

L E M A G A Z I N E D E L A F R A N C E D E D E M A I N

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

2020  
FRANCE  
LE MAGAZINE  
DE LA FRANCE  
DE DEMAIN



C O N F E R E N C E O F P A R T I E S | 21<sup>ÈME</sup> ÉDITION | P A R I S 2015

DÉCEMBRE 2015 GRATUIT # 04

**NOUVEAU**

# - 25% GARANTIS SUR VOS BILLETS TGV PRO.

CHOISISSEZ L'ABONNEMENT FRÉQUENCE 25\*



**DISPONIBLE AU PRIX DE 159€ EN 2<sup>DE</sup> ET DE 249€ EN 1<sup>RE</sup>, APRÈS ADHÉSION AU  
CONTRAT PRO SNCF OU AU CONTRAT GRAND COMPTE SNCF.  
PLUS D'INFOS SUR SNCF.COM ET DANS LES POINTS DE VENTE HABITUELS.**

\*L'abonnement Fréquence 25 est nominatif et valable un an sur tous les trajets TGV et INTERCITÉS à réservation obligatoire en France 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 (amortissement constaté sur les principales destinations Pro TGV, sur la base du tarif TGV Pro 2<sup>me</sup>, période de pointe au 31/12/2014).

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

## ÉDITO DE PIERRE GATTAZ



### LA FRANCE FACE À SON AVENIR

Les attentats de novembre dernier nous ont frappés par leur ampleur, leur sauvagerie et leur brutalité. Ils démontrent que le monde que nous connaissons a changé et que les préoccupations de sécurité vont désormais nous interpeller plus souvent. Mais ils doivent aussi être l'occasion de montrer que notre pays est capable de rebondir et de se mobiliser. Il nous appartient désormais de prouver que, collectivement, dans notre diversité, nous avons un avenir commun. Or nous avons aujourd'hui en main tous les atouts pour cela, en tous les cas d'un point de vue entrepreneurial, technologique et d'innovation.

La COP 21, quelle que soit sa conclusion (que je ne connais pas à l'heure où j'écris ces lignes), le démontre. Car qu'a-t-on vu dans les allées du Bourget à l'occasion de cette manifestation ? D'abord la démonstration que les industriels du monde entier ont pris à bras le corps le problème du réchauffement climatique et innovent, proposent des solutions opérationnelles. C'est un signal très encourageant. Ensuite, et surtout, le fait que les industriels et les fournisseurs français de solutions, sont bien positionnés dans la compétition mondiale qui commence.

Nous avons toutes les technologies nécessaires, nous sommes en avance dans plusieurs domaines, nous avons un éco-système et des filières mobilisées... En résumé, nous sommes dans la course de cet enjeu mondial qui est aussi, et avant tout, une opportunité fantastique de croissance et d'emplois.

Bien sûr, rien n'est gagné — rien n'est jamais gagné dans les affaires. Mais nous avons des atouts certains. Et il faut maintenant que tous ensemble, entreprises, ONG et gouvernements, on accepte de jouer en collectif pour les faire fructifier. Si on va à l'inverse de ce qui est nécessaire, si, au lieu de jouer à exporter nos solutions, on continue juste à imposer des contraintes à nos acteurs nationaux, nous ne gagnerons pas et nous aurons gâché un atout maître. C'est ce changement de paradigme, ce nouveau mode d'action qu'il est urgent de développer.

Mais c'est aussi une nouvelle fierté, une nouvelle ambition, un nouvel esprit de conquête qu'il nous faut retrouver face au déclinisme et au recroquevillement qui nous est parfois proposé. Il y a urgence et je crois que, dans les mois qui viennent, la France devra faire les choix structurants pour son avenir.

**Pierre Gattaz**  
Président du MEDEF

# INTERVENANTS



**08**

MIRIEM BENSALAH CHAQROUN  
GRAND TÉMOIN  
“CLIMAT, LES ENTREPRISES ONT UN RÔLE DÉTERMINANT.”



**21, 28 et 52**

PIERRE GATTAZ  
“UNE CAMPAGNE POUR EN FINIR AVEC LES IDÉES REÇUES”  
“UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2015 “FORMIDABLE JEUNESSE”  
“COP 21 “LUTTER CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE”



**26**

RANIA DE JORDANIE  
“UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2015  
“L'ÉCHEC N'EST PAS UNE OPTION.  
SI NOUS ÉCHOUONS, DAESH GAGNERA”



**30**

DOMINIQUE OUTTARA  
“UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2015  
“LA JEUNESSE, UN ATOUT FORMIDABLE  
POUR L'AFRIQUE.”



**32**

EMMANUEL MACRON  
“UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2015  
“LES ENTREPRENEURS SONT NOTRE FIERTÉ  
ET NOTRE AVENIR.”



**55**

BRUNO LAFONT  
“COP 21”  
“LUTTER CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT  
CLIMATIQUE”



# INTERVENANTS



**72**

ISABELLE AUTISSIER  
“SAUVER LE CLIMAT, INCROYABLE ODYSÉE  
DU 21<sup>e</sup> SIÈCLE”



**80**

JEAN VAYLET  
“LE LANCEMENT DES 1<sup>ers</sup> CLUBS STRATEXIO  
CONFIRME LA PERTINENCE DU DISPOSITIF”



**85**

THEODOROS FESSAS  
“LA GRÈCE EST ENTRÉE DANS UNE  
PÉRIODE DE NORMALITÉ.”



**96**

LOÏC ARMAND  
“OSER PLUS D'EUROPE”



**104**

CHRISTOPHE BÉCHU  
“LA CITÉ DE L'OBJET CONNECTÉ EST UNIQUE  
EN SON GENRE.”



**134**

ROBIN RIVATON  
“RÉFORMES, LA FRANCE EST-ELLE  
VRAIMENT PRÊTE ?”

# SOMMAIRE



**PAGE 3**  
**L'ÉDITO DE PIERRE GATTAZ**



**PAGES 8 / 11**  
**GRAND TÉMOIN**  
Miriem Bensalah Chagroun  
*Présidente de la CGEM  
(Confédération Générale  
des entreprises du Maroc)*



MEDEF  
55 avenue Bosquet. 75007 PARIS  
Tél. : 01 53 59 19 19  
Site : [www.medef.com](http://www.medef.com)



## 1

### **PAGES 14 / 49** **ACTU(S)**

**PAGE 16**  
**QUATRE GROUPES DE TRAVAIL**  
**POUR DIRE HALTE AU TERRORISME !**

**PAGE 17**  
**PROTECTION SOCIALE**  
**LE MEDEF ET LE RÉGIME SOCIAL DES INDÉPENDANTS**  
**SIGNENT UN PARTENARIAT**

**PAGE 20**  
**MON MEDEF, MA PME**  
**UNE CAMPAGNE POUR EN FINIR AVEC LES IDÉES REÇUES**

**PAGE 22**  
**UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2015**  
**"FORMIDABLE JEUNESSE"**  
**26 RANIA DE JORDANIE**  
**28 PIERRE GATTAZ**  
**30 DOMINIQUE QUATTARA**  
**32 EMMANUEL MACRON**  
**35 UN PACTE D'ENGAGEMENT POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**

**PAGE 39**  
**LE MEDEF SUR LE TOUR DE FRANCE**  
**BILAN D'ÉTAPE**

**PAGE 40**  
**43<sup>e</sup> WORLD SKILLS COMPETITION**  
**9 MÉDAILLES POUR LA FRANCE**

**PAGE 46**  
**LE NOUVEAU VISAGE DE LA FORMATION**  
**PROFESSIONNELLE**

**PAGE 48**  
**VIE DU RÉSEAU**  
**48 LE CARNET**  
**49 LE MEDEF GUADELOUPE SIGNE UN PACTE**  
**POUR L'EMPLOI DES JEUNES**

## 2

### **PAGES 50 / 111** **LES GRANDS DÉFIS**

**PAGES 50 / 73**  
**COP 21**  
**PAGE 52**  
**LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE**

**PAGE 60**  
**CHANGEMENT CLIMATIQUE : COMPRENDRE ET AGIR**

**PAGE 67**  
**UN MANIFESTE EN DIX POINTS**  
**PAGE 68**  
**RETOUR SUR L'ESPACE INNOVATION**

**PAGE 71**  
**"BEAU TRAVAIL"**  
**PAGE 72**  
**"SAUVER LE CLIMAT, INCROYABLE ODYSSEE**  
**DU 21<sup>e</sup> SIÈCLE"**  
**INTERVIEW D'ISABELLE AUTISSIER**

**PAGES 76 / 83**  
**MONDIALISATION**  
**PAGE 76**  
**CAP SUR L'AFRIQUE ET L'INTERNATIONAL**

**PAGE 80**  
**LE LANCEMENT DES 1<sup>ERS</sup> CLUBS STRATEXIO**  
**CONFIRME LA PERTINENCE DU DISPOSITIF**

**PAGE 82**  
**IRAN**  
**LE MEDEF PILOTE LA PLUS GRANDE DÉLÉGATION**  
**EUROPÉENNE DE CHEFS D'ENTREPRISE**

# SOMMAIRE

PAGES 85 / 97

## EUROPE

PAGE 85

THEODOROS FESSAS : "LA GRÈCE EST ENTRÉE  
DANS UNE PÉRIODE DE NORMALITÉ."

PAGE 96

## OSER PLUS D'EUROPE

TRIBUNE DE LOÏC ARMAND

PAGES 99 / 105

## NUMÉRIQUE

PAGE 99

UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE 2016

PAGE 101

UN GUIDE POUR PROMOUVOIR LE NUMÉRIQUE  
DANS LA RELATION CLIENTS

PAGE 103

LE MEDEF AU CES 2016 À LAS VEGAS

PAGE 104

"LA CITÉ DE L'OBJET CONNECTÉ EST UNIQUE EN  
SON GENRE."

INTERVIEW DE CHRISTOPHE BÉCHU

PAGES 108 / 109

## ÉPANOUISSEMENT

PAGE 108

LA FONDATION PARIS SAINT-GERMAIN

PAGES 108 / 111

## AUDACE CRÉATRICE

PAGE 108

OPÉRATION LES DÉTERMINÉS & MASTERCLASS

LE MEDEF SE MOBILISE POUR AIDER LES JEUNES  
FRANÇAIS À SE LANCER DANS L'AVENTURE

ENTREPRENEURIALE

PAGE 111

## START-UP TRAMPOLINO

DES PROPOSITIONS CONCRÈTES POUR DYNAMISER  
L'ENTREPRENEURIAT

# 3

PAGES 115 / 119

## L'ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

PAGE 116

REBSAMEN / MACRON,  
UNE ÉTAPE POUR SOUTENIR NOS ENTREPRISES

PAGE 118

RETRAITES COMPLÉMENTAIRES  
TOUT CE QUI VA CHANGER

# 4

PAGES 122 / 129

## LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

PAGES 124 / 127

## ÉDUCATION - FORMATION

PAGE 124

### INDUSTRIE 4.0

UN CENTRE DE FORMATION POUR PRÉPARER  
L'USINE DU FUTUR

PAGE 127

LEROY MERLIN LANCE SON PREMIER TECHSHOP

PAGES 128 / 129

## INNOVATION

PAGE 128

LES MARCHÉS DU FUTUR

# 5

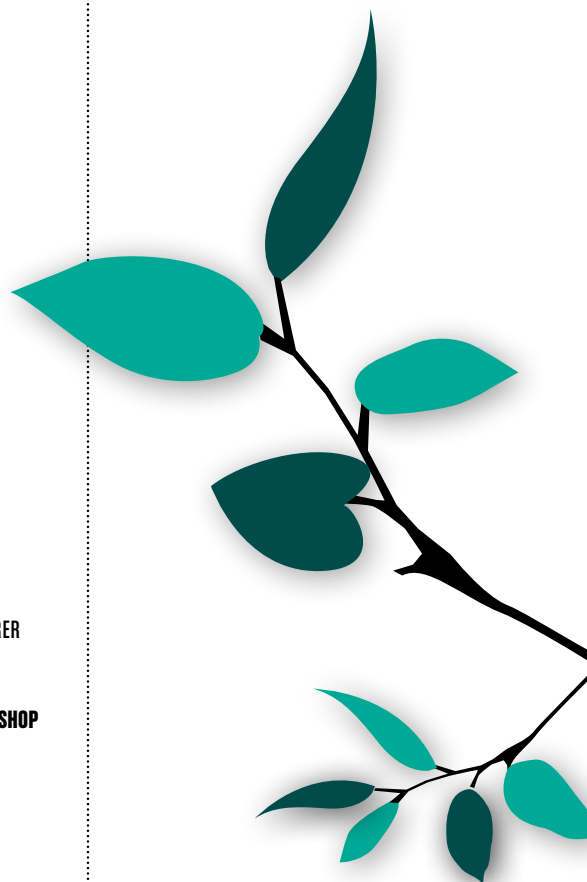
PAGES 133 / 137

## EFFICACITÉ PUBLIQUE

PAGE 134

RÉFORMES, LA FRANCE EST-ELLE  
VRAIMENT PRÊTE ?

INTERVIEW DE ROBIN RIVATON



## GRAND TÉMOIN

### CLIMAT : LES ENTREPRISES ONT UN RÔLE DÉTERMINANT

#### MIRIEM BENSALAH CHAQROUN

PRÉSIDENTE DE LA CGEM  
(CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES DU MAROC)

“NOUS ÉMETTONS LE SOUHAIT DE RES-SORTIR APRÈS CETTE RENCONTRE AVEC DES PROJETS CONCRETS ET DE RÉELLES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES ET MAROCAINES NOTAMMENT.”



**APRÈS PARIS, C'EST LE MAROC QUI ACCUEILLERA L'AN PROCHAIN LA COP 22. NOUS AVONS DEMANDÉ À MIRIEM BENSALAH CHAQROUN, LA PRÉSIDENTE DE LA CGEM, HOMOLOGUE DU MEDEF AU MAROC, COMMENT LES ENTREPRISES MAROCAINES ENTENDAIENT PRÉPARER CET ÉVÉNEMENT.**

**E**

**I** Vous avez participé les 8 et 9 décembre au High-level Business Summit on Energy and Climate change que le MEDEF organise à Paris. Pourquoi ?

**Miriam Bensalah Chaqroun :** Nous croyons fermement que les entreprises privées ont une carte maîtresse à jouer dans la lutte contre les changements climatiques. C'est dans cette optique que la CGEM a, immédiatement, adhéré au processus initié par le MEDEF d'un business dialogue entre secteurs privés qui sera couronné par le High-level Business Summit on Energy and Climate change.

Nous émettons le souhait de ressortir après cette rencontre avec des projets concrets et de réelles opportunités pour les entreprises françaises et marocaines notamment.

**Dans la perspective de la COP 21, le Maroc a été le deuxième pays du continent africain à annoncer en juin dernier un objectif de réduction de ses gaz à effet de serre (-13 % à l'horizon 2030 par rapport à 2010). Quelles solutions vont être mise en œuvre pour atteindre cet objectif ?**

**MBC :** Le Maroc doit maintenir la cadence de sa croissance sans pour autant augmenter ses émissions de gaz à effet de serre (GES).

Bien qu'il ne soit pas un grand émetteur de GES, il subit de plein fouet les conséquences environnementales, économiques et sociales des changements climatiques.

En préparation de la COP 21, le Maroc a élaboré et publié ses engagements en matière de réduction de ses émissions

de GES pris dans le cadre des contributions prévues déterminées au niveau national (INDC : Intended Nationally Determined Contributions). Dans ce sens le Maroc prévoit des objectifs de réduction des émissions de GES par rapport à un scénario classique, "cours normal des affaires" (si on ne faisait rien) de 32 % en 2030 scindés en 2 niveaux :

- les réductions inconditionnelles de 14 % en 2030 par rapport aux émissions de 2010 que le pays est en mesure de réaliser avec ses propres moyens et projets ;

- et les réductions conditionnelles, de 18 % supplémentaires, tributaires de financements internationaux.

Le tout correspondant à une réduction cumulée de 401 Millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> sur la période 2020-2030.

Ils seront réalisés grâce à des mesures prises dans tous les secteurs de l'économie, et plus spécifiquement dans les domaines de l'agriculture, de l'eau, des déchets, des forêts, de l'énergie, de l'industrie et de l'habitat.

En matière d'adaptation aux effets des changements climatiques, le Maroc a déployé des efforts importants. Sur la période 2005-2010, le pays a consacré 64 % des dépenses climatiques du pays à l'adaptation, ce qui équivalait à 9 % des dépenses globales d'investissement. La part considérable du budget national d'investissement dédié à l'adaptation démontre l'ampleur des enjeux pour le pays.

**M**

# B S N — A L

**Quel soutien des économies occidentales et des principaux pays émetteurs de gaz à effet de serre le Maroc espère-t-il ?**

**MBC :** La Responsabilité commune et différenciée des pays qui prévaut dans la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques et rappelée par l'Appel de Tanger est le principe fondamental qui régit les relations et l'implication des pays signataires de ladite convention. De ce fait, les pays industrialisés (gros émetteurs de gaz à effet de serre) ont le devoir de réparer et de prévenir les dommages causés, par l'effet des changements climatiques, aux pays en développement notamment (faibles émetteurs de GES).

L'engagement pris par le Maroc nécessite un investissement global de l'ordre de 45 milliards de dollars américains et ne sera atteint qu'à condition d'avoir accès à de nouvelles sources de financement et, dont 35 milliards sont conditionnés par un appui international grâce aux nouveaux mécanismes de la finance climat, dont le Fonds Vert pour le Climat.

La CGEM et le MEDEF ont signé le 28 mai dernier une convention de partenariat, notamment sur le changement climatique.

**Quelles coopérations les entreprises marocaines sont-elles prêtes à mettre en œuvre avec les entreprises françaises dans ce domaine ?**

**MBC :** La convention de partenariat signée entre la CGEM et le MEDEF vise dans sa globalité un échange et un partage permanents entre les entreprises des deux pays en termes d'informations, d'expériences et d'expertises. Nous voulons délibérer et collaborer sur les questions d'intérêt commun aux membres de nos deux organisations, notamment sur les questions climatiques, enjeux cruciaux pour les années à venir. La CGEM et le MEDEF s'engagent, dans ce cadre, à mobiliser les entreprises des deux pays lors des COP 21 (en France) et COP 22 (au Maroc) pour lutter contre les changements climatiques et à œuvrer à un dialogue constructif avec l'ensemble des acteurs pour partager un objectif de croissance et de responsabilité sociale et environnementale.

Après Paris, c'est votre pays qui accueillera en 2016 la COP 22. Quels enjeux cela représente-t-il pour l'économie marocaine et plus généralement pour le pays tout entier ? Comment les entreprises comptent-elles s'y préparer ?



GRAND TÉMOIN  
**MIRIEM BENSALAH CHAQROUN**



C

O

R

Q

U

H

**MBC :** Les entreprises ne sont qu'observatrices au sein des négociations pour le climat, pourtant leur rôle est déterminant.

Au sein de la CGEM, nous avons, depuis le sommet de Rio en 1992 intégré, le développement durable au centre de nos préoccupations en créant en 1998, un comité de l'environnement. Ce comité est devenu une entité statutaire au niveau de la CGEM et a pris la dénomination de commission énergie, climat et économie verte sous mon 2ème mandat, élargissant ainsi son champ d'action. Cette commission a pour ambition principale de faciliter la transition vers une économie verte au Maroc, le recours aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique et favoriser les actions des entreprises privées pour la lutte contre le changement climatique.

La CGEM est, à l'image du MEDEF, l'une des rares organisations patronales à étudier et aborder ces questions car nous croyons réellement que les entreprises ont non seulement un rôle prépondérant à jouer mais pour elles, un véritable marché et des opportunités de business vont se développer dans les créneaux des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique, de la gestion des déchets, de l'eau et j'en passe. La Banque Mondiale place le

**“LES ENTREPRISES NE SONT QU'OBSERVATRICES AU SEIN DES NÉGOCIATIONS POUR LE CLIMAT, POUTANT LEUR RÔLE EST DÉTERMINANT”**

Maroc parmi les 5 pays exemplaires et à fort potentiel de développement d'une économie verte. L'économie verte qui sera la 3<sup>e</sup> économie mondiale.

Par ailleurs, notre Confédération est fière d'abriter en son sein le Centre Marocain de Production Propre, centre de services de production plus propre par excellence, qui participe également à travers ses actions de sensibilisation, de formation et d'assistance technique, à l'adoption par les entreprises d'une culture du respect de l'environnement mais aussi et surtout les accompagne dans la réalisation de projets visant la lutte contre les changements climatiques, dont les bilans énergétiques, les bilans de GES, les changements comportements et technologiques réduisant les émissions de GES...

A

N

Nouvelle  
BMW Série 7



Le plaisir  
de conduire

[www.bmw.fr](http://www.bmw.fr)





# DRIVING LUXURY.

## NOUVELLE BMW SÉRIE 7.

La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer. En puisant son origine dans l'excellence artisanale et la tradition, la Nouvelle BMW Série 7 introduit des avancées majeures dans tous les domaines : design, confort, technologie, efficacité. Elle se positionne ainsi comme l'une des automobiles les plus innovantes au monde. Découvrez notre interprétation du luxe contemporain sur [bmw.fr/serie7](http://bmw.fr/serie7).



**BMW EFFICIENT DYNAMICS.**  
**MOINS D'ÉMISSIONS. PLUS DE PLAISIR.**

Driving Luxury = Le luxe en mouvement.  
Consommation en cycle mixte des Nouvelles BMW Série 7 Berline et Limousine : 4,5 à 8,5 l/100 km.  
CO<sub>2</sub> : 119 à 197 g/km selon la norme européenne NEDC.  
BMW France, S.A. au capital de 2 803 000 € - 722 000 968 RCS Versailles - 3 avenue Ampère, 78180 Montigny-Le Bretonneux.



# ACTU {S}

**PAGE 16**  
QUATRE GROUPES DE TRAVAIL  
**POUR DIRE HALTE AU TERRORISME !**

**PAGE 17**  
**PROTECTION SOCIALE**  
LE MEDEF ET LE RÉGIME SOCIAL DES  
INDÉPENDANTS SIGNENT UN PARTENARIAT

**PAGE 20**  
**MON MEDEF, MA PME**  
UNE CAMPAGNE POUR EN FINIR AVEC  
LES IDÉES REÇUES

**PAGE 22**  
**UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2015**  
**"FORMIDABLE JEUNESSE"**

26 RANIA DE JORDANIE  
28 PIERRE GATTAZ  
30 DOMINIQUE OUATTARA  
32 EMMANUEL MACRON  
35 UN PACTE D'ENGAGEMENT POUR  
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

**PAGE 39**  
**LE MEDEF SUR LE TOUR DE FRANCE**  
BILAN D'ÉTAPE

**PAGE 40**  
**43° WORLDSKILLS COMPETITION**  
9 MÉDAILLES POUR LA FRANCE

**PAGE 46**  
**LE NOUVEAU VISAGE DE LA FORMATION**  
**PROFESSIONNELLE**

**PAGE 48**  
**VIE DU RÉSEAU**  
48 LE CARNET  
49 LE MEDEF GUADELOUPE SIGNE UN PACTE  
POUR L'EMPLOI DES JEUNES

FACE À LA SITUATION INÉDITE ET GRAVE ENGENDRÉE PAR LES DRAMATIQUES ATTENTATS DU 13 NOVEMBRE DERNIER, LE MEDEF SOUCIEUX D'ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET LES ENTREPRENEURS LE PLUS CONCRÈTEMENT ET OPÉRATIONNELLEMENT POSSIBLE A DÉCIDÉ DE METTRE EN PLACE QUATRE GROUPES DE TRAVAIL

# QUATRE GROUPES DE TRAVAIL POUR DIRE HALTE AU TERRORISME !

## **SÉCURITÉ DES ENTREPRISES ET DES SALARIÉS.**

Ce premier groupe de travail sera piloté par Claude Tarlet (président de l'Union des entreprises de sécurité privée) en lien avec Pierre Brajeux (président du MEDEF 92) et Jean-Pierre Quémard (vice-président de la Fédération des industries électriques, électroniques et de communication).

## **IMPACT ÉCONOMIQUE DES ÉVÉNEMENTS SUR LE SECTEUR DU COMMERCE ET DU TOURISME.**

Ce groupe travaillera avec le gouvernement et toutes les parties prenantes pour que les nécessaires mesures de sécurité s'articulent au mieux avec le maintien de l'activité économique. Il sera piloté par Jacques Creysse (délégué général de la Fédération du commerce et de la distribution) et Thierry Hesse (président du comité tourisme du MEDEF).

## **QUESTIONS DE RESSOURCES HUMAINES, ET DE MANAGEMENT SOULEVÉES PAR CES ÉVÉNEMENTS.**

Ce troisième groupe de travail accompagnera les chefs d'entreprise dans une gestion constructive et apaisée de la diversité, notamment religieuse. Jean-François Pilliard (vice-président du MEDEF en charge des dossiers sociaux) et Thibault Lanxade (vice-président du MEDEF en charge des PME et de l'entrepreneuriat) conduiront ces réflexions.



## **VALORISATION ET GESTION DES SALARIÉS FAISANT PARTIE DE LA RÉSERVE OPÉRATIONNELLE.**

Enfin le dernier groupe visera à simplifier la mobilisation des réservistes et à valoriser l'expérience qu'ils apportent aux entreprises que ce soit à travers l'armée ou les sapeurs-pompiers volontaires. Il sera piloté par Pierre Brajeux (président du Medef 92) en lien avec Geoffroy Roux de Bézieux (vice-président délégué du MEDEF). Ces travaux de court terme seront complétés par d'autres actions de moyen et long terme : soutien à l'entrepreneuriat dans les quartiers, notamment en lien avec le programme initié avec l'association AGPR (Agir pour réussir), incitation et accompagnement des PME à l'export, développement de l'Afrique et du Moyen-Orient, poursuite de la construction européenne ...



## PROTECTION SOCIALE

# LE MEDEF ET LE RÉGIME SOCIAL DES INDÉPENDANTS SIGNENT UN PARTENARIAT

A L'OCCASION DU "LUNDI DES PME", LE RÉGIME SOCIAL DES INDÉPENDANTS (RSI) ET LE MEDEF ONT DÉCIDÉ DE S'ASSOCIER AFIN DE MIEUX INFORMER ET CONSEILLER LES CHEFS D'ENTREPRISE SUR LEURS DROITS ET OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE PROTECTION SOCIALE

Le partenariat inédit conclu entre les deux organisations vise à développer des actions communes d'accompagnement et d'information auprès des adhérents du MEDEF.

Il permettra aux entrepreneurs d'obtenir une meilleure information en matière de protection sociale en lien avec le Régime social des indépendants. Le RSI, le MEDEF et leurs réseaux vont ainsi tisser des relations plus étroites afin de pouvoir traiter plus efficacement les difficultés éventuellement rencontrées par

les entrepreneurs. Dans un premier temps, les deux organisations vont dresser un état des lieux objectif de la situation pour les adhérents du MEDEF.

Comme le souligne Thibault Lanxade, vice-président du MEDEF en charge des PME et de l'entrepreneuriat, *"nous sommes très souvent interrogés sur le RSI. C'est un sujet important pour les créateurs d'entreprise et les indépendants qui sont les fers de lance de l'entrepreneuriat de notre pays. C'est pourquoi nous avons choisi d'accompagner nos adhérents concrètement, sans entrer dans la polémique."*

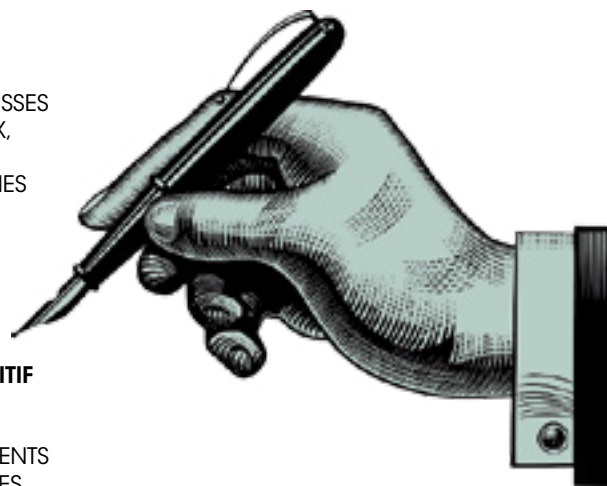
### TROIS PISTES D'ACTIONS ONT ÉTÉ ÉVOQUÉES :

#### PROPOSER UNE INFORMATION CONCRÈTE ET EFFICACE

AUX ADHÉRENTS DU MEDEF ET AUX ASSURÉS DU RSI EN MATIÈRE DE PROTECTION SOCIALE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES ;

**ÉTABLIR, AU NIVEAU LOCAL, DES RELATIONS** ENTRE LES CAISSES RSI ET LES MEDEF TERRITORIAUX, AFIN DE FACILITER LA MISE EN ŒUVRE D'ACTIONS COMMUNES EN MATIÈRE D'ÉCHANGE D'INFORMATION ET DE PARTICIPATION À DES ÉVÉNEMENTS ;

**METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF EFFICACE POUR TRAITER LES DIFFICULTÉS** ÉVENTUELLES RENCONTRÉES PAR LES ADHÉRENTS DES MEDEF TERRITORIAUX ET DES FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES.



# LA COMPLÉMENTAIRE SANTÉ COLLECTIVE,

## UN DISPOSITIF DE POLITIQUE SOCIALE DE L'ENTREPRISE



Par Jean-Marc Bernard,  
Directeur commercial, marketing  
et des opérations chez MMA.

LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016, LES ENTREPRISES DEVONT AVOIR OUVERT UNE COMPLÉMENTAIRE SANTÉ POUR TOUS LEURS SALARIÉS. CETTE OBLIGATION RÉSULTE DE L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL (ANI) DU 11 JANVIER 2013.

