de changer leur propre existence ainsi que celle de tous ceux qui vivent autour d'eux. Franchement, je crois que c'est la seule façon de faire. Si nous pouvons développer un secteur privé qui crée de la richesse et qui démontre une responsabilité sociale, nous pourrons même faire en sorte que l'Afrique donne des leçons au monde entier.

Quelles sont vos attentes pour l'Afrique ?

L'Afrique est un continent avec un potentiel énorme. Un continent qui peut bien sûr être autosuffisant et qui peut abriter des industries à haute valeur ajoutée. Le choix des secteurs à développer est immense : l'agriculture, l'industrie, la technologie, les services... Et je ne mentionne même pas toutes nos ressources naturelles ! Notre jeune population est l'un de nos meilleurs atouts. Mais nous devons faire preuve de sérieux et de persévérance. Le chômage et l'économie parallèle sont des problèmes immenses, qui font le lit du mécontentement et de la radicalisation. Pourtant, si les gouvernements, les partenaires internationaux et nous, chefs d'entreprise, hommes et femmes, unissons nos forces et travaillons ensemble, les résultats peuvent vraiment être spectaculaires. La voie ne sera pas facile et demandera du réalisme et du pragmatisme, mais c'est une responsabilité et une ambition pour chacun d'entre nous.

"SI NOUS POUVONS DÉVELOPPER UN SECTEUR PRIVÉ QUI CRÉE DE LA RICHESSE ET QUI DÉMONTRE UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE, NOUS POURRONS MÊME FAIRE EN SORTE QUE L'AFRIQUE DONNE DES LEÇONS AU MONDE ENTIER"



Comment fonctionne votre programme ? Quelles aides et quel accompagnement proposez-vous aux futurs entrepreneurs ?

Nous avons un processus très précis sur lequel nous nous appuyons, et nous avons créé des outils technologiques pour nous aider. Cette année nous avons enregistré plus de 45 000 candidatures ! Le portail où déposer sa candidature est ouvert du 1^{er} janvier au 31 mars. Une sélection très rigoureuse est ensuite effectuée par un comité très qualifié et objectif. Le comité de sélection retient 1 000 entrepreneurs qui auront la chance de bénéficier de notre tutorat et de notre plateforme de formation sur une période de 12 semaines. Au cours de cette période, nous les formons à l'entrepreneuriat et les aidons à développer un business plan qui tienne la route. Ces interactions avec les mentors, souvent via Internet, ont une importance cruciale et permettent de développer un formidable effet de réseau. Après cela, nous distribuons les premiers fonds d'amorçage.

Nous offrons aux entrepreneurs sélectionnés une large gamme de ressources qui vont bien au-delà du capital de démarrage : formation, accompagnement, réseau... et notamment un forum de trois jours, « The Elumelu Entrepreneurship Forum », où ils peuvent rencontrer des politiques, des investisseurs et d'autres entrepreneurs panafricains. Il s'agit d'une approche holistique dans le but « d'institutionnaliser » la chance comme ce fut le cas pour moi.

Combien de dossiers de candidatures avez-vous reçus ? Quels sont les critères d'éligibilité ?

Après deux années d'existence, nous avons reçu au total 65 000 candidatures. Cette seconde année a vu le nombre de candidatures doubler : comme je vous l'ai dit nous en avons eu 45 000, contre 20 000 seulement en 2015. Pour être éligible, un entrepreneur doit être africain et avoir un business plan qui concerne l'Afrique. Il doit être âgé de plus de 18 ans et avoir les autorisations légales pour travailler dans le pays où est située son entreprise. Nous recherchons des idées de business ou des entreprises de moins de trois ans. L'entreprise doit viser la rentabilité, être centrée sur une seule activité et avoir été créée par les personnes qui déposent la candidature.

**"IL N'Y A AUCUNE
RAISON POUR QUE NOUS
NE DEVENONS PAS
PLUSIEURS BRÉSILS !"**

En avril dernier, devant le Chicago Council, vous avez également plaidé pour le développement de l'agriculture en Afrique et déclaré que transformer le secteur agricole conduirait à transformer l'Afrique tout entière. Que convient-il de faire selon vous pour atteindre cet objectif ?

Comme vous le savez sans doute, l'Afrique bénéficie d'un climat extraordinaire, de semences de grande qualité et d'une force de travail qui peut faire de l'agriculture une source de profit pour tout le continent. Il n'y a aucune raison pour que nous ne devions pas plusieurs Brésils ! Mais pour cela, nous avons bien sûr des défis à relever. L'Afrique doit renforcer son commerce transfrontalier pour développer le réseau d'échanges entre fermiers de différents pays, pour fournir les ressources qui combleront les vides existants et pour développer des marques locales. A cette fin, les gouvernements africains, avec l'Union africaine, doivent assouplir les restrictions commerciales actuelles et encourager les investisseurs à s'engager dans l'industrie agro-alimentaire afin de mettre en place un environnement favorable.

à notre époque, la technologie est fondamentale pour améliorer les process. Il faudrait intégrer la technologie dans les opérations de marché pour mieux gérer le temps, les matières premières et le travail.

Voilà quelques années, le gouvernement nigérian, à travers le ministère de l'agriculture, alors dirigé par le Dr. Akinwumi Adesina qui est aujourd'hui président de la Banque africaine de développement, a introduit un système de portefeuille électronique pour éliminer les intermédiaires dans la fourniture de fertilisants à usage quotidien. Des solutions comme celle-là sont nécessaires pour permettre à l'Afrique de renforcer son économie sur la base de l'autonomie et des exportations, le tout dans un mouvement de changement perpétuel.

Vous plaidez pour un « Africapitalisme ». Qu’entendez-vous par là ? Qu’attendez-vous des gouvernements et du secteur privé ?

L’« Africapitalisme » est la philosophie sur laquelle est fondée toute mon approche entrepreneuriale. C'est un concept qui plaide pour des investissements long-terme en Afrique, plutôt que des aides. Ces investissements long-terme sont une obligation pour pouvoir développer le secteur privé. Je crois que les gouvernements africains doivent collaborer avec les nouveaux entrepreneurs, non pas en s’engagent directement dans ces nouvelles entreprises, mais en fournissant un environnement favorable pour diminuer le stress des jeunes entrepreneurs. C'est le rôle des gouvernements ! Le rôle du secteur privé est quant à lui d'investir dans des solutions maison et de poursuivre à tout prix le développement des communautés d'entrepreneurs en particulier et de l'ensemble du continent africain en général. Nous n'avons aucune excuse !

En quoi la France et les entreprises françaises implantées en Afrique peuvent-elles vous aider ? Quel message allez-vous délivrer aux chefs d'entreprise français lors de l'Université d'été du MEDEF ?

L'Afrique a une longue histoire de collaboration avec la France, le Nigeria tout particulièrement. Nous avons eu par le passé des relations bilatérales très productives. Mon devoir en tant que leader du secteur privé africain est de rechercher d'autres partenaires pour favoriser le commerce international. La France est l'une des économies principales du monde et a une expérience considérable d'échanges avec l'Afrique. J'espère que, à l'occasion de l'Université d'été du MEDEF, nous allons pouvoir mettre en place de nouveaux partenariats et renouer avec les partenariats existants. Et ce d'autant plus que nous partageons les mêmes objectifs en ce qui concerne la création d'emplois. Je suis optimiste et je pense que nous allons pouvoir dupliquer ce succès sur une grande échelle en Afrique !



COMMENT NOUS AIDONS
LES ENTREPRENEURS
FRANÇAIS À

ENTREPRENDRE ET CONQUÉRIR LE MARCHÉ CANADIEN

«OUVRIR LA PORTE DE L'AMÉRIQUE DU NORD AUX ENTREPRISES FRANÇAISES EST TRÈS GRATIFIANT ET ME PERMET DE TRANSMETTRE MA PASSION POUR LE CANADA»

Côme de Bagneux

Directeur - Services aux Entreprises
Bureau de Représentation Desjardins Europe

BUREAU DE REPRESENTATION EUROPE

6 avenue de Provence 75009 Paris

+33 (0)1 53 48 79 64

paris@ccd.desjardins.com

www.desjardins.com/europe



Desjardins

Desjardins 1^{re} institution financière coopérative au Canada



INTERNATIONAL EXPORTATION COLLABORATIVE

DES RENCONTRES POUR FAVORISER LA COLLABORATION ENTRE PRODUCTEURS ET EXPORTATEURS

AFIN D'AIDER LES ENTREPRISES, ET NOTAMMENT LES PME, À PARTIR PLUS EFFICACEMENT À LA CONQUÊTE DES MARCHÉS INTERNATIONAUX, LE MEDEF LANCE UN CYCLE DE « MEET-UP ». LA PREMIÈRE RENCONTRE A EU LIEU LE 28 JUIN DERNIER ET ÉTAIT CONSACRÉE AUX ENTREPRISES DES SECTEURS AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE.

Ce « meet-up » était co-organisé par le MEDEF, les Opérateurs spécialisés du commerce international (OSCI) et l'Association pour le développement des échanges internationaux de produits et techniques agroalimentaires (ADEPTA) avec le soutien de plusieurs fédérations professionnelles et d'entreprises.

Cet événement, qui marque la volonté d'explorer de nouvelles pratiques d'exportation afin de maximiser les chances de succès des entreprises françaises à l'étranger, a été l'occasion d'officialiser la task force « Agri-agroalimentaire » de MEDEF International. Cette task force, qui réunit toute la chaîne de valeur de la filière, permet de chasser en équipe et de proposer une offre française sur les marchés internationaux.

L'exportation collaborative constitue une nouvelle façon de collaborer sur les marchés étrangers, car elle permet aux entreprises de mutualiser et de partager leurs ressources marketings ou commerciales, et d'offrir ainsi à leurs clients étrangers une offre plus complète.

Dans le cadre du plan d'action pour l'export présenté par le secrétaire d'État en charge du Commerce extérieur en mars 2014, l'exportation collaborative contribue au développement de groupements d'export offrant aux entreprises la possibilité de réussir ensemble là où elles auraient eu, seules, de sérieuses difficultés.

COMMENT COLLABORER POUR MIEUX EXPORTER ?

Les entreprises se réunissent ponctuellement en « tracks » (équipes) d'exportation collaborative autour d'un porteur de projet, un acteur international qui possède à la fois une très grande expertise sur un marché porteur et la capacité de faire entrer des entreprises sur ce marché. La plateforme d'exportation collaborative www.exportation-collaborative.fr, ouverte à tous, est un lieu privilégié de propositions et de mises en relation entre les entreprises exportatrices intéressées et les porteurs de projet.

Au cours de ce « meet-up », 200 participants représentant plus de 150 entreprises ont travaillé ensemble autour de 33 « tracks » d'exportation collaborative et, dans le cadre d'ateliers de rencontre, ont créé un projet commun. Ils ont également appris à connaître les différents outils de l'exportation collaborative.

DEUX AUTRES « MEET-UP »
SONT PROGRAMMÉS POUR CET AUTOMNE :

3 OCTOBRE
Environnement & énergies renouvelables ;
bâtiment & constructions durables ;

28 NOVEMBRE
NTIC/digital ; santé.

INTERNATIONAL

ANALYSE GÉOÉCONOMIQUE DE CHRISTIAN DARGNAT

“UN CONTRASTE
ÉCONOMIQUE
SAISISSANT ENTRE
LES ÉTATS-UNIS ET LE
RESTE DU MONDE”

CHRISTIAN DARGNAT, ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT ET MAÎTRE CONFÉRENCIER À HEC ET POLYTECHNIQUE, FAIT L'ANALYSE GÉOÉCONOMIQUE DE LA PRÉDOMINANCE AMÉRICAINE SUR L'ÉCONOMIE MONDIALE. IL RELÈVE AINSI LES FAILLES DES ÉCONOMIES EUROPÉENNE ET ASIATIQUE.

AVANTAGE





HYPERTROPHIE ALLEMANDE VERSUS ATROPHIE DES AUTRES PARTENAIRES EUROPÉENS

Tandis que la première puissance économique mondiale déroule un schéma traditionnel de croissance qui aboutira inéluctablement à un resserrement de sa politique monétaire, l'Europe se demande si les prémisses de reprise enregistrées récemment vont survivre au doublement du prix du pétrole constaté depuis le début de l'année, tandis que le Japon doit reporter *sine die* la hausse de TVA prévue en raison d'un contexte déflationniste trop présent, et que la Chine, loin de réduire ses déséquilibres, les accentue, fragilisant ainsi sa trajectoire de croissance future ! L'économie américaine a finalement répondu aux stimuli de ses politiques monétaire et budgétaire mises en place après la crise de 2008 : ce fut plus long qu'à l'ordinaire (la crise était aussi d'ampleur et de nature différentes par rapport aux récessions traditionnelles), mais le *Quantitative Easing* de la FED [rachat massif, par la banque centrale américaine, d'actifs financiers afin d'augmenter la quantité de monnaie en circulation, ndlr], l'accompagnement budgétaire et la flexibilité de l'économie américaine ont conduit à ce qu'aujourd'hui la situation du marché du travail permette aux salariés américains d'obtenir des hausses salariales qui conduiront à un retour de l'inflation au seuil de 2 %. A ce stade, la FED relèvera ses taux directeurs. Le rebond du prix du pétrole accentuera cette pression inflationniste mais également – et de manière non intuitive – favorisera une accélération de l'activité américaine (puisque désormais la croissance du PIB américain est corrélée positivement au prix du pétrole).

"EN EUROPE, QUAND BIEN MÊME CELA VA MIEUX, NOUS N'ÉTONS PAS REVENUS À LA FIN DU PREMIER TRIMESTRE 2016 AU-DESSUS DU NIVEAU DU PIB DE... 2008 !"

de 2015 s'effacent : forte baisse du prix du pétrole, dépréciation de l'euro, impact du *Quantitative Easing* de la Banque centrale européenne (BCE), dépenses publiques allemandes en faveur des migrants... Les investisseurs financiers ne s'y trompent pas alors que les taux allemands à 10 ans atteignent désormais 0,07 % et rejoignent ainsi les taux suisses et japonais qui sont sous le seuil de 0 %. L'excédent d'épargne européen, et notamment allemand (anormalement élevé par rapport au standard historique et relativement aux autres pays

avec un excédent commercial proche de 8 % du PIB), se conjugue avec l'action de la BCE pour conduire les taux européens à des niveaux exceptionnellement bas. La divergence de taux d'intérêt de part et d'autre de l'Atlantique milite pour une appréciation du dollar à court terme tandis que la dissymétrie entre l'Allemagne et les autres pays européens devrait inciter à un rééquilibrage de la politique économique européenne ! Cette hypertrophie allemande, versus l'atrophie des autres pays européens, reflète le dysfonctionnement de la mobilité des capitaux en Europe et l'incertitude élevée du monde vers lequel nous évoluons : un taux d'intérêt négatif est la concrétisation financière de l'absence de perspectives économiques (l'argent trouve si peu d'utilisation dans des projets que son rendement futur est considéré comme moins attrayant que sa consommation immédiate). En raison de l'incertitude politique européenne et de l'aversion au risque élevée régnant sur le continent, la mobilité européenne du capital est figée, accentuant ainsi les difficultés des pays à s'extraire de leur atonie. Cette rupture dans la fluidité des circuits de financement intra pays européens explique en partie la langueur de l'économie européenne. Alors que la politique de la BCE souffre de critiques, il convient de rappeler que celle-ci essaie de pallier les défauts de construction de la politique européenne dont les remèdes sont connus et relèvent de la sphère des gouvernements élus. Si chaque pays doit assumer ses responsabilités en matière de sérieux budgétaire et de mise en place de réformes structurelles, les pays constitutifs de l'UE doivent également faire preuve de davantage d'entraide. Il est urgent de franchir de nouvelles étapes en matière de solidarité budgétaire, seul antidote au péril européen.

UNE DYNAMIQUE DÉFAVORABLE À LA CHINE

Le bras de fer géopolitique et géo-économique entre les États-Unis et la Chine se poursuit... en faveur des premiers ! Après les perturbations de fin d'année 2015, la croissance chinoise continue de se stabiliser mais en accentuant ses fragilités. Soucieuses du maintien de la stabilité sociale, les autorités chinoises s'emploient à éviter un ralentissement brutal de l'activité quitte à reporter dans le temps la transition de modèle économique qu'elles souhaitent réaliser (moindre dépendance aux exportations et davantage de consommation domestique). Le soutien budgétaire accentue l'endettement des établissements publics tandis que le report de l'épargne privée du marché boursier vers l'immobilier gonfle la bulle. Au cours du premier semestre, l'accélération des prix de l'immobilier est sans précédent par son ampleur : + 20 % en comparaison annuelle dans les grandes villes chinoises ! La dépréciation du RMB [renminbi, monnaie chinoise, ndlr] en mai (la plus forte depuis août dernier) constitue une échappatoire traditionnelle pour une économie qui accentue ses déséquilibres de manière inquiétante. Dans le rapport de forces entre les deux puissances américaine et chinoise, deux annonces récentes témoignent d'une dynamique défavorable à la Chine :

- les investissements directs des entreprises japonaises vers les pays du sud-est asiatique dépassent pour la troisième année consécutive ceux vers la Chine et Hong Kong, et cette tendance s'accélère. Ce déplacement gravitationnel résulte du renchérissement des coûts chinois désor-

mais moins attrayants relativement aux économies asiatiques, mais résulte également des tensions politiques croissantes entre la Chine et ses voisins régionaux ! Le Vietnam est le principal bénéficiaire de cette réorientation des investissements nippons ; - la fin de l'embargo américain de ventes d'armes au Vietnam. Les États-Unis renforcent actuellement leurs liens économiques et politiques avec tous les pays qui ont des sujets de discorde avec la Chine.

CHANGEMENT DE STRATÉGIE GÉO-ÉCONOMIQUE

Au sein d'un contexte international de ralentissement du commerce mondial et de montée en puissance des services au détriment de l'industrie, le modèle de croissance économique chinois arrive à saturation (surendettement, surcapacité industrielle, compétitivité et démographie déclinantes, accélération des sorties de capitaux...). Les autorités nationales doivent de ce fait opérer un changement de stratégie géoéconomique. Cette nouvelle stratégie va reposer sur deux initiatives majeures : une transformation du système financier domestique, nécessaire pour extraire le pays de sa situation de surendettement, et la mise en place du projet « One Belt, One Road » (OBOR) qui devrait aider à remédier à la situation de surcapacité industrielle du pays. La réussite de l'agencement des solutions apportées à ces deux « épées de Damoclès » conditionnera la poursuite du développement de l'économie chinoise. La mutation financière que doit réaliser la Chine est impérative pour, à terme, permettre à la devise nationale, le RMB, d'accéder au

**"AU SEIN
D'UN CONTEXTE
INTERNATIONAL DE
RALENTISSEMENT
DU COMMERCE
MONDIAL ET
DE MONTÉE EN
PIUSSANCE DES
SERVICES AU
DÉTRIMENT DE
L'INDUSTRIE,
LE MODÈLE DE
CROISSANCE
CHINOIS ARRIVE
À SATURATION"**

statut de monnaie de réserve internationale. Cette transformation nécessite de gérer la parité de la devise sans susciter de dévastatrices perturbations nationales et internationales, et de développer les infrastructures de marchés financiers domestiques sans remettre en cause le primat politique du Parti communiste chinois. « Marchant sur une corde raide », le gouvernement va donc officiellement maintenir le cap des réformes structurelles en tentant d'en adoucir les conséquences négatives sur l'activité par une dépréciation modérée de sa devise. Nous estimons que les ressources financières de la Chine sont suffisantes pour que Xi Jinping maintienne son cap réformateur. En revanche, la perception de déstabilisation de son pouvoir personnel ou de celle du parti communiste constitue une « ligne rouge absolue » qui condamnerait la poursuite des réformes initiées.

DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

Le second volet de l'inflexion stratégique chinoise repose sur un projet protéiforme extrêmement prometteur : « One Belt, One Road ». D'ampleur financière et géographique exceptionnelle, il vise à (ré)ouvrir des routes commerciales terrestres et maritimes afin de créer de nouvelles opportunités de marchés en désenclavant des territoires. Ses motivations sont de trois ordres : économique, en offrant des débouchés aux surcapacités industrielles nationales ; politique, en favorisant un réaménagement économique du territoire chinois tout en améliorant l'image du pays par la mise en place d'un projet fédéra-

teur et constructif ; et géopolitique, par la sécurisation de ses approvisionnements en ressources naturelles, et par une influence économique accrue sur les pays traversés. En dépit de risques opérationnels élevés, ce projet est de nature à modifier la donne géopolitique sur le « Heartland » euroasiatique. La rivalité avec les USA s'intensifiera puisque le projet OBOR permettra de renforcer la capacité maritime marchande et militaire de la flotte chinoise et d'établir un contrepoids au partenariat transpacifique d'inspiration américano-nippone. La Russie sera contrainte de proposer à la Chine une complémentarité militaro-économique tandis qu'un renforcement des relations géoéconomiques chinoises avec la Turquie et l'Iran devrait émerger. Si le Japon et la Corée apparaissent prospectivement comme les principaux perdants de cette percée stratégique chinoise, l'Inde et l'UE brillent pour l'instant par leur discrétion sur ce projet. Les opportunités économiques sectorielles pour les entreprises européennes sont pourtant attrayantes. La logique rationnelle et constructive sous-jacente à OBOR contraste avec celle principalement militaire adoptée par les États-Unis depuis un quart de siècle en matière de relations internationales. La réussite de cette nouvelle stratégie géoéconomique actera la fin du cycle de financement de l'économie mondiale observée depuis 25 ans. La réorientation de l'épargne financière chinoise exercera une pression haussière sur les taux d'intérêt des pays occidentaux. L'échec de la mise en place des réformes financières susciterait en revanche un repli sur soi de la Chine et marquerait le terme de la période de globalisation initiée au cours de la décennie 1980.



olkypay
services de paiement

COMPTE OLKY PRO : LE 1ER COMPTE PROFESSIONNEL SANS BANQUE

Etablissement financier agréé, Olkypay propose le 1er compte dédié aux professionnels pour traiter les opérations de paiement et d'encaissement par carte bancaire, prélèvement, virement et Tip-Sepa.

Vos avantages en 3 points : efficacité, simplicité et économie.



Efficacité : Des solutions très performantes pour améliorer l'encaissement de vos clients grâce à des techniques de répétition et de fractionnement automatique de vos créances. Vous réduisez vos impayés par prélèvement et par carte, de l'ordre de 30%, avec effet immédiat sur votre trésorerie.



Simplicité : Gérez tous les moyens de paiement de vos clients avec l'interface Web Banking SIO4. Cette interface conviviale permet de suivre toutes vos opérations de paiement et de produire des reportings efficaces pour vos prévisions de trésorerie. Vous disposez en standard des fonctions de dématérialisation et de signature électronique de vos mandats.



Economie : Bénéficiez des conditions tarifaires très avantageuses grâce à la mutualisation des opérations de paiement. Avec le Compte Olky Pro, une petite entreprise bénéficie de tarifs bancaires généralement réservés aux grands créanciers. Dans la plupart des cas, vous économisez au moins 50% de vos frais bancaires.

Sécurité et innovation caractérisent l'offre Compte Olky Pro.



La sécurité reconnue des plateformes de paiement d'Olkypay permet d'utiliser le Compte Olky Pro en toute confiance, y compris chez les grands créanciers et les services publics.



L'innovation a permis à Olkypay d'être récompensé durant les 3 dernières années, pour la pertinence de ses systèmes d'encaissement. Bien que très simple à utiliser, Olkypay met à votre disposition un système expert permettant d'automatiser et d'optimiser le traitement de vos impayés.

L'ouverture d'un Compte Olky Pro s'effectue sur le site olkypay.com

En moins de 24 heures, votre compte est ouvert et vous pouvez encaisser vos clients par prélèvement, carte bancaire et Tip-Sepa.



DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR OPTIMISER LES ENCAISSEMENTS

PLATEFORME SIO4



La plateforme SIO4 est l'interface Web Banking du Compte Olky Pro. Elle permet de gérer vos fournisseurs, vos clients et leurs moyens de paiement, d'effectuer vos encaissements et vos paiements, et d'automatiser le traitement des impayés. Les données sont saisies manuellement ou par connexion avec vos logiciels via des interfaces standard, simples à utiliser.

PILOTER

Améliorer les encaissements

PROPOSER

Différents moyens de paiement



OPTIMISER

Réduire le nombre d'impayés

SIMPLIFIER

Accélérer les mises en paiement

- Intégration aisée au système d'information de votre entreprise.
- Reporting performant et adaptable.
- Unification de vos flux de paiements, SDD, SCT, TIP-SEPA, CB et Cash.

AVANTAGES

AMÉLIORER LA RELATION CLIENT



- Proposez à vos clients, y compris en difficultés financières, des solutions nouvelles, plus souples, pour les aider à régler leurs factures.
- Grâce au processus de représentation automatique et fractionnement, évitez à vos clients l'engrenage des rejets bancaires et des pénalités associées.
- Améliorez la productivité de vos équipes comptables et relations clientèles.

RÉDUIRE LES COÛTS



- Optimisation du B.F.R. en réduisant les délais d'encaissement et les impayés grâce à nos processus avancés.
- Pas de banque intermédiaire entre vous et vos clients et plus d'échange de fichiers avec votre banque
- Simplification du travail de vos équipes en charge de la gestion des flux financiers et du recouvrement.

DÉCLARATION MEDEF-BDI-BDA SUR LE BREXIT

Les citoyens britanniques ont fait le choix démocratique et sans équivoque de demander le retrait de leur pays de l'Union européenne. Les entrepreneurs français et allemands prennent acte de ce choix qui place l'Europe dans une zone de fortes turbulences. Le MEDEF, le BDI et le BDA sont déterminés à faire tout ce qui est possible pour mobiliser l'énergie européenne. L'Europe doit se ressouder, retrouver confiance et passer à l'offensive. Le moteur franco-allemand, plus que jamais indispensable à cette intégration, doit retrouver sa vigueur. Il incarne la capacité des Européens à se réconcilier et à s'unir, la volonté commune d'assurer la paix et la prospérité et de garantir un modèle social pour ses populations. Il lui incombe aujourd'hui de déterminer les bonnes priorités pour une intégration européenne plus poussée dans les domaines-clés et pour moins d'intervention sur les autres sujets, partout où ceux-ci peuvent être traités au niveau national.

Nous demandons à nos dirigeants de :

- rappeler solennellement leur engagement en faveur des valeurs de l'Europe : assurer la paix et la sécurité du continent, garantir nos libertés, développer un cadre favorable à la compétitivité des entreprises européennes pour davantage d'emploi et de croissance, au bénéfice de tous les Européens ;
- adopter une position commune sur les relations extérieures, la politique de sécurité et la lutte contre le terrorisme. Dans tous ces domaines, l'Union doit parler d'une seule voix et se voir attribuer les compétences nécessaires. Y compris le passage à la majorité et non plus à l'unanimité au Conseil européen des chefs d'Etat ou de gouvernement ;

DÈS L'ANNONCE DES RÉSULTATS DU RÉFÉRENDUM SUR LE BREXIT, LE 24 JUIN, LE MEDEF ET SES HOMOLOGUES ALLEMANDS (BDI ET BDA) ONT PUBLIÉ UNE DÉCLARATION COMMUNE POUR INCITER LEURS DIRIGEANTS À RENFORCER LE PROJET EUROPÉEN AUTOUR DU MOTEUR FRANCO-ALLEMAND.

- renforcer le projet européen sur les deux piliers économiques que sont le marché unique (avec les quatre libertés de circulation des marchandises, des services, des capitaux et des hommes) et l'euro avec, pour ce dernier, des mesures immédiates, crédibles et visibles pour renforcer sa gouvernance et parvenir à une véritable convergence entre les États membres ;
- encourager, en commençant par un noyau d'États volontaires, les initiatives centrées sur des projets à forte valeur ajoutée européenne, partout où l'action des pays est isolément impuissante : éducation et apprentissage sans frontière, sécurité énergétique, politique migratoire, défense, commerce, protection de l'environnement ainsi que services financiers ;
- poursuivre dans chacun de nos pays les réformes nationales pour rendre notre économie plus forte et plus compétitive afin d'assurer la pérennité de notre modèle social ;
- identifier et tracer les nouvelles voies d'une coopération avec le Royaume-Uni, tout en considérant que, dès lors que les Britanniques ont fait le choix du retrait, ils se verront privés d'un certain nombre des avancées tangibles de l'Union (comme le passeport financier européen).

Ulrich Grillo

Président du BDI
Bundesverband der Deutschen Industrie

Pierre Gattaz

Président du MEDEF
Mouvement des entreprises de France

Ingo Kramer

Président du BDA
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände



EN FRANCE /

1er

INVESTISSEUR PRIVÉ en recherche et développement (R&D), toutes industries confondues ayant leur siège social en France, avec 2,4 milliards investis en 2015, soit 45% des investissements du Groupe en R&D

6 600

COLLABORATEURS EN R&D se mobilisent pour trouver les réponses aux besoins de santé de demain

8

SITES DE RECHERCHE travaillent en étroite collaboration avec leur écosystème local (Île-de-France, Rhône-Alpes, Strasbourg, Montpellier et Toulouse)

HOPE = ESPoir

INNOVER AUJOURD'HUI POUR LA SANTÉ DE DEMAIN

Les besoins d'innovations en santé restent considérables, notamment dans le domaine des maladies chroniques et des maladies rares. Sanofi a donc fait évoluer sa recherche vers une approche collaborative avec les acteurs des sciences de la vie, en mettant l'accent sur les biotechnologies. Cette démarche, centrée sur des écosystèmes ouverts et propices à l'innovation, accélère la mise à disposition de traitements ciblés plus efficaces.

www.sanofi.fr



ROYAUME-UNI ET EUROPE

COMMENT SE PASSERA LE BREXIT ?



LE PEUPLE BRITANNIQUE A CHOISI PAR RÉFÉRENDUM, LE 23 JUIN DERNIER, DE QUITTER L'UNION EUROPÉENNE. LE GOUVERNEMENT NOTIFIERA SA DEMANDE DE RETRAIT AU CONSEIL EUROPÉEN. S'OUVRIRA ALORS UNE PÉRIODE DE DEUX ANS DE NÉGOCIATIONS AVEC L'UE. VOICI QUELQUES ÉLÉMENS DE COMPRÉHENSION SUR LES POSSIBILITÉS À VENIR.

LE BREXIT PEUT-IL ÊTRE ÉVITÉ MALGRÉ LE RÉSULTAT DU REFERENDUM ?

Le résultat du référendum n'est pas légalement contraignant : la Chambre des lords et la Chambre des communes devront adopter les lois qui permettront au Royaume-Uni de quitter l'Union européenne, en commençant par la révocation de la loi de 1972 sur les Communautés européennes. Elles devront également ratifier l'accord de sortie. Techniquement, les parlementaires britanniques pourraient ainsi bloquer une sortie de l'Union européenne, mais aller contre la volonté du peuple serait équivalent à un suicide politique. Pour rappel, les 54 élus du SNP (Scottish National Party), les 8 libéraux-démocrates, 218 des 231 députés travaillistes ainsi que 178 conservateurs sur 315 étaient en faveur d'un maintien dans l'UE. Un scénario théorique de non mise en œuvre du résultat du référendum serait celui où des membres du Parlement forceraient la tenue de nouvelles élections générales, feraient une campagne de parti basée sur la promesse de maintenir le Royaume-Uni dans l'UE, seraient élus et déclareraient que ce mandat électoral a une valeur supérieure au résultat du référendum. Un autre scénario théorique serait que les négociations de retrait ne soient pas terminées d'ici les élections générales de 2020, et qu'un candidat soit élu après avoir fait campagne pour que le Royaume-Uni reste dans l'UE. Il pourrait alors retirer la demande de retrait et faire comme si rien ne s'était jamais passé.

QUEL SERA LE PROCESSUS DE RETRAIT ?

L'unique voie légale de retrait est prévue dans l'article 50 du traité de Lisbonne (jamais utilisé). Le texte fixe la période de négociation à deux ans, ce qui fait monter la pression pesant sur les futurs négociateurs. Une fois le Brexit voté, le gouvernement britannique est politiquement contraint de notifier au Conseil européen sa volonté d'utiliser l'article 50 pour permettre au Royaume-Uni de quitter l'UE. L'article 50 ne prévoit aucun délai pour cette notification, le gouvernement n'a donc pas à notifier sa volonté de retrait de façon immédiate. La notification de retrait se fait de manière unilatérale, elle ne requiert ni le consentement des autres États ni celui du Parlement européen, ni la consultation de la Commission. En revanche, le processus de sortie doit se faire selon les règles de l'Union européenne. Avant le début des négociations, le Conseil européen (sans le Royaume-Uni) devra s'accorder, par consensus, sur les lignes directrices pour les

négociations. Le Conseil adoptera une décision autorisant l'ouverture des négociations et désignant, en fonction de la matière de l'accord envisagé, le négociateur ou le chef de l'équipe de négociation de l'Union par un vote à la majorité qualifiée. La Commission sera probablement le négociateur. Une fois le mandat de négociation obtenu, celle-ci se déroulera entre la Commission et le Royaume-Uni. Une fois un accord trouvé, ce dernier devra obtenir l'aval du Parlement européen à la majorité simple avant d'être voté à la majorité qualifiée par le Conseil de l'Union européenne (sans le Royaume-Uni). L'accord devra également obtenir l'aval du côté britannique. En l'absence d'indication contraire, le commissaire britannique Hill pourra continuer d'exercer son mandat, de même que les 72 députés européens britanniques. Les eurodéputés britanniques devraient donc pouvoir voter sur l'accord de retrait bien que cela puisse être sujet à controverse.





QUE COMPRENDRONT LES NÉGOCIATIONS DE RETRAIT ?

L'article 50 ne précise pas si tous les arrangements concernant la future relation entre l'État qui se retire et l'UE seront inclus dans l'accord de retrait ou s'ils nécessitent la négociation d'un accord séparé. L'accord de retrait serait simplement déclaratoire puisque le retrait a lieu même si aucun accord n'est conclu. Ainsi, il porterait sur les arrangements pour le retrait et le cadre pour les relations futures plutôt que sur le retrait lui-même. Il tenterait de résoudre des questions telles que la circulation et le traitement des citoyens britanniques et des citoyens des autres États membres vivant au Royaume-Uni. Le reste du cadre des relations UK-UE serait laissé à un accord plus complet. Il est probable que le Royaume-Uni négociera les arrangements post-sortie en parallèle, dans l'optique d'un accord distinct de l'accord de retrait. Idéalement, l'accord de retrait et l'accord sur les nouvelles relations entreront en vigueur en même temps. Une fois un accord atteint, le Parlement devra soit l'approuver, soit uniquement donner son avis, en fonction du champ de l'accord. Le Conseil de l'UE devra ensuite approuver cet accord, sans doute à l'unanimité. Enfin, les États membres devront sans doute ratifier l'accord de manière individuelle. Cette ratification pourrait prendre du temps. La Chambre des communes a détaillé les domaines politiques qui devront être discutés pendant les négociations de retrait. Selon le gouvernement britannique, l'accord de retrait devra aussi inclure des arrangements de transition pour la sortie du Royaume-Uni des accords de libre-échange de l'Union européenne avec les pays tiers. Le Royaume-Uni pourrait devoir renégocier toutes ses relations avec les pays tiers de manière bilatérale. L'accord de retrait devra également traiter des droits acquis. Rien dans les traités ne précise si les droits acquis sous les traités auront toujours une valeur après une sortie de l'UE. Contrairement à de nombreux traités internationaux, il n'y a pas de clause de survivance qui réglemente la protection des droits acquis. Cette question est fréquemment soulevée dans le contexte de la libre circulation des personnes : les citoyens et entreprises britanniques en Europe (et les citoyens et les entreprises de l'UE au Royaume-Uni) pourront-ils continuer de jouir de certains droits acquis sous des législations européennes ou internationales ?



**“SELON L’ARTICLE 50
DU TRAITÉ, LE
RETRAIT A LIEU DANS
LES DEUX ANS.
IL EST POSSIBLE
D’ÉTENDRE LA DURÉE
DES NÉGOCIATIONS
UNE FOIS LES DEUX
ANS ÉCOULÉS”**

COMBIEN DE TEMPS PRENDRONT LES NÉGOCIATIONS ?

Selon l'article 50 du traité, le retrait a lieu dans les deux ans. Il est possible d'étendre la durée des négociations une fois les deux ans écoulés. Toute extension requerra l'accord à l'unanimité des 27 États membres restants. Si, en théorie, un pays peut demander plusieurs fois ces extensions, il est politiquement douteux que cela lui soit accordé indéfiniment. La difficulté des négociations et le besoin de négocier un accès adéquat au marché unique rendra l'aboutissement à un accord avant la date limite des deux ans très improbable. Le gouvernement britannique considère, quant à lui, que vouloir conclure un accord dans le délai de deux ans reviendrait à conclure un accord peu ambitieux qui ne satisferait pas le Royaume-Uni. Il estime dès lors qu'un Brexit signifiera au moins une décennie d'incertitudes pour le Royaume-Uni (entre la négociation de sortie, la négociation d'un futur arrangement avec l'UE et la négociation de nouveaux accords commerciaux avec les actuels partenaires de l'Union).

**COMMENT LES PAYS DE L'UNION EUROPÉENNE POUR-
RONT-ILS INFLUENCER L'ACCORD DE RETRAIT ?**

Les autres membres de l'UE pourraient s'assurer que le Royaume-Uni ne sécurisera pas un accord de retrait ou la relation post-sortie dans le sens le plus favorable aux intérêts britanniques (vote à la majorité qualifiée ou unanimité en fonction des domaines couverts). Pour éviter un effet domino des demandes de sortie, il ne sera pas dans l'intérêt politique des autres pays membres de concéder beaucoup ou trop facilement au Royaume-Uni. Jean-Claude Juncker, le président de la Commission, a été très clair sur ce point. Il y aura également le risque qu'un autre pays utilise la nécessité d'un accord unanime nécessaire à l'extension éventuelle de la durée des négociations pour exercer des pressions. Enfin, le gouvernement britannique a pointé la possibilité que les autres États membres échouent à faire ratifier un accord arrangeant le futur des relations commerciales UE-Royaume-Uni.

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



L'assurance perte d'emploi
des dirigeants d'entreprise



GSC

#GSCpouroser

www.gsc.asso.fr



GSC - 42, avenue de la Grande Armée - 75007 PARIS • Tél : 01 45 72 63 10 • Fax : 01 45 74 25 38 • contact@gsc.asso.fr • N°Oris : 12068162 (www.oris.fr)
Mandataire exclusif soumis au contrôle de l'ACPR (61 rue Taitbout - 75009 Paris) • Mandant : Groupama SA, 8-10 rue d'Astorg, 75383 Paris Cedex 08

“LES TRAITÉS EUROPÉENS CONTINUERONT DE S’APPLIQUER AU ROYAUME-UNI : CELUI-CI SERA LIÉ AU PRINCIPE DE LA COOPÉRATION SINCÈRE MÊME SI POLITIQUEMENT CELA POURRAIT S’AVÉRER DIFFICILE”

QUELLES RÈGLES S’APPLIQUERONT AU ROYAUME-UNI PENDANT LA PÉRIODE DE NÉGOCIATION ?

Le Royaume-Uni demeure membre de l'UE pendant toute la durée des négociations et jusqu'à ce que l'accord de retrait entre en vigueur ou au terme des deux ans (ou plus) après la notification. Les traités européens continueront de s'appliquer au Royaume-Uni : celui-ci sera lié au principe de la coopération sincère même si politiquement cela pourrait s'avérer difficile. En effet, une participation complète du Royaume-Uni au processus de décision, particulièrement dans l'adoption des législations, pourrait rencontrer l'opposition des États membres ayant un agenda opposé. En revanche, il est certain que l'accord obtenu entre David Cameron et le Conseil européen en février 2016 sur un nouvel arrangement pour le Royaume-Uni dans l'UE cessera de s'appliquer dès la procédure de retrait enclenchée. Concernant la présidence tournante de l'UE, le Royaume-Uni faisait partie du trio des présidences, avec l'Estonie et la Bulgarie, planifiées entre juillet 2017 et décembre 2018. Son tour était prévu pour juillet à décembre 2017, mais elle y a renoncé le 20 juillet dernier.

QUE SE PASSERAIT-IL SI UNE EXTENSION DE LA PÉRIODE DE NÉGOCIATION ÉTAIT REFUSÉE ?

Si le Royaume-Uni dépassait la période des deux ans sans avoir conclu un accord et si l'un des 27 États membres mettait son veto à une extension, le Royaume-Uni devrait quitter l'UE sans aucun statut de remplacement convenu dans l'immédiat, sans aucune protection de la loi européenne qui permettrait aux entreprises britanniques de commercer sur une base préférentielle avec l'Europe ou les partenaires en accord de libre-échange et aux citoyens britanniques de vivre, travailler et se déplacer librement en Europe.

LE ROYAUME-UNI POURRAIT-IL REJOINDRE L'UNION EUROPÉENNE PLUS TARD ?