### Pourquoi MMA est le partenaire naturel des entreprises pour mettre en place une complémentaire santé collective ?

Avec ses 1 300 agents généraux et 1 800 points de vente, MMA dispose d'un maillage territorial très dense. Ces 1 300 entrepreneurs d'assurance entretiennent une vraie proximité avec les dirigeants d'entreprise pour les conseiller et informer leurs salariés.

Tous les entrepreneurs d'assurances MMA sont formés aux évolutions récentes, nombreuses et parfois complexes de la santé (ANI, contrat responsable, catégories objectives, etc.). Faire appel à eux garantit de trouver une solution conforme aux dernières réglementations.

L'ensemble de l'offre MMA mutuelle santé et prévoyance a été rénové en vue de l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier prochain. La gamme AFFIPRO Santé permet de trouver la formule la plus adaptée à chaque entreprise. Les salariés, eux, ont la possibilité de « booster » leurs garanties en choisissant des options.

### Quels sont vos services différenciant ?

Les assurés MMA bénéficient de plusieurs services spécifiques, comme un accès privilégié au réseau de soins Santéclair. Pour les salariés, c'est l'assurance d'un réseau de soins de qualité qui, de plus, leur permet de diminuer le reste à charge. MMA a déployé un dispositif numérique complet pour faciliter le parcours de santé des assurés. Via des applications mobiles, ils peuvent à tout moment consulter leurs remboursements, accéder aux meilleurs prestataires, etc. L'objectif est d'offrir le maximum de services au prix le plus juste.

### La santé des salariés n'est-elle pas l'occasion d'aborder aussi celle des chefs d'entreprise ?

Nous considérons que la santé du dirigeant est un actif de l'entreprise, même s'il n'apparaît pas au bilan de celle-ci. La souscription de la complémentaire santé collective doit leur permettre de s'interroger sur leur propre couverture sociale. Avec l'offre AFFIPRO Gérant majoritaire, ils bénéficient de la même couverture que leurs salariés, tout en profitant des optimisations fiscales auxquelles les travailleurs non salariés ont droit.

MMA a commandé à OpinionWay une étude pour évaluer la santé des chefs d'entreprise de moins de 50 salariés et mieux les accompagner. Dévoilés cet été, les résultats de l'étude montrent que 75 % d'entre eux ressentent des douleurs physiques, principalement au dos et aux articulations, liées à la surcharge de travail et au stress. L'arrêt de travail est souvent un luxe que l'entrepreneur ne s'autorise pas : 30 % ont renoncé à s'arrêter malgré les conseils de leur médecin.

Pour les aider à développer leur capital santé, MMA a lancé le programme « Pour des entrepreneurs en forme ! » : des conseils et informations

pratiques sur des thèmes tels que le sommeil, la gestion du stress, le bien-être... sont diffusés sous forme d'articles, de vidéos, de podcasts auprès des clients et sur les réseaux sociaux professionnels.

### La complémentaire santé collective est-elle un dispositif clé de la politique sociale de l'entreprise ?

Il faut le voir ainsi. Il y a deux façons d'appréhender ce changement. Le subir ou créer une opportunité d'offrir un package social à son personnel, attirer et fidéliser les talents. Chez MMA, nous sommes convaincus que la santé des salariés et le bien-être au travail contribuent à la productivité. La complémentaire santé est l'occasion d'une approche globale de la sécurité des collaborateurs. Même si les dirigeants ne peuvent consentir plus d'efforts financiers que ce qu'exige l'ANI, il est important de positiver la démarche. Donc de communiquer sur le dispositif qu'ils mettent en place et de faire de cette obligation un moteur pour l'ensemble des salariés. La complémentaire santé peut jouer un effet levier sur la rémunération. Dans le contexte fiscal actuel des entreprises privées (IS à 33,3 %), faire un effort supplémentaire sur la mutuelle revient moins cher que d'augmenter les salaires. Le gain pour le salarié est supérieur, à niveau de dépenses égales pour l'employeur.





# MON MEDEF, MA PME

## UNE CAMPAGNE POUR EN FINIR AVEC LES IDÉES REÇUES

ON ASSIMILE TROP  
SOUVENT LE MEDEF  
AU CAC 40, ALORS QUE  
95 % DE SES ADHÉRENTS  
SONT DES TPE-PME.  
POUR CONTRER LES  
IDÉES REÇUES, UNE  
CAMPAGNE NATIONALE  
DE COMMUNICATION  
A ÉTÉ LANCÉE EN  
NOVEMBRE DERNIER POUR  
RÉAFFIRMER LE MEDEF  
DANS SON ANCRAGE  
TERRITORIAL ET SON RÔLE  
D'ACCOMPAGNEMENT  
DES PETITES ENTREPRISES.

Cela ne s'était jamais vu. Depuis la création du Mouvement des Entreprises de France en 1998, ni même depuis la naissance du CNPF (Conseil National du Patronat Français) en 1945 ! Le MEDEF a lancé une grande campagne de communication le 9 novembre dernier.

Pour la première fois, elle n'est pas liée à un sujet en particulier, mais dédiée au MEDEF lui-même. Une campagne d'image donc pour lutter contre les idées reçues. Car même si les entreprises du CAC 40 ne sont, comme son nom l'indique, que 40, nombreux sont ceux qui croient encore que le MEDEF ne s'intéresse qu'à elles. Pourtant, au travers de ses 122 organisations territoriales, de ses 80 fédérations professionnelles et de ses 20 000 mandataires, ce sont plusieurs milliers d'entreprises adhérentes que représente le MEDEF. Et parmi elles, 95 % sont des TPE-PME !

La campagne "Mon MEDEF, ma PME" s'est déclinée sur l'ensemble du territoire du 9 au 30 novembre. Articulée autour de cinq valeurs fortes (réseau, sérénité, performances, influence, engagement), elle a vocation à souligner les actions menées au quotidien dans l'intérêt des entreprises françaises, quelle que soit leur taille. Pour incarner son image, le MEDEF s'est tout simplement tourné vers les adhérents des MEDEF territoriaux.



Cinq dirigeants de TPE-PME ont ainsi vu leur photo placardée sur plus de 3400 affiches au cœur des villes, des zones d'activités et des zones industrielles sur l'ensemble du territoire. D'autres entrepreneurs ont quant à eux expliqué de vive voix à la radio ce que le MEDEF leur apporte au quotidien. Ces spots, diffusés pendant trois semaines chaque matin sur Europe 1 et RTL, et cinq fois par jour sur France Info, traitent de sujets aussi variés que la fiscalité, le droit du travail ou encore les relations école-entreprises. Pour compléter le dispositif, un site Internet a été créé. On y retrouve l'ensemble des visuels de la campagne, les spots radio en podcasts, mais aussi des explications concrètes sur la façon dont le réseau MEDEF accompagne les entreprises. Et pour aller jusqu'au bout de la mise en relation, l'internaute peut contacter son MEDEF territorial directement via cette plateforme.

**POUR PLUS D'INFOS,  
RENDEZ-VOUS  
SUR [MONMEDEF.COM](http://MONMEDEF.COM) !**

## POURQUOI AVOIR SOUHAITÉ CETTE CHAMPAGNE ?

PIERRE GATTAZ : *"Le MEDEF c'est le CAC 40".* Il s'agit là d'un a priori tenace qui colle à la peau de notre mouvement. Encore récemment un de nos adhérents d'un département rural m'a indiqué que le préfet lui avait dit lors d'une réunion *"Alors qu'en pense le CAC 40 ?"* ! Pourtant, les adhérents de ce MEDEF territorial ont en moyenne une quarantaine de salariés. Et c'est d'ailleurs le cas de milliers de TPE-PME qui adhèrent au MEDEF.

Il s'agit donc avant tout d'une campagne d'image afin de réaffirmer le MEDEF dans son ancrage territorial et son rôle majeur dans l'accompagnement des TPE et des PME. Nous avons voulu montrer le véritable visage des entrepreneurs. Ce sont des adhérents de différents MEDEF territoriaux qui apparaissent sur les visuels. Je voudrais d'ailleurs remercier ici les cinq entrepreneurs qui ont bien voulu prêter leur image à cette campagne.

## LE MEDEF VOUDRAIT-IL SE DÉTACHER DU CAC 40 ?

P.G. : Non pas du tout ! Les entreprises du CAC 40 sont nos porte-avions, ce sont des entreprises mondiales qui permettent à notre économie d'avoir une influence et un rayonnement formidable. Mais je ne m'exprime pas qu'en leur nom. Je pense aussi aux contraintes et aux difficultés que peuvent rencontrer des entrepreneurs ayant des carnets de commande fluctuants, des salariés à gérer,

# PIERRE GATTAZ DÉCRYPTE LA CAMPAGNE

une complexité administrative avec laquelle il faut jongler... Nous voulions rappeler que chez nous, tout le monde a sa place, du plus petit au plus grand ! Cette campagne, est aussi l'occasion pour les chefs d'entreprise de découvrir ce qu'est le MEDEF et de se rapprocher de nos MEDEF territoriaux.


## QUELS RÉSULTATS ATTENDEZ-VOUS ?

P.G. : Si l'on arrête de dire à chaque fois que l'on parle du MEDEF qu'il ne s'agit que du CAC 40, si on associe davantage PME et MEDEF, alors je serai satisfait. Je suis bien conscient que cela ne se fera pas du jour au lendemain. C'est un travail qui s'inscrit dans la durée. D'autres actions seront sans doute nécessaires et nous y réfléchissons déjà.

**"LE MEDEF JOUE UN RÔLE MAJEUR DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES TPE-PME"**





A photograph showing a group of people in formal attire (suits and dresses) clapping. In the center, a man with thinning hair, wearing a dark suit and a blue tie, is smiling broadly and clapping. To his left, a woman with dark hair and glasses is also smiling and clapping. To his right, a man with short dark hair and a beard, wearing a dark suit and a red tie, is clapping. The background is slightly blurred, showing other people and what appears to be a large window or screen.

L'ÉDITION 2015 DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU MEDEF, QUI S'EST TENUE LES 26 ET 27 AOÛT SUR LE CAMPUS D'HEC, AVAIT POUR THÈME **"FORMIDABLE JEUNESSE"**. UN THÈME QUI REVÊT UNE DIMENSION PARTICULIÈRE À L'HEURE OÙ NOTRE JEUNESSE A ÉTÉ PRISE POUR CIBLE PAR LES DJIHADISTES DE DAESH LORS DES ATTENTATS QUI ONT ENSANGLANTÉ PARIS. EN DÉPIT D'UN TEMPS MAUSSADE, CET ÉVÈNEMENT AURA ÉTÉ UN TRÈS GRAND CRU AVEC DE NOMBREUX TEMPS FORTS ET DES INVITÉS PRESTIGIEUX : **SA MAJESTÉ LA REINE RANIA DE JORDANIE ; LA PREMIÈRE DAME DE CÔTE D'IVOIRE, DOMINIQUE OUATTARA ;** OU ENCORE **L'ARTISTE ET HOMME POLITIQUE SÉNÉGALAIS, YOUSSEU N'DOUR...** SANS OUBLIER LES PERSONNALITÉS POLITIQUES, PARMI LESQUELLES **EMMANUEL MACRON ; LE MINISTRE ANGLAIS, MATTHEW HANCOCK ; LAURENT FABIUS ;** OU ENCORE **LIONEL ZINSOU, LE NOUVEAU PREMIER MINISTRE DU BÉNIN.** RETOUR SUR DEUX JOURS QUI AURONT MARQUÉ LA RENTRÉE.



# UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2015 DU MEDEF FORMIDABLE JEUNESSE !

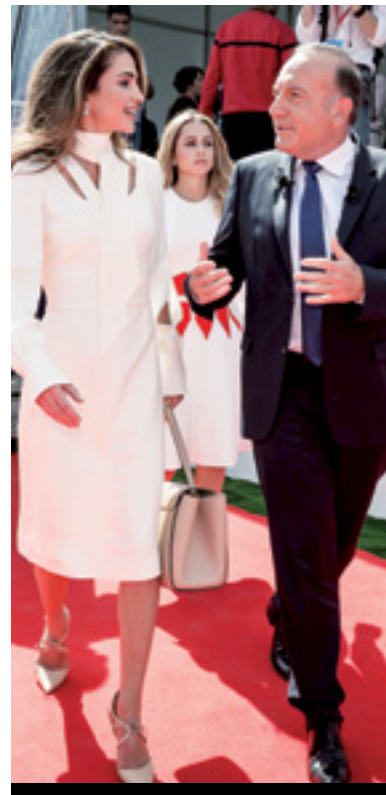
**"Les jeunes sont un de nos principaux atouts et ce sont eux qui feront le monde de demain, c'est pourquoi nous avons voulu leur consacrer cette édition."** a déclaré Pierre Gattaz. Déclinée en trois demi-journées, l'Université d'été 2015 du MEDEF a permis de passer en revue les grands défis mondiaux à relever, d'insister sur les réformes à mener dans l'Hexagone afin d'offrir aux jeunes Français les meilleures chances et de montrer toutes les possibilités qui s'offrent lorsqu'on libère les énergies créatrices.

**"TANDIS QUE DAESH ESSAIE DE NOUS TRAINER VERS L'ARRIÈRE, NOS JEUNES NOUS POUSSENT VERS L'AVANT."**

Invitée d'honneur de l'Université d'été, la reine Rania al-Abdullah, après avoir rappelé les liens forts qui unissent la France et la Jordanie, a dressé, dans un discours courageux et sans langue de bois, un panorama réaliste de la situation actuelle au Moyen-Orient. Elle a dénoncé l'insuffisance des efforts

faits pour combattre Daesh, y compris de la part des musulmans modérés. Elle a également rendu hommage à la jeunesse du monde arabe qui, en dépit des difficultés, croit en l'avenir et partage l'esprit d'entreprendre. Elle a insisté sur l'importance de l'éducation et, rebondissant sur le million d'emplois cher à Pierre Gattaz, elle a précisé que pour absorber les nouveaux arrivants sur le marché du travail, c'est plus de 100 millions d'emplois que le Moyen-Orient devra créer d'ici 2020. Enfin, elle a exhorté les entreprises françaises à participer à cette grande action de stabilisation et à investir massivement dans la région. [Cf. infra]

Bâtir les "Trente Audacieuses" Pierre Gattaz, pour donner le ton général de la manifestation, a ensuite accueilli sur scène les quarante-cinq jeunes médaillés des Olympiades des métiers, les Worldskills de Sao Paulo au Brésil. "Vous êtes la vitrine vivante de l'excellence par l'apprentissage dans cinquante métiers !", leur a-t-il déclaré. Un moment d'enthousiasme et d'émotion qui valorise la France qui gagne.



**"BÂTIR LES TRENTE AUDACIEUSES."**

Dans son discours d'ouverture, Pierre Gattaz a rappelé que **"Les jeunes sont un réservoir de talents et d'énergie extraordinaires, ils sont l'avenir de la France dans un monde qui bouge."**, avant d'appeler à bâtir tous ensemble les "Trente Audacieuses". Il a également rendu un vibrant hommage aux entrepreneurs qui sont **"les aventuriers des temps modernes"**. Il a insisté sur les opportunités que les mutations actuelles du monde offrent à la France et qui, si elle sait les saisir, pourra redevenir une nation gagnante. Pour lui, le monde et à équiper et le futur à inventer. Il a ensuite proposé une méthode, les 5 "v" : vision, vérité, valeurs, volonté, victoire. Pour conclure, Pierre Gattaz a adressé trois messages à ses élus, aux entrepreneurs et aux jeunes qu'il a invités à "oser l'entreprise".

## JEUNESSE DU MONDE, GENÈSE DU SIÈCLE

Bouleversements démographiques, changement climatique, mondialisation et digitalisation de l'économie, révolutions technologiques, tensions géopolitiques... Les tables-rondes de la première demi-journée ont été l'occasion de tracer les perspectives d'un monde en devenir et de comprendre comment les jeunes appréhendent l'époque. Une attention toute particulière était réservée à l'environnement, COP 21 oblige. La plénière d'ouverture a, quant à elle, mis en scène des jeunes qui, par leur talent, leur courage et leur détermination, changent le monde. Parmi eux, le jeune violoniste prodige Mohamed Hiber a régalié l'audience avec un morceau de Paganini.

### "LA DIVERSITÉ EST UNE RICHESSE"

L'Afrique était également à l'honneur lors de cette Université d'été notamment avec la présence de l'artiste et homme politique sénégalais Youssou N'Dour, aujourd'hui ministre-conseiller auprès du président de la République du Sénégal. **"La diversité est une richesse."**, a-t-il déclaré, en invitant les entrepreneurs à passer **"de la pensée à l'action"**. Il a proposé de compléter ainsi la devise républicaine : **"Liberté d'entreprendre, égalité - que chacun, dans la diversité, ait sa chance -, fraternité - que l'on retrouve l'esprit de l'équipe de France de football de 1998."** Revenant sur la situation actuelle du continent africain, Youssou N'Dour a affirmé : **"L'Afrique va bien et elle a changé. Elle est à construire et les jeunes veulent participer à sa construction."** Et bien sûr

la France doit avoir sa part dans cette construction : **"Une Afrique faible, c'est une France faible. Une Afrique forte, c'est une France forte. Or la place de la France recule en Afrique. Maintenant les jeunes Africains vont à Istanbul ou Dubaï. Paris n'a plus le monopole."**

En conclusion, Youssou N'Dour a déploré la lourdeur administrative française, un discours qui n'était pas pour déplaire aux entrepreneurs présents. **"Il y a trop d'État en France. Il faut changer le système. Même pour avoir une association, on vous demande des papiers à n'en plus finir. Je ne pense pas que ce système attire. Moins d'État permettrait aux investisseurs que vous êtes d'oser un peu plus."** Il a également reproché aux Français de **"ne plus être assez fous et de ne plus faire rêver. Où sont les TGV, Concorde, Louis de Funès ? Soyez encore fous !"**, avant de terminer en entonnant à capella l'un de ses principaux succès.



## FRANCE : LE DÉFI JEUNE

Après le monde, la France. L'objectif de la deuxième demi-journée était de faire un focus sur notre pays et de voir comment il doit préparer sa jeunesse à relever les défis de demain. Quelles sont les conditions pour que les jeunes Français retrouvent l'espoir et pour que la France devienne un nouvel eldorado où les jeunes seront heureux de vivre et de travailler ? Cela passe en tout premier lieu par l'école car la France ne peut plus tolérer que 150 000 jeunes sortent du système éducatif sans qualification chaque année et qu'elle dégringole dans les classements internationaux. Une table ronde était d'ailleurs consacrée à ce problème. La plénière était quant à elle consacrée à l'emploi des jeunes, et rassemblait des invités de marque tels que Peter Hartz, l'instigateur de la réforme du marché du travail en Allemagne et ancien conseiller social de Gerhard Schröder ; Mauro Dell'Ambrogio, le secrétaire d'État suisse à la Formation, à la Recherche et à l'Innovation ; ou encore Gérard Larcher, le président du Sénat. L'ex-conseiller de Schröder a appelé les entrepreneurs français à l'action : **"Vous n'avez pas besoin de conseils, les diagnostics sont à la disposition de tous. Ce qu'il faut, c'est agir. Pas besoin de milliards d'euros !"**

Le secrétaire d'État suisse à la Formation a rappelé pour sa part que, dans son pays, **"à l'âge de 15 ans, les deux tiers des jeunes vont en apprentissage, et le temps de travail se situe aux alentours de 45 heures par semaine"**. Le taux de chômage des jeunes n'est en Suisse que de 7 %. Faut-il y voir une relation de cause à effet ? Mais surtout, a précisé Mauro Dell'

Ambrogio, **"L'apprentissage a en Suisse un grand prestige social. Les entreprises sont créées par des personnes qui viennent de la formation professionnelle, pas des grandes écoles."** Comme l'a souligné le chef d'état-major des armées : **"L'entreprise, c'est avant tout un état d'esprit. La jeunesse a le goût de l'effort, à condition de lui donner des perspectives."**

Autre invitée d'honneur, la première dame de Côte d'Ivoire et présidente de *Children Of Africa*, Dominique Ouattara, a ouvert la dernière demi-journée. Accompagnée d'une importante délégation ivoirienne, elle a évoqué le dynamisme de la jeunesse africaine, et l'importance de la mettre en valeur. Rappelant ses engagements en faveur des jeunes via sa fondation, Dominique Ouattara a également invité les chefs d'entreprise à venir nombreux en Côte d'Ivoire, pays qui représente un fort potentiel et constitue pour les entreprises françaises une porte d'entrée pour tout l'ouest africain. [cf. infra]

## LA PROMESSE DE L'AUBE

La dernière demi-journée s'est focalisée sur le besoin fondamental de regarder le monde d'un œil neuf. Fondamental de conserver en toutes circonstances sa jeunesse d'esprit et de mettre de l'anticipation, du rêve, de la créativité, de l'anticonformisme dans nos actions, nos organisations et nos entreprises afin d'être au rendez-vous de l'espoir. Les nouvelles tendances ont été traquées et le futur décodé à travers notamment les promesses de la science qui vont bouleverser les façons de vivre des futures générations.

La plénière de clôture "Tous conquérants" a fait souffler l'esprit d'entreprise sur le campus. Matthew Hancock, le jeune ministre britannique de la Réforme de l'État, a notamment séduit les chefs d'entreprise français en leur expliquant qu'en Angleterre la législation du travail tient en 60 pages contre plusieurs milliers chez nous. Quant à Lionel Zinsou, Premier ministre du Bénin, il a à son tour évoqué les belles perspectives de développement du continent africain. Dans son allocution, le ministre de l'Économie, Emmanuel Macron, a appelé les entrepreneurs à prendre leur part de responsabilité dans la transformation de l'économie française et à investir sans tarder. Citant le président Kennedy, Emmanuel Macron a déclaré aux chefs d'entreprise : **"Ne vous demandez pas ce que le pays peut faire pour vous, demandez-vous ce que vous pouvez faire pour le pays."** Emmanuel Macron a également défendu l'action du gouvernement en faveur des entreprises et notamment le pacte de responsabilité. Enfin, il a exhorté les entrepreneurs à agir de concert avec les politiques et n'a pas hésité à fustiger les erreurs passées de la gauche. Pierre Gattaz a ensuite invité les jeunes présents dans la salle à rejoindre Emmanuel Macron et lui-même sur-scène. Et ce fut un grand concours de selfies ! Le mot de la fin est revenu à Laurent Fabius. Prenant la parole lors du cocktail de clôture, le ministre des Affaires étrangères et du Développement international a invité les entrepreneurs à investir massivement dans le tourisme afin de valoriser notre patrimoine et notre terroir auprès d'une clientèle étrangère à fort pouvoir d'achat.





# RANIA DE JORDANIE

**"L'ÉCHEC N'EST PAS UNE  
OPTION. SI NOUS ÉCHOUONS,  
DAESH GAGNERA."**

**Dans son discours  
d'ouverture, la reine  
de Jordanie évoque sa  
confiance dans les jeunes  
et le combat de son pays  
contre le djihadisme.**

"Le paysage géopolitique du Moyen-Orient a subi des bouleversements radicaux, menaçant non seulement notre région, mais aussi les régions bien au-delà de nos frontières. Le printemps arabe a déclenché un cycle impitoyable de conflits et d'instabilité. Le tourisme et le commerce souffrent. Il y a un nombre record de réfugiés [...] et Daesh, le soi-disant Etat islamique, continue de répandre son idéologie néfaste par des tactiques de terreur, qui non seulement diffame l'islam et ceux qui le pratiquent, mais modifie également la perception globale de notre région.

"Bien qu'il y ait un effort militaire concerté pour les vaincre, les musulmans modérés ne font pas assez pour gagner la lutte idéologique au cœur de cette bataille. [...] Entre temps, en Syrie et en Irak Daesh conquiert des terrains, inspire la peur et assassine des milliers d'individus. [...] Avec toute l'habileté d'un géant mondial des médias, il domine les informations, modifiant l'image de notre région en un terrain vague sanguinaire et sans loi.

**"MA RÉGION A BESOIN,  
PLUS QUE JAMAIS, DE LA  
FRATERNITÉ MONDIALE."**

"Dorénavant, ma région a besoin, plus que jamais, de la fraternité mondiale. Et les personnes nécessitant l'amitié des étrangers sont notre formidable jeunesse. En particulier les jeunes réfugiés qui devraient poursuivre leurs rêves et réaliser leurs ambitions, comme leurs pairs, ici en France et partout dans le monde.

**"LES JEUNES NOUS PROUVENT  
QUE C'EST DANS LES CIEUX  
LES PLUS SOMBRES QU'ON  
VOIT SOUVENT LES ÉTOILES  
LES PLUS BRILLANTES."**

"Tous les jeunes de la région sont au défi de vivre dans une région instable. Le plus grand défi est qu'un quart d'entre eux sont touchés par le chômage. [...] Donc, vous pourriez les excuser d'être mécontents et frustrés. Sauf qu'ils ne le sont pas. En fait, ces jeunes nous prouvent que c'est dans les cieux les plus sombres qu'on voit souvent les étoiles les plus brillantes. Tandis que Daesh essaie de nous traîner vers l'arrière, nos jeunes nous poussent vers l'avant, embrassant la promesse du 21<sup>e</sup> siècle. La soif de réussite et le désir de tirer parti du nouveau paysage numérique a encouragé de nombreux jeunes Arabes à lancer leurs entreprises. Des sociétés telles que Beelabs, une société de jeux jordanienne dont Shibshib War Game a été classée meilleure nouvelle application sur l'App Store. Ou Mariam

Abultewi de Gaza avec son application, Wasselni [qui permet de commander un taxi à Gaza, ndlr], qui est comme un écho à des services tel Lyft [semblable à Uber, ndlr] ou bien Clear Day, la plus grande application météo payante au monde, développée par l'Égyptien Amr Ramadan. [...] Cette attitude positive se reflète dans le sondage qui démontre que deux de nos fabuleux jeunes sur cinq – soit 39 % – ont l'intention de créer leur propre entreprise dans les cinq prochaines années.

**"NOUS DEVONS CRÉER  
PLUS DE 100 MILLIONS  
D'EMPLOIS D'ICI 2020."**

"Pour que nos jeunes soient vraiment épanouis ils ont besoin de trois choses. L'éducation, les opportunités, l'emploi. [...] Ils ont besoin que nous croyions en eux. "L'éducation est le meilleur départ dans la vie d'un enfant. C'est pourquoi, en Jordanie, nous réformons notre système éducatif à tous les niveaux, et en particulier en investissant dans les enseignants et les technologies. La création d'emplois est encore plus importante. Juste pour absorber les nouveaux arrivants sur le marché du travail, nous devons créer plus de 100 millions d'emplois d'ici 2020. Cela n'est pas un idéal. C'est un impératif. L'échec n'est pas une option. Si nous échouons, Daesh gagnera. Et si ce dernier gagne, la région sera rapidement réduite à néant, entraînant des répercussions mondiales pour longtemps. Je souhaite vous mettre au défi de participer à cette grande action. Il n'y a jamais eu un meilleur moment pour investir dans le Moyen-Orient."

# PIERRE GATTAZ

**"LE MONDE EST À ÉQUIPER  
ET LE FUTUR À INVENTER"**

**Lors de son discours d'introduction, Pierre Gattaz a présenté sa méthode pour inciter les jeunes et les entrepreneurs à bâtir une France audacieuse qui innove.**

"Nos jeunes, tous nos jeunes, de toutes conditions, de toutes origines sociales, de toutes confessions, sont un réservoir de talent et d'énergie extraordinaires, ils sont l'avenir de la France dans un monde qui bouge. [...] Notre jeunesse nous offre aujourd'hui une formidable opportunité de faire changer notre pays, pour enfin l'adapter à ce monde qui se transforme et s'accélère à toute vitesse, et pour nous faire définitivement rentrer dans le 21<sup>e</sup> siècle.

"Après les Trente Glorieuses, il faut que nous tournions définitivement la page des "Trente Piteuses" [...] pour bâtir ensemble les conditions des "Trente Audacieuses", trente années de croissance, de retour au plein emploi, d'innovations, d'enthousiasme et d'ambition. Mais quel constat pouvons-nous faire aujourd'hui ? Quatre constats s'imposent. Le premier est celui d'une France encalminée avec une croissance en berne ; un taux de chômage beaucoup trop élevé ; une pression fiscale, des déficits

et un endettement records... Un vrai gâchis. Le deuxième est que, paradoxalement, la France a de fantastiques atouts pour réussir dans la mondialisation. [...] Troisième constat. Nos entreprises sont désormais, demain encore plus qu'aujourd'hui, les moteurs du développement de notre pays.

## **"LES ENTREPRENEURS SONT LES HÉROS DE LA NATION."**

"Aujourd'hui, je veux rendre un hommage particulier à vous tous qui êtes les aventuriers des temps modernes : ceux qui innover, embauchent, prennent des risques, créent de la richesse. [...] Les entrepreneurs sont les héros de la nation.

"Enfin quatrième constat : le mauvais élève qu'est la France bénéficie d'une chance inouïe. Le monde se transforme profondément et, face à ces bouleversements, les cartes sont rebattues. Chaque pays a une chance de revenir dans le peloton de tête des nations gagnantes s'il s'en donne les moyens.

"Deux grandes idées doivent nous guider : le monde est à équiper, et il attend la France. Que ce soit en Asie, en Afrique ou en Amérique du Sud, les marchés tendent la main à nos savoir-faire, à notre créativité, à nos technologies, la French Touch et le French Design... Ils nous attendent. [...] Le futur est à inventer, donc nous devons privilégier l'innovation. Tout cela ne sera possible qu'à condition que nous soyons collectivement capables de préparer le terrain en menant les réformes indispensables pour anticiper et exploiter ces mutations.