Oui. Mais l'article 50 du traité stipule clairement qu'un État qui se retire de l'UE doit y candidater en suivant le processus de candidature habituel pour l'entrée dans l'Union.



La consommation est maintenant maîtrisée

Avec ENGIE, l'énergie est maintenant pleine de créativité.

En développant des solutions sur mesure de management énergétique à distance et en temps réel, ENGIE permet aux entreprises et collectivités d'optimiser leur consommation et de devenir acteur de la transition énergétique.



engie.com

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

LOÏC ARMAND

PRÉSIDENT DE LA COMMISSION EUROPE DU MEDEF

APRÈS LE BREXIT : COMMENT GOUVERNER L'EUROPE ?

Si l'Europe n'existe pas, il faudrait l'inventer. Tout nous oblige à l'union en ce début de siècle traversé des transformations radicales de notre environnement : mondialisation, changement climatique, nouvelle économie numérique, migrations, crises internationales, terrorisme. Nous avons bâti l'Europe pour faire la paix entre voisins, il s'agit maintenant de défendre ensemble plus que nos intérêts, mais aussi nos valeurs : démocratie, état de droit, paix, liberté, respect, égalité, engagement, solidarité, unité, cohésion. Scrutins après scrutins, le message des électeurs est limpide : les citoyens d'Europe – et pas seulement les Britanniques – n'acceptent pas d'être gouvernés par des instances lointaines, incompréhensibles, considérées à tort comme opaques alors qu'elles ne

sont probablement que complexes. Ce refus s'inscrit dans un contexte où beaucoup se sentent exclus des bénéfices de la mondialisation et ne se reconnaissent plus dans leurs élites. Tant que les idées de réforme de l'Europe resteront sans ambition et ne traduiront pas une vision d'avenir, les électeurs européens les rejettent et se tourneront vers des partis eurosceptiques. Le vote britannique nous impose de changer l'Europe. La sortie du Royaume-Uni est une décision que nous respectons et regrettions. Dans l'intérêt du projet européen, il ne peut en aucun cas aboutir à une situation où un pays serait aussi bien traité dehors avec des clauses d'« opt-in », que dedans avec des clauses d'« opt-out ».

“LE VOTE BRITANNIQUE NOUS IMPOSE
DE CHANGER L'EUROPE”



Une protection sociale sur mesure et à votre mesure.

SANTÉ

PRÉVOYANCE

PRÉVENTION

**96% DES ENTREPRISES ADHÉRENTES SONT PRÊTES
À NOUS RECOMMANDER.**



Avec Harmonie Mutuelle, la protection sociale rime avec sérénité de vos salariés et vitalité de votre entreprise. Nous nous adaptons à vos contraintes pour faire de vos contrats collectifs des outils de dialogue social efficaces. Et cela, grâce à nos conseils d'expert, nos garanties sur-mesure et nos tarifs au plus juste.

1^{re} mutuelle santé de France, au service des entreprises et des salariés.

Découvrez nos solutions sur pme.harmonie-mutuelle.fr



**Harmonie
mutuelle**

En harmonie avec votre vie

LOÏC ARMAND

PRÉSIDENT DE LA COMMISSION EUROPE DU MEDEF

Nos entreprises doivent à présent gérer un paradoxe : leur intérêt à court terme est de maintenir des relations étroites et fructueuses avec le marché britannique, leur intérêt à moyen et long terme est de permettre la refondation ambitieuse du projet européen et non pas un alignement sur le processus destructeur engagé par le vote du 23 juin. Les organisations d'entreprises, notamment Business Europe – le MEDEF européen –, devront aussi choisir entre leur vocation d'acteurs de la construction européenne ou de lobbies pan-européens. Le MEDEF, pour sa part, défend clairement un projet d'Union européenne rénovée qui assume sa souveraineté et qui dialogue sans complexe avec ses voisins et le reste du monde.

Le vote britannique témoigne de la cassure qui s'est développée au fil du temps entre les initiés du projet européen et les autres. Ils expriment des besoins différents et complémentaires. Les nôtres, ceux des initiés que nous sommes, sont connus, il s'agit de l'achèvement du marché unique et de la gouvernance durable de l'Euro zone avec des résultats tangibles et rapides. Les priorités des peuples, ceux qui votent contre cette Europe des initiés, sont la sécurité aux frontières et à l'intérieur de l'espace européen, et l'emploi, notamment celui des jeunes, aujourd'hui sacrifiés.

“LE MEDEF, DÉFEND CLAIREMENT UN PROJET D'UNION EUROPÉENNE RÉNOVÉE”

Nous proposons une démarche pragmatique et progressive avec pour objectif premier de réconcilier les deux types d'attentes et de restaurer la confiance des citoyens dans un projet européen rénové. Sans cette confiance dans le projet et dans ceux qui le conduisent, rien ne sera possible. À court terme, dans le cadre des Traité, recentrer sur la création de valeur ajoutée collective, en se concentrant sur un nombre limité de priorités, et dissiper le sentiment d'opacité en redonnant autant que faire se peut un contrôle démocratique de l'action européenne aux parlements nationaux, seuls détenteurs actuellement de la légitimité familiale.

Il faut assurer la protection des Européens en traitant sans délai la question des frontières, des migrants, de la défense. Faire de l'emploi des jeunes la priorité numéro un. Renforcer la zone euro et créer les conditions de

la prospérité et donc de l'emploi. Trouver un juste milieu entre la saine concurrence des pratiques vertueuses de gestion publique et le dumping social ou fiscal. Définir une politique européenne de l'énergie, un marché numérique commun. Mettre l'accent sur l'employabilité des jeunes (Erasmus apprentissage, harmonisation des cycles pro sur le modèle du LMD, reconnaissance des formations). La démarche Better Regulation sera amplifiée pour privilégier la subsidiarité (Less Regulation). Il faudra aller plus loin dans la reconnaissance des vertus de la Self Regulation. La transparence sera accrue et les décisions assumées avec la levée du secret des débats du Conseil.

“LE VOTE BRITANNIQUE TÉMOIGNE DE LA CASSURE QUI S'EST DÉVELOPPÉE AU FIL DU TEMPS ENTRE LES INITIÉS DU PROJET EUROPÉEN ET LES AUTRES”

L'action européenne du gouvernement français sera reposée comme une priorité intérieure sous l'autorité du président assisté d'un ministre de plein exercice et non plus comme un département des Affaires étrangères, avec des comptes-rendus de cette action devant le Parlement dans un souci de contrôle démocratique et de pédagogie vis-à-vis des Français. La gouvernance de l'UE sera renforcée avec un ministre des Finances de l'Eurozone à temps plein, un Trésor commun, une Assemblée parlementaire de l'Euro zone composée de délégués des Parlements nationaux. Dans les trois à cinq ans, il s'agira d'avancer avec ceux qui le veulent, projet par projet, autour de l'indispensable couple franco-allemand mais sans exclure ceux, de l'Ouest comme de l'Est, qui voudraient se joindre à un projet de refondation de l'Union. Avec trois préalables : un changement de comportement de nos gouvernants vis-à-vis de l'Europe, un contrôle démocratique, la restauration des conditions de la compétitivité, pour la croissance et l'emploi, au niveau européen et national.

À moyen terme, les Traité seront revus pour :

- réintroduire les Parlements nationaux dans la composition du Parlement européen ;
- élire le président d'une Commission plus concentrée au suffrage universel et, sur la base de cette légitimité réaffirmée, lui donner les pouvoirs d'un véritable exécutif européen ;
- supprimer la règle paralysante de l'unanimité. Vaste programme aurait dit le Général !

DE QUOI LE BREXIT EST-IL LE NOM ?

SUITE AU VOTE EN FAVEUR DE LA SORTIE DU ROYAUME-UNI DE L'UNION EUROPÉENNE, LE 23 JUIN DERNIER, CHRISTIAN DARGNAT, EX-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT ET MAÎTRE CONFÉRENCIER, EN ANALYSE LES RAISONS ET LES CONSÉQUENCES.

.....

“NOUS AURONS VÉCU UNE
DÉCENNIE PERDUE POUR
L’EUROPE, EMPÊTRÉE DANS
UNE SUCCESSION DE CRISES :
FINANCIÈRE, ÉCONOMIQUE,
GRECQUE, MIGRATOIRE ET
MAINTENANT BRITANNIQUE”

Le Brexit, c'est le nom du rejet d'une société ultra-libérale : quand les inégalités au sein d'une population sont ressenties comme insupportables par ceux qui sont censés « faire société », l'Histoire nous enseigne que le peuple rejette son mode d'organisation institutionnelle. Le vote anglais reflète le rejet tout autant du mode d'organisation des interactions entre l'Union européenne et le Royaume-Uni que celui de la répartition des richesses au sein de la société britannique : le clivage entre le vote des résidents londoniens et celui des régions anglaises est significatif ! Le Brexit, c'est le nom du clivage entre ceux qui souhaitent s'ouvrir au monde parce qu'ils en voient les opportunités et ceux qui se ferment à la mondialisation, synonyme de précarité additionnelle pour eux et/ou de remise en cause de leurs avantages acquis : les clivages sociologiques sont symptomatiques (classes populaires/catégories sociales professionnelles +, et jeunes/vieux...) !

Le Brexit, c'est le nom de l'incapacité européenne à régler les conséquences de la crise déclenchée en 2008 et à renouer avec la croissance économique : le fait que l'Europe vient juste, en 2016, de recouvrer le niveau de PIB de 2008 alors que les autres zones régionales l'ont dépassé depuis plusieurs années est révélateur ! Le Brexit, c'est le nom de la divergence accrue des priorités nationales au sein même des pays de l'Union européenne : les Allemands et les Anglais se préoccupent essentiellement du marché unique des biens et des services, les Français de bénéficier d'indulgences par rapport à leur immobilisme réformateur, les Italiens de négocier avec Bruxelles le sort de leur système bancaire sinistré, les pays d'Europe centrale et de l'Est de se protéger de la menace russe, et les pays du Sud, de la crise des réfugiés.

ABSENCE DE PROJET EUROPÉEN

Le Brexit, c'est le nom de l'absence de projet européen : depuis quand les peuples se sont-ils vu proposer un projet mobilisateur ? Quel que soit le domaine – économie, culture, défense, climat... – aucun projet n'a été formulé depuis la tétanie engendrée par les votes de rejet de 2005. Nous aurons vécu une décennie perdue pour l'Europe, empêtrée dans une succession de crises : financière, économique, grecque, migratoire et maintenant britannique... avant les prochaines, si rien ne change. Le Brexit, c'est le nom de la faillite des élites et de leur rejet par des peuples qui nourrissent les montées du populisme et du nationalisme censés - faussement - leur redonner le pouvoir sur leur destin collectif : Cinque Stelle en Italie, Podemos en Espagne, Ukip au Royaume-Uni, FN en France et Trump aux États-Unis. L'aveuglement des élites face à la survenance du Brexit et leur impréparation d'un tel scénario sont également symptomatiques !

DE QUOI LE BREXIT EST-IL PORTEUR ?

Le Brexit est porteur d'instabilités pour le Royaume-Uni : la cinquième puissance économique mondiale, stable institutionnellement depuis des siècles, ne l'est plus. La Grande-Bretagne peut devenir une « Petite Bretagne » dans les années à venir avec le départ possible de l'Écosse (base de la force navale nucléaire britannique et qui représente un tiers de son territoire !) et une reconstitution du paysage irlandais. *God save the Queen...*

Le Brexit est porteur d'incertitudes pour l'Europe avec la recrudescence probable des forces centrifuges européennes – Ecosse, Catalogne, Padanie... – et l'accentuation des tensions financières.

LE RESTE DU MONDE AVANCE

Non seulement les flux de capitaux du reste du monde vers l'Europe vont ralentir (avec une hausse de la prime de risques sur

les actifs européens), mais la recherche de placements défensifs et sûrs se fera au détriment des pays européens dits « périphériques » (i.e. élargissement des écarts de taux entre les pays dits « core » (pays centraux) et les autres, déjà sous tension).

Le Brexit va accentuer le caractère « bureaucratique » de l'Europe en monopolisant le fonctionnement de l'Union européenne pendant les prochains trimestres. La focalisation des services européens sur les négociations de sortie du Royaume-Uni empêchera l'avancée des autres dossiers. Le processus du désormais fameux article 50 de la Constitution européenne prendra des années à aboutir, ne nous épargnant ni le ridicule, ni les coûts d'opportunités : pendant que nous réglons les modalités de cette sortie, le reste du monde avance...

Le Brexit accentue le basculement du centre de gravité du pouvoir au sein de l'Union européenne vers l'Est et la prédominance allemande : depuis le xv^e siècle, la politique étrangère du Royaume-Uni a toujours été dominée par la recherche d'un équilibre européen qui empêche l'émergence d'une grande puissance sur le continent (chronologiquement avec l'Espagne, la France, la Russie, la Prusse puis l'Allemagne). De fait, si le Brexit n'occulte pas cette capacité au Royaume-Uni, il diminue considérablement sa marge de manœuvre politique dans un contexte européen caractérisé par une Allemagne puissante mais inerte politiquement, une France faible, et une Russie revancharde qui se réjouit de cette annonce de division européenne...

Le Brexit affaiblit l'Europe : géopolitiquement, économiquement et financièrement. L'Europe s'affaiblit elle-même avec le départ d'un pays qui est la 5^e puissance économique mondiale, la 2^e puissance maritime mondiale et la 1^{re} place financière mondiale, renforçant une image d'États nationaux incapables de résoudre leurs problèmes et d'une entité paneuropéenne dysfonctionnante et impuissante...

REPLI SUR SOI

Le Brexit encourage la montée du sentiment eurosceptique et renforce les thèses d'un repli sur soi, qu'il soit politique, économique ou culturel (nationalisme, défense identitaire, protectionnisme...).

Le Brexit pèsera économiquement négativement sur la population britannique : facteurs récessifs renforcés par de moindres investissements, pertes d'emplois, dégradation de la note souveraine ; les incertitudes générées vont peser sur une économie qui pâtit d'un déficit de sa balance courante de 7 % du PIB : le Royaume-Uni a cruellement besoin du financement étranger et je ne doute pas un instant que les relations sino-britanniques vont se renforcer !

Quelles orientations devons-nous prendre afin d'éviter l'échec générational du délitement européen, inévitable en cas de statu quo ? Nous devons clore la parenthèse d'inertie décennale 2005-2016 en reprenant l'initiative à l'égard des peuples. Cela est compliqué, car il est probable qu'aujourd'hui le rejet à l'égard de ce que symbolise l'Europe institutionnelle est commun à tous les peuples européens. Pourtant c'est indispensable, sinon le rejet de l'idée européenne aboutira à la fin de l'Union européenne et aura des conséquences dramatiques à terme.

QUELLES ORIENTATIONS ?

Ne cessons pas de rappeler que les périodes de paix sur le Vieux Continent sont limitées dans l'Histoire ! Un débat démocratique destiné à préparer un projet de refondation européen est nécessaire. À cet égard, quand bien même nous ne l'avons pas souhaité, la sortie d'un partenaire britannique qui, durant 43 ans, a exercé un rôle ambiguë dans la construction européenne est une opportunité !

RELANCER LA CROISSANCE EUROPÉENNE

Il faudra remédier rapidement à la situation italienne qui est le prochain maillon faible de l'Union européenne : l'économie italienne est complètement bloquée par le poids que font peser les 20 % de prêts « douteux » qui pèsent sur les bilans bancaires. Le transfert de ce poids des banques vers le budget national et le recours aux outils et à la solidarité européens sont inévitables, n'en déplaise aux thuriféraires du « bail in » (règles de renflouement interne des banques).

Il faudra relancer la croissance européenne : l'excès d'épargne de l'Allemagne est devenu un problème aussi pénalisant pour la croissance européenne que l'absence de réformes en France ou le poids du chômage dans les pays du sud de l'Europe. Un accord entre ces pays doit être recherché immédiatement sur un dosage de politique

“FACE À L’INÉLUCTABLE FRAGMENTATION DE L’EUROPE, PROPOSONS UN CONTRAT DE SOUVERAINETÉ EUROPÉENNE”

économique permettant à l'Europe de sortir de ce processus mortifère.

Et nous devons cesser de désigner les institutions politiques européennes comme la source de nos maux nationaux et européens alors que celle-ci réside essentiellement dans nos insuffisances nationales.

Face à l'inéluctabilité de la fragmentation européenne (les divergences stratégiques entre pays sont aujourd'hui trop importantes pour maintenir le *statu quo*), il est temps de proposer un contrat de souveraineté européenne à ceux de nos partenaires qui le souhaitent, reposant sur les deux piliers indispensables et indissociables que sont le respect des principes de responsabilité et de solidarité. Si l'Europe veut demeurer un acteur maître de son destin sur la scène mondiale, la définition de sa puissance collective en matière budgétaire, énergétique et militaire, et non plus seulement monétaire, devient incontournable.

DIGITAL DISRUPTION LAB

L'EXEMPLE D'ISRAËL

OLIVIER MIDIÈRE, AMBASSADEUR DU MEDEF POUR LE NUMÉRIQUE, S'EST RENDU EN ISRAËL DANS LE CADRE DE SA MISSION « DIGITAL DISRUPTION LAB ». IL A PU RENCONTRER DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE ISRAËLIEN ET EN A TIRÉ DES ENSEIGNEMENTS POUR LES ENTREPRISES ET LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION FRANÇAIS.



DES ATOUTS PHARES

Les atouts phares de l'écosystème numérique israélien sont les suivants :

- des technologies matures ;
- un fort esprit d'entreprise ;
- une recherche orientée sur les usages ;
- un accès facilité à des grands comptes et à des réseaux internationaux avec une forte dynamique de l'innovation ouverte.

FORCES ET FAIBLESSES D'ISRAËL

AVANTAGES

CULTURE ENTREPRENEURIALE

- culture du risque et de la reconnaissance portée notamment par l'armée (service militaire de 3 ans obligatoire) ;
- culture tournée sur la confiance en l'avenir et sur l'international.

FINANCEMENTS

- cadre fiscal très avantageux pour les investisseurs et pour les personnes qui viennent s'installer ;
- financement plus simple de la trésorerie et du Besoin en fond de roulement (BFR) par les banques ;
- forte augmentation des investissements dans le numérique en Israël (+ 30 % par an en moyenne) ;
- record du nombre d'accords de libre-échange avec le reste du monde, Europe et Mercosur (Marché commun du Sud) compris.

POLITIQUE PUBLIQUE

- pouvoirs publics très présents via l'OCS (Office of the Chief Scientist) pour encourager la prise de risque.

R&D ET INNOVATION

- écosystème dense qui comprend 5 universités de renommée mondiale, plus de 5 000 start-up, plus de 200 incubateurs, plus de 100 centres de R&D d'entreprises multinationales ;
- politique de partenariat public-privé très développée, y compris avec des grands comptes étrangers (record de participation aux programmes de recherche européens) ;
- pratique mature d'innovation ouverte. Coopération avec d'autres pays pour mieux comprendre les usages des technologies et développer les marchés à l'export ;
- recentrage d'une politique de recherche désormais moins axée sur les applications civiles de la défense (recherche dual) que sur les potentiels du privé dans la recherche robotique notamment.

FAIBLESSES

MARCHÉ LIMITÉ

- Israël fonctionne comme une île qui n'aurait quasiment pas d'échanges avec les pays frontaliers.

VIE EN ISRAËL

- contexte culturel et politique compliqué ;
- complexité administrative ;
- coût de la vie élevé.

RESSOURCES HUMAINES

- coût des ingénieurs élevé et forte concurrence pour les recruter.

INNOVATION

- le concept de Fablab n'est pas encore développé et la fabrication additive non plus ;
- en Israël, l'Innovation est souvent considérée comme un produit fini en soi... Le gouvernement tente, depuis peu, de susciter les initiatives de valorisation locale de cette innovation.

FINANCEMENT

- risque de bulle spéculative liée au nombre d'acteurs sur place et à la compétition pour avoir les meilleurs ingénieurs et les meilleures start-up.



FAIRE LE POINT
SUR SA RETRAITE

COMPRENDRE
SA RETRAITE

DEMANDER
SA RETRAITE

PRÉPARER
SA RETRAITE

Sur agirc-arrco.fr,
votre retraite
au bout des doigts.

Accédez à votre relevé
de situation

Prenez rendez-vous
avec un conseiller

Demandez votre retraite
complémentaire en ligne

Simulez votre retraite
et bien plus encore
dans votre espace
personnel...

© PERSPECTIVE

• RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
agirc et arrco
Votre retraite, on y travaille



DES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

L'écosystème numérique israélien offre des opportunités aux entreprises françaises à la fois en termes de R&D, d'investissements et de marchés.

R&D ET INNOVATION

- développement de collaborations avec les universités pour faire de la R&D ;
- implantation de centres de R&D dans des secteurs tels que la sécurité, les biotech, le médical, les logiciels, l'IoT (Internet of Things), l'automatisation... ;
- développement de projets en open innovation avec le soutien de l'agence d'innovation OCS dans le cadre des programmes gouvernementaux de R&D et de coopération.

INVESTISSEMENTS

- investissement/rachat de start-up ;
- financement, développement et cession de start-up : les sociétés de la « Start-up Nation » excellent dans la santé connectée, la FinTech, le Digital Media (social media, AdTech...), l'e-commerce, la sécurité, le big data et le data analytics, la FoodTech et l'AgroTech ...

MARCHÉS

- beau tremplin pour aller sur le marché nord-américain ;
- développement des FabLabs et du prototypage rapide grâce à l'autorisation d'importer des imprimantes 3D ;
- possibilité de développement de call center haut de gamme en français grâce à la diaspora française.

ISRAËL UNE START-UP NATION

DES LIENS FORTS UNIVERSITÉS/ START-UP

Israël compte cinq universités de renommée mondiale : l'université hébraïque de Jérusalem, le Technion, l'institut Weizmann, l'université de Tel-Aviv et l'université Ben Gurion. Il existe une forte proximité entre le secteur économique et le monde universitaire : les programmes de transfert technologique sont parfaitement définis. Chacun de ces instituts technologiques possède un bureau de transfert de technologie chargé de valoriser la recherche et de faire le lien avec l'industrie.

UNE POLITIQUE PUBLIQUE FAVORABLE

Les start-up bénéficient en Israël d'une aide pragmatique et constante « Match-Making and Funding » depuis 1974 et la création de l'OCS (Office of Chief Scientist), rattaché au ministère de l'Économie. L'État vient se mettre là où le marché financier existe moins, à savoir tout ce qui est impulsion sur la recherche, fonds d'amorçage et « vallée de la mort » (point de passage traversé par les entreprises après une première augmentation de capital). Depuis son origine, l'OCS a investi 650 millions de dollars sans dilution pour les entreprises et les investisseurs, et sans contrepartie autre qu'un remboursement en cas de succès, mais avec confiance dans l'efficacité économique d'un tel schéma pour le pays (retour estimé à cinq fois les montants investis). Il faut souligner également le rôle de l'armée en matière de formation. Ses unités technologiques très performantes ont une fonction importante de préparation à la création de start-up une fois le service militaire terminé.

DES FACILITÉS DE FINANCEMENT

À côté du programme d'État, le secteur de l'investissement privé est structuré au sein de fonds de venture-capital dont plus de 70 % proviennent de l'étranger. Il existe des liens forts avec la Silicon Valley. L'industrie de capital-risque israélienne est par ailleurs très dynamique et active, elle compte une vingtaine de fonds. Il existe également de nombreux *business angels* locaux. Enfin, il faut souligner le rôle phare de la fondation « Start-up Nation Central », financée par Paul Singer, patron du hedge fund Elliott Mgmt Corp.



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** pour accompagner le développement en France et à l'international des jeunes entreprises innovantes grâce à des solutions personnalisées.

www.entreprises.bnpparibas



BNP PARIBAS

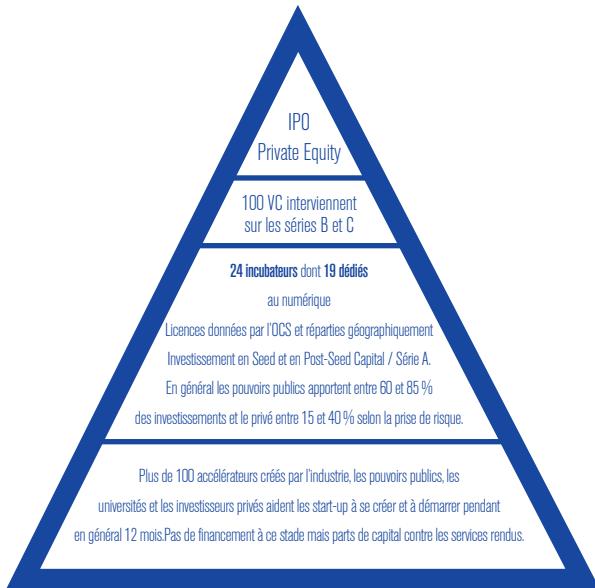
La banque
d'un monde
qui change

DES PREMIÈRES COMMANDES ENCOURAGÉES ET SÉCURISÉES

À l'instar de l'Anvar et d'Oseo, aujourd'hui absorbés par Bpifrance, en Israël le bureau du Chief Scientist, au ministère de l'Économie, subventionne une partie de la R&D des entreprises israéliennes et des entreprises étrangères installées dans le pays en soutenant certaines priorités sectorielles et géographiques, et en favorisant certaines zones en voie de développement ainsi que les populations moins favorisées.

DES INCUBATEURS ET DES ACCÉLÉRATEURS EFFICACES

On compte en Israël une vingtaine d'incubateurs technologiques en contrat avec l'État adossés à des fonds d'investissement locaux ou internationaux, et plus de quarante programmes d'accélération. Au total, il existe plus de cent accélérateurs dans le pays. Tous les grands groupes et toutes les universités en ont un. Certains sont spécialisés pour aider les minorités druzes et arabes. Israël a compris qu'avec un marché local trop petit (8 millions d'habitants), la meilleure chose à faire est d'exporter son savoir-faire et ses technologies, et ce en partenariat avec des entreprises internationales.



L'ÉCOSYSTÈME DE CROISSANCE ISRAÉLIEN

DIGITAL TRANSFORMATION...

Israël a développé un leadership dans la cyber-sécurité, facteur clé de succès de la transformation numérique. On constate depuis trois ans une accélération impressionnante dans ce domaine : aujourd'hui, les premières versions de code peuvent être finalisées en trois mois, et non plus trois ans, grâce à l'exploitation des bibliothèques de codes existants. De nouvelles méthodes d'incubation plus rapides ont par ailleurs été rendues possibles avec EIR (Entrepreneur In Residence) : dans le domaine de la cyber-sécurité, les incubateurs déploient de nouveaux concepts de création rapide de nouvelles entreprises où l'entrepreneur pressenti embauche trois experts et travaille directement avec un client pour voir si le concept qu'il lui a prévendu est en fait efficace. La start-up sera créée uniquement après confirmation. Dans ce monde digital où les objets vont se connecter de toutes parts (multiplication prévue par cinq dans les deux ans à venir), la maîtrise du cyberspace devient un prérequis. Comprendre comment Israël va asseoir son leadership sur ce sujet devient essentiel.

... ET FRENCH CONNECTION

Les entreprises françaises sont présentes en Israël à travers notamment :

- l'ouverture de centres de R&D (Alcatel-Lucent par exemple avec la localisation en Israël du siège de sa R&D mondiale sur le cloud computing) ;

- le rachat d'entreprises israéliennes par des groupes français : acquisition par Sodexo du leader israélien des cartes-repas ; acquisition par Publicis du leader israélien de la publicité digitale ; acquisition de quelques start-up par des groupes comme Orange et L'Oréal ;
- la création d'accélérateurs : Orange Fab créé en Israël, investissement de la SNCF dans l'accélérateur Ecomotion pour prospector le secteur des transports intelligents ;
- des partenariats technologiques : Valeo et Mobileye, système d'assistance à la conduite automobile par exemple, ainsi que plusieurs dizaines de projets Firad (France-Israel Industrial R&D Cooperation Framework) associant PME, start-up et grands groupes des deux pays.

Tous ces développements découlent principalement de l'activité de grands groupes mais également de certaines ETI : implantations des sociétés Dolphin Integration (dans les semi-conducteurs), Dalet Digital Medias Systems (dans la gestion des flux et des contenus médias), ou encore ouverture de filiales de SSII par Prodware et plus récemment par Segula et Keyrus. Enfin, il faut noter la présence d'un French Tech Hub. Inauguré en mars 2016, ce programme se présente comme le troisième hub international de la French Tech après ceux de New York et de San Francisco.



QUESTIONS À OLIVIER MIDIÈRE

AMBASSADEUR DU MEDEF POUR LE NUMÉRIQUE, OLIVIER MIDIÈRE EXPLIQUE POURQUOI IL A CHOISI ISRAËL COMME PREMIER TERRAIN D'EXPLORATION DANS LE CADRE DE SA MISSION « DIGITAL DISRUPTION LAB ».

Pourquoi avoir choisi Israël comme première destination de votre mission « Digital Disruption Lab » ?

Israël est un pays très regardé et très étudié pour ses nombreuses start-up (plus haut taux de start-up par habitant au monde et deuxième pays, après les États-Unis, en nombre total de start-up). On le surnomme d'ailleurs « Silicon Wadi », deuxième écosystème d'innovation au monde derrière la Silicon Valley. Sa culture de l'audace et de la prise de risque, portée notamment par la formation militaire, en fait un modèle pour les acteurs de l'innovation. Cependant, dans le cadre de la mission « Digital Disruption Lab », je me concentre principalement sur l'aspect numérique de ces écosystèmes. Et l'objectif est d'aller plus loin que ce constat sur les forces de l'écosystème israélien afin de donner de réelles pistes d'actions aux entreprises françaises pour collaborer avec ce marché et développer de nouvelles opportunités technologiques ou commerciales. Je cherche également à créer des liens durables entre le MEDEF et les acteurs des écosystèmes rencontrés, d'une part

“LA ‘SILICON WADI’ EST LE DEUXIÈME ÉCOSYSTÈME D’INNOVATION AU MONDE”

pour maintenir une source d'information sur les marchés porteurs du pays, mais aussi pour positionner la France en tant qu'acteur majeur du numérique sur la carte internationale en promouvant nos filières technologiques d'avenir.

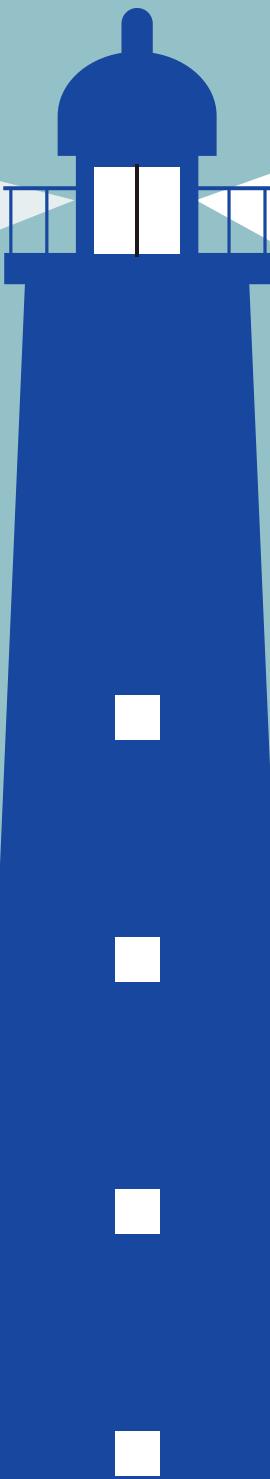
Vous avez poursuivi votre déplacement dans la région par la visite de l'écosystème jordanien, quels enseignements en avez-vous tiré ?

À l'inverse d'Israël, la Jordanie n'est pas encore perçue comme un acteur majeur de la transformation numérique. Mais le pays dispose en fait d'un écosystème numérique riche, au sein duquel beaucoup de choses restent à construire. C'est un bassin important d'ingénieurs qualifiés qui dispose, comme avantage concurrentiel, de salaires moins élevés par rapport à son voisin israélien, et dont

les secteurs notamment du gaming et de la fintech sont en plein développement. Cela crée de très belles opportunités pour nos entreprises et nos institutions dans un pays où la présence française est encore faible.

Quelles sont les prochaines étapes et les prochains déplacements de la mission « Digital Disruption Lab » ?

Après Stockholm en août, berceau d'Ericsson et de Spotify, je me rendrai en Finlande, en Estonie et en Lituanie en septembre. L'Estonie est un modèle en matière de e-gouvernement, et la Finlande est un exemple très intéressant de transformation digitale car sa situation économique est plus proche de celle de la France que ses voisins baltes et scandinaves. J'irai ensuite à Singapour et en Chine (Hong-Kong, Shenzhen et Shanghai)



en octobre. Nous utilisons à chaque fois la même grille d'analyse, conçue avec Philippe Lemoine, pour pouvoir comparer ces différents écosystèmes. Cette grille est composée de quatre axes (start-up nation, scale-up ecosystem, digital transformation et French connection) et met ainsi en avant les principaux mécanismes de la dynamique numérique des pays. Nous souhaitons également permettre aux chefs d'entreprises, présidents de fédérations, institutionnels, politiques et universitaires de découvrir plus spécifiquement ces différents écosystèmes. C'est pourquoi, suite à mes déplacements, nous allons organiser dans cer-

tains pays des « Learning Expeditions » avec l'appui de MEDEF International et de Business France, pour permettre de pousser la concrétisation d'une coopération entre la France et ces différents écosystèmes. Je présenterai d'ailleurs l'écosystème numérique jordanien le 22 septembre prochain au MEDEF et annoncerai à cette occasion la mise en place une délégation d'entreprises pour le MENA ICT Forum, les 9 et 10 novembre 2016 à Amman, évènement numérique majeur de la région.

LES AUTRES DATES DE LA MISSION « DIGITAL DISRUPTION LAB » :

24-26 AOÛT :
DÉPLACEMENT EN SUÈDE

1^{ER} ET 2 SEPTEMBRE :
DÉPLACEMENT À LONDRES

7-14 SEPTEMBRE :
DÉPLACEMENT EN FINLANDE, EN ESTONIE ET EN LITUANIE

22 SEPTEMBRE :
PRÉSENTATION DE L'ÉCOSYSTÈME JORDANIEN AU MEDEF

12-26 OCTOBRE :
DÉPLACEMENT À SINGAPOUR ET EN CHINE

9 ET 10 NOVEMBRE :
MENA ICT FORUM À AMMAN EN JORDANIE

**“NOUS DEVONS
ACCOMPAGNER
LES ENTREPRISES
DANS LEUR TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE”**



CHRISTIAN POYAU, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION TRANSFORMATION NUMÉRIQUE (CTN) DU MEDEF, DRESSE LE BILAN DE SON ACTION ET PRÉSENTE SES PRIORITÉS POUR LES MOIS À VENIR.

QUELLES ÉTAIENT VOS AMBITIONS IL Y A 18 MOIS EN ACCEPTANT LA PRÉSIDENCE DE LA CTN ? QUELLES SONT VOS RÉALISATIONS ?

CHRISTIAN POYAU : La révolution numérique qui vient de débuter représente un enjeu mais surtout une opportunité pour notre pays. En revanche, ma profonde conviction est que le numérique n'est pas encore une évidence pour tous et qu'il faut accompagner les entreprises dans cette transformation. Nombre de dirigeants connaissent aujourd'hui des difficultés dues à un contexte économique mouvant, mais aussi à un cadre réglementaire, administratif et fiscal extrêmement contraignant. Leur priorité est de gérer dans l'urgence un quotidien de plus en plus complexe. Regarder l'horizon quand les problèmes

sont juste devant vous est un peu compliqué et explique sans doute pourquoi encore trop peu d'entreprises ont amorcé la transformation de leur *business models* en y intégrant le numérique comme élément stratégique majeur. Cela implique pour le MEDEF, et en particulier pour la commission Transformation numérique, de déployer des actions de sensibilisation, d'accompagnement et de conviction auprès des entreprises afin qu'elles s'approprient les technologies et les usages numériques qui leur donneront les clés pour renouveler leurs process et assurer leur avenir. En acceptant le mandat de président de cette instance, je souhaitais prendre part à ce défi majeur pour nos entreprises et notre économie en mettant mes convictions, mon expérience et mon énergie au service de cette cause.



l'assureur des entrepreneurs



Acteur incontournable des risques d'entreprises en France, Albingia assure depuis 55 ans des PME, des ETI et des multinationales.

Bruno Chamoin, son Président-Directeur Général, nous détaille les spécificités de cette entreprise unique sur le marché de l'assurance.

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER ALBINGIA¹ ?

Indépendante de tout groupe, 100% française, spécialisée dans le domaine de l'assurance des risques d'entreprises par l'intermédiaire du courtage en assurance, Albingia a une place unique sur ce marché. Nous sommes une entreprise d'entrepreneurs : 40% de nos salariés sont aussi actionnaires d'Albingia.

Nous couvrons tous les risques des entreprises, de toutes tailles -de la PME à la multinationale- dans tous les secteurs d'activité. Nous avons une position de leader dans les domaines de l'assurance du matériel de production, de l'événementiel, de la construction. Nous avons une position très solide en Responsabilité civile et dans le Dommage au sens large (Incendie, transport...).

Tout ceci en étant une des meilleures signatures du marché français. Nous atteignons une marge de solvabilité près de sept fois supérieure à la marge réglementaire sous Solvabilité 1 et trois fois supérieure, si l'on prend en compte les nouvelles normes Solvabilité 2.

QUEL EST L'ADN D'ALBINGIA ?

Notre taille constitue un formidable atout : nous n'avons pas les inconvénients des grandes sociétés tout en capitalisant sur les avantages des structures à taille humaine, à savoir des équipes mobilisées, engagées, à forte technicité, dotées de pouvoirs de décision.

Pour favoriser la proximité avec nos clients, nous disposons de délégations régionales dans toute la France, autonomes dans la souscription et la gestion des contrats d'assurance. D'ailleurs plus de 50% de notre chiffre d'affaires se réalise en région.

Albingia ne propose pas des produits d'assurance packagés, mais des solutions sur-mesure, adaptées aux besoins spécifiques de chaque entrepreneur. C'est ce qui fait notre force, peu de compagnies d'assurance sont capables aujourd'hui de proposer de tels services.

COMMENT ALBINGIA RÉPOND-T-ELLE AUX BESOINS DES ENTREPRENEURS ?

Entreprendre c'est une grande aventure parfois très solitaire. L'assureur comme le banquier est alors un partenaire essentiel sur lequel certains risques peuvent être transférés. Chez Albingia, nous sommes à l'écoute des chefs d'entreprise pour faire face à l'évolution de leurs risques. Pour la plupart issus du monde de l'industrie, puis formés par Albingia, nos collaborateurs connaissent bien les problématiques des entreprises. Nombre d'entre eux ont su prendre des risques en participant à l'aventure capitalistique d'Albingia. Ils apportent un regard ouvert, sans a priori, innovant sur les besoins des entrepreneurs.

¹ Albingia emploie 250 personnes et totalise un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros.

**UN OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION DE LA MATURETÉ DIGITALE DES ENTREPRISES EST EN PRÉPARATION. A QUI EST-IL DESTINÉ ET POUR QUEL USAGE ?**

C. P. : Un sondage Ipsos-Le Figaro révélait en mai dernier que moins d'un dirigeant sur trois jugeait le sujet de la transition numérique comme stratégique pour son entreprise. Or notre économie n'a plus le temps d'attendre, nous sommes en train de vivre une révolution de l'industrie et des services sans commune mesure avec les précédentes. Le problème que nous rencontrons vient du fait que si la prise de conscience de ce changement est assez claire dans l'esprit des chefs d'entreprise, il n'en demeure pas moins qu'ils sont toujours très démunis sur le « mode d'emploi » de cette transformation. Beaucoup de littérature est disponible sur le constat, très peu sur le « comment s'y prendre » ! Or nos TPE et PME qui sont, je le rappelle, les composantes largement majoritaires du tissu économique français, ont un réel besoin d'accompagnement sur la mise en œuvre. Aussi l'outil proposé par la commission Transformation numérique du MEDEF se donne cet objectif : en plus d'un outil de positionnement qui permet au dirigeant de faire le point sur la maturité numérique de son entreprise, nous proposons des conseils pratiques, des témoignages de pairs, des bases de données de contacts utiles et même un MOOC [cours en ligne, ndlr] sur la transformation numérique... Le MEDEF se doit en effet de mettre à disposition des entreprises de France les moyens qui les aideront à s'approprier au plus vite la transformation numérique, pour amorcer les changements de modèles que celle-ci impose. Il en va réellement de leur survie dans un contexte économique mondialisé qui ne laisse que peu de chance aux entreprises qui ne prendront pas à bras le corps ce changement profond de paradigmes, à la fois économiques et culturels.

AVEZ-VOUS UN SOUHAIT, UN RÊVE POUR LE NUMÉRIQUE ET SA PLACE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES À L'AUBE DE LA PROCHAINE CAMPAGNE PRÉSIDENTIELLE ?