## **"UNE MÉTHODE : LES 5 V"**

"J'aimerais vous proposer une méthode que nous utilisons dans les entreprises, [...] les 5 V : Le 1<sup>er</sup> V est celui d'une vision qu'il faut définir. Le 2<sup>e</sup> V est celui de la vérité. Le 3<sup>e</sup> V, ce sont les valeurs partagées, nos convictions profondes, nos règles collectives. Le 4<sup>e</sup> V, c'est la volonté, le courage de décider et d'agir. Le 5<sup>e</sup> V enfin est la victoire finale partagée.

**"Vision.** Quelle France souhaitons-nous laisser à nos jeunes ? Quel destin collectif, quel projet partagé, quelle ambition commune ? [...] Plus que jamais il est aujourd'hui indispensable de bâtir ce projet pour la France. C'est ce que beaucoup d'autres pays ont fait ou font. Le MEDEF y travaille et rendra publiques ses réflexions.

**"Vérité.** Avoir une vision ne suffit pas. Il faut aussi expliquer, regarder la réalité en face et se baser sur les faits. [...] Quelle est la situation de la France aujourd'hui ? Une compétitivité qui reste extrêmement dégradée, avec un niveau de charges sur les entreprises le plus élevé d'Europe. [...] Une complexité administrative asphyxiante. Avec plus de 400 000 textes réglementaires et 80 codes. [...] Un marché du travail trop complexe et trop rigide. [...] Une fiscalité totalement dissuasive pour l'investissement et la création de richesses. [...] Des dépenses publiques qui sont les plus élevées d'Europe, handicapant lourdement la création de valeur et la consommation.

**"Valeurs.** La vision et le discours de vérité ne servent à rien si l'action qui doit en découler n'est pas encadrée par des valeurs claires.



explicités, partagés. [...] Nous traversons une période qui nécessite de redéfinir ces valeurs au-delà de nos valeurs républicaines (liberté, égalité, fraternité). L'entreprise peut participer à cette refondation. [...] Quelles sont les valeurs des entreprises ? D'abord les valeurs du travail : le goût de l'effort, le sens du mérite et la fierté partagée. Ensuite les valeurs liées à l'esprit d'équipe : le respect mutuel, mais aussi le respect des clients et des fournisseurs, l'éthique et la solidarité.

Enfin les valeurs propres aux entrepreneurs : l'audace, le courage, la témérité et l'exemplarité.

**"Volonté.** La volonté, c'est le courage d'argumenter, de débattre, d'expliquer, mais aussi et surtout le courage de décider et de réformer. [...] Nous avons cinq grands problèmes à résoudre en mettant en œuvre au plus vite les réformes structurelles nécessaires : l'amélioration de notre compétitivité, la simplification, le droit social, la fiscalité, les dépenses publiques.

**"Victoire.** Enfin, le 5<sup>e</sup> V c'est la victoire. Elle ne peut se comprendre que partagée. Nous ne pouvons demander des efforts à nos concitoyens que si nous réaffirmons clairement que les bénéfices de ces efforts seront partagés. [...] Les victoires attendues de ce dispositif sont la confiance retrouvée durablement, une économie qui redémarre, des investissements démultipliés, des emplois créés, et par conséquent, un taux de chômage qui baisse, des déficits sociaux qui se

## "OSEZ L'ENTREPRISE, SOYEZ AUDACIEUX, N'AYEZ PAS PEUR"

résorbent, du pouvoir d'achat en plus pour chaque Français. "Pour conclure, j'aimerais adresser trois messages à nos élus et à ceux qui nous gouvernent : il y a urgence à réformer en profondeur le pays si nous voulons retrouver les chemins de la croissance et in fine de l'emploi. Aux jeunes : osez, osez l'entreprise, soyez audacieux, n'ayez pas peur ! Aux entrepreneurs : prenons nos responsabilités et relevons ces défis ! Le temps de l'action est venu."



# DOMINIQUE OUATTARA

**"LA JEUNESSE, UN ATOUT  
FORMIDABLE POUR L'AFRIQUE."**

**La première dame de Côte d'Ivoire a insisté, lors du discours qu'elle a prononcé le 27 août, sur l'importance de l'éducation des jeunes pour leur réussite future et pour le développement de l'Afrique.**

"Oui, la jeunesse est formidable car elle est notre avenir, mais elle peut devenir cette bombe à retardement dont le problème des migrants est devenu le triste symbole. [...] Si nous voulons relever le défi de la réussite de notre jeunesse, il nous revient d'écouter nos jeunes pour mieux les comprendre, de leur faire aimer l'école et de les former.

**"L'AFRIQUE COMPTE  
200 MILLIONS DE JEUNES DE  
18 À 24 ANS ET ILS SERONT  
TROIS FOIS PLUS NOMBREUX  
À L'HORIZON 2050."**

"Le continent africain totalise la moitié des 75 millions de jeunes au chômage dans le monde. Et sur 100 chômeurs africains, 60 sont des jeunes. [...] Cette réalité conduit certains à croire que la jeunesse africaine constituerait un "péril". [...] Je fais plutôt partie de ceux qui sont convaincus, comme le dit Mohamed Mo Ibrahim, que "cette jeunesse est la première richesse du continent".

"Aujourd'hui, l'Afrique compte 200 millions de jeunes de 18 à 24 ans et ils seront trois fois plus nombreux à l'horizon 2050. [...] La vitalité et la créativité de cette jeunesse constituent l'un des atouts majeurs pour un futur plus prometteur. Notre responsabilité est de donner aux jeunes d'aujourd'hui tous les outils pour construire les personnes qu'ils seront demain. "J'ai moi-même créé, dirigé et développé des entreprises pendant plus de vingt-cinq ans [...] J'ai très tôt été confrontée à la problématique de l'emploi des jeunes. [...] J'ai donc axé mes efforts sur la formation de mon personnel, ainsi que sur la mise en place d'un soutien social complémentaire. [...] Ces actions ont eu pour conséquence de fidéliser mes jeunes collaborateurs et de réduire le taux d'absentéisme. « Après l'élection de mon époux à la présidence de la Côte d'Ivoire, je me suis mise entièrement au service de mes concitoyens à travers la fondation *Children of Africa*. Elle intervient en Côte d'Ivoire, mais aussi dans dix autres pays d'Afrique. [...] Ses grands axes d'intervention (la santé, l'éducation et le social) ont été définis sur la base des problèmes spécifiques observés en Afrique.

"Bien sûr, parfois nous avons l'impression que notre contribution ne représente qu'une goutte d'eau dans l'océan, tant les besoins sont immenses. Mais souvent, le sourire d'un enfant que nous avons rendu heureux nous redonne le courage d'avancer et d'en faire encore plus. [...] "Premier producteur de cacao au monde, la Côte d'Ivoire est confrontée depuis des décennies au phénomène du travail des enfants. [...] Nous avons lancé un plan d'action en synergie avec des ONG nationales et internationales. Nous avons renforcé le dispositif légal et réglementaire

pour combattre ce fléau, et signé des accords pour lutter contre la traite transfrontalière. [...] Nous sommes sur la bonne voie.

"Dans ma lutte pour le bien-être des enfants, je me suis rendue compte très tôt de l'importance des mamans dans leur éducation. Un autre de mes engagements est donc la lutte contre la pauvreté des femmes, par la mise en place d'un fonds de microcrédit qui leur est réservé.

"L'une des principales raisons de l'échec de la jeunesse africaine à relever les défis est le déficit de scolarisation et de formation. Le président de la République a donc décidé que, dès la prochaine rentrée scolaire, l'école serait obligatoire en Côte d'Ivoire pour tous les enfants âgés de 6 à 16 ans.

**"LA CÔTE D'IVOIRE  
CONSTITUE UNE PORTE  
D'ENTRÉE POUR L'ENSEMBLE  
DU MARCHÉ OUEST  
AFRICAIN."**

"Avec une jeunesse dynamique, performante, et habituée aux nouvelles technologies, la Côte d'Ivoire est un pôle de développement considérable et constitue pour vous, chefs d'entreprise français, un inégalable marché de consommation, ainsi qu'une porte d'entrée pour l'ensemble du marché ouest africain qui représente plus de 335 millions de personnes. [...] Je saisis donc l'opportunité qui m'est offerte pour vous inviter à venir dans notre beau pays, et à conjuguer nos efforts afin de donner les meilleures chances à cette "formidable jeunesse".





# EMMANUEL MACRON

**"LES ENTREPRENEURS  
SONT NOTRE FIERTÉ ET  
NOTRE AVENIR."**

**Le ministre de l'Économie engage les entrepreneurs à redoubler d'efforts, avec l'aide du gouvernement, pour redresser la situation économique française.**

"Tout semble être là pour la reprise, mais elle reste fragile. Tout est prêt pour le recul du chômage, mais il continue à être là. Pourquoi ? [...] Parce que nos fondamentaux économiques se sont dégradés insidieusement, année après année, gouvernement après gouvernement, parce que nous nous sommes habitués à un défaitisme, parfois au cynisme, tout au moins à la défiance.

**"LA RESPONSABILITÉ  
DU GOUVERNEMENT, C'EST  
DE FIXER LE CAP, DE LE  
TENIR ET DE MENER LA  
RÉFORME JUSQU'AU BOUT."**

"Notre responsabilité ensemble, entrepreneurs et gouvernement, c'est de faire sortir le pays de la langueur dans laquelle il s'est inscrit depuis maintenant trop de décennies. [...] La responsabilité du gouvernement, c'est d'abord de fixer le cap, de le tenir et de mener la réforme jusqu'au bout. [...] Les politiques ont leur part de responsabilité, c'est vrai. Cette lente déliquescence qu'a connu

notre économie depuis les années 1980, c'est cette responsabilité qui s'appelle l'incapacité à maîtriser les dépenses publiques, l'absence de politique industrielle, l'inaptitude à tracer un chemin dans cette mondialisation qui a franchi nos frontières depuis bien longtemps. Elle s'appelle aussi la faillite à préserver les liens collectifs qui, seuls, permettent de relever les défis sans précédent auxquels nous faisons face.

**"LA GAUCHE N'EST PAS  
EXEMPTÉ DE CRITIQUES."**

"Chaque fois que l'on dresse les Français les uns contre les autres, qu'on oppose ceux qui travaillent à ceux qui sont au chômage, ceux qui viennent travailler d'ailleurs à ceux qui sont nés ici, on affaiblit notre capacité collective à surmonter la situation. Et la gauche n'est pas exempte de critiques. Elle a pu croire, à un moment, que la politique se faisait contre les entreprises, ou au moins sans elles, qu'il suffisait de décréter et de légiférer pour que les choses changent, qu'il n'était pas nécessaire de connaître le monde de l'entreprise pour prétendre le régenter, que la France pourrait aller mieux en travaillant moins. C'étaient des fausses idées. Il n'y aura pas de progressisme sans vraies réformes. Il n'y aura pas d'émancipation collective et individuelle sans le travail. Tout cela est derrière nous. [...]"

**"IL N'Y AURA PAS  
DE PROGRESSISME SANS  
VRAIES RÉFORMES."**

Car qui peut honnêtement prétendre que les choses n'ont pas changé, et dans le bon sens ? Qui peut, en

toute bonne foi, continuer de répéter que rien n'a été fait ou trop peu ? Qui peut encore prétexter que la politique menée par le gouvernement est brouillée par des signaux ou des actions contraires ? Mais nous devons aller plus loin. Le travail qui est le nôtre, collectivement, c'est de mener une vraie révolution culturelle. [...] Ensuite, c'est sortir de ce paradoxe français qui consiste à dire qu'en France, il est interdit d'échouer ; et qu'en même temps en France, il serait honteux de réussir. [...] Je veux avoir le même discours de franchise avec vous, que je viens d'avoir pour le gouvernement. Ce n'est pas uniquement la faute du personnel politique si les entreprises n'ont pas assez investi. [...] Ça n'est pas la faute des politiques si la France compte cinq fois moins de robots industriels que l'Allemagne, et plus de deux fois moins que l'Italie ! Ça n'est pas la faute des politiques si tant d'entreprises ont jugé bon de maintenir un positionnement de milieu de gamme. [...] Ça n'est pas la faute des politiques si des entreprises magnifiques se sont parfois vendues à l'encan, trop vite !

"Ce n'est pas la faute des politiques si l'énergie d'autant de salariés, dont le travail est insuffisamment reconnu – et ça aussi, c'est votre responsabilité de le valoriser et je ne parle pas seulement de reconnaissance pécuniaire – si cette énergie est parfois bridée. Ce n'est pas la faute des politiques si, en France, nous sommes le pays où une large majorité de Français aime travailler, mais trop encore sont malheureux au travail. Et pourquoi ce qui a trait au capital est-il toujours considéré comme un investissement, alors que ce qui relève du travail est encore trop souvent, dans le discours, vu comme une

**“ON A LA RESPONSABILITÉ  
DE REDRESSER ENSEMBLE  
LE PAYS, D’Y CROIRE,  
DE SE BATTRE POUR LUI.”**

charge ? [...] Donc c’est aussi votre responsabilité de faire cette transformation culturelle.

“Quand on fait partie de l’élite, politique, administrative, économique, on a la responsabilité de redresser ensemble le pays, d’en dire du bien, d’y croire, de se battre pour lui. Et donc le cynisme est interdit. Ne vous demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous. Il a fait maintenant beaucoup. Mais demandez-vous à chaque instant, ce que vous, vous pouvez faire pour notre économie, avec nous, parce que vous pouvez beaucoup. [...] Investissez maintenant, prenez des risques maintenant, et je le dis aux plus jeunes : entreprenez maintenant. Les entrepreneurs sont notre fierté et notre avenir. [...] Ma responsabilité, comme ministre de l’Économie, c’est de lever les blocages qui vous empêchent d’embaucher, d’investir, de prendre des risques, de vous transformer. Votre responsabilité, c’est de vous saisir de ce qu’il y a sur la table, d’investir, d’avancer, de prendre des engagements et de les tenir, de regarder votre pays différemment, de prendre toute votre part du combat que nous menons collectivement pour le redresser.

“Agir en politique en 2015, c’est réformer et mettre le pays en mouvement. C’est le risque que je veux prendre pour notre jeunesse. Agir en entrepreneur en 2015, c’est investir, conquérir, se moderniser. C’est le risque que vous devez prendre pour notre jeunesse.

La France de 2025 se construit maintenant, avec notre courage commun, et à l’aune de notre responsabilité collective.

Je veux, ensemble, que nous prenions aujourd’hui tous les risques pour notre jeunesse.”







# UN PACTE D'ENGAGEMENT POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

LA FORMATION PROFESSIONNELLE AVAIT UNE PLACE DE CHOIX PENDANT L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ AVEC, D'UNE PART, "LA RUE DE LA FORMATION" QUI A MIS EN AVANT TOUS LES AVANTAGES DE LA NOUVELLE RÉFORME ET, D'AUTRE PART, LA SIGNATURE D'UN PACTE D'ENGAGEMENT POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.

Ce pacte signé par le MEDEF, la Conférence des présidents d'université (CPU), la Conférence des directeurs d'écoles françaises d'ingénieurs (Cdefi) et la Conférence des grandes écoles (CGE) vise à proposer des actions innovantes de coopération autour de six engagements concrets dans les domaines de l'international, de l'insertion des docteurs, de la formation et de l'innovation.

L'objectif est l'amélioration des relations entre enseignement supérieur et entreprises. En ligne de mire : l'insertion professionnelle des étudiants et des docteurs.

*"Nous nous sommes fixé des objectifs à court terme et ferons ensemble le point sur ces engagements, ici même, l'an prochain",*

a promis Florence Poivey, présidente de la Commission éducation formation.

## PREMIER ENGAGEMENT

Le MEDEF, qui organise et reçoit, via MEDEF International, quelque 180 voyages d'études par an, promet d'associer systématiquement des présidents d'universités et des directeurs d'écoles à ses délégations d'entreprises.

## DEUXIÈME ENGAGEMENT

Rendre plus visibles les compétences des docteurs et multiplier les inscriptions sur le site Mydocpro.org.

## TROISIÈME ENGAGEMENT

Le pacte prévoit de doubler le nombre d'écoles doctorales labellisées "Parcours compétences pour l'entreprise".

## QUATRIÈME ENGAGEMENT

Généraliser les concertations branches professionnelles/enseignement pour développer les formations diplômantes de niveau licence.

## CINQUIÈME ENGAGEMENT

Accompagner la création de trois chaires de recherche partenariale universités-grandes écoles-PME.

**Enfin, dernier point du pacte : faire en sorte que trois entreprises accueillent des projets de start-up étudiantes.**



ACTUS

EN PARTENARIAT  
AVEC **CIC**

PUBLIÉ D'ACTIONNEL

# 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'INTÉRESSEMENT, 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...

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 ou proportionnelle, 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. Jusqu'à présent, la prime d'intéressement - complément de salaire exonéré de charges - était versée, par défaut, à l'employé. Selon les dispositions de la loi Macron, les modalités de versement de l'intéressement vont changer : sauf demande contraire du bénéficiaire, l'intéressement sera d'office placé sur un PEE.

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) et à une contribution de 8,20 % sur l'abondement du PERCO supérieur à 2300 €.)

### 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 Épargne 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'Épargne 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'Épargne 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 0 820 089 028

(0,12€/min+prix appel)

Du lundi au samedi de 8h30 à 18h.

CM-CIC Épargne Salariale - 34 rue du Wacken  
67193 STRASBOURG Cedex 9

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

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 5,36 € par titre au 1er janvier 2014, soit 1 179,20 € 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.

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

Contact : 08 20 310 084 (0,12€/min+prix appel)

Du lundi au samedi de 8h à 20h. [contact@moneticoresto.fr](mailto:contact@moneticoresto.fr)





## ENTREPRISE À LA RECHERCHE DE BONS PROFILS AIMERAIT ÊTRE BIEN ÉCLAIRÉE.

**VOTRE POTENTIEL SOURCING** est un service de l'Apec proposé aux entreprises pour optimiser l'efficacité de leur recrutement.

Nos consultants les conseillent pour les aider à trouver les bonnes candidatures.

Plus d'informations au **0 809 361 414** Service gratuit  
+ prix appel et sur [apec.fr](http://apec.fr)

Apec. Prenez rendez-vous avec l'avenir.



# LE MEDEF SUR LE TOUR DE FRANCE

## LE TOUR DE FRANCE EN QUELQUES CHIFFRES

21

ÉTAPES DONT 18  
SUR LE TERRITOIRE  
FRANÇAIS

12

MILLIONS  
DE SPECTATEURS  
MASSÉS SUR LE BORD  
DES ROUTES

23

MILLIONS  
DE TÉLÉSPECTATEURS SUR  
FRANCE 2 ET FRANCE 3

### À CHAQUE VILLE DÉPART, UN ESPACE DÉDIÉ AUX OFFRES D'EMPLOIS ET AUX FORMATIONS EN ALTERNANCE

**10 000** offres d'emplois en  
alternance proposées sur  
l'ensemble du Tour

**65** centres de formation  
présents sur les 18 étapes

### LE RESEAU MEDEF ENGAGÉ

**22** MEDEF territoriaux impliqués  
dans la mise en œuvre de  
l'événement au niveau local.

**200** personnes de  
l'écosystème formation-  
alternance invitées sur les  
Relais-étapes.

## BILAN D'ÉTAPE

L'emploi est la première préoccupation des Français. Le Tour de France rassemble chaque année plus de 12 millions de spectateurs massés sur le bord des routes et quelques 23 millions de Français suivent la Grande Boucle sur France 2 et France 3. Face à une montée inexorable du chômage depuis maintenant 5 ans, le MEDEF a franchi une nouvelle étape dans la mobilisation citoyenne en faveur de la création d'emploi et de l'alternance. Avec l'engagement du réseau

des MEDEF territoriaux et des fédérations professionnelles, l'objectif était de promouvoir partout en France auprès du grand public, l'alternance, les initiatives locales en faveur de l'emploi et de faire découvrir les métiers qui recrutent. Un dispositif d'ampleur a pour la première fois été mis en place sur les 18 étapes hexagonales, du 8 au 26 juillet derniers à travers deux opérations : "Beau Travail !" et "Au Tour de l'emploi".

### RETOUR SUR UN DISPOSITIF D'EXCEPTION.

### UNE PRÉSENCE FORTE DANS LA CARAVANE DU TOUR POUR PROMOUVOIR BEAU TRAVAIL.

**2** véhicules au cœur de la  
caravane.

**200 000** goodies distribués.

### AU TOUR DE L'EMPLOI

**Le "Dossard de l'emploi"**  
pour récompenser chaque  
jour, lors du départ de l'étape  
une initiative créatrice  
d'emploi sur son territoire

**1 parrain emblématique :**  
Bernard Hinault, quintuple  
vainqueur du Tour de France

**4 partenaires :** France  
Télévisions, Groupe Amaury,  
AG2R La Mondiale, SNCF

**18 films** "Au Tour de l'emploi"  
retracant ces initiatives diffusés  
sur France 3

**1,5 million** de téléspectateurs  
chaque jour

**1 supplément** dédié dans  
"Le Parisien-Aujourd'hui en  
France"

### MAIS AUSSI...

**50 000** exemplaires du  
Journal "Beau Travail !" pour  
valoriser les métiers

**90 000** pages vues sur  
beautravail.org pendant  
le Tour de France

**2,2 millions** de  
téléspectateurs chaque  
soir lors des rediffusions  
des films "Beau Travail !" sur  
France 2 et France 3.



# 43<sup>e</sup> WORLDSKILLS COMPETITION

9 MÉDAILLES  
POUR LA FRANCE





L'ÉQUIPE DE FRANCE DES MÉTIERS  
AVANT SON DÉPART.



**CHAQUE ANNÉE, LES MEILLEURS JEUNES PROFESSIONNELS DE MOINS DE 23 ANS DU MONDE ENTIER, QU'ILS SOIENT APPRENTIS, SALARIÉS, ÉTUDIANTS OU CHEFS D'ENTREPRISE, S'AFFRONTENT LORS DE CETTE COMPÉTITION INTERNATIONALE DES MÉTIERS. LE BRÉSIL ACCUEILLAIT CETTE ANNÉE LA 43<sup>e</sup> ÉDITION. UNE CUVÉE PAYANTE POUR LA FRANCE QUI A REMPORTÉ 9 MÉDAILLES !**

Après s'être qualifiés aux Finales nationales de Strasbourg, les membres de l'équipe de France des métiers, se sont envolés direction Sao Paulo au Brésil afin de se mesurer à leurs acolytes étrangers. 45 jeunes filles et garçons âgés de 18 à 22 ans ont représenté l'hexagone.

Quatre jours durant et devant 8 500 spectateurs, les jeunes se sont affrontés dans des épreuves techniques, propres à leur métier, pour démontrer tout leur savoir-faire. Les couleurs de la France n'ont pas terni face aux 59 pays concurrents, puisque l'équipe de France des métiers a remporté pas moins de 9 médailles (2 médailles d'or, 4 d'argent et 3 de bronze).

**DÉCOUVREZ  
LE PORTRAIT  
DE CES  
APPRENTIS  
QUI FONT  
NOTRE FIERTÉ  
COCORICO !**



# EMBARQUEZ VERS DE NOUVEAUX HORIZONS



## Jeep® Grand Cherokee

Boîte de vitesses automatique à 8 rapports – Radar anticollision – Caméra de recul  
Système de contrôle de la stabilité en condition de remorquage

Modèle présenté : Jeep® Grand Cherokee Summit 3,6 I V6 CRD 250 ch 4x4 BVA8 avec coloris Bright White.  
Gamme Grand Cherokee : consommations (l/100 km) de 7,5 à 14 ; émissions de CO<sub>2</sub> (g/km) de 198 à 315. Jeep® est une marque déposée de FCA US LLC.



Suivez Jeep® sur la page facebook.com/JeepFrance

# Jeep



## MÉDAILLÉS D'OR

### BAPTISTE GABIOT

Peinture et décoration  
Bourgogne

Baptiste ne s'épanouissait pas dans le cursus général, il a alors fait plusieurs stages pour trouver sa voie. La peinture a été une révélation, un métier qui demande de la finesse et de la précision.

Diplômé d'un CAP et d'un bac pro peinture, il a déjà été distingué comme meilleur apprenti de la région Bourgogne en 2012. Fier de son parcours, le jeune homme travaille toujours dans la SARL Isolation Plaquiste Peinture.

### THOMAS LANDREAU

Carrelage  
Pays de la Loire

C'est après quatre années d'apprentissage qu'il décroche un CAP carreleur et un brevet professionnel (BP) carreleur-mosaïste. Son formateur, qui avait décelé son talent, l'exerce à des techniques plus complexes. Thomas a pris la compétition comme un challenge et a remporté la première place de sa catégorie. Il aimerait bien découvrir d'autres techniques pour se perfectionner et il s'intéresse notamment au savoir-faire suisse.



## MÉDAILLÉS D'ARGENT

### BASTIEN LE NAOUR

Maintenance des matériels  
Pays de la Loire

Fort d'un bac pro maintenance des matériels et d'un BTS maintenance, Bastien est un habitué des concours. Il a déjà décroché la première place au Concours général des lycées et des métiers en 2012. Malin, pour préparer la WorldSkills Competition, il a aussi pris des cours d'anglais afin de mieux appréhender les épreuves, et s'est entraîné aux techniques dans son ancien lycée. Ses efforts ont payé puisqu'il remporte l'argent.

### JUSTINE GAUBERT

Coiffure – Basse-Normandie

Toute petite déjà, Justine aimait jouer avec les cheveux. C'est donc naturellement qu'à l'issue de sa Troisième elle s'oriente vers un CAP coiffure, puis un brevet professionnel. Après un échec en 2012, la demoiselle a persévéré et s'est enfin vue décorée. Aujourd'hui, sa médaille lui a apporté une certaine reconnaissance. Elle est devenue ambassadrice d'une méthode d'éducation, et intervient dans les centres de formations pour présenter

la compétition WorldSkills. En février, c'est vers la Chine qu'elle s'envolera pour former les coiffeurs de plusieurs salons aux méthodes françaises. "La WorldSkills Competition change une personne totalement, que ce soit physiquement ou mentalement, on évolue beaucoup et on apprend énormément sur nous-même et encore plus sur les autres. C'est ce qui fait la magie de cette compétition."

### CLÉMENT VICARD

Menuiserie – Rhône-Alpes

C'est avec son père que Clément apprend à bricoler. Il fait donc un stage en menuiserie et se lance avec succès dans cette voie. CAP en poche, il part sur le Tour de France et décroche un BP menuisier ainsi que le titre de Compagnon. Il avait déjà représenté le drapeau tricolore aux Euroskills à Lille en 2014, où il avait eu la médaille d'or en individuel et par équipe. Joli palmarès !

### FLORENCE LESAGE

Pâtisserie-confiserie – Picardie

Florence s'est spécialisée dans les métiers de la gourmandise. Bac pro alimentation option pâtisserie, BEP alimentation option pâtissier, confiseur, glacier, chocolatier ; brevet technique des métiers pâtissier, confiseur, glacier, traiteur ; rien ne l'arrête ! Audacieuse, la jeune femme a même démissionné pour préparer la compétition. Et elle n'a pas dû le regretter !



## MÉDAILLÉS DE BRONZE

### RAPHAËL PAUGOIS

Plomberie et chauffage  
Centre

Benjamin de nos médaillés, le jeune homme n'a pas eu à rougir de son jeune âge, puisqu'il a excellé dans sa catégorie. Après avoir intégré les Compagnons du devoir et le Tour de France, Raphaël décroche un CAP installateur sanitaire, un CAP installateur thermique puis un BP génie climatique. Il aimerait à l'avenir créer sa propre entreprise. En attendant, il continue de travailler, et partage son expérience avec des jeunes qui s'intéressent au monde de l'artisanat.

### AXEL MELLERIN

Charpente – Pays de la Loire

Axel a réalisé un double cursus en passant un CAP et un BP en menuiserie et charpente. Il se présente ensuite au concours des Meilleurs Apprentis de France en charpente et termine lauréat national. Aujourd'hui, ce fils de menuisier aimerait découvrir le monument historique ou travailler sur des

projets de bois complexes. Il reçoit de très bons retours sur ses candidatures, et attend de trouver l'entreprise qui lui conviendra pour fonder et mettre en œuvre toutes les pratiques qu'il a apprises.

### MATHIEU PROVOST

Imprimerie – Aquitaine

Cet Aquitain s'est vite découvert une passion pour l'imprimerie. Après avoir obtenu un bac pro industries graphiques option imprimerie et un BTS communication et industries graphiques, Mathieu travaille chez Korus Packaging. C'est un collègue qui l'a incité à s'inscrire avec lui à la WorldSkills Competition. Aujourd'hui, on imagine qu'il le remercie de cette bonne idée !

## N'OUBLIONS PAS ÉGALEMENT LES JEUNES QUI ONT REÇU LA MÉDAILLE D'EXCELLENCE :

Anaëlle Aracil (Arts graphiques et prépresse), Caroline Liénart (Cuisine), Romain Groult (Maçonnerie), Jimmy Delamarche (Installation électrique), Jonathan Knibiely (Technologie automobile), Alexis Haffner (Tôlerie-carrosserie), Anthony Da Costa (Plâtrerie et constructions sèches), Brayan Berger (Taille de pierre), Benoît Potier (Contrôle industriel), Rémy Dalet (Réfrigération technique), Raphaël Bigaud (Soudage), Emma Lagier (Art floral), Robin Sipion (Bijouterie-joaillerie),

Yane-Nirina Randriamanantsoa (Mode et création), Marion Guilhemjouan (Soins esthétiques), Anne-Sophie Berthe (Service en salle), Florian Rahon & Maxime Tissier (Jardinier-paysagiste), Alexandre Étienne (Administration systèmes et réseaux informatiques). La médaille de la Nation a été attribuée à Antoine Mazonot (Web design).

Grâce à ces belles victoires, la France est arrivée 8<sup>e</sup> sur les 59 pays ayant concouru. L'équipe de France a eu l'honneur, à son retour, d'être reçue au Palais de l'Élysée par François Hollande qui a tenu à saluer l'engagement et la performance de ces 45 jeunes filles et garçons qui ont fièrement défendu les savoir-faire français.