C.P : La construction d'un projet de société incluant les enjeux du numérique est pour moi l'un des sujets-clés de la prochaine décennie. Je dois avouer que les programmes politiques de candidats qui ne feraient pas de place au numérique me laisseraient perplexe ! Comment peut-on s'exprimer sur l'avenir de l'économie sans évoquer les conséquences d'un monde qui refonde les modèles d'échanges et de transactions sur des schémas « désintermédiaires » ? Comment peut-on évoquer les questions d'emploi sans tenir compte du fait que 40 à 60 % des emplois de demain sont à réinventer ? Comment parler de formation et de système éducatif sans intégrer les MOOC qui vont totalement transformer l'accès à la connaissance et à l'acquisition des savoirs ? Comment aussi envisager une société qui se projette dans l'avenir sans proposer de solutions à la fracture numérique ? Alors mon souhait, ou plutôt ma forte attente, serait que chaque candidat évoque ces sujets avec ambition. Cela passe non seulement par une connaissance approfondie des enjeux, des acteurs et des défis à relever mais aussi par une volonté farouche de positionner la France comme un acteur influent sur l'échiquier mondial. Le pire serait d'en faire un acteur replié sur lui-même déployant des lois et des règles dont les autres pays font fi, exposant de ce fait les entreprises hexagonales à de lourdes contraintes, entravant leur capacité à rayonner économiquement et à créer de l'emploi.



HENRI VIDALINC :

« UN CADRE PERFORMANT EST 'ATHLETE MINDED' »



GRANT ALEXANDER, CABINET DE RECRUTEMENT ET DE CONSEIL EN RH ADOSSE AU GROUPE BPI, S'APPRÈTE À LANCER UN PROGRAMME INÉDIT : ATHLETE THINKING. SON PRÉSIDENT, HENRI VIDALINC, NOUS EN DIT PLUS SUR CE PROGRAMME QUI FAIT LA PART BELLE AUX APTITUDES MENTALES.

publi-éditionnel

En quoi consiste le concept Athlete Thinking que vous développez en complémentarité avec vos différents métiers ?

Athlete Thinking est un programme transversal qui s'inspire d'une méthodologie testée dans le sport de haut niveau. Il s'appuie sur des questionnaires d'évaluation et vise à identifier des individus dont les caractéristiques mentales les disposent mieux que d'autres à la réussite. Autrement dit, ce qui est valable pour un athlète doit pouvoir s'appliquer à un cadre dirigeant. Pour être performant dans ses missions, gérer les difficultés, sélectionner les bonnes ressources et être inspiré, le cadre doit avoir une forte capacité de concentration, savoir se préparer en vue d'un objectif et être en mesure de rebondir après un échec. Bref, il doit être 'athlete minded'.

Comment est né ce programme spécifique ?

Nous avons choisi de nous différencier. Dans un secteur où tout le monde parle de gestion des talents, nous avons opté pour l'évaluation du potentiel d'un individu par le double prisme de ses aptitudes professionnelles et mentales. Avec l'aide de coaches sportifs, nous nous sommes intéressés à la préparation mentale propre aux athlètes et nous avons adapté le concept au monde de l'entreprise. Nous pensons ainsi répondre à un besoin : des dirigeants aussi différents que le PDG de PSA, Carlos Tavares, ou le chef cuisinier Thierry Marx disent avoir besoin d'athlètes dans leurs équipes.

Athlete Thinking va-t-il impacter l'ensemble de vos activités ?

Grant Alexander, c'est aujourd'hui quatre activités : la recherche de cadres supérieurs ou dirigeants et de profils rares par approche directe, l'executive interim pour des missions de transition et, enfin, le conseil en RH et le développement du leadership. Le programme Athlete Thinking constitue un fil rouge pour tous nos métiers. C'est d'abord un outil d'aide à la décision pour le recrutement, qui vient compléter le savoir-faire et l'expertise de nos consultants en matière de sélection. Il permet aussi, à partir d'une première évaluation, d'identifier les zones ou les éléments à travailler pour développer la personne dans le cadre d'un coaching.

À quel stade de son lancement en êtes-vous ?

Les formulaires d'évaluation Athlete Thinking ont été testés auprès de nombreux pilotes et les premiers échos sont très favorables. A partir des débriefings, des corrections ont pu être apportées au programme pour le rendre le plus crédible possible. A cet égard, j'ai souhaité que l'ensemble de nos collaborateurs, bien évidemment les consultants qui sont en contact avec la clientèle mais aussi les administratifs, soient formés. Il s'agit pour nous d'être au plus près des attentes de nos clients alors que les recrutements de cadres repartent à la hausse cette année en France.

.....

“L’INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE : UNE CLÉ FONDAMENTALE DE RÉUSSITE POUR LES ENTREPRISES”

.....



© DR

INTERVIEW DE

MARIE-CLAIRe CAPOBIANCO

MARIE-CLAIRe CAPOBIANCO, EST DIRECTRICE DE LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE ET MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE BNP PARIBAS. NOUS L’AVONS RENCONTRÉE POUR PARLER DE SON ENGAGEMENT DANS LE MOUVEMENT « PATRONS, CHAMPIONS DU CHANGEMENT » AVEC LE MEDEF.

Qu'est-ce que l'innovation sociale et managériale ? En quoi participe-t-elle à la performance d'une entreprise comme la vôtre ?

Quand on parle d'innovation, on pense en général à la technologie, au digital, au produit ou à la pratique commerciale, mais trop rarement au management, à savoir la manière dont on anime les hommes et les femmes ainsi que les équipes qu'ils forment ensemble. Et pourtant, dans un monde qui change à grande vitesse, dans un monde où les générations montantes sont en recherche permanente et quasi existentielle de sens, l'innovation sociale et managériale est, sans nul doute, l'une des clés fondamentales de réussite pour nos entreprises. Ces innovations sociales et managériales proviennent souvent de l'entreprise elle-même qui doit créer l'environnement favorable à l'émergence de ces nouveaux modes de collaboration et d'action. Ainsi, citerai-je deux exemples que je soutiens chez BNP Paribas : le « People's Lab », programme transverse d'accompagnement proposant aux « intrapreneur(e)s » de notre entreprise – et à leurs managers – de transformer leurs intuitions en projets et leur énergie « intrapreneuriale » en source de valeur pour le groupe et ses clients, et la « Tribu des agiles », initiative imaginée par une collaboratrice pour permettre « officiellement » à des collaborateurs qui ont développé à l'extérieur du groupe un talent qui peut être également utile à l'intérieur de l'exprimer au travers de missions courtes, ponctuelles, en dehors de leur activité habituelle. Ces expériences contribuent sans conteste à développer l'autonomie, la confiance, l'esprit collaboratif et solidaire, autant d'ingrédients clés pour faire évoluer nos pratiques managériales. La route de

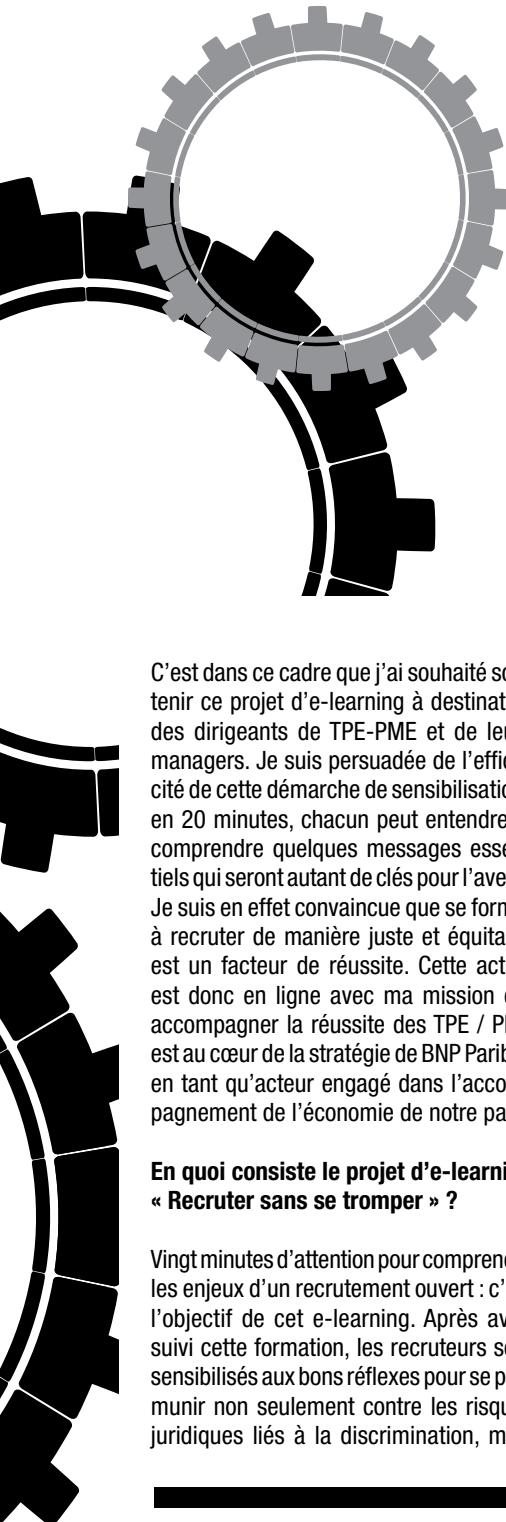
l'innovation sociale et managériale est un parcours difficile car il faut lutter contre les certitudes, la peur du changement, le risque de se tromper, la pression sociale... Alors si ces transformations managériales prennent du temps, elles n'en sont pas moins à la portée de toutes les entreprises et, surtout, elles sont indispensables pour rester performant.

Pourquoi avoir rejoint le mouvement « Patrons, champions du changement » initié par le MEDEF ?

En tant que manager dirigeant plus de 30 000 collaborateurs, j'ai la conviction que les attentes individuelles et collectives des salariés sont en mutation profonde. Mon engagement dans le mouvement « Patrons, champions du changement » coulait donc de source. Les patrons doivent s'unir et réfléchir ensemble pour favoriser l'innovation sociale et managériale dans toutes les entreprises.

À ce titre, mon action consiste notamment à :

- faire grandir le mouvement de tous les patrons engagés ;
- convaincre un maximum de patrons que leur performance durable repose non seulement sur leur capacité à déployer une stratégie industrielle adaptée, mais aussi sur leur capacité à innover sur « l'humain ».



C'est dans ce cadre que j'ai souhaité soutenir ce projet d'e-learning à destination des dirigeants de TPE-PME et de leurs managers. Je suis persuadée de l'efficacité de cette démarche de sensibilisation : en 20 minutes, chacun peut entendre et comprendre quelques messages essentiels qui seront autant de clés pour l'avenir. Je suis en effet convaincue que se former à recruter de manière juste et équitable est un facteur de réussite. Cette action est donc en ligne avec ma mission car accompagner la réussite des TPE / PME est au cœur de la stratégie de BNP Paribas en tant qu'acteur engagé dans l'accompagnement de l'économie de notre pays.

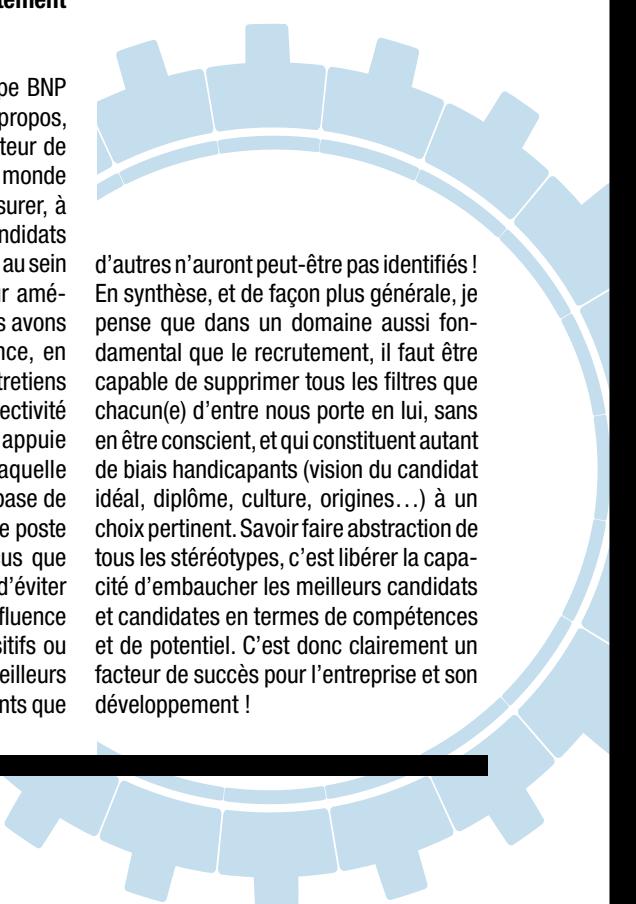
En quoi consiste le projet d'e-learning « Recruter sans se tromper » ?

Vingt minutes d'attention pour comprendre les enjeux d'un recrutement ouvert : c'est l'objectif de cet e-learning. Après avoir suivi cette formation, les recruteurs sont sensibilisés aux bons réflexes pour se pré-munir non seulement contre les risques juridiques liés à la discrimination, mais

également contre les risques d'image, de réputation ou de marque employeur qui peuvent en découler. Ils auront les clés aussi pour faire en sorte d'attirer les meilleurs talents et pour maintenir un environnement de confiance au sein duquel les salariés sont plus enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes. C'est une formation conçue par les entreprises pour les entreprises, et elle fait écho à des situations quotidiennes des recruteurs.

Quels sont les enjeux d'un recrutement réussi ?

Si je me replace au sein du groupe BNP Paribas pour mieux illustrer mon propos, il est certain qu'en tant que recruteur de plus de 19 000 salariés dans le monde en 2015, nous nous devons d'assurer, à grande échelle, la sélection des candidats qui ont les compétences adéquates au sein d'un vivier large et diversifié. Pour améliorer nos pratiques, en 2014, nous avons fait figure de précurseur en France, en adoptant la méthode dite « des entretiens structurés », garante de plus d'objectivité et de fiabilité. Cette méthode s'appuie sur l'homogénéité totale avec laquelle les candidats sont évalués sur la base de critères objectifs en rapport avec le poste proposé. Nous sommes convaincus que cette façon de faire nous permet d'éviter de prendre nos décisions sous influence des stéréotypes inconscients, positifs ou négatifs, et donc de détecter les meilleurs talents pour notre groupe, des talents que



d'autres n'auront peut-être pas identifiés ! En synthèse, et de façon plus générale, je pense que dans un domaine aussi fondamental que le recrutement, il faut être capable de supprimer tous les filtres que chacun(e) d'entre nous porte en lui, sans en être conscient, et qui constituent autant de biais handicapants (vision du candidat idéal, diplôme, culture, origines...) à un choix pertinent. Savoir faire abstraction de tous les stéréotypes, c'est libérer la capacité d'embaucher les meilleurs candidats et candidates en termes de compétences et de potentiel. C'est donc clairement un facteur de succès pour l'entreprise et son développement !

TROIS PATRONS “CHAMPIONS DU CHANGEMENT”

LANCÉ EN OCTOBRE 2015 PAR LE MEDEF, LE MOUVEMENT « PATRONS, CHAMPIONS DU CHANGEMENT » VISE À FAIRE DE L'INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE UN LEVIER DE PERFORMANCE DURABLE POUR LES ENTREPRISES. TROIS CHEFS D'ENTREPRISE EXPLIQUENT POURQUOI ILS ONT REJOINT CE MOUVEMENT.

DR
©

JOËL GLUSMAN

PRÉSIDENT DE CRYSTAL GROUP

ACTIVITÉ

Commission de transport,
commission en douane,
ingénierie logistique et
douanière, tour de contrôle
transport et conseil en
logistique/douane

EFFECTIF

300 salariés en France
et 150 dans le reste du monde

IMPLANTATIONS

Une dizaine
d'établissements
en France, siège sur
l'aéroport de Roissy-CDG,
implantations à l'étranger
(Maroc, Turquie, Émirats arabes
unis, Brésil)

CHIFFRE D'AFFAIRES

150 millions d'euros

En quoi consiste l'innovation managériale selon vous ?

Joël Glusman : L'innovation sociale et managériale consiste, pour Crystal group, à mêler étroitement la politique de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), notamment l'égalité hommes/femmes, les relations sociales dans l'entreprise, etc., avec la progression de chacun au sein du groupe, le tout dans un environnement d'innovations métiers et technologiques. Le capital humain reste notre principal « asset », l'unique levier de productivité et de « savoir-vivre ensemble » : un management adapté permet non seulement à chaque collaborateur de déployer son efficacité optimale, mais il lui permet surtout de s'épanouir professionnellement, de constater son utilité dans le développement de l'entreprise. Associé aux entretiens d'évaluation et à la politique de formation, ce management permet au collaborateur d'évoluer. Pour l'entreprise, tout ceci est garant de productivité : meilleure efficacité des collaborateurs, forte implication dans la vie de l'entreprise et moindre turnover.

Pourquoi avoir rejoint le mouvement des « Patrons, champions du changement » initié par le MEDEF ?

J.G. : Nous pensons avoir développé une méthode d'innovation sociale et managériale peu courante dans notre secteur d'activité, qui représente tout de même environ 800 000 emplois (convention collective). Cette méthode constitue un avantage compétitif, et nos valeurs nous amènent à vouloir la faire partager par nos prestataires et sous-traitants.

Décrivez l'action managériale dont vous êtes le plus fier...

J.G. : Le déploiement de la charte des valeurs de l'entreprise autour de quatre thématiques : écoute, engagement, innovation et progression. Cette charte a été conçue avec l'ensemble des collaborateurs, totalement associés à sa rédaction. Cette démarche constitue désormais le socle et un référent incontournable sur lequel notre entreprise se développe ; elle a recueilli l'adhésion unanime de tous les collaborateurs. Chaque nouvel entrant s'en voit remettre une copie. En lien avec cette logique, nous avons décidé de mettre en place un comité de direction miroir, structure consultative constituée de profils de moins de 30 ans. Leurs conseils doivent amener la direction générale à se « challenger ».

YANN ORPIN,

PRÉSIDENT DE CLEANING BIO

ACTIVITÉ
Propreté écologique

EFFECTIF :
300 salariés

IMPLANTATIONS
Lille, Lens, Montpellier

CHIFFRE D'AFFAIRES
5,5 millions d'euros

En quoi consiste l'innovation managériale selon vous ?

Yann Orpin : Pour nous, elle consiste à casser les codes du management. Il n'y a pas un manager qui applique mais un co-management. C'est-à-dire que chaque personne est responsabilisée dans le domaine dans lequel elle travaille et bénéficie des moyens de réaliser ses missions. Le manager devient un chef d'orchestre qui facilite le travail de ses collaborateurs, qui facilite aussi l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle en accompagnant les collaborateurs dans la réussite de leur projet privé. L'entreprise est un lieu de vie qui ne s'arrête pas au contrat de travail.

Pourquoi avoir rejoint le mouvement des « Patrons, champions du changement » initié par le MEDEF ?

Y.O. : Je pense que les entrepreneurs sont souvent isolés et que l'évolution des pratiques passe par l'échange et le partage des actions vertueuses. Cet échange permet à chacun de s'améliorer, d'en faire bénéficier les collaborateurs et de permettre à l'entreprise de se développer. Pouvoir rejoindre le mouvement d'entrepreneurs qui veulent être acteur du changement est important pour construire l'entrepreneuriat du futur et pouvoir influencer positivement la façon dont nous envisageons la société de demain.



© DR

Décrivez l'action managériale dont vous êtes le plus fier...

Y.O. : Nous pensons que l'entreprise doit s'adapter à son environnement. Il y a quelques années, nous avons recruté trois personnes sourdes ou malentendantes. Elles avaient la volonté de travailler et de s'inscrire dans notre projet. Pour que l'entreprise puisse s'adapter, les collaborateurs directs de ces trois personnes (y compris la direction) a appris la langue des signes pour pouvoir communiquer et faire de cette différence une chance (qui est un

des leitmotiv du groupe). En résumé un salarié motivé en vaut dix ! Le fait d'être attentif à la singularité des personnes, à leur équilibre vie privée et vie professionnelle, et d'accompagner les collaborateurs dans la construction de leur projet de vie permet d'avoir des collaborateurs satisfaits de leur vie professionnelle et engagés. Cela se répercute directement sur la performance et sur la rentabilité de notre entreprise. Avec un chiffres d'affaires qui a crû en moyenne de plus de 10 % par an depuis 10 ans, une rentabilité deux fois supérieure à celle enregistrée dans la profession, je pense pouvoir dire que c'est une stratégie gagnante !



CLAIRE PERADOTTO, PRÉSIDENTE DE PERADOTTO PUBLICITÉ

© DR

ACTIVITÉ
Propreté écologique

EFFECTIF
300 salariés

IMPLANTATIONS
Lille, Lens, Montpellier

CHIFFRE D'AFFAIRES
5,5 millions d'euros

En quoi consiste l'innovation managériale selon vous ?

Claire Peradotto : L'innovation sociale et managériale dépend de l'état d'esprit du dirigeant. Sa capacité à transmettre ses valeurs, à les partager et à les enrichir avec celles de ses collaborateurs. La confiance et la responsabilisation vont permettre à l'entreprise de GRANDIR et non grossir. La diversité et la mixité femmes/hommes des équipes, mais aussi de la gouvernance de l'entreprise (quatre actionnaires, dont deux hommes et deux femmes), une cogérance mixte, participent de cette richesse et contribuent à notre capacité d'innovation.

Pourquoi avoir rejoint le mouvement des « Patrons, champions du changement » initié par le MEDEF ?

C.P. : J'aime reprendre la phrase de Gandhi : « Il faut être le changement que l'on veut voir dans le monde. » Arrêtons de critiquer, agissons ! C'est l'ensemble des bonnes pratiques, des bonnes actions et leur partage qui permettront d'être plus fort ensemble et de montrer l'exemple. L'entrepreneuriat est l'une des plus belles aventures. A nous d'en écrire le livre et de partager notre enthousiasme. Un chef d'entreprise est un homme ou une femme qui a un rêve et qui va le réaliser.

Décrivez l'action managériale dont vous êtes la plus fière...

C.P. : Chaque mois, nous nous réunissons en groupe pour parler de nos projets, des opportunités, etc. Chacun peut s'exprimer, nous sommes un terreau expérimental. Cela a amené à la création de notre nouveau site e-commerce www.ren.fr, dont le concept est de véhiculer du bonheur et de l'optimisme par la création de tableaux écoresponsables de décoration d'intérieur comprenant un message éthique. Un vrai succès d'équipe...

TALENTS AROUND FAIT EMERGER LES TALENTS

LE 5 JUILLET DERNIER, ANNE BOUDARD ET VÉRONIQUE HELLIOT ONT CRÉÉ UNE PLATEFORME QUI PERMET AUX JEUNES TALENTS CRÉATIFS D'ÊTRE MIS EN RELATION AVEC DES ENTREPRISES. ELLES RECRUTENT CES PETITS GÉNIES DES ARTS, DU DESIGN ET DU WEB GRÂCE À DES ALGORITHMES INNOVANTS.

Il est des populations, des personnes, des entrepreneurs qui ont du mal à se trouver. Rien d'étonnant car ils ne sont pas de la même sphère. Pourtant, ils ont tout à faire ensemble et ont besoin les uns des autres. Il fallait un « village » où ils puissent se rencontrer, se retrouver. Talents around a été créé pour cela. Les uns ont des compétences rares, sont des talents tout frais sortis de leurs écoles d'art, de graphisme ou de photographie... Les autres, ce sont des entreprises ou des institutions, des dirigeants et des dircom qui ont un problème urgent de création à résoudre. Aujourd'hui, ils peuvent se rencontrer sur Talents around. Parce que c'est urgent, ils n'ont plus le temps d'un appel d'offres traditionnel. Il leur faut un talent qui soit la personne de la situation, du challenge, du défi à relever.

En un clic, c'est possible. Mettre en relation les jeunes talents créatifs avec le monde de l'entreprise, telle est la première mission de Talents around. C'est un véritable coup de pouce à la jeune génération créative. Talents around se veut la référence en matière de recherche de jeunes talents dans cinq domaines : les arts visuels, les arts graphiques, le design, le Web et tous les métiers du divertissement.

Trouver le talent qu'il vous faut : voici la deuxième mission de Talents around. Sourcer, sélectionner, identifier le bon talent, adapté à un projet précis et défini, n'est pas toujours facile.



Une vidéo de présentation des créatifs...

Les candidats sont sélectionnés par un jury de professionnels. Seuls les meilleurs sont retenus. Une vidéo de présentation leur donne la possibilité de se « scénographier » et permet aux professionnels de découvrir d'autres facettes de leur personnalité. C'est un vrai atout : déjà présente aux États-Unis, la vidéo fait tout juste son apparition en France.

Des algorithmes prédictifs...

La start-up mise sur ses algorithmes innovants pour garantir l'efficacité d'un recrutement via son site et son application. Trouver le bon candidat s'avère rapidement chronophage et c'est là que Talents around intervient. « Tant sur le site que sur l'appli, nous développons un système d'algorithmes unique pour optimiser la réussite du recrutement dans des délais particulièrement courts. Nous avons pensé ces algorithmes avec des experts en ressources humaines », souligne Anne Boudard. Et Véronique Helliot d'ajouter : « Nous ne prenons pas seulement en compte les compétences du jeune talent, celles que l'on trouve dans un CV classique et dans les job boards, mais également des affinités, des données de savoir-être croisées notamment avec celles de la culture de l'entreprise. »

L'algorithme s'avère plus performant que le recruteur, selon une étude réalisée par l'université du Minnesota, publiée par la prestigieuse Harvard Business Review. Le « jobmatching » exploite la data pour proposer aux talents les missions les plus appropriées. Cette démarche entraîne une réelle économie ; on constate en effet qu'un recrutement coûte en moyenne 7 500 € !



Une application qui va permettre de recruter le talent en un clic...

Talents around propose, grâce à son appli, de recruter en un clic un talent. C'est un véritable progrès, et aussi un vrai gain de temps grâce à sa souplesse et à sa simplicité d'utilisation. C'est « simple, rapide et fiable », comme l'annonce le site, et cela correspond bien aux besoins ponctuels et urgents des entreprises dont la digitalisation s'accélère. C'est l'avenir : le recrutement mobile est en marche et sera le support idéal des free-lances. Ce mode de collaboration se confirme de plus en plus et se développe à d'autres secteurs. Ce site collaboratif a été pensé pour apporter aux jeunes créatifs une visibilité (facile et rapide grâce à son appli), une reconnaissance et la possibilité d'intégrer une structure en agence ou chez l'annonceur (l'entreprise ou l'institution).

Une plateforme pour l'emploi...

En mettant à leur disposition un réseau de professionnels, la plateforme leur donne une chance supplémentaire de se distinguer. L'inscription est totalement gratuite. Ils peuvent ainsi trouver des missions qui leur correspondent vraiment. « L'objectif de Talents around est d'aider tous ces jeunes talents à se faire connaître, à émerger, notamment ceux qui n'ont pas de « réseaux », déclarent les deux fondatrices. Aujourd'hui, la start-up suscite l'intérêt des plus grandes écoles d'arts appliqués. Elle participe à des jurys, à des colloques, et fait de nombreuses démonstrations en amphi pour faire connaître son offre de services. Talents around offre également un soutien à ses jeunes talents par le biais de « parrains » qui les conseillent et les accompagnent.

“IDENTIFIER LE BON TALENT, ADAPTÉ À UN PROJET PRÉCIS ET DÉFINI, N'EST PAS TOUJOURS FACILE. L'ALGORITHME S'AVÈRE PLUS PERFORMANT QUE LE RECRUTEUR”



Talents around : « The right talent in one click »

Talents around est un site BtoB. Les professionnels s'abonnent à l'année ou au mois, suivant leurs besoins, et ont un accès illimité à l'ensemble des jeunes créatifs sélectionnés pour eux. Ils disposent, s'ils le souhaitent, d'un service d'accompagnement. Les professionnels décrivent leur mission et ont accès à une pépinière de talents créatifs. L'algorithme sélectionne cinq talents correspondant à leurs attentes, dont ils peuvent visionner la vidéo de présentation et consulter le portfolio. Talents around est salué comme « initiative remarquable » par le ministère de la Culture et de la Communication. La start-up pense déjà à l'avenir : un développement Europe rapide, puis à l'International, et pourquoi pas une transposition de ce modèle à d'autres secteurs d'activité.

www.talentsaround.com



Rentrée Sociale 2016



Gardez le sourire... **nous sommes à vos côtés.**

La rentrée sociale 2016 s'annonce chargée ! Définitivement adoptée, la loi dite «Travail» va bientôt être promulguée. Place désormais à son application. Au coeur de la réforme, la promotion de la négociation collective s'accompagne de changements significatifs. La loi «Travail», c'est aussi une réforme des visites médicales et du régime de l'inaptitude, un volet emploi, le CPA, l'adaptation du droit du travail à l'ère du numérique...

Barthélémy Avocats lance des sessions de formation dans toute la France dès la rentrée pour vous apporter un premier décryptage de cette nouvelle loi. Toutes les dates sur : www.barthelemy-avocats.com

Barthélémy Avocats est le partenaire permanent des entreprises depuis plus de 50 ans en matière de stratégie sociale.

Référence nationale en conseil en droit du travail, en droit de la sécurité sociale et de la protection sociale complémentaire, le cabinet met à votre disposition plus de 100 avocats au sein de 18 villes en France.

VOTRE PARTENAIRE EN DROIT SOCIAL

Conseil • Judiciaire • Formation



L'ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

PAGE 122

LOI TRAVAIL : TOUT CE QUI CHANGE POUR LES ENTREPRISES

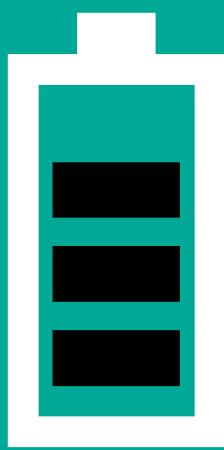
LOI TRAVAIL : TOUT CE QUI CHANGE POUR LES ENTREPRISES

**LA LOI RELATIVE AU TRAVAIL,
À LA MODERNISATION
DU DIALOGUE SOCIAL ET
À LA SÉCURISATION DES
PARCOURS PROFESSIONNELS
A ÉTÉ ADOPTÉE SELON LA
PROCÉDURE DU 49-3, LE
21 JUILLET DERNIER.
SOUMIS AU CONSEIL
CONSTITUTIONNEL, SON
TEXTE EST SUSCEPTIBLE DE
MODIFICATIONS. TOUTEFois,
L'ESSENTIEL DES ARTICLES
DEVRAIENT ÊTRE MAINTENUS.
ALORS, QUE CHANGE CETTE
LOI POUR LES ENTREPRISES ?**

SOUPLESSE SUR LE TEMPS DE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES

La loi reconnaît, en matière de temps de travail, la primauté des accords d'entreprise sur les accords de branche et la loi. Apportant de la flexibilité, cette mesure permettra aux entreprises, quelle que soit leur taille, de mieux s'adapter à la fluctuation d'activité tout en permettant un dialogue avec les personnes directement concernées : les salariés. Dans le même esprit, il sera possible de prévoir, par cet accord d'entreprise, un taux de majoration des heures supplémentaires différent de celui actuellement prévu par la loi (25 % pour les huit premières heures, 50 % au-delà) ou par l'accord de branche, dès lors que ce taux est au moins égal à 10 %. Enfin, pour les TPE-PME, l'employeur pourra, par décision unilatérale, moduler le temps de travail sur neuf semaines au lieu de quatre aujourd'hui, ce qui implique qu'il aura la possibilité de moduler le temps de travail hebdomadaire sans payer les heures supplémentaires si, sur la période de deux mois, les heures travaillées ne dépassent pas 35 heures hebdomadaires en moyenne. Si la primauté de l'accord d'entreprise vaut pour le temps de travail, cela reste à définir dans les autres domaines du Code du travail. L'article 1 de

la loi prévoit ainsi la mise en place d'une commission de refondation du Code du travail qui devra attribuer une place centrale à la négociation collective. **Les branches conserveront un rôle important en définissant des garanties au bénéfice des salariés auxquelles il ne sera pas possible de déroger par accord d'entreprise dans les domaines suivants :** salaires minimaux, classifications, prévoyance et formation, auxquels s'ajoutent l'égalité professionnelle et la pénibilité. Les branches pourront définir les autres thèmes sur lesquels l'accord de branche primera sur l'accord d'entreprise, à l'exclusion de ceux pour lesquels la loi prévoira la primauté de l'accord d'entreprise. Quant aux congés exceptionnels pour décès, leurs durées sont augmentées et le bénéfice de ce congé est étendu en cas de décès du conjoint salarié.



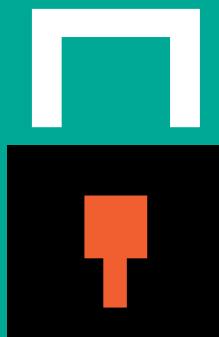
MODIFICATION DES RÈGLES DE NÉGOCIATION EN ENTREPRISE

La loi travail revoit les règles de validité des accords d'entreprise. Ainsi, l'accord devra être signé par des syndicats représentants plus de 50 % des suffrages exprimés en faveur des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise aux élections professionnelles, alors qu'actuellement ce taux est fixé à 30 % des suffrages exprimés en faveur des organisations syndicales candidates à ces élections. A défaut d'obtenir la signature de l'accord par des syndicats représentants plus de 50 % d'audience, il sera possible de faire valider l'accord d'entreprise par un référendum d'entreprise qui sera demandé par des syndicats signataires dès lors qu'ils représentent plus de 30 % des suffrages exprimés en faveur des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise aux élections professionnelles. L'accord doit alors être approuvé par les salariés à la majorité des suffrages exprimés. Par ailleurs, la loi pré-

voit que dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux, les employeurs pourront négocier avec des salariés mandatés par un syndicat sur tout sujet pouvant faire l'objet d'un accord. Dans certains domaines, il restera également possible de négocier avec des salariés élus mais non mandatés par un syndicat. La validité des accords conclus avec les élus du personnel non mandatés par un syndicat ne sera plus subordonnée à leur approbation par une commission paritaire de branche comme actuellement.

SÉCURISATION DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE ET ACCORDS OFFENSIFS

La loi intègre dans la définition légale du licenciement économique, outre les difficultés économiques et les mutations technologiques, deux motifs de rupture du contrat de travail reconnus par la Cour de cassation : la réorganisation de l'entreprise effectuée pour sauvegarde de sa compétitivité, et la cessation d'activité de l'entreprise. Par ailleurs, elle précise les critères permettant, le cas échéant, selon la taille de l'entreprise, de caractériser les difficultés économiques telles qu'une baisse des commandes ou du chiffre d'affaires, des pertes d'exploitation, une dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation. Les entreprises de moins de 50 salariés bénéficient également d'un avantage fiscal. Elles pourront déduire les sommes pouvant servir à payer les indemnités pour licenciement abusif. Enfin, la loi permet la conclusion





d'accords d'entreprises « offensifs » en vue de la préservation ou du développement de l'emploi pour une durée déterminée qui, à défaut de stipulation, est de cinq ans. L'application de ces accords de compétitivité, pouvant être conclue sans justification de « graves difficultés économiques », peut être refusée par les salariés dès lors qu'elle entraîne une modification de leur contrat de travail, mais ce refus peut constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement. Dans ce cas, la procédure à suivre sera celle d'un licenciement économique individuel avec mise en place d'un dispositif d'accompagnement qui sera défini par décret.

NOUVEAUX DROITS ET NOUVELLES OBLIGATIONS POUR L'EMPLOYEUR

La loi permet à toutes les entreprises de moins de 300 salariés de s'adresser à l'administration pour obtenir, dans des délais raisonnables, une information personnalisée sur le Code du travail ou les conventions collectives applicables. Cette prise de position formelle, sans pour autant aller jusqu'au rescrit, pourra être présentée pour attester de la bonne foi de l'entreprise en cas de contentieux. Par ailleurs, concernant les expertises demandées par les CHSCT, l'employeur pourra lutter plus efficacement contre les abus.

Ainsi, si l'employeur entend contester l'utilité ou le coût d'une expertise, il aura à sa disposition une nouvelle procédure. Il pourra saisir le TGI qui devra statuer en premier et dernier ressort dans un délai de dix jours. Ensuite, le jugement pourra être contesté directement devant la cour de cassation, et si cette dernière donne raison à l'employeur, le cabinet d'expertise devra rembourser l'employeur. Une obligation de mise en place d'une instance de dialogue social est instaurée dans les réseaux de franchise de plus de 300 salariés. S'agissant des plateformes collaboratives, la loi prévoit la création d'une responsabilité sociale pour celles qui déterminent elles-mêmes les caractéristiques des prestations ou des biens vendus et fixent les prix par leur intermédiaire. Dans ce cas, elles doivent prendre en charge la contribution à la formation professionnelle et la cotisation en matière d'accidents du travail lorsque le travailleur indépendant utilisant la plateforme souscrit à l'assurance volontaire.



RENFORCEMENT DE LA PROTECTION DES FEMMES ENCEINTES ET DES DROITS SYNDICAUX

La loi prévoit de renforcer la protection des femmes enceintes contre le licenciement et la lutte contre les agissements sexistes. Elle accorde également des droits supplémentaires aux délégués syndicaux notamment en augmentant de 20 % les heures de délégation et en donnant la possibilité aux organisations syndicales de mettre à disposition des publications et des tracts sur un site syndical accessible à partir de l'intranet de l'entreprise, lorsqu'il existe.



Soutenez-nous depuis la France ou rejoignez notre chaîne humanitaire pour un mois ou plus dans les camps de réfugiés irakiens, en Syrie, au Liban, en Jordanie ou en Égypte. Vivez une expérience unique au service de nos frères d'Orient.

Aidez-nous ici à les aidez là-bas !

Prénom..... Nom.....

Adresse.....

Code Postal..... Ville.....

Je vous apporte mon soutien pour que vous puissiez aider les chrétiens d'Orient à traverser leurs épreuves. Je fais un don par chèque de :

50 € 100 € 1000 € Autre €
coût réel 17€ coût réel 34€ coût réel 340€ coût réel 34 %

Oui, je suis prêt(e) à agir de la façon qui vous semblera utile (administration, tractage, prise de contact, organisation d'événementiel, mécénat d'entreprise, etc.) Je vous laisse mes coordonnées:

Courriel : Téléphone :



16 AVENUE TRUDAIN, 75009 PARIS
01 83 92 16 53 - contact@soschretiensdorient.fr
soschretiensdorient.com - facebook.com/soschretiensdorient

Si vous êtes assujetti à l'impôt sur le revenu.

Vous pouvez déduire 75% de votre don à hauteur de 525 euros. Au-delà, votre don donne droit à une déduction égale à 66% de la somme versée dans la limite de 20% de votre revenu imposable. Un reçu fiscal vous sera adressé à réception de votre don.

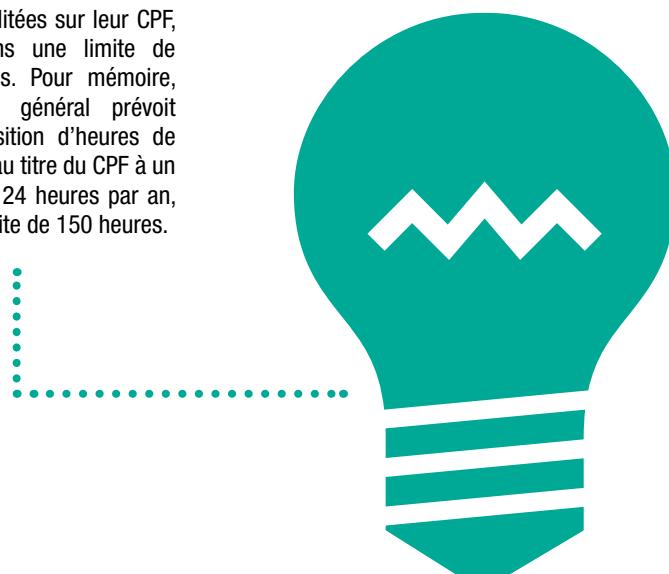
COMPTE PERSONNEL ET FORMATION

Le Compte personnel d'activité (CPA) qui devait initialement comporter le Compte personnel de formation (CPF) et le Compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P) a été étendu au Compte d'engagement citoyen (CEC). Outre cet élargissement, le CPF a été lui-même l'objet de modifications puisque plusieurs types de formations et d'actions d'accompagnement viennent le compléter : des actions de formation permettant de réaliser un bilan de compétences, des actions de formation dispensées aux créateurs ou aux repreneurs d'entreprises et des actions de formation destinées à permettre aux bénévoles et aux volontaires en service civique d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions. Le CPF sera déplafonné pour les salariés peu ou pas qualifiés, avec l'acquisition de 48 heures par an créditées sur leur CPF, et ce dans une limite de 400 heures. Pour mémoire, le régime général prévoit une acquisition d'heures de formation au titre du CPF à un rythme de 24 heures par an, dans la limite de 150 heures.