La France avait d'ailleurs candidaté pour accueillir la 45<sup>e</sup> WorldSkills Competition qui se tiendra en 2019, mais c'est finalement Kazan, en Russie, qui a été retenue. Malgré cette petite déception, nul doute que les talents français sauront une fois de plus se démarquer !





FONDATION Jean-Luc  
**Lagardère**

**Lagardère**  
PUBLISHING

**Lagardère**

**Lagardère**  
SPORTS AND  
ENTERTAINMENT

**Lagardère**  
TRAVEL RETAIL

**Lagardère**  
ACTIVE



Le groupe Lagardère est un des leaders mondiaux de la production et de la distribution de contenus dont les marques fortes génèrent et rencontrent des audiences qualifiées grâce à ses réseaux virtuels et physiques. Il se structure autour de quatre métiers : Livre et Livre numérique ; Travel Retail ; Presse, Audiovisuel, Digital et Régie publicitaire ; Sports et Entertainment.

[www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)



# LE NOUVEAU VISAGE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

UN AN APRÈS LA MISE EN ŒUVRE DE SA RÉFORME, LA FORMATION PROFESSIONNELLE OFFRE UN NOUVEAU VISAGE, AVEC UN SYSTÈME DÉSORMAIS CONÇU POUR QUE SALARIÉS ET EMPLOYEURS AIENT TOUT À GAGNER À INVESTIR ET S'INVESTIR DANS LA FORMATION. DU CÔTÉ DES ENTREPRISES, SI LA MISE EN ŒUVRE, NOTAMMENT DANS LES TPE-PME, NÉCESSITE UN PEU DE TEMPS ET D'ACCOMPAGNEMENT, LA RÉFORME OFFRE UN NOUVEL ESPACE DE LIBERTÉ QUI INVITE À LA RÉFLEXION SUR L'AVENIR DES MÉTIERS. POUR LES SALARIÉS, AVEC PLUS DE 2 MILLIONS DE COMPTES CRÉÉS ET 150 000 DOSSIERS VALIDÉS, LE CPF (COMPTE PERSONNEL DE FORMATION) SEMBLE SUR LA BONNE VOIE. À LA CLÉ, PLUS DE COMPÉTITIVITÉ POUR LES ENTREPRISES ET DES ACTIFS MIEUX QUALIFIÉS GRÂCE À DES FORMATIONS DE QUALITÉ.

## **BIENTÔT LE TRIPADVISOR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ?**

Un des enjeux de la réforme de la formation professionnelle entrée en application en janvier 2015 est de permettre à la France de mieux qualifier ses actifs peu ou pas qualifiés. En effet selon l'OCDE, la France a un taux d'actifs non qualifiés plus important que la moyenne européenne. C'est pour cette raison que la réforme a privilégié le financement des formations diplômantes, gage de compétitivité et d'employabilité. Mais comment évaluer la qualité des formations délivrées ? Ne serait-il pas plus utile d'évaluer une formation a posteriori par l'utilisation du savoir transmis, plutôt que tenter de noter des formations le plus souvent prodiguées sans être adaptées aux personnes

formées ? En d'autres termes, l'exigence en formation continue n'est-elle pas simplement de donner une réponse aux attentes des salariés, afin de valoriser leurs compétences au sein des entreprises. Et de révéler les talents !

La position du MEDEF est claire : une formation de qualité répond d'abord aux attentes exprimées de la personne formée et à l'utilisation de ses nouveaux acquis à court terme. Pas question de construire un système compliqué face à des publics multiples, des demandeurs d'emploi sans qualification aux salariés en manque d'expertise. Inutile de croire aux solutions miraculeuses promettant un quelconque retour sur investissement, ou encore de penser que l'investissement en formation au pourcentage de la masse salariale de l'entreprise soit le gage d'un

Téléchargez le guide sur **[rue delaformation.org](http://rue delaformation.org)**  
[www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/  
Formation\\_professionnelle/MEDEF\\_formation  
\\_professionnelle.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Formation_professionnelle/MEDEF_formation_professionnelle.pdf)

plan de formation réussi. Tout dépend du profil des collaborateurs ! Former, c'est analyser ses besoins en amont, formater des réponses personnalisées avec les organismes de formation, les financer, et évaluer la mise en pratique des acquis. Former, c'est quitter les référentiels traditionnels profs/élèves issus du monde universitaire trop longtemps reproduits en formation continue, pour diversifier et innover grâce aux nouvelles technologies du e-learning. Évaluer la qualité de la formation, c'est dépasser les labels usine à gaz pour co-construire demain le Tripadvisor des formations avec et pour les formés !

### ET SI L'ON SE CROISAIT RUE DE LA FORMATION ?

Le programme de France 2, "Rue de la Formation", parrainé par le MEDEF, explique en 36 épisodes de fiction les points clés de la réforme. Chaque épisode d'une minute se déroule dans l'un des lieux de la rue (terrasse d'un café, bureau, restaurant...).

Entrepreneurs et salariés, cadres et ouvriers se croisent dans un contexte professionnel ou personnel et évoquent le sujet de la formation. Ils sont comme nous. Ils ont des certitudes, des doutes, de bonnes et de mauvaises expériences, beaucoup de bonne (et un peu de mauvaise !) volonté. Le plus souvent, il ne leur manque qu'une petite information supplémentaire pour comprendre le nouveau système... et changer d'état d'esprit ! C'est ce moment d'échange, quand les choses deviennent plus claires et plus enthousiasmantes, que nous raconte cette mini-série. Et pour expliquer les sujets traités dans le programme télé, la série est complétée par un site web [www.ruedelaformation.org](http://www.ruedelaformation.org).

### LA FORMATION, C'EST VOUS ! UN GUIDE PRATIQUE POUR LES ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIÉS

Parce que la formation est un levier de compétitivité, il est indispensable que les chefs d'entreprise, notamment dans les TPE et les PME, s'en emparent directement.

Afin de les accompagner dans cette démarche, le guide "La Formation c'est vous !" se veut très pratique et a pour objectif de les aider à comprendre les enjeux de la réforme et à agir concrètement. Il est organisé autour des quatre axes principaux de la réforme : le plan de formation, l'entretien professionnel, le compte personnel de formation et le financement. Pour ouvrir chaque chapitre, la réponse à une question essentielle pour le chef d'entreprise : "Qu'est-ce que j'y gagne ?", avant une explication très pratique et concrète de chaque enjeu de la réforme. Un glossaire des mots-clés de la formation professionnelle ainsi que la liste des OPCA complètent cet outil simple et utile au quotidien pour le dirigeant de PME.



# VIE DU RÉSEAU

## FÉDÉRATIONS

### LE CARNET

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

PHOTOS : © DR



**BERTRAND CAMUS** a été élu président de la Fédération Professionnelle des Entreprises de l'Eau - FP2E. Il succède à Philippe Maillard.



**JEAN-LUC BÉLINGARD** a été élu président de la Fédération française des Industries de Santé (Féfis), qui rassemble 11 organisations professionnelles de la santé. Il remplace Christian Lajoux.



**CATHY DUFOUR** a été nommée déléguée générale de l'Union Nationale des Industries Françaises de l'Ameublement - UNIFA. Elle succède à Jean-François Stordeur.



**ANNE CHENU** a été nommée déléguée générale de l'Union Française de l'Electricité - UFE. Elle succède à Jean-François Raux.



**STÉPHANE LAGNEL** a été nommé directeur général de la Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules - FIEV.

## MEDEF TERRITORIAUX



**CHARLES ZUCCARELLI** a été élu Président du MEDEF Corse. Il succède à Serge Santunione.



**JOHAN BENCIVENGA** a été élu président du MEDEF Bouches du Rhône. Il succède à Jean-Luc Chauvin.



**FRANÇOIS PAPIN** a été élu président du MEDEF Charente Maritime. Il succède à Nicolas Renaudin.



**STÉPHANE BIDAMANT** a été élu président du MEDEF Finistère. Il succède à Pierre Balland.



**STÉPHANE FLEX** a été nommé délégué général du MEDEF Rhône Alpes. Il succède à Alain Huet.



**SÉBASTIEN GIRAUD** a été nommé délégué général du MEDEF Seine et Marne. Il succède à Arnaud Gyssens.



**ALAIN HEMMERLIN** a été nommé délégué général du MEDEF Alsace. Il succède à Jean-Claude Lasthaus.



**YVES MARTINEZ** a été nommé secrétaire général du MEDEF Limousin. Il succède à Alain Dupeyroux.



# LE MEDEF GUADELOUPE

## SIGNE UN PACTE POUR L'EMPLOI DES JEUNES

Comme l'ensemble des DOM, la Guadeloupe est confrontée à un taux de chômage des jeunes bien supérieur à celui de la métropole. Le MEDEF Guadeloupe a donc décidé de tout mettre en œuvre pour lutter contre ce fléau et d'unir ses efforts à ceux de l'État, du Conseil général et du Conseil régional à travers l'opération *"1<sup>er</sup> emploi durable des jeunes dans l'entreprise"* **qui a débuté en septembre dernier et qui durera jusqu'en décembre 2017. L'objectif est l'embauche de 700 jeunes d'ici la fin de l'opération.**

Opération expérimentale unique en France, le pacte pour l'emploi des jeunes a été conclu entre l'État, l'Union des entreprises (UDE-MEDEF), le Conseil général et le

Conseil régional. La signature a eu lieu lors de la deuxième Conférence régionale permanente de la jeunesse en présence de la ministre des outre-mer Georges Paul-Langevin.

Ce dispositif repose sur un principe simple : alléger les charges des entreprises et les contraintes administratives pour leur permettre d'embaucher plus facilement. Un guichet unique est donc mis en place qui vise à simplifier les démarches de recrutement. Quant aux allègements de charges, ils concernent toutes les entreprises qui embaucheront un jeune de moins de 30 ans, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité et ce pour les salaires jusqu'à 2,5 Smic.

### DES CHIFFRES ALARMANTS

Il faut dire que la situation des jeunes dans l'archipel est vraiment préoccupante. La Guadeloupe compte au total quelque 70 000 jeunes de 15 à 29 ans, soit 17,4 % de la population, et plus de 50 % sont au chômage. 17 % des jeunes Guadeloupéens de 18 à 24 ans ont également abandonné prématurément leurs études, soit deux fois plus qu'en métropole. Tous ces jeunes souvent en situation d'échec scolaire se retrouvent engagés dans un processus d'exclusion

avec tous les risques de dérives que cela implique. Il était donc urgent d'agir.

L'Union des entreprises s'est donc fixé pour objectif d'atteindre l'égalité en termes d'emploi avec la métropole et s'est fixée comme priorité l'accès à l'emploi des jeunes. *"Ce projet, explique Bruno Blandin, le président du MEDEF Guadeloupe, a pour but d'apporter une réponse innovante à la problématique de l'accessibilité des jeunes à un premier emploi durable. Son économie repose sur : l'anticipation des besoins de recrutement ; l'identification des mesures de soutien, leur conjugaison et la simplification de leur mise en œuvre ; un guichet unique ainsi que la mutualisation des efforts."*

En plus d'un engagement de l'État à hauteur de 5 millions d'euros, le pacte pour l'emploi des jeunes *"représente un engagement de plus de 10 millions d'euros en année pleine pour les entreprises, soit 30 millions d'euros pour l'ensemble de l'opération"* précise Bruno Blandin. La mise en œuvre du pacte pour l'emploi des jeunes repose sur l'utilisation des dispositifs existants de soutien à l'emploi des jeunes : emplois d'avenir, CUI-Starter (à partir de 2016), dispositif 4000 premières embauches, emplois tremplins.





# GRANDS DÉFIS

## PAGES 50 / 73 COP 21

PAGE 52

**LUTTE CONTRE LE  
RÉCHAUFFEMENT  
CLIMATIQUE**

PAGE 56

**CHANGEMENT CLIMATIQUE :  
COMPRENDRE ET AGIR**

PAGE 60

**UN MANIFESTE EN DIX  
POINTS**

PAGE 67

**RETOUR SUR L'ESPACE  
INNOVATION**

PAGE 71

**"BEAU TRAVAIL"**

PAGE 72

**"SAUVER LE CLIMAT,  
INCROYABLE ODYSSEE  
DU 21<sup>e</sup> SIÈCLE"**

INTERVIEW D'ISABELLE AUTISSIER

## PAGES 76 / 83 MONDIALISATION

PAGE 76

**CAP SUR L'AFRIQUE ET  
L'INTERNATIONAL**

PAGE 80

**LE LANCEMENT DES 1<sup>ERS</sup>  
CLUBS STRATEXIO  
CONFIRME LA  
PERTINENCE DU  
DISPOSITIF**

PAGE 82

**IRAN**

**LE MEDEF PILOTE LA PLUS  
GRANDE DÉLÉGATION  
EUROPÉENNE DE CHEFS  
D'ENTREPRISE**

## PAGES 85 / 97 EUROPE

PAGE 85

**THEODOROS FESSAS :  
"LA GRÈCE EST ENTRÉE  
DANS UNE PÉRIODE DE  
NORMALITÉ"**

PAGE 96

**OSER PLUS D'EUROPE**  
TRIBUNE DE LOÏC ARMAND

## PAGES 99 / 105 NUMÉRIQUE

PAGE 99

**UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE  
2016**

PAGE 101

**UN GUIDE POUR  
PROMOUVOIR LE NUMÉRIQUE  
DANS LA RELATION CLIENTS**

PAGE 103

**LE MEDEF AU CES 2016 À  
LAS VEGAS**

PAGE 104

**"LA CITÉ DE L'OBJET  
CONNECTÉ EST UNIQUE EN  
SON GENRE."**

INTERVIEW DE CHRISTOPHE BÉCHU

## PAGES 106 / 107 ÉPANOUISSEMENT

PAGE 106

**LA FONDATION PARIS  
SAINT-GERMAIN**

## PAGES 108 / 111 AUDACE CRÉATRICE

PAGE 108

**OPÉRATION LES DÉTERMINÉS  
& MASTERCLASS**

**LE MEDEF SE MOBILISE POUR  
AIDER LES JEUNES FRANÇAIS  
À SE LANCER DANS L'AVENTURE  
ENTREPRENEURIALE**

PAGE 111

**START-UP TRAMPOLINO**  
DES PROPOSITIONS  
CONCRÈTES POUR DYNAMISER  
L'ENTREPRENEURIAT

# SPÉCIAL COP 21

PIERRE GATTAZ ET BRUNO LAFONT,  
PRÉSIDENT DU PÔLE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE DU MEDEF PRÉCISENT  
ENSEMBLE LES ATTENTES DES  
ENTREPRISES VIS-À-VIS DE LA COP 21  
ET RAPPELLENT LES ACTIONS ENGAGÉES  
PAR LE MEDEF.

## LUTTER CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE



# LA FRANCE ET L'EUROPE DOIVENT CONTINUER À FAIRE LA COURSE EN TÊTE MAIS PAS SEULES.



DANS UN MONDE QUI CHANGE,  
**LES JEUNES ENTREPRISES ONT  
BESOIN D'ÊTRE ACCOMPAGNÉES  
POUR BIEN DÉMARRER.**



Illustration 3D - Monsieur K

#### DÉCOUVREZ NOS AIDES À LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Chez BNP Paribas, nous vous proposons un accompagnement avec le prêt dédié à la création\*, des ateliers en agence et le guide de la création-reprise d'entreprise. Vous aurez ainsi toutes les clés de la réussite pour vous lancer.

[www.mabanquepro.bnpparibas](http://www.mabanquepro.bnpparibas)



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change

\*PRE CREA : offre de financement pour la création d'entreprise, soumise à conditions et réalisée en partenariat avec Bpifrance. Voir conditions d'éligibilité en agence ou sur notre site Internet. Sous réserve de l'acceptation de votre dossier par BNP Paribas. BNP Paribas, SA au capital de 2 492 372 484 € - Siège social : 16 boulevard des Italiens, 75009 Paris - Immatriculée sous le n°662 042 449 RCS Paris - Identifiant CE FR76662042449 - Orias n° 07 022 735.

SPÉCIAL  
COP  
21**QU'EST CE QUI POURRAIT INDiquer UNE COP 21 RÉUSSIE POUR LE MEDEF ?**

De nombreuses questions se posent : quel accord, quel niveau d'ambition, quelles règles et quelles conséquences, positives ou négatives, sur notre environnement économique et notre compétitivité ? Pour le MEDEF, 4 points sont les marqueurs d'une COP 21 réussie. Premier point, la conclusion par un maximum de pays d'un accord ambitieux en matière de réduction des émissions et de mesures d'adaptation au risque climatique. La France et l'Europe doivent continuer à faire la course en tête mais pas seules.

Deuxième point, la remise par les États de contributions volontaires déterminées au niveau national (INDCs) en ligne avec l'objectif de limiter le réchauffement à 2 degrés serait un autre signal positif. La comparabilité des engagements et la mise en place d'un système de mesure, de publication et de vérification sont indispensables. Un accord réussi devra ouvrir la voie à une convergence voire un alignement des contraintes environnementales et d'attractivité des investissements en France et en Europe.

**“DES POLITIQUES CLAIRES ET  
DANS LA DURÉE SONT  
INDISPENSABLES POUR DONNER  
LA CONFIANCE NÉCESSAIRE AUX  
ACTEURS.”**

Des politiques claires et dans la durée sont indispensables afin de donner la confiance nécessaire aux acteurs et d'envoyer un signal fort aux investisseurs. Troisième point, le financement des technologies. Un soutien technologique et financier doit être apporté aux pays en développement dans le respect des règles de la propriété intellectuelle. Des mesures sont attendues dans ce domaine et seuls 5 milliards de \$

**“LES SOLUTIONS BAS  
CARBONE DOIVENT DÉPASSER  
LES FRONTIÈRES.”**

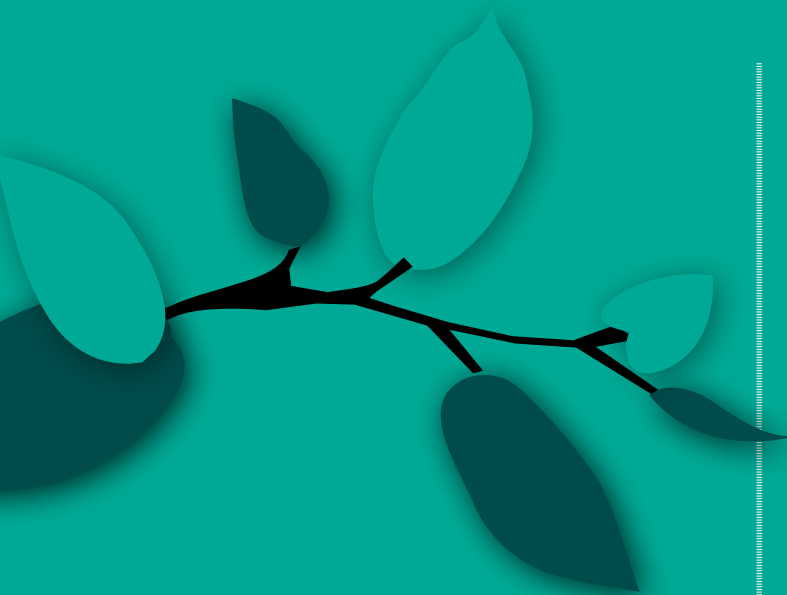
ont été collectés sur un objectif de 100 milliards par an à 2020). Or les solutions bas carbone doivent dépasser les frontières. Un accord mondial constituera un signal pour permettre un déploiement plus rapide de ces technologies, a fortiori si une valeur du carbone se développe. Quatrième point, l'agenda des solutions constitue le dernier pilier de l'accord. Les entreprises sont invitées à valoriser leurs engagements à travers la plateforme NAZCA. Or les entreprises européennes évoluent avec des objectifs climatiques très ambitieux et ont à leur actif un engagement historique peu valorisé par les pouvoirs publics, à l'inverse des entreprises américaines qui ont pris des engagements auprès de la Maison Blanche. Or les points de départ ne sont pas les mêmes et cela doit être rappelé.

**POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DES ACTIONS MENÉES PAR LE MEDEF DANS LE CADRE DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ? QUELS SONT NOTAMMENT LES OUTILS MIS EN PLACE POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ?**

Le plan d'action du MEDEF pour la COP 21 s'articule autour de plusieurs axes complémentaires. Nous voulons tout d'abord porter une parole forte sur l'enjeu climatique et sur la compétitivité des entreprises. Ce fut le cas en particulier durant le *Business and Climate Summit* qui s'est tenu fin

mai et durant l'université d'été du MEDEF. Ce fut également le cas le 2 novembre dans le cadre d'une conférence de presse puis durant la COP 21 elle-même, notamment à travers l'organisation dans l'Espace Génération Climat du Bourget, en lien avec d'autres réseaux d'entreprises, d'une manifestation sur l'impact de l'accord de Paris pour les entreprises européennes. La COP 21 est également pour nous l'occasion de sensibiliser les adhérents du MEDEF au défi climatique.





Nous avons conçu et réalisé plusieurs outils pédagogiques (manifeste, guide, clip vidéo) qui sont à la disposition des entreprises. Des réunions sont organisées dans les territoires pour promouvoir ces outils et favoriser les échanges de bonnes pratiques. Nous avons également l'ambition de contribuer à un dialogue constructif sur les enjeux climatiques avec les autres parties prenantes, notamment État, ONG, syndicats, collectivités, etc., et se faire reconnaître dans celui-ci avec l'organisation de dialogues réguliers. Nous avons déjà auditionné des représentants de FNE, WWF et FNH au cours des derniers mois. À travers la COP 21, nous souhaitons également structurer la présence européenne et internationale des réseaux d'entreprises dans ces discussions et favoriser la pérennisation du Business Dialogue, instance de concertation entre gouvernements et entreprises mise en place par la France. Enfin, nous souhaitons valoriser l'offre française et les solutions : c'était tout l'enjeu de l'Espace innovation de l'Université d'été dont le thème était : "Climat : la France innove". C'est également l'enjeu de la présence dans différents espaces durant la COP 21, notamment dans La Galerie des solutions au Bourget du 2 au 9 décembre ou encore lors de l'évènement MEDEF du 8 décembre dans le cadre de l'évènement "Solutions COP 21" au Grand Palais.

#### AVEZ-VOUS L'IMPRESSION QUE LES ENTREPRISES ONT INTÉGRÉ L'ENJEU CLIMATIQUE DANS LEUR STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ?

Notre pays bénéficie de véritables filières d'excellence dans tous les domaines : production, transport et distribution d'énergie, industrie, efficacité énergétique dans l'industrie, le bâtiment, les transports, etc. De plus, les entreprises françaises évoluent dans un cadre législatif et réglementaire sur le changement climatique qui est parmi les plus avancés au monde : système d'échange de quotas ETS, objectifs sectoriels, bilans d'émissions de gaz à effet serre, etc. C'est pourquoi il est si important de disposer d'un contexte favorable qui permette de garantir la compétitivité par des conditions de concurrence équitables, offrir un cadre réglementaire simple, prévisible, lisible, stable, sans surenchérir sur les règles européennes et développer les actions volontaires et la contractualisation.

#### SÉGOLÈNE ROYAL, MINISTRE DE L'ÉCOLOGIE INSISTE BEAUCOUP SUR LA NOTION DE CROISSANCE VERTE ET L'ATTRACTIVITÉ QUI EN DÉCOULE. PENSEZ-VOUS ÉGALEMENT QU'ELLE PUISSE ÊTRE UN MOTEUR NOTAMMENT POUR L'EMPLOI ?

La transition écologique et énergétique est une opportunité économique majeure. Nous observons d'ailleurs des impacts positifs : accompagner ce mouvement peut être source de création d'emplois. Toutefois, il faut bien prendre garde à ne pas opposer des activités qui seraient "vertes" à d'autres qui seraient "grises" et avoir conscience qu'il s'agit davantage de transformations que de créations d'emplois. La plus grande prudence est donc à recommander dans toute déclaration sur les conséquences positives ou négatives de la transition énergétique en termes de création d'emplois. La nouvelle donne énergétique aura néanmoins des répercussions sur l'emploi en France et sur le développement des filières. D'une part, le développement de nouvelles filières énergétiques appelle des compétences nouvelles et des métiers nouveaux, directs et indirects (production et distribution d'énergie, maintenance, services associés...). D'autre part, la transition énergétique va entraîner l'évolution voire la transformation complète de certains métiers.

Il est donc impératif d'anticiper ces changements le plus rapidement et le plus rigoureusement possible, afin de mettre en place une politique de formation adaptée et efficace : formation initiale et continue, alternance et apprentissage, dispositifs spécifiques de reconversion intersectorielle...

**“LES ENTREPRISES SONT  
CONVAINCUES QUE LE  
DÉVELOPPEMENT DURABLE DOIT  
ÊTRE PLACÉ AU CŒUR DE LEUR  
STRATÉGIE”**





EN FRANCE /

**27 000**

**COLLABORATEURS**  
soit 1/3 des personnes  
employées dans l'industrie  
pharmaceutique

**1/3**

**DE LA PRODUCTION  
MONDIALE** du Groupe  
est réalisée sur le territoire

**4<sup>e</sup>**

**ENTREPRISE** exportatrice

**HOPE**

HOPE = ESPOIR

## SANOFI, UNE CHANCE POUR LA FRANCE

Pour accélérer la croissance et continuer à peser dans la compétition internationale, la France a besoin d'une industrie forte dans des domaines stratégiques, tels que celui de la santé. Positionné comme l'un des fleurons français, Sanofi est capable d'entraîner l'ensemble des acteurs innovants de la filière santé, de façon à favoriser l'accès aux soins du plus grand nombre.



[www.sanofi.fr](http://www.sanofi.fr)





# SPECIAL COP 21

**“LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE  
VA ENTRAÎNER L'ÉVOLUTION  
VOIRE LA TRANSFORMATION  
COMPLÈTE DE CERTAINS  
MÉTIER.”**

## LE DÉFI DU CHANGEMENT CLIMATIQUE CONSTITUE-T-IL UNE OPPORTUNITÉ POUR LES ENTREPRISES ?

Oui, car les entreprises sont au cœur de la solution à ce défi. La France bénéficie de filières d'excellence capables à travers leurs savoir-faire, leurs innovations et leurs technologies, de proposer des solutions durables autour d'une stratégie ambitieuse et efficace. Nous disposons d'atouts grâce à la vivacité de notre tissu de start-ups et de PME et à la force de nos grands groupes, sur lesquels nous devons capitaliser et par lesquels nous pouvons nous démarquer et être plus compétitifs à l'international. Ce combat pour l'avenir est une immense opportunité pour notre pays, une opportunité fantastique de créer de la croissance et des emplois sur notre territoire. Pour y parvenir, plusieurs conditions sont nécessaires. A titre d'exemple, le rapport Stern-Calderon en a identifié quatre : intégrer le climat dans les processus de décision économique, intensifier l'innovation dans les technologies bas carbone clé, éliminer les obstacles à l'entrepreneuriat et à la créativité, faire des villes intégrées et compactes la forme privilégiée de développement urbain.

## POURQUOI EST-IL SI IMPORTANT D'ATTRIBUER UNE VALEUR AU CARBONE POUR LES ENTREPRISES ?

Des entreprises demandent à payer pour le carbone : la situation peut sembler paradoxale. Mais ce paradoxe apparent s'explique facilement : il vaut mieux payer un prix prévisible aujourd'hui pour anticiper au mieux les risques plutôt qu'un coût climatique insoutenable demain. Attribuer une valeur économique au carbone est l'une des solutions pour orienter chaque acteur vers les solutions les plus efficaces pour diffuser dans toute la chaîne des acteurs économiques le recours aux solutions à bas carbone, réduire les émissions de CO2 et financer l'innovation. Le MEDEF soutient l'intégration effective d'un système de prix du carbone dans l'ensemble des principaux pays émetteurs. Ceci passe notamment par un phasage réaliste qui ne crée pas de distorsion de concurrence tout en tenant compte de la diversité des points de départ. L'accord de Paris doit marquer une avancée irréversible en la matière.

SPECIAL **COP 21**

# CHANGEMENT CLIMATIQUE

POUR AIDER À UNE MEILLEURE  
COMPRÉHENSION DE TOUTE  
LA PROBLÉMATIQUE DU CHANGEMENT  
CLIMATIQUE ET SENSIBILISER  
L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES SUR  
LA NÉCESSITÉ D'AGIR SANS TARDER,  
LE MEDEF A PUBLIÉ À L'OCCASION  
DE LA COP 21 UN GUIDE PÉDAGOGIQUE

# COMPRENDRE & AGIR

"CHANGEMENT CLIMATIQUE :  
COMPRENDRE ET AGIR" DESTINÉ TOUT  
PARTICULIÈREMENT AUX PME.  
IL PRÉSENTE DE FAÇON SYNTHÉTIQUE,  
À L'AIDE DE NOMBREUSES  
INFOGRAPHIES, LES AXES D'ACTION  
POUR APPORTER DES SOLUTIONS  
À LA HAUTEUR DES ENJEUX. EXTRAITS.

# COMPRENDRE

## LE CHANGEMENT CLIMATIQUE : DE QUOI S'AGIT-IL ?

La Terre a toujours connu des modifications cycliques et naturelles de climat. Mais on appelle "changement climatique\*" les évolutions récentes et fulgurantes du climat engendrées par l'activité humaine. Les modifications de l'environnement et la multiplication des catastrophes naturelles d'ordre météorologique (ouragan, sécheresse, inondation...) perturbent les systèmes productifs et augmentent les tensions autour des ressources...

Au-delà d'une augmentation moyenne de 2°C, au niveau mondial, ces phénomènes risquent de s'aggraver, d'entraîner de nouveaux mouvements de population et de mettre en danger l'ensemble des activités humaines. La situation nécessite aujourd'hui une réduction de 50 à 70 % des émissions de gaz à effet de serre produites en 2010 pour contenir le réchauffement en dessous de 2°C par rapport à l'ère préindustrielle.