MÉDECINE DU TRAVAIL

La loi prévoit le remplacement de la visite médicale d'embauche par une visite d'information et de prévention effectuée après l'embauche, assurée par un médecin du travail et, sous son autorité, par un collaborateur médecin, un interne en médecine du travail et un infirmier. Quant à la périodicité de 24 mois, elle prendra désormais en compte les conditions de travail, l'état de santé et l'âge du travailleur, ainsi que les risques professionnels auxquels il est exposé. Enfin, sous couvert de simplification, la loi rend difficile pour l'employeur le respect de l'obligation de recherche de reclassement du salarié déclaré inapte. En effet, la notion « d'emploi » au lieu de celle de « poste » contraint l'employeur à rechercher toutes concordances possibles avec les compétences et capacités du salarié.



En attendant la révolution du droit social...



... nous sommes là pour vous accompagner
dans les réformes !

Flichy Grangé Avocats

droit social / employment law

Flichy Grangé Avocats accompagne les entreprises françaises, internationales, publiques et privées pour toutes les questions juridiques liées à la gestion de leurs ressources humaines.

Avec une soixantaine d'avocats, tous spécialisés en droit social, Flichy Grangé Avocats est la référence des entreprises exigeantes pour le droit du travail et de la sécurité sociale, en conseil comme en contentieux. Flichy Grangé Avocats est membre fondateur de L&E Global, une plateforme internationale innovante de droit social qui regroupe des cabinets d'avocats étrangers de premier plan, spécialisés en droit social dans leurs juridictions.

Flichy Grangé Avocats, le choix stratégique pour un partenaire de confiance dans le dialogue social.



JOËL GRANGÉ

« DES AVANCÉES MAIS PAS DE RÉVOLUTION DU DROIT SOCIAL »

Joël Grangé, avocat associé du cabinet Flichy Grangé Avocats, reconnu comme l'un des meilleurs spécialistes du droit social pour les entreprises apporte son éclairage sur la loi El Khomri, qui vient d'être adoptée définitivement - mais sans vote - après un ultime recours à l'article 49.3 de la Constitution.

Quel regard portez-vous sur les 243 pages de cette loi travail si controversée ?

C'est une loi très riche et qui, à mon avis, va dans le bon sens. Pour le dialogue social et pour l'emploi car les deux sont indissociables. Il est clair que, durant cette mandature, il n'y aura pas eu de révolution du droit social. Avec les deux lois Rebsamen, la loi Macron et maintenant la loi El Khomri, il n'y a pas de changement de paradigme. On observe cependant un souci de simplification et de sécurisation des délais et une volonté de réduire les querelles de procédure. Le législateur a essayé de fluidifier les relations sociales. Rien n'a été abandonné des droits fondamentaux des organisations syndicales et du comité d'entreprise mais des cadres ont été fixés pour organiser le dialogue social de la meilleure manière qui soit.

Vous évoquez un texte positif mais toutes les dispositions sont-elles à la hauteur des attentes ?

La réforme du droit du licenciement économique est un peu ratée mais il y a quand même quelques avancées. En fonction de la taille de l'entreprise, un certain nombre de circonstances vont permettre de justifier un licenciement pour motif économique. C'est le cas, par exemple, de la baisse du chiffre d'affaires qui, généralement, n'était pas retenue comme cause réelle et sérieuse de licenciement. En revanche, la loi n'est pas du tout aboutie en ce qui concerne le périmètre d'appréciation des difficultés économiques dans les groupes de société. Quant à l'article 2 sur la primauté des accords d'entreprise sur les accords de branche, il a fait beaucoup de bruit mais, en pratique, ce sujet est très exagéré par rapport à sa portée réelle.

Comment les entreprises appréhendent-elles cette loi ?

Elles ne se sont pas encore appropriées le texte. Une large part de notre travail consiste à les aider à assimiler les dispositions qui les intéressent. La loi se caractérise par beaucoup de changements passés presque inaperçus. Je citerai en particulier l'incitation à la fusion de branches professionnelles, qui va avoir des incidences sur les conventions collectives. Il y a également les modalités de conclusion des accords d'entreprise, avec le recours éventuel au référendum, les conditions de dénonciation et de mise en cause des accords collectifs, le licenciement de salariés dans l'hypothèse d'une fermeture de site puis d'une reprise...

La loi travail peut-elle être créatrice d'emplois ?

Force est de constater que les pays qui réforment leur droit du travail ont moins de chômeurs que les autres. Ils ont compris que pour créer de l'emploi, il faut attirer les entreprises. Dans les enceintes d'avocats internationaux, mes confrères me disent que les Français se mettent des boulets au pied ! Certes, nous sommes les plus riches en dispositions de droit social mais il est difficile de croire que cela n'a pas d'incidence sur l'investissement. Ce que je vois, c'est que le nombre de clients qui veulent fermer des activités en France ne diminue pas.

4

LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

PAGES 132 / 137

ÉDUCATION - FORMATION

PAGE 132

**REDONNER À CHAQUE JEUNE ENVIE ET
CONFiance POUR AVANCER ET GRANDIR**

INTERVIEW DE NICOLAS TRUELLE

PAGES 140 / 147

FILIERES D'AVENIR

PAGE 140

**TOURISME ET MOBilités :
PASSEPORT POUR LA CROISSANCE**

PAGE 144

**TOURISME : “METTRE EN ŒUVRE
UNE STRATÉGIE DE MONTÉE EN GAMME
DE L'OFFRE”**

INTERVIEW DE THIERRY HESSE

PAGE 147

**TOURISME :
“ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS POUR
RÉPONDRE AU TRIPLE DÉFI DU TOURISME”**

TRIBUNE DE ROLAND HEGUY,
PRÉSIDENT CONFÉDÉRAL DE L'UMIH

A

DEPUIS JUILLET 2015,
NICOLAS TRUELLE
EST DIRECTEUR
GÉNÉRAL D'APPRENTIS
D'AUTEUIL, FONDATION
CATHOLIQUE RECONNUE
D'UTILITÉ PUBLIQUE QUI
ACCOMPAGNE 35 000
JEUNES ET FAMILLES
FRAGILISÉS. CETTE
INSTITUTION FÊTE SES
150 ANS CETTE ANNÉE.

**Apprentis d'Auteuil vient
d'avoir 150 ans. En un siècle
et demi, comment a évolué
l'institution fondée par l'Abbé
Roussel ?**

Le 19 mars 1866, l'Abbé Roussel recueillait six jeunes « vagabonds » pour leur donner éducation et formation professionnelle. 150 ans plus tard, la jeunesse en difficulté a changé maintes fois de visages mais les fragilités sociales, familiales et scolaires perdurent... Apprentis d'Auteuil, œuvre d'Eglise, demeure, au nom de ses principes fondamentaux, aux côtés des plus fragiles, avec la même intuition fondatrice : une confiance sans cesse renouvelée en la jeunesse et

APPRENTIS

D'AUTEUIL

en son potentiel, une mission d'éducation et de formation professionnelle, mais aussi d'épanouissement dans toutes les dimensions de sa personne pour permettre à chaque jeune de devenir acteur de sa vie. En 150 ans, notre savoir-faire s'est enrichi, nos équipes se sont professionnalisées et Apprentis d'Auteuil n'a de cesse de s'adapter, d'innover, de se réinventer pour répondre aux nouveaux besoins de la société. Nous avons ouverts nos portes à de nouveaux publics, comme les mineurs non accompagnés, les familles, les tout-petits. Nous avons élargi notre horizon géographique : opérateur direct en France, nous agissons en partenariat à l'international avec des associations locales œuvrant en faveur des enfants vulnérables. Nous recherchons sans cesse une efficacité plus grande en co-construisant des dispositifs avec des experts partenaires : associations, pouvoirs publics, entreprises...

Comment aidez-vous les jeunes les plus fragiles à s'adapter à notre société moderne et à éviter l'exclusion ?

Nous avons la chance de pouvoir expérimenter des dispositifs innovants, pour redonner à chaque jeune envie et confiance pour avancer et grandir, surmonter un échec, une difficulté : des classes-relais pour remobiliser les jeunes en échec scolaire, une

pépinière d'entreprises pour accompagner les jeunes peu qualifiés dans la création de leur entreprise, des lieux d'accueil pour les familles en situation d'isolement et de fragilité sociale, des chantiers de solidarité internationale... Notre mission : leur tendre la main pour que chacun trouve un emploi, une place – sa place – dans la société et dans le monde. L'Etat et les collectivités locales ne peuvent répondre seuls aux multiples besoins de la société contemporaine. L'alliance se fait, et doit se faire, de plus

**"POUR DES JEUNES
À QUI IL A ÉTÉ RÉPÉTÉ
'TU N'ES BON À RIEN',
QUELLE VICTOIRE
DE SE SENTIR ENFIN
CAPABLE DE
PRODUIRE QUELQUE
CHOSE !"**



“REDONNER À CHAQUE JEUNE ENVIE ET CONFIANCE POUR AVANCER ET GRANDIR”

en plus avec des acteurs associatifs qui sont prêts à s'investir avec engagement et professionnalisme pour la cause de la jeunesse. Dans ces conditions, pour faire face aux défis des problématiques de santé, d'éducation, d'appels à l'aide de jeunes en souffrance, et plus directement aux besoins d'un mieux-vivre social et culturel, le levier philanthropique revêt une importance particulière. Nous n'agissons pas seuls mais avec, et grâce, à nos bienfaiteurs : 40 % de nos ressources proviennent de partenaires privés, de donateurs individuels et d'entreprises. Certains donateurs privés ont aussi choisi d'investir et de s'investir

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

DRAAF ILE-DE-FRANCE / RÉALISATION : DRAAF

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)

ACADOMIA

N

significativement, et dans la durée, en créant leur propre fondation sous notre égide. Ils nous aident tous à financer ou à co-construire des dispositifs adaptés aux réalités du monde du travail et de la société... Sans eux, notre action serait impossible ! Mais j'aimerais ajouter que la société doit aussi s'adapter à sa jeunesse, l'écouter, l'impliquer ! Cette année, nous avons conduit une grande démarche de concertation pour redonner une voix à tous ces jeunes et à ces familles que nous n'entendons pas. Un recueil d'idées qui va nourrir les pages d'un livre blanc que nous adresserons aux candidats à l'élection présidentielle.

Comment expliquez-vous qu'en France, l'apprentissage, et plus généralement les métiers manuels, souffrent d'un tel déficit d'image ? Que faudrait-il faire selon vous pour y remédier ?

La formation professionnelle a en effet une image moins prestigieuse en France que dans d'autres pays. Mais au-delà de la revalorisation de la

« filière » apprentissage, il nous semble surtout indispensable de valoriser l'ensemble de la voie professionnelle en tant qu'école de toutes les intelligences, et notamment de l'intelligence du geste.

Nous constatons dans nos établissements que les jeunes se révèlent, littéralement, en exerçant un métier manuel, se发现ent un talent, parfois une vocation. Mais surtout retrouvent confiance en eux, par la beauté de la chose accomplie. Pour des jeunes à qui il a été répété « tu n'es bon à rien », quelle victoire de se sentir enfin capable de produire quelque chose !

“FAITES CONFIANCE À LA JEUNESSE QUI FOISONNE DE TALENTS ET D'IDÉES !”

À nous de faire bouger les mentalités, de montrer que ces métiers sont aussi désirés et exercés avec passion ! A nous aussi de montrer les talents que ces métiers exigent, en continuant de créer des formations répondant aux besoins nouveaux des entreprises. L'avenir est incontestablement à l'élaboration de dispositifs de formation et d'insertion professionnelle permettant de jouer sur la complémentarité entre les acteurs publics, privés et associatifs. Enfin, le triangle « jeune, école et entreprise » manque de confiance et d'habitude de travail. C'est un frein dont on parle moins, mais il se traduit trop souvent par une rupture de contrat et



un abandon du processus d'apprentissage. Aux Apprentis d'Auteuil nous préconisons, outre la conception, quand c'est possible, du parcours de formation, un accompagnement renforcé des jeunes pendant leur parcours. Il faut qu'à tout moment les conflits internes et externes du jeune puissent être entendus, désamorcés et résolus pour que la formation et l'insertion professionnelle avancent harmonieusement et que l'information circule entre les trois sommets du triangle.

Vous intervenez lors de la prochaine université du MEDEF. Quels messages comptez-vous faire passer aux chefs d'entreprise réunis à cette occasion ?

Faites confiance à la jeunesse, à cette jeunesse en reconstruction qui se relève à nos côtés et qui foisonne de talents et d'idées ! Faire confiance à un jeune, c'est lui donner sa chance pour le former à un métier, l'initier à l'entreprise, le laisser échouer, rebondir et réussir ! Il faut le considérer comme un investissement, un défi, une récompense à venir... Cela demande du temps, cela demande de l'engagement, à tous les niveaux de l'entreprise. Celle-ci doit se préparer, s'adapter car beaucoup de ces jeunes ne sont pas prêts à affronter le monde de l'entreprise et ses codes. N'ayez pas peur de travailler avec des partenaires associatifs qui peuvent créer le pont nécessaire entre les acteurs de cette formation et de cette intégration. Engageons-nous tous ensemble pour une

cause qui nous anime. C'est une source de mobilisation autant pour les jeunes que nous accompagnons que pour les collaborateurs dans vos entreprises. J'ajouterais : nous avons 230 établissements en France, venez les visiter, venez rencontrer les jeunes, nos équipes, comprendre nos enjeux et nos projets. Nous pouvons construire de belles choses tous ensemble. Construisons l'avenir ensemble !

APPRENTIS

D'AUTEUIL

Apprentis d'Auteuil est une fondation catholique, reconnue d'utilité publique, qui accompagne plus de 25 000 jeunes en difficulté, pour leur permettre de s'insérer dans la société en hommes et femmes libres et responsables, ainsi que 5 000 familles dans leurs missions éducatives. Près de 5 000 professionnels sont engagés auprès d'eux dans 230 établissements en France métropolitaine et en outre-mer.

www.apprentis-auteuil.org

UN ERASMUS

SOUCIEUSES DE DÉVELOPPER L'APPRENTISSAGE, VOIE D'EXCELLENCE POUR L'ACCÈS DES JEUNES AU MARCHÉ DU TRAVAIL, ONZE ENTREPRISES FRANÇAISES ET ALLEMANDES ONT DÉCIDÉ DE LANCER UN ERASMUS DESTINÉ AUX APPRENTIS.

L'efficacité et le succès d'Erasmus n'est plus à démontrer. Actuellement 270 000 étudiants européens bénéficient de ce programme

DE L'APPRENTISSAGE

FRANCO ALLEMAND

qui leur permet d'obtenir des bourses pour poursuivre leurs études dans un autre pays d'Europe. Seul problème, jusqu'ici ce programme était destiné exclusivement aux étudiants. Soucieuses de l'ouvrir aux apprentis et par là de développer la formation en alternance, voie d'excellence pour l'accès des jeunes au marché du travail, onze entreprises françaises et allemandes ont décidé de lancer un Erasmus de l'apprentissage. Airbus, Allianz-France, BASF, BNP-Paribas, Bosch, Danone, Engie, L'Oréal,

Michelin, Safran et Siemens se sont ainsi engagées à former et à financer une cinquantaine d'apprentis chacune. Chaque jeune, de préférence en bac pro ou en BTS apprentissage, partira pour deux à six mois avec une bourse de mobilité et des cours de langues. Ce projet pilote, initié et coordonné par le MEDEF, a été présenté par Pierre Gattaz au BDI et au BDA, les homologues allemands du MEDEF, fin mars dernier, lors de la délégation qui a conduit une cinquantaine d'entrepreneurs français à Munich et à Berlin.

MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

GROUPE SUP DE CO MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL



TOP MANAGER INNOVANT DU MANAGER AU LEADER, RÉVÉLEZ TOUT VOTRE POTENTIEL !

PROGRAMME DE MANAGEMENT GLOBAL CERTIFIANT BADGE CONFÉRENCE DES GRANDES ECOLES



CONTACTS :



montpellier-bs.com



François-Xavier THIERY
Directeur du Développement et des Entreprises
04 67 10 25 38
f.thiery@montpellier-bs.com



Aurélie BORDIN
Responsable Formation Continue
04 67 10 27 44
a.bordin@montpellier-bs.com



Marie-Anne GRONDEIN-PISANO
Responsable Formation Continue
04 67 10 26 77
m.grondein@montpellier-bs.com

FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE - MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL
Immeuble Henri FOUCET Bâtiment B, Parc Euraméditerranée III - 94 rue Henri Noguères - 34000 MONTPELLIER
04 67 10 25 62 - fpc@montpellier-bs.com



TOP MANAGER INNOVANT

DU MANAGER AU LEADER, RÉVÉLEZ TOUT VOTRE POTENTIEL !

PROGRAMME DE MANAGEMENT GLOBAL CERTIFIANT BADGE CONFÉRENCE DES GRANDES ECOLES

POUR MANAGERS CONFIRMÉS, MANAGERS DE CENTRE

DE PROFIT, DIRIGEANTS PME/ TPE, CADRES DE DIRECTION...

TITULAIRES D'UN BAC OU BAC + 2 AYANT UNE EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE SIGNIFICATIVE DE 5 ANS AU MOINS

PROGRAMME DE 30 JOURS DE PRÉSENTIEL EN SESSIONS
DE 2 À 3 JOURS SUR 15 MOIS + Un séminaire en résidentiel de 3 jours.

Ce programme vise à :

- Renforcer vos compétences managériales pour gagner en performance individuelle et collective
- Prendre du recul sur les situations
- Structurer une réflexion stratégique au travers d'un Business Project qui s'appuie sur les différentes compétences développées au travers de ce parcours

3 PACKS

DE MODULES E-LEARNING

(Finance pour managers 5h, Art de la négociation 2h, Réussir son intervention à l'oral 2h)

UNE ÉQUIPE D'INTERVENANTS,
D'EXPERTS & DE PÉDAGOGUES

disposant d'expériences professionnelles en entreprise significatives

DES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES INNOVANTES : Séminaire en résidentiel, business game, business project, coaching individuel, ateliers de co-développement, approche blended, horse coaching ...



ESPACE INNOVATION DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ

TOURISME ET MOBILITÉS PASSEPORT POUR LA CROISSANCE

**GEOFFROY ROUX DE BÉZIEUX,,
VICE-PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ DU MEDEF,
PRÉSIDENT DU PÔLE ÉCONOMIE DU MEDEF**

PORTE PAR LE DÉVELOPPEMENT DES LOISIRS, LA DÉMOCRATISATION DES MODES DE TRANSPORTS, LA MONDIALISATION DES ÉCHANGES, LE TOURISME EST UN MARCHÉ DE PLUS D'UN MILLIARD D'INDIVIDUS ET EN PLEINE EXPANSION. AU NIVEAU NATIONAL, IL EST DÉJÀ L'UNE DES PÉPITES DE NOTRE ÉCONOMIE ET REPRÉSENTE, EN EFFET, 7,3 % DU PIB, EMPLOIE UN MILLION DE SALARIÉS ET IMPLIQUE PLUS DE 240 000 ENTREPRISES. MARCHÉ D'AVENIR, LE TOURISME EST L'UN DE CEUX DANS LESQUELS LA FRANCE SE DISTINGUE ET PAR LEQUEL ELLE RÉÉQUILIBRE SA BALANCE COMMERCIALE. UN DOUBLEMENT DES VISITEURS POURRAIT MÊME DIMINUER DE 20 % LE DÉFICIT EXTÉRIEUR.



Le tourisme est donc un « passeport » pour la croissance, à condition de mettre à jour son « visa ». L'enjeu est d'entretenir le « désir de France » d'en faire le « cher pays de ses vacances » pour générer du développement économique, en cultivant la marque France et son art de vivre, synonyme de qualité. Avec environ 85 millions de visiteurs par an, soit nettement plus que le nombre de ses habitants, la France bénéficie manifestement d'un pouvoir d'attraction. Mais son offre pourrait davantage faire recette. Ses performances cachent en effet une moindre consommation des touristes



qu'aux États-Unis ou en Espagne. La France ne peut se réduire à une zone de transit. Forte de ses atouts avec 38 sites classés au patrimoine de l'humanité, la variété de ses paysages, l'un des plus vastes domaines skiables du monde, un littoral mythique, la restauration de ses centres urbains historiques, ou encore la multiplication des parcs à thème, elle a les moyens de faire face à la concurrence mondiale.

La France doit continuer à croire en son remarquable potentiel et demeurer une destination favorite. Bien décidé à relever ce défi, notre pays s'est fixé, depuis 2014, des objectifs ambitieux : franchir le cap des 100 millions de visiteurs internationaux en 2020, revenir dans le top 3 des pays pour la compétitivité touristique, redevenir le premier pays pour les recettes commerciales et le volume de dépenses par touriste, et créer 100 000 emplois dans les cinq ans.

Responsables politiques, institutions publiques, organisations professionnelles et entreprises affûtent ensemble leurs armes : programmation de plusieurs centaines de millions d'euros dans les infrastructures,

adaptation des réglementations avec l'assouplissement des autorisations d'ouverture des magasins le dimanche, développement de nouveaux services et produits sur toute la chaîne de valeur de la filière touristique que ce soit au niveau de l'accueil, avec la mobilisation de robots conviviaux, de la conception de parcours personnalisés proposés sur des plateformes Internet ou de l'organisation de jeux de pistes sur smartphone. Autant de solutions prometteuses débattues pendant les deux journées de l'Université d'été au cours de trois conférences « Innovation » ; autant d'initiatives innovantes pour accélérer la transition numérique de la filière touristique présentées et expliquées au public par des entreprises et des start-up. Elles sont des réponses pertinentes aux nouveaux besoins du tourisme planétaire. Attirer, charmer, distraire, fidéliser, ces objectifs doivent guider l'offre touristique française. Quatre verbes d'action pour capter à travers le monde entier davantage de voyageurs, stimuler leurs dépenses, les inciter à revenir.

Formation en alternance

Insertion professionnelle

Maintien
dans l'emploi

Compensation du
handicap

Projet professionnel

Retrouvez toutes
nos aides et services
sur www.agefiph.fr



Grégoire Culleron - Ambassadeur de l'Agefiph - © Agefiph Juillet 2016 - Photo : Julien BOUVIER

 N°Vert **0 800 11 10 09**

DE 9H00 A 18H00 - APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE



plus d'infos sur www.agefiph.fr

UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU MEDEF 2016

30-31 AOÛT



CONQUÊTE AUDACE ENTHOUSIASME

TOURISME

**INTERVIEW DE THIERRY HESSE,
PRÉSIDENT DU COMITÉ INDUSTRIE DU
TOURISME DU MEDEF**

LA FRANCE RESTE LA PREMIÈRE DESTINATION TOURISTIQUE DU MONDE. LE TOURISME EST DE CE FAIT UNE FILIÈRE D'AVENIR STRATÉGIQUE POUR LA CROISSANCE ET L'EMPLOI DANS NOTRE PAYS. ALORS COMMENT FAIRE POUR DYNAMISER CE SECTEUR QUI A SOUFFERT DES ATTENTATS, DES MOUVEMENTS SOCIAUX ET DES INTEMPIÉRIES ? LES RÉPONSES DE THIERRY HESSE, PRÉSIDENT DU COMITÉ INDUSTRIE DU TOURISME DU MEDEF.



“METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE MONTÉE EN GAMME DE L'OFFRE”

Menaces d'attentats, mouvements sociaux, intempéries... la saison touristique semble bien mal engagée. Pourtant le tourisme est l'une des principales filières d'avenir pour la France. Comment jugez-vous la situation ?

Il est vrai que la dynamique très encourageante née de la mobilisation nationale autour du tourisme en 2014 a été cassée à partir de janvier, mais surtout de novembre 2015. Néanmoins, il faut relativiser. Pour l'année 2015, la France a accueilli 84,5 millions de visiteurs internationaux, soit une hausse de 0,9 % sur un an. L'année 2016 pourrait s'annoncer plus compliquée. Aux attentats se sont ajoutés des aléas climatiques, mais aussi une image de la France déplorable après les grèves et les violences du printemps 2016. La réputation et l'image d'un pays, c'est très long à reconquérir.



Pourtant, il faut toujours y croire et agir. L'objectif reste d'accueillir 100 millions de touristes étrangers par an dès 2020. Il ne faut pas oublier que le tourisme est un secteur en forte croissance dans le monde (+ 5 %) et en Europe (+ 6 %). Il y a un marché d'un milliard de touristes dans le monde. Les destinations sont en concurrence et la France a tout pour réussir.

Quelles sont les priorités du comité industrie du tourisme du MEDEF que vous présidez ?

Au-delà des mesures spécifiques qui ont été lancées à partir de 2014 à la suite des Assises du tourisme (travail dominical, ouverture des musées, clarification des compétences des collectivités locales, infrastructures de transports, sécurité, rythmes scolaires, formalités administratives : visas...), ce secteur, comme d'autres secteurs de l'économie française, a besoin de réformes en profondeur tant pour remettre à niveau son offre par une politique d'investissements qu'en faisant évoluer le droit du travail et en réussissant les enjeux de la transformation digitale.

Trois grandes priorités s'imposent :

- favoriser l'investissement pour moderniser et rendre l'offre plus attractive :

identification des projets ; rénovation du parc immobilier ; infrastructures d'accueil ou de transport ; préparation des grandes échéances : exposition universelle 2025, JO 2024 ; dimension développement durable ; efficacité énergétique... ;

- faire des métiers du tourisme une filière d'excellence et adapter le cadre social à la nature de l'activité touristique : contrat de travail adapté, compétences, formation initiale et continue, Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ;

- adapter la filière touristique aux mutations du secteur en accélérant la transition numérique de la filière touristique et en mettant en place des outils de connaissance statistiques performants qui reflètent le vrai poids économique du tourisme, qui améliorent la connaissance des marchés, les flux et les habitudes de consommation.

La France reste la première destination touristique mondiale, mais il semblerait que les réservations de vols internationaux vers



l'Hexagone et de nuits d'hôtels soient en recul. Comment inverser la tendance, et surtout comment inciter les touristes étrangers à dépenser plus quand ils viennent en France ?

C'est une stratégie de montée en gamme de l'offre qu'il faut mettre en œuvre. C'est la raison pour laquelle le MEDEF a noué un partenariat avec la Caisse des dépôts sur la modernisation des équipements touristiques et le financement des investissements nécessaires pour faire monter en gamme l'offre française. Une étude a été réalisée, elle met en avant une centaine de projets repartis sur toute la France et sur des segments de marchés très porteurs : palais des congrès, parcs des expositions, équipements sportifs, tourisme de bien-être, parcs à thème et ports de plaisance. Un milliard d'euros a été prévu dans le fonds « France développement tourisme » pour financer ces projets. Cette étude est présentée en exclusivité dans le cadre de l'espace innovation « Welcome in France : le lab » pendant l'Université d'été 2016 du MEDEF.

En termes de qualité de service et d'accueil, la performance française reste en demi-teinte, en dépit de progrès sensibles. Pourtant, l'amélioration de la qualité de service de notre offre touristique a été identifiée comme un facteur clef de compétitivité et d'attractivité. Quels sont les axes d'action à prioriser dans ce domaine ?

J'ai évoqué dans ma réponse précédente l'action sur l'offre, mais il faut évidemment agir sur la demande. L'innovation est le levier majeur qui permettra de mieux répondre aux nouvelles exigences de la clientèle touristique. Encore une fois, nous avons voulu montrer à travers cet événement que le tourisme est à la pointe de l'innovation. De nombreuses start-up et PME ou de nombreux grands groupes montreront à l'occasion de l'Université d'été du MEDEF l'étendue des innovations en la matière. Et elles sont nombreuses, qu'il s'agisse du numérique, de la chaîne de l'accueil, du marketing digital, du développement durable, de la relation client, des nouveaux *business model* et des financements innovants...

MÉNAGE ET REPASSAGE À DOMICILE

Pour une rentrée tout en douceur



© ICI LONDRA S.A. Shiva Groupe - RCS Paris 443 971 671 - Cet avis équivaut à l'acceptation - Graphisme : Génie Graphique / Photo : iStockphoto.com / Photo : iStockphoto.com

Plus de 125 agences en France

► N°Azur) 0 811 46 46 46

PRIH APPEL LOCAL

shiva
www.shiva.fr

TOURISME

**TRIBUNE DE ROLAND HÉGUY,
UMIH**

LE PRÉSIDENT CONFÉDÉRAL DE L'UNION DES MÉTIERS ET DES INDUSTRIES DE L'HÔTELLERIE (UMIH), ROLAND HÉGUY, ÉVOQUE SON ACTION FACE AU TROIS PROBLÈMES MAJEURS QUI AFFECTENT AUJOURD'HUI LE SECTEUR DU TOURISME : RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES DES CONSOMMATEURS, PROFITER DAVANTAGE DE LA MONDIALISATION ET MAINTENIR LEUR COMPÉTITIVITÉ FACE À UNE CONCURRENCE DE PLUS EN PLUS RUDE.

Le tourisme est un secteur clé de l'économie française, et l'hôtellerie-restauration en est le moteur. Dans notre secteur, nous vivons une triple révolution sur notre marché. À l'UMIH, notre préoccupation est d'accompagner les professionnels dans ces changements au lieu de les subir.

La première révolution est culturelle : les consommateurs affichent de nouvelles attentes, diversifient leurs modes d'hébergement et de restauration, notamment

au travers de nouvelles formes comme la location d'appartements à la nuitée, ou la restauration à domicile. Ces nouveaux types de consommation, mis en avant par des plateformes qui jouent l'opacité, bouleversent les équilibres du marché, échappent à de nombreuses règles et faussent la concurrence.

"ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS POUR RÉPONDRE AU TRIPLE DÉFI DU TOURISME"

La seconde révolution est la transformation du champ concurrentiel : le tourisme se mondialise, avec l'apparition de nouvelles destinations touristiques concurrentes et de nouvelles clientèles. Le défi de la France est d'être la première destination touristique mondiale en termes d'arrivées et de recettes. Nous devons capter ces nouvelles clientèles, leur faire découvrir nos territoires pour que les touristes restent plus longtemps en France et dépensent plus. Pour gagner

des parts de marché, l'image de la France doit être plus sereine. Enfin, nous connaissons une révolution de la distribution, engagée depuis le milieu des années 2000 avec l'irruption d'intermédiaires de la réservation qui cannibalisent une partie importante des marges dont les entreprises ont besoin pour investir. Il est vital pour nos entreprises de reprendre le contrôle digital de leur commercialisation et de se réapproprier leurs marges. Aussi, pour maintenir notre compétitivité, pour créer des emplois, des investissements lourds s'imposent, notamment dans la digitalisation et l'amélioration permanente de la qualité de nos prestations. Cet impératif se heurte aux difficultés du contexte actuel. Outre une conjoncture particulièrement difficile, la faiblesse persistante du pouvoir d'achat limite la performance de nos entreprises. Celles-ci ont, de plus, consacré leur capacité d'investissement à satisfaire à une inflation normative, coûteuse, sans pour autant améliorer la compétitivité. Ce contexte, incontestablement difficile, rend essentiel que l'État intervienne pour assainir le paysage concurrentiel et qu'il favorise l'accès au financement indispensable pour la compétitivité future de notre secteur. C'est tout le sens de notre action.

5

EFFICACITÉ PUBLIQUE

PAGE 150
15 PROPOSITIONS
POUR AMÉLIORER
LA SPHÈRE PUBLIQUE

15 PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER LA SPHÈRE PUBLIQUE

AMÉLIORER LA QUALITÉ EN BAISSEANT LES COÛTS : LES ENTREPRISES LE FONT, POURQUOI PAS L'ÉTAT ?

La baisse de la dépense publique est désormais la « mère de toutes les batailles » si l'on veut redresser notre pays et retrouver de la croissance. Cette réforme indispensable ne doit pas être menée dans une logique de « coup de rabot » aveugle, mais passe par l'amélioration de l'efficacité de la sphère

publique. C'est un enjeu essentiel pour consolider la compétitivité de l'économie française tout en sauvegardant la qualité de notre système social. Pour répondre à cet enjeu, le MEDEF a fait quinze propositions concrètes et pragmatiques, inspirées des meilleures méthodes du secteur privé. Ces propositions découlent de

- trois principes clés :
- une meilleure allocation des ressources humaines en favorisant la mobilité des agents ;
 - un accompagnement de l'ensemble des agents publics dans le développement d'une culture de l'efficacité ;
 - une mise en place de nouvelles méthodes de travail pour améliorer la productivité tout en améliorant la qualité du service public.

Pierre Gattaz en est convaincu : « Tant qu'elle ne se sera pas attaquée sérieusement aux racines profondes de sa dépense publique exorbitante, la France restera la championne

europeenne des prélevements obligatoires sur les ménages et les entreprises. N'attendons plus ! Notre sphère publique a besoin d'être réformée en profondeur. Cela passe par un véritable changement de culture et de paradigme. » La France a enregistré en 2015 le deuxième ratio de dépenses des administrations publiques le plus élevé de l'Union européenne à 56,8 %, contre 48,9 %

**“N'ATTENDONS PLUS !
NOTRE SPHÈRE
PUBLIQUE
A BESOIN D'ÊTRE
RÉFORMÉE EN
PROFONDEUR”**

en moyenne pour les pays de la zone euro. Cet écart de près de 8 points est reconnu par une très grande majorité des acteurs socio économiques et politiques comme exagéré. Sans nuire au niveau de prestations et à la qualité de service apportée aux citoyens français, ni brader notre modèle social, il devient indispensable de procéder à une diminution des dépenses publiques et à une amélioration mesurable et continue de la productivité de la sphère publique.

SITUATION DES FINANCES PUBLIQUES DE LA FRANCE

Déficit public :
77,4 milliards d'euros soit 3,5 % du PIB.

Dette publique :
2096,9 milliards d'euros en 2015 soit 95,7 % du PIB.
Un record historique !

Dépense publique :
1243,4 milliards d'euros en 2015 soit 56,8 % du PIB.
Là aussi, c'est un record

historique. Deux postes pèsent particulièrement lourd : la dépense sociale avec 680 milliards d'euros et la rémunération des salariés des administrations publiques avec 281,5 milliards d'euros. Des économies sont annoncées, mais en réalité la dépense publique ne cesse de croître. Pourtant la réduire est possible et nos voisins l'ont fait. Cela passe par le développement d'une culture de l'efficience au sein de la sphère publique. C'est dans ce sens que vont les quinze propositions du MEDEF.

LES QUINZE MESURES QUE PROPOSE LE MEDEF

01 PRINCIPE I

Optimiser l'allocation des ressources humaines au sein des différentes composantes de la sphère publique en favorisant la mobilité des agents.

1. Adopter les méthodes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de maîtriser la masse salariale publique et de faciliter le transfert intelligent de ressources humaines des entités bénéficiant de gains de productivité vers les entités en besoin de ressources complémentaires.

2. Supprimer les barrières à la mobilité interne entre les différentes fonctions publiques et favoriser les possibilités d'adaptation des postes existants pour

être en mesure de mieux servir l'usager.

3. Décloisonner les filières métiers et favoriser la polyvalence.

4. Favoriser les ponts public-privé, inciter les fonctionnaires à aller vers l'emploi marchand.

02 PRINCIPE II

Accompagner l'ensemble des agents publics et notamment les managers dans le développement d'une culture de l'efficience

5. Développer la formation initiale des managers publics, dans toutes les écoles généralistes et spécialisées (notamment celles faisant partie du Réseau des écoles de service public), aux méthodes d'amélioration

de la performance, en particulier à la création de valeur, puis aux méthodes d'excellence opérationnelle telles que Lean et Lean Six Sigma. Tout manager public doit être en mesure de lancer des projets d'amélioration de la qualité et de diminution des coûts et des délais de production au sein de son service.

6. Développer la formation continue des managers publics au cours de leur carrière sur ces mêmes sujets et favoriser les échanges de bonnes pratiques. Proposer notamment aux hauts fonctionnaires d'échanger activement avec les dirigeants d'entreprises privées sur les modalités de mise en œuvre et les résultats qualitatifs et quantitatifs des démarches engagées.

7. Créer une filière métier autour de l'excellence opérationnelle au sein de l'État afin de favoriser très largement le déploiement des projets d'excellence opérationnelle et du lean management.

8. Développer la performance des achats de l'État, notamment en améliorant la formation des acheteurs des bureaux des marchés publics aux aspects économiques de l'achat.

03 PRINCIPE III

Instaurer de nouvelles méthodes de travail pour améliorer la productivité tout en améliorant la qualité du service.

9. Systématiser le benchmark des coûts d'une solution « secteur privé » versus prestation « sphère publique » de production d'un service défini, pour un choix performant.

10. Développer les pratiques de pilotage par la mise en place systématique d'indicateurs opérationnels adaptés aux métiers et d'un suivi rigoureux des ressources engagées.

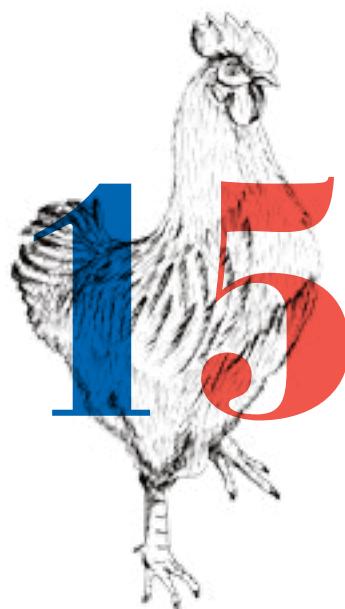
11. Identifier la valeur ajoutée des processus, impliquer les agents pour supprimer les tâches sans valeur ajoutée et optimiser le ratio service rendu/coût.

12. Développer les approches par les flux plutôt que par direction/service, et donc favoriser la transversalité.

“NOTRE SPHÈRE PUBLIQUE A UNE TRADITION DE L'EXCELLENCE ET A TOUS LES ATOUTS EN MAIN : IL EST TEMPS DE LA REMETTRE AU SERVICE DES USAGERS ET DE NOTRE ÉCONOMIE”

- 13. Développer les logiques collaboratives et de cocréation au sein de l'administration à l'image des « Bercy Camp », afin de bénéficier des vertus de l'intelligence collective.**
- 14. Renforcer la déclinaison des objectifs depuis la décision politique et/ou administrative jusqu'à sa mise en œuvre sur le terrain hiérarchique.**
- 15. Valoriser les démarches d'amélioration de la performance de l'administration et celles d'innovation générées par les agents publics ; mieux reconnaître l'implication, la qualité du travail et la culture de service**

développées au sein des entités pionnières (exemple : communiquer sur les réussites des entités qui améliorent leur service rendu). « *Efficience, excellence, performance, qualité et simplification de la sphère publique doivent être les enjeux clés de la construction de l'action publique de demain*, résume Anne-Marie Couderc, présidente du pôle Sphère publique du MEDEF. *Notre sphère publique a une tradition de l'excellence et a tous les atouts en main : il est temps de la remettre au service des usagers et de notre économie.* »



**ABSENTÉISME
MIEUX VAUT
PRÉVENIR
QUE GUÉRIR**

Une absence coûte 3 fois les charges directes d'un salarié en arrêt.

Diminuez l'impact financier de l'absentéisme avec **LE CONTRÔLE MÉDICAL**

RÉACTIVITÉ

Un technicien-conseil prend en charge votre demande immédiatement.

RAPIDITÉ

Le contrôle est effectué sous 48 heures avec un résultat transmis en temps réel.

EFFICACITÉ

Dans 50% des cas, l'entreprise obtient un levier d'action sur le salarié.

ÉCONOMIES

L'entreprise a donc la possibilité d'agir sur le complément de salaire ou traitement.

www.securex.fr

securex
l'humain est capital



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

Lidwine Charbeau, Cécile Charlier

Edouard Clément, Christian Dargnat

Ophélie Dujarric, Olivier Gainon

Rachel Gany, Hugues Febvre

Olivier Midière, Catherine Minard

André-Luc Molinier, François Remoué

Jérémy Simon, Patrick Schmitt

Lucie Tognie, Béatrice Tonus

CRÉDITS

MEDEF, DR, © FOTOLIA, © ISTOCK



ISSN : 2490-8118

ISBN 978-2-86658-168-8

IMPRESSION & ROUTAGE

IMPRIMEUR MORAUT

DÉPÔT LÉGAL : Août 2016

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

**GROUPE CITHÉA 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

www.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



MEDEF

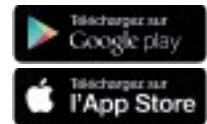
55 avenue Bosquet. 75007

PARIS.

Tél. : 01 53 59 19 19

Site : www.medef.com

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





Pour réussir vos campagnes de marketing direct, faites confiance au leader du marché.

40 millions d'adresses, 26 millions d'e-mails et 34 millions de contacts téléphoniques... Qui mieux que La Poste Solutions Business peut vous faire gagner des parts de marché, en gérant avec éthique vos données et votre communication commerciale de A à Z, du ciblage à la distribution en boîtes aux lettres ? Découvrez nos solutions en appelant votre conseiller commercial au 3634.

La poste BUSINESS
3634 Service 0,30 € / min
+ prix appel

laposte.fr/entreprise

DÉVELOPPIONS LA CONFIANCE

LA POSTE
SOLUTIONS BUSINESS



Carte Monetico Resto CIC Un outil de gestion innovant et sécurisé pour vos titres-restaurant.



Construisons dans un monde qui bouge.