## QU'EST-CE QUE L'EFFET DE SERRE ?

L'effet de serre est un phénomène naturel qui conditionne directement les conditions climatiques terrestres. Hors perturbation de son fonctionnement naturel, il permet d'avoir une température moyenne sur Terre de 15°C contre 18°C si cet effet n'existait pas. La concentration des gaz à effet de serre est naturellement stable dans l'atmosphère. Cependant, du fait de l'activité humaine, leur concentration a sensiblement augmenté (+ 30 % en 100 ans). Ce déséquilibre entraîne un dérèglement climatique mondial. Il existe de nombreux gaz à effet de serre. Le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) est le principal d'entre eux, suivi par le méthane (CH<sub>4</sub>) et le protoxyde d'azote (N<sub>2</sub>O).

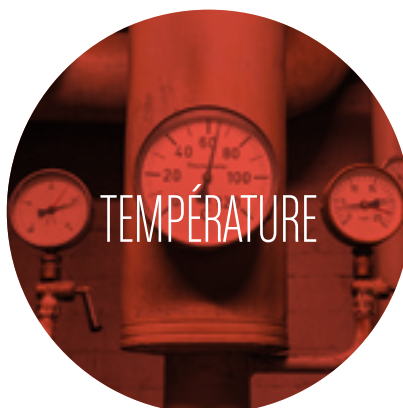
Les principaux pays émetteurs de gaz à effet de serre sont la Chine, les États-Unis, l'Union Européenne, la Russie et l'Inde. Mais ils ont des trajectoires différentes. L'Union Européenne connaît une baisse de 7 % par rapport à 1990, tandis que la Chine enregistre une augmentation drastique de + 178 %.



MANTEAU NEIGEUX

**11,7%**

depuis les années 1960, le manteau neigeux s'est réduit en moyenne jusqu'à 11,7 % (au mois de juin par décennie dans l'hémisphère nord).



TEMPÉRATURE

**+0,85°C**

La température moyenne mondiale (terre et océans) à augmenté de 0,85°C entre 1880 et 2012



NIVEAU DE LA MER

**19 cm**

Sur la période 1901-2010 le niveau de la mer à augmenté de 19 cm

**2x PLUS VITE DEPUIS 1993**

depuis 1993, la hausse du niveau de la mer augmente presque deux fois plus vite par rapport à la moyenne du siècle dernier (1,7 mm par an).

## ET LA FRANCE ?

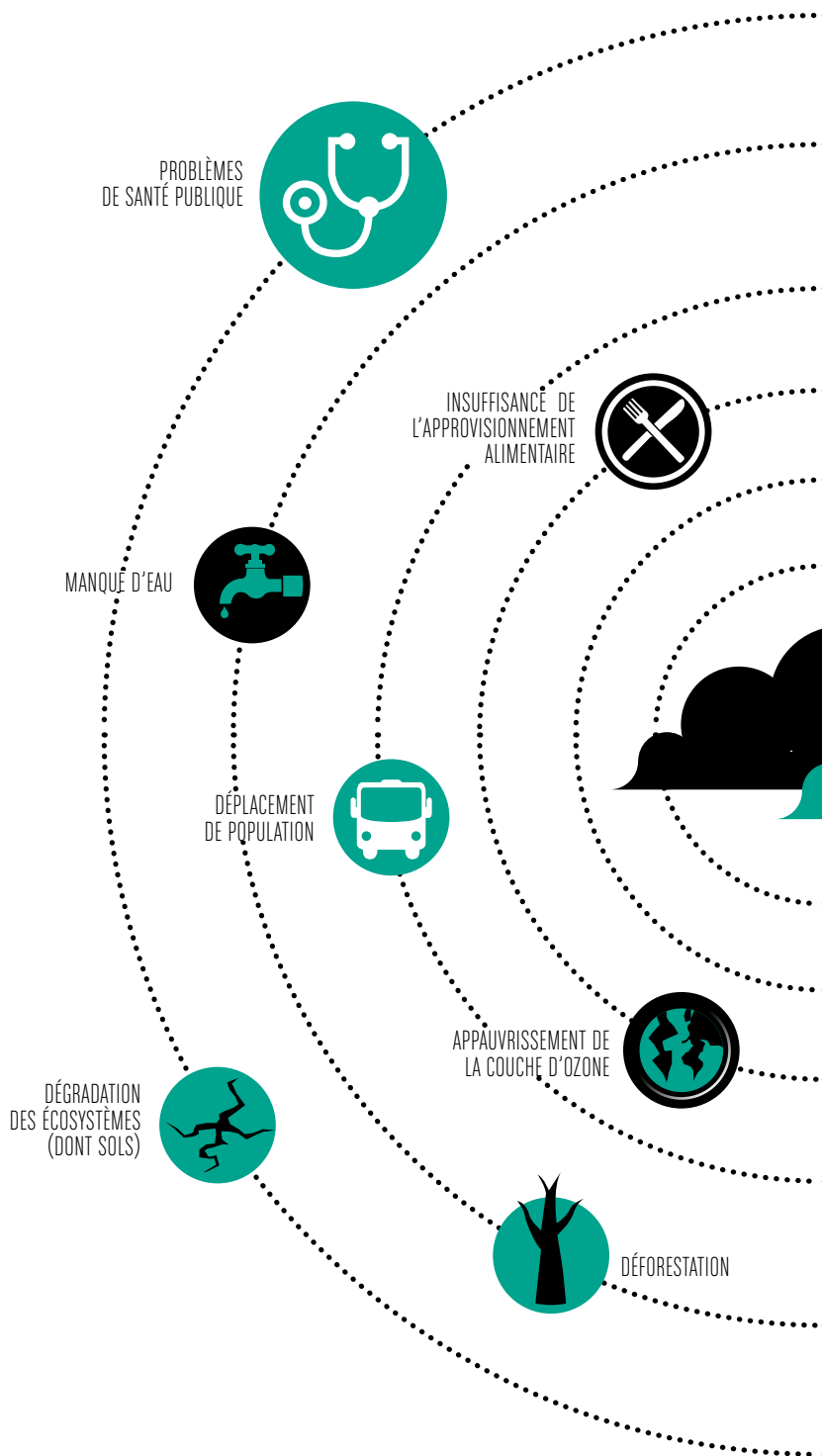
Grâce à ses choix historiques d'une production électrique fondée sur le nucléaire et les énergies renouvelables, et grâce à la mobilisation de nombreux acteurs, notamment de l'industrie, la France est l'un des meilleurs élèves de la planète. Elle doit poursuivre cette mobilisation. En France, les principaux secteurs responsables des émissions de GES sont les transports (en hausse depuis 1990) suivis de l'agriculture (en baisse depuis 1990), du résidentiel (en hausse depuis 1990) et de l'industrie (en baisse depuis 1990).

## LE CLIMAT, UNE CLEF POUR RÉPONDRE AUX GRANDS DÉFIS DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE ?

La population mondiale a dépassé 7 milliards d'individus en 2014 et pourrait atteindre 9 milliards entre 2040 et 2050. La lutte contre le changement climatique est une des clefs pour résoudre d'autres enjeux comme la gestion des ressources en eau, la préservation de la biodiversité ou la fertilité des sols. Cette lutte constitue un défi historique pour l'humanité. À condition d'en prendre la mesure et de les relever, ces défis peuvent également ouvrir un large champ d'opportunités nouvelles pour les entreprises. Ce sont elles en effet qui apportent les solutions à travers la recherche, l'innovation et le développement de nouveaux business modèles.

## LIMITER LE RÉCHAUFFEMENT À 2 °C

Tout l'enjeu de la COP 21 est de limiter le réchauffement en dessous de 2°C par rapport au niveau pré-industriel. Pour cela, les émissions mondiales cumulées ne devraient pas dépasser 2 900 milliards de tonnes de CO<sub>2</sub>. Or les deux tiers de ce "budget carbone\*" ont déjà été émis depuis l'ère préindustrielle. Au rythme actuel des émissions de gaz à effet de serre, ce montant total devrait être atteint peu après 2050. L'enjeu des négociations climatiques et de la COP 21 est de réduire les émissions mondiales de gaz à effet de serre afin de ne pas dépasser ce "budget carbone".





# AGIR

Une étude de l'ancien économiste en chef de la Banque Mondiale Nicholas Stern affirme que *"le changement climatique nous menace d'une récession de l'ordre de 20 % du PIB mondial"*. Il démontre par ailleurs que *"le coût de la lutte contre le changement climatique équivaut à 1% du PIB mondial par an"*. Si nous ne faisons rien, c'est toute l'économie de marché qui est menacée. Les risques et le coût économique de l'inaction dépassent largement ceux de la lutte contre le changement climatique.

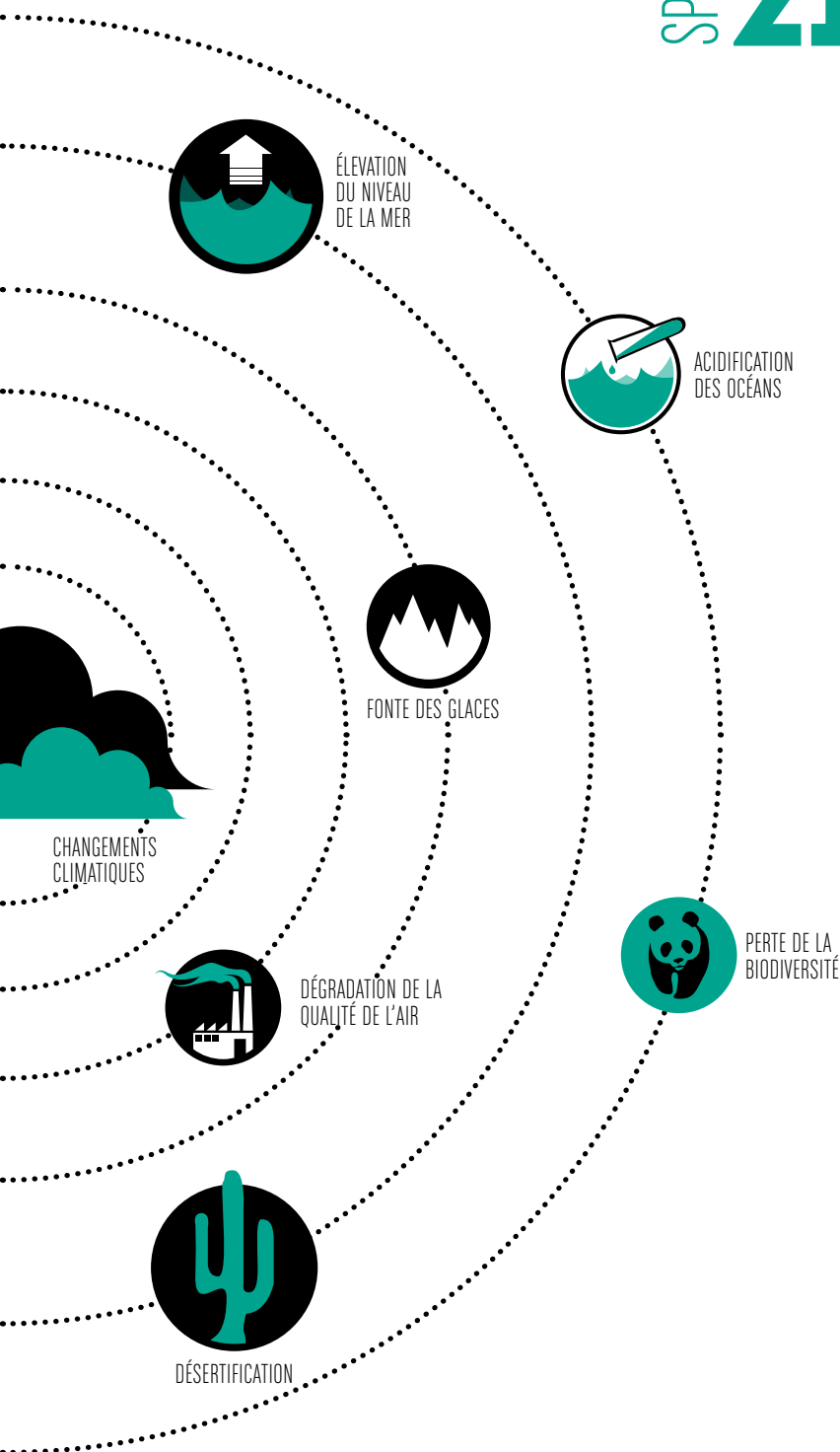
## FINANCER LA TRANSITION VERS UNE SOCIÉTÉ BAS CARBONE

Le système d'échange de quotas ou marché carbone est aujourd'hui une solution pour financer à moindre coût la transition vers une société bas carbone. Le système en vigueur au sein de l'Union Européenne permettra, sous réserve de le réformer, de révéler pleinement un véritable signal prix. L'attribution d'une valeur économique ou d'un prix au carbone est l'une des solutions pour financer la lutte contre le changement climatique en rendant les pratiques sobres en gaz à effet de serre plus compétitives.

## DEUX MÉCANISMES D'ATTRIBUTION D'UN PRIX CARBONE SONT POSSIBLES :

- le système d'échange de quotas ou marché carbone (ETS) : l'autorité fixe le volume des émissions à réduire. Le prix du carbone dépend d'un équilibre entre l'offre et la demande.

- la taxe carbone : l'autorité fixe un prélèvement monétaire sur la vente d'un produit. Cette taxe est indexée sur la quantité de GES émise lors de sa production ou de son utilisation.



# SPECIAL COP 21

## LUTTER CONTRE LES DISTORSIONS DE CONCURRENCE

L'Europe et la France ont très tôt pris des engagements ambitieux dans la lutte contre le changement climatique. L'absence d'engagement mondial entraîne toutefois une distorsion de compétitivité et un risque de délocalisation des investissements, de la production et des émissions de GES vers le reste du monde. C'est ce qu'on appelle les fuites de carbone. Cette distorsion de concurrence et l'impossibilité de répercuter les coûts sur les clients font courir à nos entreprises un risque significatif de perte de parts de marché au profit de leurs concurrents extra-européens. Les efforts de l'Europe resteront vains si ceux des autres régions du monde ne leur sont pas proportionnés. C'est pourquoi il faut un accord international ambitieux

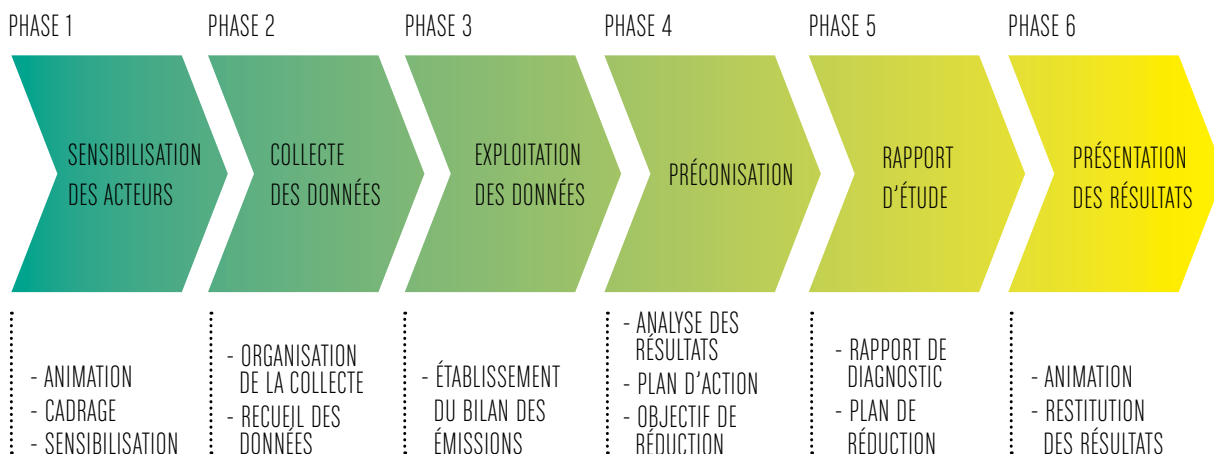
## S'APPUYER SUR UNE DÉMARCHE RSE POUR RÉDUIRE SON IMPACT CLIMATIQUE

Afin d'intégrer pleinement une démarche énergie-climat dans sa stratégie d'entreprise le chef d'entreprise peut initier ou renforcer une démarche globale de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). La RSE consiste à intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux dans la stratégie et la gestion de l'entreprise. Elle est un outil de développement et un levier de création de valeur pour les entreprises quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité. Afin d'aider les entreprises et notamment les PME à mettre en place une telle démarche le MEDEF a publié plusieurs guides disponibles auprès de la Direction Développement durable.

## PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ POUR LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Par son ampleur et sa rapidité, le changement climatique est un facteur de pression sur la biodiversité. Or, cette dernière constitue un véritable capital naturel pour les entreprises<sup>1</sup> et un atout pour lutter contre le changement climatique. Une gestion durable de la biodiversité, anticipant les conséquences du changement climatique, permet de maîtriser des risques opérationnels (ruptures d'approvisionnement, impacts sur la qualité des produits...), de répondre aux attentes sociétales, de s'ancrer durablement dans les territoires. Des outils existent qui permettent d'évaluer les impacts et les dépendances vis-à-vis de la biodiversité notamment : Évaluation de la Biodiversité pour l'Entreprise (EBEvie) et Évaluation des Services Rendus par les écosystèmes (ESR)

## LES SIX ÉTAPES D'UN BILAN GES



## “PAR SON AMPLEUR ET SA RAPIDITÉ, LE CHANGEMENT CLIMATIQUE EST UN FACTEUR DE PRESSION SUR LA BIODIVERSITÉ.”

### FAIRE UN BILAN D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Le bilan GES est un outil indispensable pour innover dans ses développements de produits et de services et pour anticiper sur sa stratégie commerciale. 4 méthodes principales expliquent comment comptabiliser et réduire ses émissions de GES. Elles recommandent de suivre 6 étapes clés résumées dans le schéma ci-contre. L'ADEME met également à la disposition des entreprises de nombreux guides sectoriels permettant d'avoir une approche adaptée.

### MANAGER SON ÉNERGIE

Au-delà de la réduction de leurs émissions de GES, l'amélioration de l'efficacité énergétique des entreprises peut être pour elles un atout de compétitivité décisif. La maîtrise des consommations d'énergie et des coûts associés devient un objectif à part entière dans un nombre croissant d'aspects de leur activité. Suivant la même logique que les normes permettant la certification des systèmes de management de la qualité (ISO 9001) et de l'environnement (ISO 14001), une norme relative au système de management de l'énergie d'une organisation a vu le jour en 2011 : l'ISO 50 001. Elle définit un cadre d'exigence pour concevoir, mettre en œuvre, entretenir et améliorer un système de management de l'énergie.

### RÉALISER UN AUDIT ÉNERGÉTIQUE

Depuis juillet 2013, la loi oblige les entreprises, sauf les PME, à réaliser un audit de leurs usages énergétiques avant le 5 décembre 2015, puis à l'actualiser tous les quatre ans. Cela consiste à élaborer un bilan de la situation énergétique globale de l'entreprise, à quantifier les potentiels d'économies d'énergie et à définir des actions pour réaliser ces économies.

### ALLER PLUS LOIN EN INNOVANT DANS SON BUSINESS MODEL

La prise en compte du changement climatique implique de conjuguer plusieurs niveaux d'action : le fonctionnement interne de l'entreprise, les produits et services qu'elle fabrique et les interactions tout au long de la chaîne de valeur. Pour répondre à ces nouveaux défis plusieurs modèles économiques innovants ont émergé ces dernières années. Ils transforment la structuration des secteurs et les entreprises pionnières qui s'en saisissent se démarquent de leurs concurrents en proposant de nouvelles offres fortement créatrices de valeur.

L'économie circulaire par exemple est un système associant production et services qui vise à optimiser l'utilisation des ressources (matières premières, eau, énergie...) tout au long du cycle de vie d'un produit pour en diminuer l'impact sur l'environnement. Il s'agit d'une stratégie collaborative. Bien que les entreprises intègrent depuis de nombreuses années tout ou partie des étapes de l'économie circulaire il est important de développer d'avantage ce modèle économique qui constitue tout à la fois un levier de compétitivité, un facteur de sécurisation des approvisionnements, un vecteur d'innovation et un facteur de croissance pour les entreprises.

>> **TÉLÉCHARGER LA VERSION INTÉGRALE DU GUIDE** “Changement climatique : comprendre et agir” sur le site du MEDEF **[WWW.MEDEF.COM](http://WWW.MEDEF.COM)**



# 400

MÉDICAMENTS, dont plus  
de 190 génériques Zentiva

# 20

MALADIES INFECTIEUSES  
COUVERTES par les vaccins  
de Sanofi Pasteur

# 3

PRINCIPAUX DOMAINES  
D'ACTIVITÉ

pharmacie (dont diabète,  
maladies rares, sclérose en  
plaques, oncologie, maladies  
cardiovasculaires, santé grand  
public et génériques), vaccins  
et santé animale

# HOPE

HOPE = ESPOIR

## ENSEMBLE, DONNONS DE L'ESPOIR À LA SANTÉ

Apporter des solutions thérapeutiques qui améliorent la santé de chacun est un défi que nous tentons de relever tous les jours. Pour répondre aux besoins croissants de santé, nous proposons des médicaments et dispositifs innovants, des vaccins, des prises en charge personnalisées et des génériques. Centrée sur les patients, notre approche les aide à mieux prendre soin de leur santé, prévenir la maladie ou la soigner.



[www.sanofi.fr](http://www.sanofi.fr)





# UN MANIFESTE EN

# 10 POINTS

SPÉCIAL COP 21

*OPPORTUNITÉ, RESPONSABILITÉ, COMPÉTITIVITÉ, LE MANIFESTE DU MEDEF ET DES ENTREPRISES FRANÇAISES POUR LA COP 21 S'ARTICULE AUTOUR DE CES TROIS NOTIONS CLÉS ET PROPOSE DES SOLUTIONS EN DIX POINTS POUR RELEVER LE DÉFI SANS PRÉCÉDENT DU CHANGEMENT CLIMATIQUE.*

La France, rappelons-le, bénéficie de filières d'excellence capables à travers leurs savoir-faire, leurs innovations et leurs technologies, de proposer des solutions durables pour lutter contre le réchauffement climatique mais aussi pour capitaliser sur l'immense opportunité que représente cette lutte pour le climat en termes de croissance et d'emplois.

## LES DIX POINTS

**01** La lutte contre le changement climatique est un défi sans précédent auquel l'humanité doit faire face. Le MEDEF prend acte des conclusions du GIEC quant à :

- la nécessité de limiter à la fin du siècle le réchauffement global à 2°C par rapport à l'ère préindustrielle pour éviter que le changement climatique ne prenne des proportions dangereuses,
- l'urgence à agir de façon beaucoup plus déterminée pour y parvenir

**02** La Conférence Paris-Climat a pour enjeu de mettre le monde sur la bonne voie pour atteindre ces objectifs en fixant un cadre d'action international robuste, durable et équitable.

**03** Le MEDEF salue le rôle que joue la France en tant que pays hôte et le profond engagement qui est le sien. Il est mobilisé pour y contribuer aux côtés de l'ensemble des parties prenantes.

**04** Les entreprises ont un rôle essentiel dans la lutte contre le changement climatique. Ce sont elles qui concevront et proposeront une très large part des solutions à mettre en œuvre.

**05** Cette capacité de notre tissu industriel à fournir des solutions "bas carbone" doit encore être renforcée. C'est pourquoi l'enjeu de la compétitivité est essentiel. L'Europe ne représente plus qu'une part modeste (moins de 10 %) et rapidement décroissante des émissions mondiales. Ses efforts resteraient vains si ceux des grandes régions économiques du monde ne leur étaient pas proportionnés.

**06** Ce qui est vrai de l'Europe l'est a fortiori de la France, dont les émissions par unité de PIB sont inférieures de 58 % à la moyenne mondiale.

**07** La mise en place d'un cadre de surveillance, de publication et de vérification des émissions est une condition majeure du succès de l'accord de Paris.

**08** Donner un prix au carbone est le moyen le plus pertinent - sinon le seul - pour diffuser dans toute la chaîne des acteurs économiques le recours aux solutions à bas carbone.

**09** Si nous devons agir résolument en recourant à toute la gamme des solutions déjà disponibles, nous devons également élargir cette gamme en favorisant le progrès et les expérimentations et avoir foi en l'innovation.

**10** Le défi est immense, mais il n'est pas insurmontable. Nous devons le relever si nous ne voulons pas léguer à la jeunesse et aux générations qui suivront une "dette climatique".

**TÉLÉCHARGER LE MANIFESTE SUR LE SITE DU MEDEF [WWW.MEDEF.COM](http://WWW.MEDEF.COM)**

## RETOUR SUR L'ESPACE INNOVATION

CLIMALIFE  
& INVENTECDEUX PME  
AVANT-GARDISTES  
ENGAGÉES EN FAVEUR  
DU CLIMAT

Climalife est leader européen de la distribution des fluides frigorigènes.

Il contribue au maintien de la chaîne du froid dans les domaines de l'alimentaire, de la pharmaceutique ou encore du médical, depuis plus de 140 ans. L'entreprise intervient également dans le domaine de la climatisation, du chauffage et des énergies renouvelables (EnR).

Inventec formule des produits de soudure et de nettoyage pour les industries de haute technologie (électronique, aéronautique, médical, etc.) et commercialise des solvants et des gaz pour les industries de la mousse et de l'énergie. Il fournit ainsi les fabricants et exploitants de disjoncteurs haute tension en gaz isolant SF6, garantissant la sécurité dans l'approvisionnement électrique. Ce produit très performant n'est pas substituable à ce jour.

Ces gaz fluorés présentent beaucoup d'avantages (stabilité, ininflammabilité, faible toxicité) mais ils présentent un inconvénient mis en évidence depuis une quinzaine d'années : un effet de serre conséquent.

Ces deux PME avant-gardistes ont choisi d'en réduire considérablement les émissions et d'offrir une seconde vie à ces produits. Elles ont ainsi donné naissance, il y a plus de 20 ans, à l'un des premiers systèmes d'économie circulaire dans la chimie.

**14,3 MT ÉQ. CO2 ÉVITÉES : UN EFFORT  
NON NÉGLIGEABLE POUR NOTRE PLANÈTE**

En 1989, conscients du risque environnemental que représentait la gestion non maîtrisée des gaz à effet de serre (GES), le groupe Dehon fut le premier distributeur européen à proposer la récupération systématique des composants fluorés. En mobilisant les acteurs de la filière des fluides frigorigènes, le groupe fut, en 1993, à l'origine de la signature de la première convention sur la récupération des fluides frigorigènes en Europe, avec l'appui du ministère de l'Environnement de l'époque. Cette action a ensuite été étendue à d'autres gaz comme le SF6. Le groupe Dehon a créé un système innovant de récupération, analyse et régénération des GES, y compris de gaz hautement pollués. Il a également inventé, breveté et mis à disposition de ses clients un connecteur appelé "Clip'n Use" qui permet de réduire drastiquement les émissions lors des milliers de connexions et déconnexions des bouteilles.

En formant des partenariats PME/grands groupes aux côtés d'entreprises telles que Alstom, Siemens, Dalkia, ou encore Leclerc, ces deux PME sont parvenues en vingt ans à éviter l'émission de 14,3 millions de tonnes équivalent CO2 soit l'équivalent de l'arrêt de la circulation de 25 millions d'automobiles pendant un an !

Les 26 et 27 août derniers, lors de l'université d'été du MEDEF 2015, au sein de l'espace innovation, le groupe Dehon a mis en avant ces vingt années d'actions pour la lutte contre le changement climatique au travers des deux PME innovantes de son groupe.

Environnement, économie et entreprises, une démarche volontaire profitable à tous. Loin d'être figée, cette démarche environnementale, initiée il y a plus de 20 ans, évolue aujourd'hui encore. Inventec et Climalife avancent actuellement sur la substitution des hydrofluorocarbures (HFC) et du SF6, étudient de nouvelles techniques de régénération et généralisent l'utilisation du "Clip'n Use" à l'ensemble du parc de bouteilles. Les deux PME renforcent également la mise à disposition de bouteilles de récupération pour les GES usagés auprès de ses clients. Climalife et Inventec ont pris une part active dans la préparation de la COP 21 et témoignent de la faisabilité et de la reproductibilité d'une telle démarche par des milliers de PME à travers le monde.

La COP21 se présente comme la dernière opportunité de prendre des résolutions fortes pour lutter contre le changement climatique. Pour la première fois, un événement d'envergure mondiale met en interaction entreprises et autorités publiques, accordant enfin aux industriels le droit à la parole et la place qui leur revient. Car les moyens dont disposent les entreprises, et les innovations qu'elles portent, sont les seuls à même de résoudre la difficile équation qui bouleverse notre monde : l'accélération de l'urbanisation, de la numérisation et de l'industrialisation, accompagnée d'une augmentation exponentielle des besoins en énergies, et confrontée à la préservation de notre environnement.

En tant que spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes, Schneider Electric est particulièrement engagé dans cette lutte. C'est pourquoi, lors des dernières Universités d'été du MEDEF qui se sont déroulées fin août, nous avons présenté dans l'espace innovation climat des exemples de solutions logicielles pour une meilleure gestion de l'énergie dans le résidentiel, les bâtiments et l'industrie\*.

Ces solutions connectées permettent facilement de gagner en performance énergétique (jusqu'à 30 % d'économies), mais aussi en performance d'usage avec un retour sur investissement rapide, de 3 à 5 ans en moyenne. Elles sont le fruit du travail de nos équipes R&D et de collaborations fructueuses avec les acteurs de l'innovation. Nous croyons en effet que l'innovation doit aujourd'hui être portée par un écosystème constitué de grands groupes capables d'investir massivement, de start-up agiles et avant-gardistes, mais aussi d'universités, de laboratoires et d'instituts de recherche. Schneider Electric occupe un rôle majeur au sein de cet ensemble, et entend le soutenir et le développer dans un esprit de complémentarité plus que de concurrence.

Nous avons une ambition claire : que nos technologies connectées pour l'usine du futur, la maison et le bâtiment intelligents contribuent à remodeler les industries, à transformer les villes et à enrichir la vie de leurs habitants.

# SCHNEIDER ELECTRIC

## INNOVER ENSEMBLE POUR LUTTER CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

**GILLES VERMOT DESROCHES,**

directeur du développement durable de Schneider Electric

### LES SOLUTIONS SCHNEIDER ELECTRIC

#### RÉSIDENTIEL

**Wiser** optimise la gestion de l'énergie et du confort dans l'habitat en pilotant son installation de chauffage (électrique, gaz, etc.) et en visualisant ses consommations d'énergie sur smartphone, tablette ou PC.

#### BÂTIMENTS

**Workplace Efficiency** est une solution pour optimiser le confort et l'occupation des espaces de travail.

**Resource Advisor** est une plate-forme logicielle de gestion des données énergétiques et environnementales.

#### INDUSTRIE

**WonderWare SmartGlance** est une solution de reporting mobile qui permet en temps réel de visualiser les performances des équipements industriels sur smartphone et tablette.

**15 CENTRES**  
vous accueillent en France  
et au Luxembourg

ESPACE SÉMINAIRE  
**BUREAUX ÉQUIPÉS**  
DOMICILIATION  
**COWORKING**  
SALLE DE RÉUNION

Vous êtes un chef d'entreprise, un entrepreneur,  
une start-up, un télétravailleur ou encore un  
grand groupe ?

**Le groupe NCI vous propose des espaces de  
travail sur-mesure.**

**Concentrez-vous exclusivement à votre activité**



[www.groupenci.com](http://www.groupenci.com)



**Réservez votre bureau  
dès aujourd'hui !**

[contact@groupenci.com](mailto:contact@groupenci.com)  
**N°Vert 0800.488.488**



À L'OCCASION DE LA COP 21 ET DE LA SEMAINE ÉCOLE ENTREPRISE ET DANS LA CONTINUITÉ DE LA CAMPAGNE "BEAU TRAVAIL" INITIÉE EN 2014 POUR FAIRE CONNAÎTRE DES MÉTIERS EN TENSION ET LES FORMATIONS ASSOCIÉES, LE MEDEF A DÉCIDÉ DE LANCER UNE NOUVELLE MINI-SÉRIE DE PROGRAMMES COURTS PRÉSENTANT LES MÉTIERS DE L'ENVIRONNEMENT.

La transition écologique et énergétique est une opportunité économique majeure. Cette opportunité ne se limite pas à de nouvelles activités "vertes" face à des secteurs traditionnels qui seraient "gris". En réalité presque tous les métiers sont impactés et se transforment. Ces évolutions ont des répercussions importantes sur l'emploi en France et sur le développement des filières. D'une part, le développement de nouvelles

filieres appelle des compétences nouvelles et des métiers nouveaux, directs et indirects. D'autre part, la transition écologique entraîne l'évolution voire la transformation complète de certains métiers traditionnels. Il est impératif d'anticiper ces changements le plus rapidement et le plus rigoureusement possible, afin de mettre en place une politique de formation adaptée et efficace : formation initiale et continue, alternance et apprentissage, dispositifs spécifiques de reconversion intersectorielle, etc.

La nouvelle série spéciale Beau Travail "Un métier pour l'environnement" est constituée de 15 programmes courts diffusés du 16 novembre (date du début de la Semaine École Entreprise) au 18 décembre sur France 2 du lundi au jeudi vers 20h35 avec 20 diffusions, et sur France 3 du lundi au vendredi vers 20h35 avec 25 diffusions.

# "BEAU TRAVAIL"

SPECIAL COP 21

## POUR EN SAVOIR PLUS

### LES OUTILS PÉDAGOGIQUES DU MEDEF

LE MEDEF MET À LA DISPOSITION DES ENTREPRISES DE NOMBREUX OUTILS PÉDAGOGIQUES ET PRATIQUES POUR LES AIDER À LUTTER CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE. VOUS TROUVEREZ CES OUTILS ET POURREZ LES TÉLÉCHARGER À L'ADRESSE SUIVANTE :

■ **MANIFESTE DU MEDEF POUR LA COP 21 EN FRANÇAIS :**

[WWW.MEDEF.COM/FILEADMIN/WWW.MEDEF.FR/DOCUMENTS/COP\\_21/MEDEF\\_MANIFESTE\\_COP21.PDF](http://WWW.MEDEF.COM/FILEADMIN/WWW.MEDEF.FR/DOCUMENTS/COP_21/MEDEF_MANIFESTE_COP21.PDF)

■ **MANIFESTE EN ANGLAIS :**

[WWW.MEDEF.COM/FILEADMIN/WWW.MEDEF.FR/DOCUMENTS/COP\\_21/MEDEF\\_MANIFESTE\\_COP21ANG.PDF](http://WWW.MEDEF.COM/FILEADMIN/WWW.MEDEF.FR/DOCUMENTS/COP_21/MEDEF_MANIFESTE_COP21ANG.PDF)

■ **GUIDE PÉDAGOGIQUE "CHANGEMENT CLIMATIQUE : COMPRENDRE ET AGIR" :**

[HTTP://MAILING.MEDEF.COM/ADHERENTS/COP21\\_MAQUETTE\\_2406\\_BAT.PDF](http://MAILING.MEDEF.COM/ADHERENTS/COP21_MAQUETTE_2406_BAT.PDF)

■ **CLIP VIDÉO "LES ENTREPRISES S'ENGAGENT POUR LE CLIMAT" :**

[WWW.MEDEF.COM/NC/MEDEF-TV/VIDEOS/DETAIL/MEDEFTV/COP-21-ENSEMBLE-POUR-LE-CLIMAT.HTML](http://WWW.MEDEF.COM/NC/MEDEF-TV/VIDEOS/DETAIL/MEDEFTV/COP-21-ENSEMBLE-POUR-LE-CLIMAT.HTML)

ISABELLE AUTISSIER

# SAUVER LE CLIMAT, INCROYABLE, ODYSSEE DU 21<sup>e</sup> SIÈCLE

SPÉCIAL **COP 21**

**“LA COURSE  
N’EST PAS  
PERDUE POURVU  
QUE NOUS  
AGISSIONS VITE”**

PREMIÈRE FEMME À AVOIR ACCOMPLI UN TOUR DU MONDE EN COMPÉTITION, LA NAVIGATRICE ISABELLE AUTISSIER EST ÉGALEMENT PRÉSIDENTE DU WWF-FRANCE. DANS LE CADRE DE LA COP 21 ELLE APPELLE TOUS LES ENTREPRENEURS À S’ENGAGER AUX CÔTÉS DU MEDEF ET DU WWF POUR FAIRE AVANCER AUPRÈS DES DÉCIDEURS POLITIQUES L’ADOPTION D’UN PRIX DU CARBONE AMBITIEUX.



**D**epuis les débuts de l'ère industrielle, le monde s'est engagé dans une traversée toute particulière. De la machine à vapeur aux centrales électriques, l'humanité est allée tirer son développement des ressources fossiles, puisant là l'énergie nécessaire à ses activités, et exerçant du même coup des pressions croissantes sur les ressources de la planète, sa biosphère et son atmosphère. L'Homme a ainsi modifié le climat sur terre et continuera à le faire tant que son modèle énergétique restera inchangé.

Le niveau de la mer monte, les glaciers reculent, les espèces migrent et la biodiversité s'essouffle. Sur n'importe quel continent, les impacts climatiques sont et seront davantage observés. Ils auront d'immenses répercussions sur la stabilité de l'économie, des sociétés et la paix dans le monde. Mais la course n'est pas perdue. Au WWF nous pensons qu'il n'y a pas de fatalité, pourvu que nous agissions vite.

Les propositions d'engagement actuellement mises sur la table par les pays ne permettent pas encore de tenir la promesse du sommet de Copenhague. Si l'humanité veut sauvegarder son avenir, elle doit limiter la hausse de température moyenne mondiale bien en dessous de 2°C. C'est tout l'enjeu de la COP21, dont nous espérons un accord robuste, suffisamment ambitieux pour protéger avant tout les plus vulnérables. Un changement de cap, assurément, qui doit s'opérer vers de nouveaux modèles de développement économes et renouvelables et vers la fin du gaspillage et du saccage des ressources naturelles. Sauver le climat, c'est avant tout un formidable appel à la créativité de chacune et chacun, des citoyens, des responsables politiques et territoriaux, et du monde économique, bien entendu !

## **“SAUVER LE CLIMAT, C'EST AVANT TOUT UN FORMIDABLE APPEL À LA CRÉATIVITÉ DE CHACUN”**

En travaillant avec les entreprises, via une approche collaborative et ambitieuse dans ses objectifs, le WWF s'efforce de faire changer les pratiques et d'obtenir des résultats concrets. Il s'agit de trouver ensemble des solutions pour faire baisser l'empreinte écologique de l'humanité et relever les défis de conservation tels que, stopper la déforestation, empêcher la pénurie d'eau, lutter contre la surpêche ou encore enrayer les effets du changement climatique.

L'Initiative globale de transformation des marchés que nous avons lancée promeut par exemple des labels certifiant que les modes de production sont durables (labels FSC, RTRS, RSPO, MSC, ASC

etc.) et aide les entreprises à mettre en œuvre des politiques courageuses pour améliorer leurs pratiques d'approvisionnement. Ce que le WWF prône, c'est un nouveau modèle énergétique basé sur le triptyque « sobriété énergétique, efficacité énergétique et énergies renouvelables ». Notre objectif est clair : 100 % d'énergie renouvelable en 2050. Et c'est pour y parvenir que nous développons des partenariats avec les acteurs énergétiques qui partagent cette vision et participent à la mise en œuvre de ce scénario.

## **“SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE, EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET ÉNERGIES RENOUVELABLES”**

Si depuis plusieurs décennies, nous accompagnons des entreprises partenaires engagées dans la réduction de leur empreinte carbone, nous avons souhaité renforcer notre approche et démultiplier notre action auprès du monde économique. A cet effet, nous avons lancé dès 2014 l'initiative internationale *Science Based Targets* en partenariat avec le *Carbon Disclosure Project*, le *World Resources Institute* et le *Pacte mondial des Nations Unies*. En ligne avec le scénario de 2 degrés de l'Agence Internationale de l'énergie, cette initiative propose un budget carbone par secteur d'activité pour aider les entreprises à définir leurs objectifs de réduction d'émissions de GES vers une trajectoire 2°C. Si 80 % des 500 plus grandes entreprises au monde disposent d'objectifs de réduction de leurs émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) ou de gestion de l'énergie, elles ne sont à ce jour qu'une douzaine à prendre en compte la limite des 2°C... Notre objectif est de mobiliser 100 entreprises 70 ont déjà répondu à l'appel !

## **“LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT BIEN PLACÉES POUR SAISIR LES OPPORTUNITÉS OFFERTES PAR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE”**

De l'habitat aux transports, en passant par la construction et l'énergie, les entreprises françaises sont bien placées pour saisir les opportunités offertes par la transition écologique. C'est pourquoi, nous les invitons avec le MEDEF, à s'engager à nos côtés, pour faire avancer auprès des décideurs politiques l'adoption de prix du carbone ambitieux aux niveaux français et européen et à coopérer avec nos partenaires commerciaux pour en faire émerger partout dans le monde.

Quel plus beau défi pouvons-nous proposer à notre jeunesse que de réinventer le monde, par leur créativité et leur enthousiasme.



# LES CLÉS D'UNE GRANDE ÉCOLE DE MANAGEMENT DE LA TECHNOLOGIE, DE L'INNOVATION ET DE L'ENTREPRENEURIAT



Par Loick Roche,  
Directeur de Grenoble  
Ecole de Management.

## GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT FIGURE PARMI LES MEILLEURES ÉCOLES

DE MANAGEMENT FRANÇAISES (TOP 6) ET EUROPÉENNES (TOP 30). SUR QUOI REPOSE CE SUCCÈS ?

Comme pour une entreprise, la signature d'une grande école, ce sont des valeurs, de la méthode et... beaucoup travail. Dès sa création, en 1986, en parfait alignement avec son écosystème, l'établissement s'est positionné sur le Management de la Technologie, de l'Innovation, et l'entrepreneuriat. GEM compte parmi les très rares business schools au monde à détenir la triple accréditation EQUIS, AACSB et AMBA. Avec le CEA et GINP, GEM est l'un des trois fondateurs du campus mondial d'innovation GIANT (Grenoble Innovation for Advanced New Technologies). Ce cluster réunit des acteurs majeurs de la recherche (CNRS, CEA, grands instruments européens...), de l'enseignement supérieur (GEM, Grenoble INP, Université scientifique Joseph Fourier...) et de l'industrie (Schneider Electric, ST Microelectronics, BioMérieux...). À terme, sur le modèle du MIT, GIANT regroupera 10 000 chercheurs, 10 000 étudiants et 10 000 emplois industriels.

## POURQUOI L'OFFRE DE FORMATIONS DOIT-ELLE RÉPONDRE AUX STANDARDS INTERNATIONAUX ?

« Le terrain de jeu », c'est le monde. L'unité, la globalisation. Nos programmes sont déployés sur 12 campus à l'international : Londres, Casablanca, Moscou, Singapour, Shanghai, Pékin, Los Angeles... Demain, New York et Berlin. 30 % de nos anciens élèves travaillent à l'étranger. L'offre de formation repose sur un portefeuille complet. GEM, c'est 4 écoles et 50 programmes nationaux et internationaux : l'ESC (le programme grande école), GGSB (l'ensemble des programmes internationaux), l'EMSI (dédiée au management des systèmes d'information), et la Doctoral School. Chaque année, ce sont plus de 8 000 étudiants et cadres (dont 380 doctorants) de 130 nationalités différentes qui sont formés.

## QUELS FONDAMENTAUX DOIVENT ACQUÉRIR LES MANAGERS DE DEMAIN ?

GEM est un des lieux en Europe où s'anticipent les méthodes et contenus des enseignements en sciences de gestion. Avec les compétences techniques, le savoir-être est devenu déterminant. Les entreprises ont besoin d'hommes et de femmes Compétents, Critiques, Créatifs, Communicants. Des hommes et des femmes parfaitement formés, capables d'analyser l'information, d'être réactifs et innovants. Aptes aussi à penser autrement, parfois même contre leurs propres convictions. L'esprit d'ouverture aux autres est essentiel. Cela passe par une ouverture au monde et la maîtrise de langues étrangères, également par une parfaite appréhension des nouvelles technologies de l'information comme les réseaux sociaux.



## QUE PROPOSEZ-VOUS POUR BOOSTER LES COMPÉTENCES DES ACTIFS ?

Chaque année, nous accueillons plus de 2 500 participants dans nos programmes de formation continue : formations courtes, longues et à temps partiel, diplômantes, généralistes ou spécialisées, sur-mesure, etc. Parce qu'un cadre, un dirigeant doit comprendre le monde dans lequel il évolue, nous dispensons également des enseignements en géopolitique, en éthique des affaires...

Par nos actions liées à la diversité, notre capacité à participer aux débats sociétaux, nous partageons des valeurs d'engagement, de courage, de responsabilité, mais aussi de bienveillance et d'ouverture aux autres.

## POURQUOI EST-IL IMPORTANT D'ÉTABLIR DES PASSE-RELLES AVEC LES ENTREPRISES ?

Notre mission, notre raison d'être, est d'accompagner la performance des entreprises. Celles-ci sont présentes à GEM tout au long de la scolarité des étudiants, des jurys d'entrée aux jurys de sortie. Toutes nos formations, avant d'être déployées, sont travaillées avec des dirigeants et cadres en entreprises. 50 % de nos étudiants suivent leur scolarité en alternance, 7 000 professionnels participent chaque année à la vie de l'école. Nos activités de recherche sont en lien direct avec les préoccupations des entreprises. 10 chaires de recherche ont été créées avec une ou plusieurs d'entre elles. Citons, par exemple, la chaire Digital Natives avec Orange, la chaire Ingénierie du service avec BNP Paribas Cardif, la chaire Mindfulness, gestion du stress et bien-être au travail qui regroupe aujourd'hui plus de 10 établissements. Parce que notre ambition la plus haute est de contribuer au bien-être de la société, nos équipes travaillent sur les thèmes liés aux grands enjeux économiques et sociétaux : la santé connectée, les énergies renouvelables, la ville du futur, l'économie collaborative, les nouveaux business models...

## VOS ÉTUDIANTS SONT-ILS AUSSI DES CRÉATEURS EN PUISSANCE ?

150 entreprises ont été créées ces 4 dernières années par nos étudiants incubés au sein d'IncubaGEM. Qu'ils soient entrepreneurs, mais aussi intrapreneurs, nos étudiants sont reconnus pour leur culture numérique et internationale, leurs capacités à travailler en équipe, à porter les évolutions du management, à innover. Chaque année, dans le cadre de leur cursus ou via des associations, ils réalisent plusieurs centaines de missions pour les entreprises et contribuent à inventer le monde de demain.



INSPIRING IDEAS AND TALENT\*

# L'AVENIR APPARTIENT À CEUX QUI CULTIVENT LEURS TALENTS

- Se former
- Former ses collaborateurs
- Recruter
- Devenir partenaire

GRENOBLE / PARIS  
LONDRES / MOSCOU  
PÉKIN / SINGAPOUR  
CASABLANCA

[GRENOBLE-EM.COM](http://GRENOBLE-EM.COM)





# CAP SUR L'AFRIQUE ET L'INTERNATIONAL



PARCE QUE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES SE FERA PAR LEUR INTERNATIONALISATION, LE MEDEF S'EST DONNÉ POUR OBJECTIF 2016 D'ENCOURAGER LES ENTREPRISES À DÉPASSER LES FRONTIÈRES ET À "CHASSER EN MEUTE", DANS LE MONDE EN GÉNÉRAL, ET EN AFRIQUE TOUT PARTICULIÈREMENT.

LA DÉLÉGATION QUE PIERRE GATTAZ, PRÉSIDENT DU MEDEF, ET PATRICK LUCAS, PRÉSIDENT DU COMITÉ AFRIQUE DE MEDEF INTERNATIONAL, ONT CONDUITE AU NIGÉRIA EN OCTOBRE DERNIER EST UNE ILLUSTRATION DE CETTE VOLONTÉ DE CONQUÊTE.



**“D’ICI 10 À 15 ANS,  
90 % DE LA DEMANDE MONDIALE  
SE FERA HORS DE L’UNION  
EUROPÉENNE.”**

D’ici 10 à 15 ans, 90 % de la demande mondiale se fera hors de l’Union européenne. Les entreprises doivent en être conscientes et oser sans plus tarder l’international. La France dispose pour cela de très nombreux atouts. Dans le monde entier, on reconnaît le talent et le savoir-faire de ses entreprises et de ses filières d’excellence innovantes : infrastructure, numérique, santé, agro-industrie, formation...

La France est très attendue en Afrique francophone, mais aussi anglophone ou lusophone (de langue portugaise). C’est le message que MEDEF International reçoit lors de tous ses déplacements sur le continent africain qui, rappelons-le, représentera 2 milliards d’habitants en 2050. Dès à présent, la présence économique française se distingue de la concurrence des grands pays émergents ou des partenaires traditionnels car elle est à l’origine d’une croissance inclusive grâce à des projets de qualité incluant sur le long terme du *local content*, de la formation, de l’innovation et du partage de technologies.

**LE NIGÉRIA : DES OPPORTUNITÉS IMPORTANTES  
POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES**

La délégation conduite par Pierre Gattaz et Patrick Lucas s’inscrit dans une démarche à long terme. C’était la quatrième délégation de MEDEF International au Nigéria, la troisième depuis 2010. Il faut dire que ce géant africain est une terre de promesses pour les entreprises françaises.

Le Nigéria est une démocratie qui vient de vivre une alternance politique réussie et avec qui la France bénéficie d’une relation bilatérale excellente, comme en témoigne la récente visite officielle en France du président de la République fédérale du Nigéria, Muhammadu Buhari, que le MEDEF a reçu en présence de plus de 200 chefs d’entreprise. Le Nigéria offre par ailleurs des perspectives démographiques très intéressantes. Le pays compte aujourd’hui 180 millions d’habitants et en comptera 450 millions en 2050.

Le Nigéria sera alors le 3<sup>e</sup> pays en taille de population derrière l’Inde et la Chine. Une classe moyenne consommatrice, qui compte aujourd’hui plus de 20 millions d’habitants, est en croissance rapide grâce à une forte urbanisation.

Enfin, le pays se distingue par un solide dynamisme économique. Le Nigéria est la 1<sup>re</sup> économie du continent africain avec 575 milliards de dollars de PIB. Une économie tirée par la jeunesse, la consommation, Nollywood (nom donné à l’industrie cinématographique du Nigéria), l’agriculture, la diversification industrielle, les besoins en infrastructures...



**RENCONTRE DE LA DÉLÉGATION MEDEF AVEC LE PRÉSIDENT  
DE LA RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE DU NIGÉRIA, MUHAMMADU  
BUHARI, LE 5 OCTOBRE À ABUJA (CAPITALE DU PAYS).**





**LA DÉLÉGATION VISITE LE PROJET DE VILLE NOUVELLE D'EKO ATLANTIC QUI S'ÉTENDRA SUR 10 KM<sup>2</sup> GAGNÉS SUR L'Océan ATLANTIQUE.**

Rassemblant une cinquantaine d'entreprises de toutes tailles, actives dans un large éventail de secteurs (énergie, transport, infrastructures, logistique, construction navale, numérique, sécurité, banques, conseil...), la délégation s'est rendue à Abuja, capitale politique, puis à Lagos, capitale économique, pour un programme de rencontres mis en place en coopération avec le service économique de l'ambassade de France au Nigéria.

Les membres de la délégation ont ainsi pu s'entretenir avec les décideurs et donneurs d'ordre publics dont le président de la République fédérale, Muhammadu Buhari ; le gouverneur de l'État de Lagos, Akinwunmi Ambode ; le *Nigerian Investment Promotion Commission* (NIPC) ; le ministère des Finances ainsi que de grands chefs d'entreprise nigériens dont

Ronald Chagoury, Cofondateur du Groupe Chagoury ; Tony Elumelu, président de Heirs Holding ; Sani Dangote, vice-président du Groupe Dangote ; Oba Otudeko, président d'Honeywell Group... Ces entreprises sont aujourd'hui actives au Nigéria et dans toute la sous-région (Afrique du Nord). Elles peuvent être des partenaires commerciaux et techniques à long terme des entreprises françaises dans de nombreux secteurs.

Des visites de terrain (centre commercial de Jabi Lake avec Bouygues Construction, ville nouvelle d'Eko Atlantic développée par le Groupe Chagoury, terminal logistique de Tin Can opéré par Bolloré au sein du port de Lagos) ont complété le programme de la délégation et ont illustré toute la dynamique de l'économie nigérienne.

Cette délégation a in fine permis en soixante-douze heures de poursuivre les

échanges avec les autorités nigériennes, d'améliorer la visibilité de l'offre globale française et de faire passer des messages sur l'environnement des affaires et les réformes prioritaires à mettre en œuvre pour permettre aux entreprises, qu'elles soient nigériennes, françaises ou internationales, de se développer dans les meilleures conditions. Cette approche collective illustre le "chasser en meute" que le MEDEF et MEDEF International entendent promouvoir : grands groupes déjà présents et ETI/PME ensemble pour mutualiser les expériences et les réseaux, et gagner du temps sur l'approche d'un pays à travers un programme dense de rencontres avec l'ensemble des décideurs.

## LES PROCHAINES DÉLÉGATIONS DE MEDEF INTERNATIONAL EN AFRIQUE

**DÉLÉGATION DE CHEFS D'ENTREPRISE EN ÉTHIOPIE DU 14 AU 16 DÉCEMBRE 2015 CONDUITE PAR MOMAR NGUER,** PRÉSIDENT DU CONSEIL DE CHEFS D'ENTREPRISE FRANCE-AFRIQUE DE L'EST DE MEDEF INTERNATIONAL ET DIRECTEUR AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT TOTAL MARKETING & SERVICES.

**DÉLÉGATION DE CHEFS D'ENTREPRISE EN AFRIQUE DU SUD DU 9 AU 11 MARS 2016 CONDUITE PAR HENRI POUPART-LAFARGE,** PRÉSIDENT DU CONSEIL DE CHEFS D'ENTREPRISE FRANCE-AFRIQUE DU SUD DE MEDEF INTERNATIONAL ET PRÉSIDENT D'ALSTOM TRANSPORT.

**DÉLÉGATION DE CHEFS D'ENTREPRISE EN CÔTE D'IVOIRE DU 20 AU 22 AVRIL 2016 CONDUITE PAR PIERRE GATTAZ.**

**PLUSIEURS RENCONTRES À PARIS SUR L'ALGÉRIE, LA TUNISIE, LA ZAMBIE, L'AFRIQUE DU SUD, LE MOZAMBIQUE, L'ANGOLA, LE MALI ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES** (BANQUE MONDIALE, BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT, BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT, BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT, AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT...).

**AUTRES DÉLÉGATIONS À VENIR EN 2016 : MAROC, ALGÉRIE, TUNISIE, OUGANDA, TANZANIE, MOZAMBIQUE...**

# INTERNATIONAL

## LE LANCEMENT DES 1<sup>ERS</sup> CLUBS STRATEXIO CONFIRME LA PERTINENCE DU DISPOSITIF

À L'HEURE DU LANCEMENT DES PREMIERS CLUBS STRATEXIO SUR LE TERRITOIRE NATIONAL, LE CYCLE DE FORMATIONS CONÇUES ET ÉLABORÉES POUR ÊTRE DIFFUSÉES DANS LES CLUBS STRATEXIO RENCONTRE UN ÉCHO FAVORABLE CHEZ LES CHEFS D'ENTREPRISE. BESOIN DE FORMALISATION DE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL POUR LES UNS, DE COMPÉTENCES PRÉCISES ET TECHNIQUES POUR LES AUTRES, TOUS S'ACCORDENT À RECONNAÎTRE QUE LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES ET DE SAVOIR-FAIRE FAVORISÉ AU SEIN DES CLUBS EST POUR EUX UN VÉRITABLE VECTEUR DE CROISSANCE À L'INTERNATIONAL.

Le cycle de formations Stratexio entend répondre au cours des trois années de cursus aux besoins spécifiques suivants : compétences techniques, suivi personnalisé des problématiques individuelles des entreprises et échanges entre pairs.



**ERIC GRUAU**, membre du 1<sup>er</sup> club Pays de la Loire confiait au Moci (Moniteur du commerce international) en octobre dernier ses motivations à suivre le cycle Stratexio :

*“Jusqu’à aujourd’hui, l’international est pour nous une affaire d’opportunités. Nous n’avons pas de véritable stratégie dans ce domaine. Or j’ai fixé l’objectif à mon équipe de devenir un spécialiste mondial reconnu dans notre métier en 2018. (...) j’ai beau avoir personnellement 25 ans d’expérience de l’international, je ressens le besoin d’échanger avec des spécialistes de l’international, ce qui va m’offrir le parcours thématique, et avec des chefs d’entreprise ayant la même politique de déploiement à l’étranger, ce que je pourrai faire avec les membre du club.”*

### UNE FORMATION SUR MESURE POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE

S’il n’existe jusqu’alors aucune formation pour devenir chef d’entreprise sur le marché, il en existe encore moins pour internationaliser son entreprise. C’est là toute l’ambition du cycle Stratexio : former et accompagner au mieux les dirigeants ayant pour ambition de conquérir les marchés mondiaux.

*“Toutes les analyses convergent sur le sujet : la croissance économique passe par l’internationalisation des entreprises. Cessons de restreindre le champ des entreprises aux marchés nationaux : le marché est mondial pour tous. Notre enjeu aujourd’hui est donc de les préparer au mieux pour les aider à s’imposer sur les marchés mondiaux... Nous bénéficions avec Stratexio d’un formidable atout pour cela : l’opportunité de pouvoir se former, formaliser sa stratégie d’entreprise pour se préparer à conquérir les marchés mondiaux de manière pérenne et structurée. Usons-en plus que jamais : c’est aujourd’hui que demain se joue pour la pérennité des entreprises.”* Stéphanie Le Dévéhat-Picqué, déléguée générale Stratexio.

**Programme de formation complet et unique en France, Stratexio propose aux chefs d’entreprise ayant déjà une expérience internationale de les aider à structurer leur démarche pour un développement pérenne de leurs activités internationales.**



## JEAN VAYLET

PRÉSIDENT DE STRATEXIO

“STRATEXIO AMBITIONNE D’ÉVEILLER ET D’ACCOMPAGNER À L’EXPORTATION UN FLUX PLUS LARGE D’ENTREPRISES POUR DÉMULTIPLIER L’AMBITION INTERNATIONALE DE LA FRANCE. CE PROGRAMME D’EXCELLENCE VISE À AMÉLIORER DURABLEMENT LES PERFORMANCES INTERNATIONALES DES ENTREPRISES CAR NOUS SOMMES CONVAINCUS QUE L’INTERNATIONALISATION CONSTITUE UN TRÈS FORT RELAI DE CROISSANCE.”

Qu’on ne s’y trompe pas, même les entreprises qui affichent des chiffres d’affaires à l’export supérieurs à 50 % sont en demande : prendre le temps de se poser, de réfléchir aux orientations stratégiques de leur entreprise est nécessaire pour asseoir une croissance dans la durée. Leur volonté manifeste est de prévoir plutôt que de réagir dans un univers mondialisé où tout va très/trop vite.

### DE L’INFORMATION GÉNÉRALE À DES SAVOIRS PRATIQUES ET TECHNIQUES DU COMMERCE INTERNATIONAL

Les formations collectives au sein des clubs abordent des thèmes aussi complexes et précis que généralistes.

De manière très pragmatique, les sujets de stratégie sont au cœur du processus avec des interventions comme : *comment construire sa stratégie de développement international, comment passer avec succès de l’opportunisme à une démarche construite, quels paramètres intégrer pour envisager de manière globale l’internationalisation de son entreprise. Mais aussi, comment intégrer une démarche d’innovation, mettre en place une stratégie de marque... ? Les modes de financements sont aussi incontournables : adapter son business model à l’international, réfléchir aux modes d’implantations et développement, comprendre les différentes sources de financement ou prévoir une couverture de risques pour les contrats et projets à l’in-*

*ternational, maîtriser les contraintes réglementaires et juridiques, bien assurer la mobilité de ses salariés, prévoir l’impact organisationnel du développement international.* Des sujets plus dogmatiques sont également disponibles pour mieux comprendre l’évolution macro-économique et les perspectives économiques mondiales comme : la nouvelle donne géopolitique internationale, initiation à la géopolitique et management de l’information sur le plan international.

Les formations individuelles et le suivi personnel des chefs d’entreprise se focalisent plus spécifiquement sur les besoins réels de l’entreprise à formaliser certains aspects de leur développement : réfléchir sur leur mode d’entrée dans tel ou tel pays, adapter leur produit en fonction des zones cibles, valoriser leur offre dans un contexte international, monter un dossier de financements pour lever des fonds, envisager une croissance externe par un rachat d’entreprise, organiser la fusion des entités, réorganiser les ressources humaines pour faire face aux nouveaux besoins de l’entreprise, apprendre à manager ses équipes à distance... autant de sujet que les experts du développement international validés par le comité d’accréditation Stratexio ont pour mission de traiter avec le dirigeant et ses équipes.

# IRAN

## LE MEDEF PILOTE

## LA PLUS GRANDE DÉLÉGATION

## EUROPÉENNE

## DE CHEFS D'ENTREPRISE

Organisée par MEDEF International en accord avec le ministère des Affaires étrangères et du Développement international et avec le soutien de l'Ambassade de la République islamique d'Iran à Paris cette délégation était présidée par Yves-Thibault de Silguy, vice-président de MEDEF International et vice-président, administrateur référent de Vinci. Elle s'inscrit dans la continuité des relations fortes que MEDEF International a tissées avec l'Iran.

Au total, plus de 130 chefs d'entreprises de tous secteurs et de toutes tailles ont pu rencontrer, pendant 3 jours, leurs homologues iraniens, potentiels futurs clients et partenaires ainsi que des membres du gouvernement et de l'administration. Une occasion de mieux comprendre le contexte économique de l'Iran suite à l'accord de Vienne du 14 juillet dernier qui prévoit la levée de différentes sanctions internationales visant l'Iran au cours du premier trimestre 2016.

Ce déplacement a offert aux entreprises présentes la possibilité de mieux appréhender l'environnement local des affaires et de prendre toute la mesure des opportunités considérables d'investissements et de partenariats qui s'offriront à elles dans un nouveau cadre juridique international.

Le marché iranien est en effet très prometteur et réserve un potentiel immense. Avec des ressources en hydrocarbures considérables, une population de près de 80 millions d'habitants majoritairement urbaine et une forte culture industrielle, l'Iran a des besoins très importants dans la plupart des secteurs dans lesquels les entreprises françaises jouissent d'une expertise reconnue : environnement, services urbains & transport, énergie/électricité, santé, télécommunications/numérique, agriculture /agroalimentaire.

Le marché iranien est à conquérir, mais, comme l'a souligné Yves Thibault de Silguy *"il ne faut pas sous-estimer les difficultés et les incertitudes, au moins jusqu'à la levée complète des sanctions liées au dossier nucléaire. Nous y sommes allés dans un esprit de reconquête, dans le sens noble du terme, mais conscients qu'on a du travail à faire"*.

Au programme de la délégation : un forum d'affaires franco-iranien, avec une table-ronde sur l'agriculture, l'inauguration d'un bureau de "Business France" et des rencontres avec la plupart des ministres chargés de dossiers économiques. Parmi les entreprises de la délégation, la PME toulousaine Graine de Pastel qui fabrique des cosmétiques à base de plante médicinales. Pour elle l'Iran septième pays au monde pour la consommation de cosmétiques est une vraie opportunité.

### RATTRAPER LE RETARD

Partenaire traditionnel de l'Iran, la France a vu ses échanges s'effondrer et passer de 4 milliards de dollars en 2004 à 500 millions en 2013, sous l'effet des sanctions imposées à Téhéran.



EN SEPTEMBRE DERNIER, PLUS DE 130 ENTREPRENEURS ACCOMPAGNÉS PAR DEUX MINISTRES, STÉPHANE LE FOLL (MINISTRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT, PORTE-PAROLE DU GOUVERNEMENT) ET MATTHIAS FEKL (SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DU COMMERCE EXTÉRIEUR, DE LA PROMOTION DU TOURISME ET DES FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER) ÉTAIENT À TÉHÉRAN ET MASHHAD, DEUXIÈME VILLE D'IRAN. UNE PREMIÈRE DEPUIS 12 ANS !

Les entreprises françaises souhaitent donc rattraper leur retard face notamment à la concurrence d'autres pays comme l'Allemagne, l'Autriche ou la Turquie.

Si l'on en croit la Banque mondiale, la levée des sanctions devrait permettre à l'Iran d'atteindre une croissance de 5 % en 2016 contre 3 % cette année avec un bond de 17 milliards de dollars pour les exportations.



1365 CLOS DES LAMBRAYS 1593 CHÂTEAU D'YQUEM 1668 DOM PÉRIGNON  
1729 RUINART 1743 MOËT & CHANDON 1765 HENNESSY 1772 VEUVE CLICQUOT  
1780 CHAUMET 1815 ARDBEG 1817 COVA 1828 GUERLAIN 1832 CHEVAL BLANC  
1843 KRUG 1843 GLENMORANGIE 1846 LOEWE 1849 ROYAL VAN LENT  
1852 GROUPE LE BON MARCHÉ 1854 LOUIS VUITTON 1858 MERCIER  
1860 TAG HEUER 1860 JARDIN D'ACCLIMATATION 1865 ZENITH  
1870 SAMARITAINE 1884 BULGARI 1895 BERLUTI 1908 LES ECHOS  
1916 ACQUADI PARMA 1924 LOROPIANA 1925 FENDI 1936 FRED 1945 CÉLINE  
1947 DIOR 1947 EMILIO PUCCI 1951 WENJUN 1952 GIVENCHY  
1958 STARBOARD CRUISE SERVICES 1959 CHANDON 1960 DFS  
1969 SEPHORA 1970 KENZO 1970 CAPEMENTELLE 1976 BENEFIT COSMETICS  
1977 NEWTON 1980 HUBLOT 1984 MAKE UP FOR EVER 1984 THOMAS PINK  
1984 DONNA KARAN 1984 MARC JACOBS 1985 CLOUDY BAY  
1991 FRESH 1993 BELVEDERE 1998 NUMANTHIA 1999 CHEVAL DES ANDES  
1999 TERRAZAS DE LOS ANDES 2001 DE BEERS DIAMOND JEWELLERS  
2004 NICHOLAS KIRKWOOD 2005 EDUN 2006 HÔTELS CHEVAL BLANC  
2007 NUDE 2010 NOWNESS

**“AUJOURD’HUI, IL EXISTE UNE RÉELLE  
PRISE DE CONSCIENCE** DE L’IMPÉRIEUSE  
NÉCESSITÉ DES CHOIX DIFFICILES QUI S’IMPOSENT  
À NOUS.”

“LA GRÈCE  
EST ENTRÉE DANS  
UNE **PÉRIODE  
DE NORMALITÉ**”



**THEDOROS FESSAS**

**PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION  
DES INDUSTRIES GRECQUES (SEV)**



## COTISATIONS DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE : LE VERSEMENT DEVIENT MENSUEL.

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

### Cette mesure est-elle obligatoire ?

Oui pour toutes les entreprises de plus de 9 salariés. Désormais, par mesure de simplification et d'harmonisation avec le rythme de paiement des autres organismes de protection sociale, les entreprises devront verser mensuellement leurs cotisations auprès de leurs caisses de retraite complémentaire à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Le nombre des collaborateurs est celui présent dans l'entreprise au 31 décembre.

Le calcul est effectué au niveau de l'entreprise donc en incluant les salariés de tous les établissements de l'entreprise.

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

Dorénavant, vous effectuerez vos déclarations et le paiement de vos cotisations au plus tard le 25 de chaque mois.

### Quand la mensualisation prendra-t-elle concrètement effet ?

Les cotisations de retraite prélevées sur les salaires de janvier 2016 devront être réglées à la caisse de retraite complémentaire au plus tard le 25 février 2016.

### Quelles sont les précautions à prendre ?

Comme tout changement, il faut s'y préparer. Les cotisations du dernier trimestre 2015 prélevées sur les salaires d'octobre, novembre, décembre, devront être réglées au plus tard fin janvier 2016. Dès le mois suivant, les cotisations des salaires de janvier devront être réglées au plus tard le 25 février. Ensuite, payer chaque mois deviendra un nouveau réflexe.

### Où se renseigner ?

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





THEODOROS FESSAS, LE PATRON DES PATRONS GRECS, A RÉCEMMENT RENCONTRÉ À PARIS PIERRE GATTAZ AVEC QUI IL A CRÉÉ UN COMITÉ QUI DOIT ÉTABLIR UNE FEUILLE DE ROUTE POUR ACCÉLÉRER LES RELATIONS COMMERCIALES ENTRE LEURS DEUX PAYS. À L'HEURE OÙ S'OUVRE POUR LA GRÈCE UNE NOUVELLE PAGE POLITIQUE, NOUS LUI AVONS DEMANDÉ À LA FOIS CE QU'IL ATTENDAIT DU NOUVEAU GOUVERNEMENT D'ALEXIS TSIPRAS ET COMMENT IL ENVISAGEAIT LA RELANCE DES ÉCHANGES ET DES INVESTISSEMENTS ENTRE LA FRANCE ET LA GRÈCE.

**“LA NORMALISATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DEVRA SUIVRE ET ENTRAÎNER LA RECAPITALISATION DU SYSTÈME BANCAIRE GREC.”**

**LORS DE VOTRE DERNIÈRE VISITE À PARIS, EN OCTOBRE DERNIER, APRÈS L'INVESTITURE D'ALEXIS TSIPRAS, VOUS AVEZ DÉCLARÉ QUE LA GRÈCE ENTRAÎNE DANS UNE PÉRIODE DE NORMALISATION. QU'AVEZ-VOUS VOULU DIRE PAR LÀ ?**

La crise économique en Grèce a évolué de concert avec une crise politique. Dès le début, les gouvernements successifs ont évolué sous la pression d'une rhétorique populiste qui a perverti tous les débats et empêché tout réel progrès. Personne ne voulait assumer la paternité de ce programme, et de ce fait personne n'en a assumé la responsabilité. Aujourd'hui, il existe une réelle prise de conscience de l'impérieuse nécessité des choix difficiles qui s'imposent à nous. Lors des dernières élections, les partis pro-européens en faveur des réformes ont obtenu 80 % des voix et occupent désormais 260 des 300 sièges du Parlement. Le gouvernement réélu a pour mandat de mettre réellement en œuvre les réformes sans plus tarder. Cette nouvelle donne est une condition nécessaire au changement car elle va permettre la construction du consensus indispensable aux réformes et à la mise en œuvre rapide d'un nouveau programme d'ajustement. Ces réformes sont une première étape vers la normalisation politique. La normalisation économique et financière devra suivre et entraîner la recapitalisation du système bancaire grec avec pour conséquence la levée du contrôle des capitaux. L'étape suivante pourrait être un retour à la normalité des investissements, clé du retour de la croissance et de la création d'emplois. Nous croyons fermement que les premières mesures prises par le gouvernement marqueront dans les prochaines semaines le début de ce processus vertueux.

**QU'ATTENDEZ-VOUS PRÉCISÉMENT DU NOUVEAU GOUVERNEMENT. QUELLES SONT LES RÉFORMES LES PLUS URGENTES QUE VOUS DEMANDEZ ?**

Le besoin le plus urgent est une relance de l'investissement. La Grèce a dû faire face à un désinvestissement massif avant et pendant la crise, et inverser cette tendance est la seule solution pour éviter une douloureuse stagnation. La fédération des entreprises grecques coopère avec le gouvernement afin de développer de nouveaux outils et de nouvelles incitations pour favoriser l'investissement, des méthodes d'accélération des fonds européens et surtout de cadres permettant d'identifier les grands projets qui pourraient bénéficier d'un financement de l'EFSI (*European Fund for Strategic Investments*).

La Grèce a besoin de réformes susceptibles d'entraîner une relance de l'investissement dans tous les secteurs, des réformes qui améliorent l'environnement des affaires et qui restructurent le fonctionnement de notre économie. Une nouvelle stratégie d'investissement est essentielle pour encourager l'investissement privé à moyen ou long terme. En dehors des réformes structurelles figurant au programme, il est également très important de définir une politique industrielle ciblée sur l'innovation et les produits haut de gamme compétitifs. Nous devons viser l'efficacité et la flexibilité de notre administration et nous concentrer sur une bonne gouvernance, de meilleures pratiques et des procédures plus rapides. Les réformes les plus nécessaires doivent avoir pour objectif de réduire le fardeau bureaucratique qui pèse sur les entreprises et d'améliorer leur environnement dans le but d'attirer les investissements.

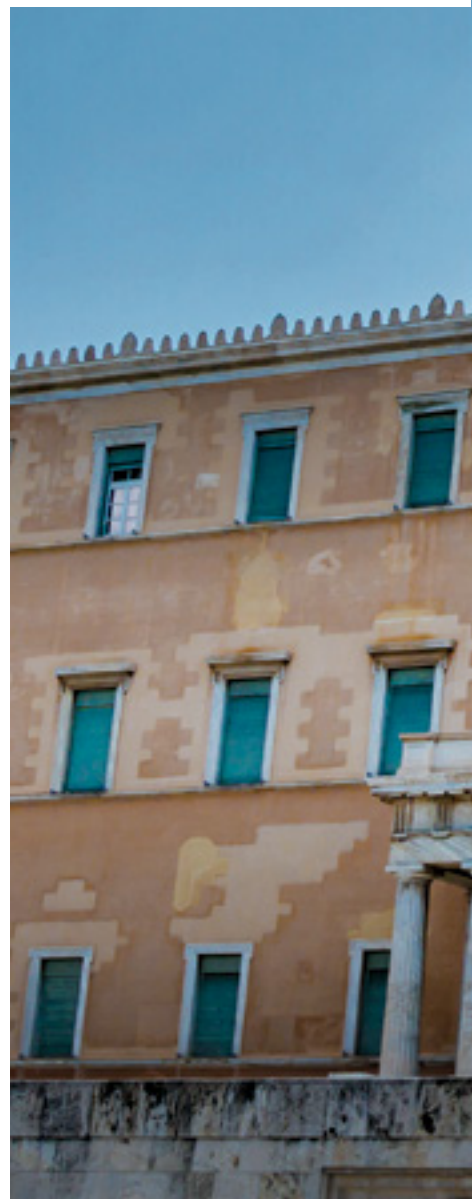
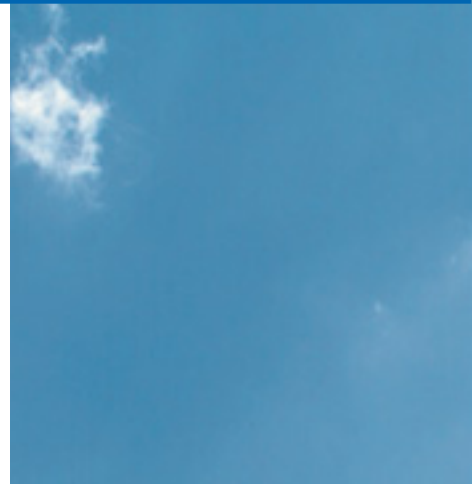
Des réformes sont également nécessaires pour combattre l'évasion fiscale et la surtaxation à travers la mise en place de paiements électroniques et d'un e-gouvernement, pour réduire les coûts de l'énergie à

“CES DERNIÈRES ANNÉES LA GRÈCE A FAIT PREUVE D'UNE **REMARQUABLE CAPACITÉ D'AJUSTEMENTS STRUCTURELS.**”

travers une politique énergétique intelligible, une rationalisation des prix et une simplification des procédures de licence. Enfin des réformes sont également nécessaires dans l'administration publique avec, là aussi, des procédures simplifiées et un système judiciaire plus juste et plus rapide dans un cadre légal stable.

**LA GRÈCE NE REPRÉSENTE QUE 5 % DES EXPORTATIONS FRANÇAISES ET 0,1 % DE NOS IMPORTATIONS. COMMENT COMPTÉZ-VOUS CONVAINCRE LES ENTREPRENEURS FRANÇAIS D'INVESTIR DANS VOTRE PAYS ? EN QUOI POUVEZ-VOUS AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES POUR ATTIRER PLUS D'INVESTISSEURS ?**

Nous avons informé nos homologues français des opportunités significatives d'investissement qui existent en Grèce dans un large choix de secteurs et d'industries. Le pays et l'environnement des affaires évoluent à toute vitesse. Ces dernières années la Grèce a fait preuve d'une remarquable capacité d'ajustements structurels et d'un train de réformes incomparable. En fait, au sein de l'Union européenne, mon pays a fait preuve des ajustements les plus significatifs de ces dernières années en termes de fiscalité ou de coût du travail. Au-delà de cela il existe une grande soif d'investissement qui, si on met en place les outils appropriés, pourra marquer le début d'une nouvelle aube pour la Grèce.



## “WHICH STRATEGY FOR GROWTH IN GREECE ?”

**LE MEDEF ENVISAGE EN PARTENARIAT AVEC LE PATRONAT GREC, L'ORGANISATION D'UN SÉMINAIRE D'UNE JOURNÉE QUI POURRAIT SE TENIR EN FÉVRIER PROCHAIN SUR LE THÈME “WHICH STRATEGY FOR GROWTH IN GREECE ?”**

Ce séminaire s'adresserait aux entreprises, aux banques, aux experts et aux cabinets conseils locaux mais également à des représentants de l'administration et du gouvernement grecs. Le gouvernement grec doit en effet remettre à la Commission européenne un plan stratégique pour la croissance à la fin du mois de mars et ce séminaire pourrait permettre d'identifier des “Input” forts que le gouvernement grec pourrait s'approprier et reprendre à son compte.

**CE SÉMINAIRE POURRAIT S'ARTICULER DE LA FAÇON SUIVANTE :**

**1. Une demi-journée dédiée aux marchés du futur et aux filières d'avenir** avec la présentation d'écosystèmes, de produits, services, infrastructures et technologies clés en matière d'IoT destinés aux filières d'avenir.

**2. Une demi-journée dédiée au financement de l'économie, des infrastructures et des entreprises grecques, et notamment des ETI, dans un contexte bancaire et financier totalement exsangue.**



GDF SUEZ est maintenant

# ENGIE

ENGIE : SA AU CAPITAL DE 2 435 285 011 € - RCS NANTERRE 542 107 651

[engie.com](http://engie.com)

L'énergie est notre avenir, économisons-la !  
\*par nous pour tous

---

Parce que le monde change et avec lui toutes nos énergies, GDF SUEZ devient ENGIE. ENGIE investit dans la créativité de chacun et la collaboration de tous, pour mener à bien la transition énergétique.

---

By people for people\*



La Fédération des industries grecques a élaboré une stratégie de l'investissement qui repose sur les piliers suivants : tout d'abord des incitations pour encourager les moteurs clés de croissance, pour promouvoir la rentabilité financière des investissements et pour finaliser les investissements les plus importants. Nous pensons que la fiscalité, si elle est utilisée à bon escient, peut devenir un instrument pour favoriser la croissance économique tout en étant une source de revenus supplémentaires pour le gouvernement. Le deuxième pilier consiste à lever les barrières, à simplifier les attributions de licence, à mieux planifier les procédures d'attribution des marchés publics. En plus de cela, il est également important de garantir la libéralisation des marchés et d'assurer la pérennité des dispositions légales. La Fédération des industries grecques coopère activement avec le gouvernement grec et ses partenaires européens pour développer des cadres réglementaires respectifs appropriés.

Naturellement, attirer l'investissement implique aussi de disposer des instruments nécessaires et de les utiliser correctement. À cet effet, une nouvelle stratégie qui inclura la combinaison de différents outils et ressources (fonds européens, EFSI, fonds nationaux...), de partenariat publics-privés et d'apport du secteur privé est en cours d'élaboration. Tout cela, associé à la qualité des ressources humaines dont la Grèce dispose, jouera un rôle très important dans la relance de la croissance.

**VOUS AVEZ LANCÉ AVEC PIERRE GATTAZ UN COMITÉ BILATÉRAL QUI DOIT ÉLABORER UNE FEUILLE DE ROUTE EN VUE D'IDENTIFIER LES SECTEURS CLÉS POUR UNE MEILLEURE COOPÉRATION. QUELS SONT CES SECTEURS ? ET QUELS SONT LES PRINCIPAUX ATOUTS GRECS QUE VOUS SOUHAITEZ PROMOUVOIR ?**

**“ATTIRER L'INVESTISSEMENT IMPLIQUE AUSSI DE DISPOSER DES INSTRUMENTS NÉCESSAIRES ET DE LES UTILISER CORRECTEMENT.”**

La France et la Grèce partagent des liens économiques et historiques importants. Le comité bilatéral que nous avons mis en place vise à renforcer ces liens en identifiant les secteurs porteurs et en définissant les schémas qui pourront les développer. Le commerce bilatéral entre nos deux pays représente environ 3 milliards d'euros ; les entreprises françaises sont historiquement présentes en Grèce et sont des investisseurs traditionnels actifs. Ces dernières années, les 120 entreprises françaises qui opèrent en Grèce ont investi environ 3 milliards d'euros.

Nous sommes tombés d'accord pour dire qu'il y énormément de place pour une collaboration en Grèce, en France, dans toute la zone méditerranée et au Moyen-Orient. En Grèce les secteurs d'intérêt sont notamment les infrastructures comme les aéroports régionaux, les ports, le chemin de fer ou la logistique. Ces secteurs sont importants à la fois en termes de futures privatisations et en termes de potentiel de croissance. Dans le secteur de l'énergie, les infrastructures sont aussi importantes que les économies d'énergie. La promotion de la *Silver economy* offre elle aussi un grand potentiel. Enfin, la métallurgie, les équipements industriels, les *Technologies de l'information et de la communication*, la construction et l'immobilier complètent cette revue des nombreuses opportunités qu'offre la Grèce aux entrepreneurs et aux investisseurs.

# EUROPE OÙ VA LA GRÈCE ?

---

LE MEDEF A REÇU CET AUTOMNE LE PATRONAT GREC. L'OCCASION POUR PIERRE GATTAZ ET SON HOMOLOGUE THEODOROS FESSAS, DE FAIRE LE POINT SUR LA SITUATION DE LA GRÈCE APRÈS LA RÉÉLECTION D'ALEXIS TSIPRAS. ILS ONT ÉVOQUÉ LES RELATIONS ÉCONOMIQUES ENTRE LEURS DEUX PAYS ET LES ATTENTES DES GRECS VIS-À-VIS DES ENTREPRISES FRANÇAISES.

## **“10 MILLIARDS D’EUROS ONT ÉTÉ MIS À DISPOSITION IMMÉDIATEMENT POUR RECAPITALISER LES BANQUES.”**

Officiellement, la première tranche libérée sera de 26 milliards d’euros. Mais en réalité, elle sera libérée au compte-goutte. 10 milliards d’euros ont été mis à disposition immédiatement pour recapitaliser les banques. Un second versement de 13 milliards d’euros a été effectué le 20 août pour le remboursement du prêt relais de juillet, les arriérés de paiement de l’Etat grec et la créance de la BCE. Les 3 milliards d’euros restant seront versés en une ou plusieurs fois en fonction de la mise en œuvre des mesures clés du mémorandum.

Il a été convenu que la Grèce connaîtrait un déficit primaire en 2015 (solde du budget hors remboursement de la dette) de 0,25 % du PIB, avant des excédents primaires de 0,5 % du PIB en 2016, 1,75 % en 2017 et 3,5 % en 2018. Ce qui reste à mettre en œuvre est considérable et des questions restent en suspens : quid du futur fonds de privatisation grec ? Quel sera le sort des prêts

non remboursés qui pèsent sur le bilan des banques ? Quelle dérégulation du marché de l’énergie ? Comment un pays en récession peut-il en trois ans passer à une croissance de + 3,5 % ?

Mais l’urgence est surtout la remise à niveau de l’économie grecque. C’est là que les entreprises françaises sont doublement concernées : celles qui sont pénalisées par les conditions financières imposées au secteur bancaire et qui se heurtent à des difficultés importantes de règlement. Celles qui pourraient investir en Grèce dès lors que des opportunités existent et que la visibilité est assurée.

La question grecque pose aussi crûment celle de la convergence dans la zone euro. Les amorces de propositions françaises se sont heurtées à un veto des sages allemands qui ne veulent pas de parlement de la zone euro et encore moins d’une mutualisation de la dette.

**L**a Grèce et ses créanciers, qui négociaient un troisième plan d’aide au pays, sont parvenus à définir un cadre budgétaire jusqu’en 2018. Il a été approuvé par le parlement grec et validé par l’Eurogroupe puis le Bundestag. L’Union européenne, la Banque centrale européenne, le FMI et le Mécanisme européen de stabilité ont consenti un nouveau prêt de 86 milliards d’euros, le troisième depuis 2010.

## CE QUI A ÉTÉ DÉJÀ FAIT

### Un accord ratifié par tous

L'accord conclu par les 19 dirigeants de la zone euro le 13 juillet a été ratifié par le Parlement grec et par les Parlements de sept pays. Le second accord du mois d'août (mémoire de politique économique et plan de sauvetage) a été bouclé le 20 août.

### Un gouvernement reconduit après les élections du 20 septembre

Alexis Tsipras avait écarté en juillet dernier les ministres opposés aux réformes, tout en confortant à son poste Euclide Tsakalotos, le ministre des Finances. La majorité n'a pas éclaté malgré les fortes dissensions internes. Les élections du 20 septembre ont redonné à Tsipras une majorité qui devrait le soutenir pour les réformes.

### DES RÉFORMES ET DES MESURES PRIORITAIRES ADOPTÉES

- Augmentation de la TVA de 13 à 23 % sur une série de biens et services
- Elargissement des bases de l'impôt sur le revenu
- Hausse des cotisations sociales
- Sauvegarde de l'indépendance de l'office statistique Elstat
- Engagement à respecter les dispositions de différents traités européens
- Adoption d'un code de procédure civile
- Transposition de la directive sur la résolution des crises bancaires
- Fin des niches fiscales pour les agriculteurs
- Baisse des prix des médicaments génériques
- Evaluation des régimes de protection sociale pour aboutir à des économies annuelles de 0,5 % du PIB
- Élimination progressive des préretraites
- Clarification du régime de TVA sur les îles grecques
- Réforme du marché du gaz qui serait libéralisé en 2018.

### DES PROPOSITIONS LANCÉES

La Grèce a formulé des propositions sur différents points :

- Réforme ambitieuse des retraites
- Calendrier de réforme du marché intérieur suivant les recommandations de l'OCDE
- Privatisation du réseau de transport d'électricité
- Révision rigoureuse des règles du dialogue social,
- Renforcement du secteur financier
- Normalisation des relations avec les Institutions européennes (Commission, BCE, FMI).

### UN PREMIER SOUTIEN FINANCIER

La Grèce avait reçu un prêt d'urgence de 7,16 milliards d'euros pour rembourser le 20 juillet la Banque centrale européenne, les arriérés auprès du FMI et la Banque de Grèce. Même scénario le 20 août.

### UN SUPPORT LOGISTIQUE

Des experts de la BCE, du FMI et de la Commission européenne sont présents à Athènes. Le gouvernement grec a autorisé par décret la réouverture des banques du pays, après près de trois semaines de fermeture. Depuis le 18 août, les Grecs peuvent

transférer jusqu'à 500 euros par mois à l'étranger dans le cadre d'une levée progressive des mesures de contrôle des capitaux mises en place fin juin. Il est désormais possible d'ouvrir un compte en banque pour rembourser ses dettes. Le gouvernement permet également aux Grecs de verser plus de 8 000 euros par trimestre à un étudiant faisant ses études à l'étranger. En revanche, les retraits restent limités à 420 euros par semaine et par personne.



## CE QU'IL RESTE À FAIRE POUR LA GRÈCE

### METTRE EN ŒUVRE LE MÉMORANDUM !

- Poursuivre les réformes d'ici à 2018
- Engager des privatisations (libéralisation des ports du Pirée et de Thessalonique, vente des aéroports régionaux)
- Rétablir le budget
- Mettre en place une administration moderne.

### RÉGLER LA QUESTION DE LA DETTE

La dette grecque atteint 171 % du PIB et le stock de dettes va encore augmenter avec ce troisième plan qui ajoute 86 milliards d'euros et les intérêts au stock existant.

Seul a été proposé un nouvel étalement du remboursement des intérêts et du principal. Ce qui laisse une menace pour l'économie du pays pendant des décennies.

### REDÉMARRER UNE ÉCONOMIE EXSANGUE ET RÉTABLIR LA SITUATION DU SECTEUR BANCAIRE

La récession est de retour. La croissance prévue à la fin du printemps est passée de 3 % à une contraction de 2,3 %. Les mécanismes en vigueur de contrôle des capitaux pénalisent toutes les entreprises : virements rejetés, financements refusés. Les banques grecques ont soumis à la mi-novembre à la Banque centrale européenne le détail de leurs plans de recapitalisation pour parvenir à renforcer leurs fonds propres de 14,4 milliards d'euros.

## CE QU'IL RESTE À FAIRE POUR L'EUROPE

La crise a révélé les dysfonctionnements de la zone euro. Tout le monde sait qu'on a besoin de plus d'Europe mais personne n'en a envie. Les discussions du Conseil européen ont été dominées, chez les grands comme les petits pays, par les seules préoccupations électorales nationales.

### Deux processus sont pourtant lancés : Un processus bruxellois

Un rapport présenté aux chefs d'Etat et de gouvernement pour décision en juin 2016 constate que l'Union est fragilisée par les divergences actuelles. Il comporte beaucoup de propositions concrètes et propose d'aller vers :

- une Union économique autour d'un calendrier en trois phases ;
- une Union financière avec notamment un mécanisme européen de garantie des dépôts et une union des marchés de capitaux ;
- une Union budgétaire qui verrait la création d'un comité budgétaire européen consultatif puis d'un mécanisme de stabilisation budgétaire pour la zone ;
- une union politique avec un rôle renforcé du Parlement européen et des parlements nationaux, une présidence à temps plein de l'Eurogroupe et enfin un Trésor de la zone euro.

### Une politique française

François Hollande a proposé le 19 juillet dernier de renforcer l'Union politique, avec une "avant-garde" de la zone euro, constituée avec les pays qui le souhaitent (soit en fait la France, l'Allemagne, l'Italie, la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg) de créer un Parlement et un gouvernement propres à la zone euro. Le président a redit devant le Parlement de Strasbourg, au mois d'octobre, en présence d'Angela Merkel la nécessité d'avancer vers plus d'intégration.

## CE QU'EN PENSE LE MEDEF

Sur la Grèce, Business Europe, qui regroupe les patronats de l'Union européenne, a salué l'accord qui permet de préserver l'unité et l'intégrité de la zone euro. Les entreprises européennes ont rappelé à cette occasion leur confiance dans la solidité de la monnaie unique.

Le MEDEF a proposé et mettra en œuvre les orientations suivantes :

- contribuer à la ré-industrialisation de la Grèce en mode volontaire et incitatif ;
- contribuer au développement d'activités de service, construction et commerce ;
- pousser une task force européenne pour contribuer à rebâtir une administration ;
- aider et appuyer les autres réformes nécessaires (retraites, législation du travail...).

Plus largement, le MEDEF invite à un renforcement de l'intégration et de la convergence au sein de la zone euro, pour assurer la stabilité à long terme de la monnaie unique et une croissance renouvelée en Europe.

Par ailleurs, une déclaration commune MEDEF-CGC-CFDT-CFTC signée fin juillet 2015 a appelé les Etats et les partenaires sociaux de la zone euro à engager sans tarder une réflexion sur la mise en place rapide d'un mécanisme budgétaire européen permettant de stabiliser la zone euro et de contribuer au rééquilibrage des échanges entre les États européens.

## LOÏC ARMAND

PRÉSIDENT DE LA COMMISSION EUROPE DU MEDEF

**REBONDISSANT SUR LE THÈME DE LA DERNIÈRE UNIVERSITÉ D'ÉTÉ, LE PRÉSIDENT DE LA COMMISSION EUROPE DU MEDEF INVITE À IMAGINER DE NOUVELLES ÉTAPES DANS LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE ET À EXPRIMER UNE GRANDE AMBITION EUROPÉENNE POUR L'AFRIQUE AFIN DE DONNER À LA JEUNESSE TOUTES SES CHANCES.**

**O S E R**

**P L U S**

**D ' E U R O P E**

**“Formidable jeunesse”.** C’était le thème choisi par le MEDEF pour son Université d’été qui s’est tenue sur le campus d’HEC, à Jouy-en-Josas les 26 et 27 août. Formidable MEDEF d’avoir su dépasser les querelles partisans, les luttes de clans et le cynisme politique ambiant pour mettre le projecteur sur le seul vrai sujet d’union nationale : notre conviction que rien ne sert de courir si on ne laisse pas un monde meilleur à nos enfants. Nos enfants sont désormais en âge et en capacité d’inventer leur monde, si on leur en donne la chance, si on les laisse entrer.

## LE MONDE A CHANGÉ

Le monde a changé et son changement s’accélère. Les pays sous-développés sur lesquels on dissertait dans les amphithéâtres de Science-Po dans les années 70, lorsque nous avions leur âge, sont devenus émergents. Le ralentissement conjoncturel de la Chine et les difficultés provisoires du Brésil ne changent rien à ce constat. Ces deux pays continents sont devenus des puissances incontournables et le resteront. L’Afrique est notre nouvelle frontière et jouera un rôle majeur dans l’économie mondiale avant 20 ans. Le phénomène migratoire incontrôlé qui se développe en ce moment est le résultat du chaos politique de certains pays, de l’insupportable différence de richesse entre une Europe riche et vieillissante et une Afrique jeune et encore trop loin d’avoir les infrastructures nécessaires au développement harmonieux de son économie. C’est aussi l’effet de l’action coupable des nouveaux marchands d’hommes qui les transportent à travers la Méditerranée.

Comme une actualité en chasse une autre de la première page des quotidiens, le drame des migrants nous ferait presque oublier les crimes commis au nom de l’Islam et qui dénaturent son sens profondément pacifique, les revendications territoriales, en Europe même, qui menacent les acquis de la paix, ce bien précieux mais toujours fragile, sur notre continent.

## OSER PLUS D’EUROPE

Devant ces défis géopolitiques, il ne faut pas imaginer un instant que les mêmes réponses suffiront à ceux, en premier lieu nos jeunes, qui nous posent des questions différentes. Nous sommes confrontés à un monde d’opportunités, mais qui n’a pas pour autant cessé d’être dangereux, bien au contraire. La déclaration de Robert Schumann, le 9 mai 1950, texte fondateur de la communauté européenne du charbon et de l’acier, reste mon inspiration : *“L’Europe ne se fera pas d’un coup, ni dans une construction d’ensemble : elle se fera par des réalisations concrètes, créant d’abord une solidarité de fait.”* Cela reste vrai, solidarité est le maître mot. Il est urgent d’approfondir ce qui doit l’être, d’imaginer de nouvelles étapes.

L’euro a été un choix politique structurant. Il a créé entre les pays qui y ont adhéré une solidarité de fait. Solidarité qui signifie aussi responsabilité de chacun. Comme le disent nos amis anglo-saxons : *“There is no free lunch.”* L’euro a survécu à la crise grecque. Je suis de ceux qui s’en félicitent. Nous avons beaucoup plus à perdre qu’à gagner. Maintenant, il faut agir. C’est pourquoi il faut soutenir la

proposition de la BCE de nommer un ministre des Finances européen qui, avec ses collègues des pays membres de la zone, assurera la gouvernance politique de l’Europe dans la construction de la nécessaire et progressive convergence économique, budgétaire et fiscale. Il ne s’agit pas de se dessaisir. Il s’agit d’être cohérent avec le choix de la monnaie unique que nous avons fait et qui a été soumis à ratification démocratique lors de sa mise en œuvre.

## OÙ EST LA POLITIQUE AFRICAINE DE L’EUROPE ?

Le phénomène migratoire n’est pas une crise passagère. C’est un mouvement de fond qui exige une triple réponse européenne : un accord sur une politique commune concernant le droit d’asile établissant les droits des intéressés, mais aussi leurs limites et les responsabilités de chacun, une force militaire européenne pour lutter contre les trafiquants d’êtres humains, une politique africaine de l’Europe. Il faudrait être aveugle pour ne pas voir que l’on n’arrêtera pas des migrations massives avec des mitrailleuses sur des bateaux. Il faudrait renier nos traditions culturelles et philosophiques pour admettre plus longtemps la coexistence d’une vieille et riche Europe, enfermée dans ses frontières, et d’une Afrique qui frappe à la porte de la prospérité et ne demande qu’un signe pour se prendre en charge elle-même, forte de ses richesses naturelles et du dynamisme de sa jeunesse. Il faut être ignorant pour ne pas admettre que, avec ou sans nous, l’Afrique trouvera sa voie, avec l’aide d’autres pays plus perspicaces. L’Europe peut-elle se laisser voler sa relation privilégiée, historique et culturelle, avec son Sud sans s’émouvoir ?

Le moment est venu d’exprimer une grande ambition pour le développement de l’Afrique. plan Marshall, plan Schumann, plan Borloo ou autre. Quelle qu’en soit la paternité, ce qui compte c’est de proposer vite une démarche de coopération renforcée de l’Union européenne avec le continent africain ou, au moins, avec les pays riverains du sud de la Méditerranée. Proposer une vision, un espoir, des mesures concrètes. L’Afrique n’est pas un danger pour l’Europe, c’est à nous d’en faire une chance. Nos entreprises sauront la saisir dans un cadre institutionnel favorable.

## LA JEUNESSE EUROPÉENNE PIONNIÈRE DE CE NOUVEAU MONDE

On entend trop souvent de bons esprits se lamenter du nombre de jeunes français qui partent étudier ou travailler à l’étranger. Bien au contraire, c’est formidable. Ils ont tout compris. La France est leur pays, l’Europe est leur jardin, leur avenir est le monde. Il faut aussi parler du nombre de jeunes qui viennent étudier et travailler en France. Il nous revient de rendre notre pays attractif, pour nos enfants mais aussi pour les enfants des autres. C’est cette jeunesse qui est notre véritable ressource. A l’époque de la révolution digitale, il faut bien reconnaître qu’ils nous surclassent, eux qui sont nés avec une souris dans la main. Nous sommes riches de notre expérience. Nous avons des valeurs à transmettre. Faisons-le mais, de grâce, donnons sa chance à notre jeunesse. Elle est formidable !

# QUAND LA CRÉATIVITÉ FRANÇAISE SE MET AU VERT

Et si demain la créativité était un véritable levier de croissance et de développement durable pour la France? Bonne nouvelle : c'est déjà demain! Nos talents, nos entreprises et nos start-up font rayonner notre pays en proposant des solutions au service d'un monde bas carbone. Focus sur quelques exemples.



Forcity, start-up française travaillant avec Veolia, permet de prévoir les conséquences d'une prise de décision sur une ville, pour la rendre plus durable et intelligente.



**40 000**

personnes venues du monde entier pour participer à la COP21.

**1 500**

C'est le nombre d'installations de méthanisation qu'ambitionne d'installer la France d'ici à 2017, pour transformer les déchets agricoles en biogaz.



**R3D3**

Frère de R2D2? Non! La toute première poubelle intelligente connectée de tri sélectif, créée par la start-up française **Greencréative**.

**32 %**

L'objectif français pour la part des énergies renouvelables dans la consommation d'énergie en 2030.



**Hello, start-up!**

La société **NewWind** a créé une éolienne en forme d'arbre, qui génère de l'électricité à partir du moindre souffle d'air.



**Lyon**

Ville pilote en matière de smart grids, son quartier Hikari Confluence est le premier quartier français à énergie positive.

**600 000**

salariés dans l'économie circulaire en France.



**-40 %**

La réduction des émissions de gaz à effet de serre engagée par la France d'ici à 2030.

**645**

**Les énergies du futur**

645 projets déployés depuis 2005 via les pôles de compétitivité, pour un montant de 3,6 milliards d'euros de dépenses de R&D.



**Cinquième**

Classement de la France en tant que contributeur financier et co-initiateur du Fonds pour l'environnement mondial à la Banque mondiale.

Vous voulez en savoir plus sur la créativité française au service du développement durable?  
Rendez-vous sur [creative.businessfrance.fr](http://creative.businessfrance.fr)



# UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE 2016

**SUITE AU SUCCÈS DE L'ÉDITION 2015, LE MEDEF ORGANISE LES 16 ET 17 MARS PROCHAINS LA DEUXIÈME ÉDITION DE SON UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE, QUI PORTERA SUR LES IMPACTS DE LA MÉTAMORPHOSE NUMÉRIQUE ET LES NOUVEAUX DÉFIS QUI S'IMPOSENT AUX ENTREPRISES POUR ANTICIPER, S'ADAPTER, ET PROFITER DES OPPORTUNITÉS DU DIGITAL.**

Ubérisation de l'économie, multiplication des usages collaboratifs, émergence de nouveaux modèles économiques, sociaux et sociétaux... les entreprises se transforment face aux "barbares", ces nouveaux entrants qui perturbent les modèles économiques établis. Certaines ont aussi décidé de rebattre leurs cartes pour imaginer les modèles de leurs succès futurs avant même que leurs positions ne soient fragilisées, mais juste parce qu'elles anticipent que demain sera tout autre !

Les outils numériques fluidifient les chaînes de production et permettent de personnaliser les produits et services à grande échelle. La mise à disposition des ressources physiques, monétaires, intellectuelles et de réseaux est simplifiée. Les objets connectés modifient les villes, les industries mais aussi les usages individuels. Il est donc important de comprendre les conséquences de ces changements en matière de concurrence, de fiscalité et de régulation, mais aussi d'appréhender les nouvelles formes d'activités, les mutations des métiers et les nouveaux modes de management induits par le numérique.

Se transformer, s'adapter mais également prévoir. A l'heure où "ce ne sont plus les gros qui mangent les petits mais les rapides qui mangent les lents", les entreprises se doivent d'adopter une vision prospective pour pouvoir réagir aux futurs changements du marché.

L'Université du numérique 2016 présentera donc ces nouveaux défis en termes économiques, technologiques et sociaux. Les différentes tables rondes et keynotes dresseront un état des lieux des stratégies d'innovation et de transformation digitale des entreprises, mettront en avant les impacts du déploiement des objets connectés dans quelques grands secteurs économiques et permettront, bien sûr, de dégager des pistes d'amélioration des cadres réglementaires afin d'aider les entreprises à réussir leur transformation.



# +130 DE NOUVELLES FORMATIONS COURTES

► PARIS ► LYON ► MONTPELLIER

**1 à 4 JOURNÉES POUR DÉVELOPPER OU RENFORCER VOS COMPÉTENCES !**



- DIGITAL
- FINANCE  
& CONTRÔLE DE GESTION
- ENTREPRENEURIAT  
& INNOVATION
- MARKETING

- VENTE
- ACHATS
- RESSOURCES HUMAINES & DROIT
- RSE & DIVERSITÉ
- MANAGEMENT & LEADERSHIP
- EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

- COMMUNICATION ÉCRITE  
& ORALE
- BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL
- INNOVATION MANAGÉRIALE
- HÔTELLERIE - RESTAURATION
- VIN



**CONTACTS :**

Direction du Développement & des Entreprises  
**François-Xavier THERY**  
Tél : +33 (0) 4 67 10 25 38  
[fx.thery@montpellier-bs.com](mailto:fx.thery@montpellier-bs.com)

Formation Professionnelle Continue  
**Aurélien BORDIN**  
Tél : +33 (0) 4 67 10 27 44  
[a.bordin@montpellier-bs.com](mailto:a.bordin@montpellier-bs.com)

Montpellier Business School  
2300 Avenue des Moulins - 34185 Montpellier Cedex 4  
Tél : +33 (0) 4 67 10 25 00  
[www.montpellier-bs.com](http://www.montpellier-bs.com)

# UN GUIDE POUR PROMOUVOIR LE NUMÉRIQUE DANS LA RELATION CLIENTS

1

Mettre en œuvre une stratégie *cross-canal* (distribuer ses produits et services à travers des canaux différents)

2

Réinventer son marketing grâce au numérique (*big data...*)

LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE N'EST PAS ENCORE TOTALEMENT PASSÉE PAR LES ENTREPRISES. C'EST EN TOUT CAS LE CONSTAT AUQUEL LE MEDEF A SOUHAITÉ REMÉDIER EN ÉDITANT UN OUTIL PRATIQUE AFIN DE LES SENSIBILISER À L'UTILISATION DU NUMÉRIQUE AVEC LEURS CONSOMMATEURS.

3

Développer partenariats et innovation.

## 5 AXES D'ACTION

Cinq principaux axes d'actions pour que les entreprises réussissent cette transformation numérique dans leur relation clients sont recensés :

4

Faire évoluer les métiers des salariés au contact des clients.

**D**e nouveaux outils liés au numérique (réseaux sociaux, boutiques en ligne, géolocalisation, moyens de paiement, marketing digital, etc.) ont définitivement révolutionné les modes de consommation et les attentes des consommateurs.

Paradoxalement, alors que l'internaute français est l'un des plus connectés au monde, les entreprises françaises souffrent encore d'un certain retard en matière de transformation numérique – même si un certain nombre d'entreprises ont déjà adopté des pratiques extrêmement efficaces dans l'uti-

lisation du numérique pour la relation client. Dans ce contexte, comment les entreprises peuvent-elles/doivent-elles adapter leur relation clients pour tirer le meilleur parti du digital tout en préservant et renforçant la confiance des consommateurs ?

Le guide que le MEDEF vient de publier vise à sensibiliser les entreprises aux mutations en cours et à les accompagner.

Par choix de priorisation, ce guide ne traite que de l'impact du numérique sur la relation client/consommateur : état des lieux, exemples de bons usages du numérique, conseils pratiques tirés de l'expérience d'entreprises de secteurs variés.

Ce guide, réalisé avec l'implication de plusieurs fédérations et l'expertise de professeurs spécialisés, se veut un outil concret pour toutes les entreprises, petites et grandes, déjà engagées dans la relation clients numérique ou sur le point de l'être.

5

Créer / conserver la confiance du consommateur notamment au regard du traitement de ses données personnelles.

Le guide est disponible en version papier auprès du secrétariat de la direction Droit de l'entreprise (contact : Annick Gamy - [agamy@medef.fr](mailto:agamy@medef.fr) - 01 53 59 17 11) et en ligne sur le site du MEDEF : [www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Numerique/Guide\\_relation\\_clients\\_numerique\\_extranet.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Numerique/Guide_relation_clients_numerique_extranet.pdf).

# NOUS, C'EST BIEN PLUS QUE CE QUE VOUS VOYEZ.

JIFMAR Offshore Services, le partenaire  
de vos projets maritimes depuis 10 ans.



INGÉNIERIE DE PROJET



NAVIRES POLYVALENTS



SERVICES SOUS-MARINS

[www.jifmar.com](http://www.jifmar.com)

MARINE CONTRACTOR  
TURNKEY SOLUTIONS WORLDWIDE





**LA FRENCH TECH, CETTE MINE DE START-UP FRANÇAISES À LA POINTE DE LA TECHNOLOGIE, SERA ENCORE UNE FOIS REPRÉSENTÉE LORS DU CONSUMER ELECTRONICS SHOW (CES) QUI SE TIENDRA DU 6 AU 9 JANVIER 2016 À LAS VEGAS (ÉTATS-UNIS). POUR LA 3<sup>e</sup> ANNÉE CONSÉCUTIVE, PIERRE GATTAZ, PRÉSIDENT DU MEDEF, Y CONDUIRA UNE DÉLÉGATION DE CHEFS D'ENTREPRISE POUR PROMOUVOIR LEUR DYNAMISME ET LEUR TALENT.**

## LE MEDEF AU CES 2016 À LAS VEGAS

Le CES de Las Vegas c'est, chaque année, 20 000 nouveaux produits et services présentés par plus de 3 500 entreprises du monde entier (140 pays représentés), et ce, depuis 47 ans. Les médias internationaux se ruent sur cet événement pour capter les tendances et relater, comme ils le feraient pour une exposition universelle, les grandes ruptures technologiques qui nous attendent, la créativité des ingénieurs, des designers et des chercheurs qui mettent leur talent au service de l'innovation disruptive [innovation qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché, ndlr]. Le CES est en ce sens bien autre chose qu'un simple salon professionnel : c'est l'instantané d'un monde en révolution.

Depuis trois ans, la France s'impose, et la mobilisation des entreprises ne passe plus inaperçue. L'année dernière, plus de 120 entreprises de l'Hexagone étaient présentes, dont 66 start-up qui représentaient plus de 25 % de l'Eureka Park - l'espace spécialement réservé aux start-up du monde entier. La France était ainsi le pays le plus représenté d'Europe et le 5<sup>e</sup> du monde. L'édition 2015 a été un succès pour les entreprises tricolores, qui ont remporté pas moins de 23 CES Awards, et la filière des objets connectés est aujourd'hui particulièrement reconnue, notamment grâce aux succès de Withings (notamment pour son réveille-matin connecté), Parrot (pour son drone) ou encore Netatmo (pour sa station météo sur smartphone).

Signe que cet élan ne faiblit pas, l'événement parisien "CES Unveiled" a été cette année le plus gros lancement du CES à l'étranger, et la France aura une fois encore l'une des délégations étrangères les plus importantes à Las Vegas. C'est ce dynamisme collectif, cette envie de conquête décomplexée que Pierre Gattaz viendra soutenir, promouvoir et valoriser. La France présentera des talents qu'il convient de mettre en lumière sur la scène internationale et la présence sur place du président du MEDEF répond aussi à cette volonté. Le ministre de l'Economie a également prévu de faire ce déplacement et défendra au côté de Pierre Gattaz l'esprit et le talent de la French Tech.

L'édition 2016, organisée autour de 20 marchés thématiques, aura pour fil conducteur "les technologies qui améliorent le monde". Elle permettra aux chefs d'entreprise qui participeront à ce voyage d'étude de découvrir des solutions révolutionnaires dans des domaines aussi variés que la santé connectée, l'habitat intelligent, l'impression 3D ou encore la finance numérique.

# “LA CITÉ DE L’OBJET CONNECTÉ EST UNIQUE EN SON GENRE”



INTERVIEW DE  
**CHRISTOPHE BÉCHU**

CHRISTOPHE BÉCHU,  
SÉNATEUR-MAIRE D'ANGERS  
ET PRÉSIDENT D'ANGERS LOIRE  
MÉTROPOLE A FAIT DE SA  
VILLE LA CAPITALE FRANÇAISE  
DES OBJETS CONNECTÉS.  
IL NOUS EXPLIQUE COMMENT  
ET POURQUOI.

**EN JUIN DERNIER, VOUS AVEZ INAUGURÉ À ANGERS EN PRÉSENCE DE FRANÇOIS HOLLANDE LA CITÉ DE L'OBJET CONNECTÉ. EN QUOI EST-CE UN ENJEU MAJEUR POUR VOTRE VILLE ET PLUS GÉNÉRALEMENT POUR LA FRENCH TECH ?**

CHRISTOPHE BÉCHU : La Cité de l'objet connecté est unique en son genre. C'est naturellement qu'elle s'est installée à Angers. Dans la capitale du Maine-et-Loire, l'électronique et l'informatique constituent depuis quarante ans une filière d'excellence : entreprises, recherche, enseignement supérieur... Ces acteurs ont su s'adapter à la révolution numérique. La filière compte aujourd'hui 900 entreprises et 7000 salariés. Preuve supplémentaire de cette dynamique, la récente

DANS LE  
MAINE-ET-LOIRE,  
L'ÉLECTRONIQUE  
ET L'INFORMATIQUE  
CONSTITUENT  
DEPUIS QUARANTE  
ANS UNE FILIÈRE  
D'EXCELLENCE

labellisation French Tech, qui a fait d'Angers LA référence en matière d'objets connectés. La Cité de l'objet connecté est l'accélérateur industriel qui manquait aux entreprises innovantes. Son concept a été imaginé par Eric Carreel, patron de Whithings, en collaboration avec le groupe d'électronique angevin Eolane. Il réunit sous un même toit l'ensemble des phases de développement d'un objet connecté. Le temps ainsi gagné par les porteurs d'idées doit permettre aux entrepreneurs de la French Tech, qui sont réputés dans le monde entier pour leur créativité, de conserver sur le territoire national leur avantage compétitif.

# ANGERS, UN TERREAU PROPICE À L'INNOVATION INDUSTRIELLE...

**COMMENT FONCTIONNE CETTE CITÉ ? QU'OFFRE-T-ELLE AUX ENTREPRISES ET PLUS PARTICULIÈREMENT AUX START-UP ?**

C. B. : La Cité de l'objet connecté est une usine d'un nouveau genre, conçue justement dans un esprit start-up et destinée avant tout aux entrepreneurs. Elle concentre experts et machines permettant la conception des objets "intelligents" aussi bien en matière d'électronique que de plasturgie, de mécanique ou de design. Ainsi, un porteur de projet peut parvenir en seulement quelques mois à transformer sa bonne idée en un produit prêt à être produit en série. L'objectif est d'accompagner 170 projets par an à l'horizon 2018.

**QUEL RÔLE LA VILLE D'ANGERS JOUE-T-ELLE DANS TOUT CELA ? ET EN TANT QUE MAIRE, QU'ATTENDEZ-VOUS DE CETTE CITÉ POUR LE RAYONNEMENT D'ANGERS ? EN ESPÉREZ-VOUS DES CRÉATIONS D'EMPLOIS ?**

C. B. : La Ville et l'agglomération ont naturellement accompagné et soutenu l'arrivée de la Cité de l'objet connecté. Mais il s'agit bien d'une initiative privée. Si l'implantation a eu lieu à Angers, c'est parce qu'il y a ici un terrain propice à l'innovation industrielle. Évidemment, pour Angers, cette arrivée est particulièrement bénéfique. Les Angevins ont eu par le passé la fâcheuse habitude d'appliquer, même dans le monde des affaires, le proverbe "Pour vivre heureux, vivons cachés." Ce n'est plus possible ! La Cité de l'objet connectée et la labellisation Angers French Tech qui a suivi nous offrent une véritable accroche pour notre territoire. Un seul exemple significatif : la venue récente de Gary Shapiro, le patron du CES de Las Vegas, qui n'a eu que des mots élogieux pour notre capacité à marier business et accompagnement des collectivités locales.

**ET POUR LES EMPLOIS ?**

C. B. : Bien sûr nous espérons des emplois. Tout d'abord, ceux directs de la Cité de l'objet connecté : une vingtaine d'ingénieurs-experts d'ici à fin 2016. Mais surtout, à terme, les emplois qui pourraient être générés par l'industrialisation de produits inventés à la Cité. Peut-être 300 à 400, mais l'estimation est difficile. Ce qui est certain, c'est que l'on commence déjà à sentir une dynamique et nous avons plusieurs touches avec des industriels qui n'auraient certainement pas pensé à Angers avant l'arrivée de la Cité de l'objet connecté.

**VOUS ÊTES PARTENAIRE DE LA VILLE D'AUSTIN AU TEXAS, QUI EST TRÈS EN AVANCE DANS LE DOMAINE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES. COMMENT COMPTÉZ-VOUS TIRER PARTI DE CE PARTENARIAT ?**

Austin est jumelée avec Angers, et il se trouve qu'elle est également une des capitales américaines de l'économie numérique, véritable pépinière géante à start-up. Nous ne pouvions passer à côté d'une telle opportunité. L'heure est donc désormais au business entre nos deux villes. Je me suis rendu en novembre à Austin à la tête d'une délégation de chefs d'entreprise. Le mois prochain, c'est au tour de mon homologue américain de nous rendre visite. Ceci s'accompagne évidemment de partenariats renforcés qui devraient se concrétiser rapidement par de bonnes nouvelles économiques.

**ANGERS LOIRE MÉTROPOLÉ AVAIT CETTE ANNÉE UN STAND LORS DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU MEDEF. QUELS SONT LES MESSAGES QUE VOUS AVEZ CHERCHÉ À PASSER AUX ENTREPRENEURS PRÉSENTS ?**

C'est très simple. Angers est un territoire pro business. L'implantation de la Cité de l'objet connecté est un révélateur d'un territoire bourré de talents et qui compte toutes les infrastructures et les formations nécessaires à la réussite des entreprises. Angers, c'est une des meilleures qualités de vie de France, ça à peu près tout le monde le sait, mais c'est aussi beaucoup plus. C'est un territoire où il fait bon entreprendre.

... ET UN  
TERRITOIRE  
OÙ IL FAIT  
BON  
ENTRE-  
PRENDRE



# LA FONDATION PARIS SAINT-GERMAIN

LE PSG, CE N'EST PAS SEULEMENT LE CLUB DE FOOT EMBLÉMATIQUE DE LA LIGUE 1 AVEC SES JOUEURS STARS ET SES SUPPORTERS, C'EST AUSSI UNE FONDATION D'ENTREPRISE QUI DEPUIS 15 ANS S'ENGAGE POUR AIDER LES JEUNES ET LES ENFANTS DÉFAVORISÉS À S'INSÉRER PROFESSIONNELLEMENT OU À VIVRE DES MOMENTS EXCEPTIONNELS. CHRISTINE LE GAL, DIRECTRICE DE LA FONDATION PARIS SAINT-GERMAIN, NOUS EN DIT PLUS.

## 15 ANS D'ENGAGEMENT POUR LES JEUNES

**DEPUIS 15 ANS, LA FONDATION PARIS SAINT-GERMAIN S'ENGAGE POUR AIDER LES ENFANTS ET LES JEUNES DE QUARTIERS DÉFAVORISÉS. QUELLES ONT ÉTÉ LES MOTIVATIONS DU PSG DANS LA CRÉATION DE CETTE FONDATION ? QUELLES SONT LES AMBITIONS DE VOTRE FONDATION ?**

Conscient de la place que le sport et que le Club lui-même occupent auprès des jeunes de la région parisienne, le Paris Saint-Germain a souhaité, dès l'an 2000, s'engager sur le terrain de l'action sociale. Pour organiser au mieux cette action, et la protéger dans le temps, le choix été fait de créer une fondation d'entreprise. Le Paris Saint-Germain a été le premier club sportif français à prendre cette initiative. Partenaire de la jeunesse, la Fondation Paris Saint-Germain mène des actions d'intérêt général pour les jeunes et les enfants en difficulté sociale ou malades. Elle met à leur service son savoir-faire unique de formateur, et sa part de rêve. Elle leur apporte au quotidien et dans la durée, des aides et des cadres de vie nécessaires à leur construction et leur épanouissement individuels. Intimement liée à Paris, elle a vocation à développer son action à l'international et à contribuer à faire battre le cœur de la capitale, encore un peu plus fort. En 15 ans, ce sont 150.000 enfants qui ont bénéficié de ses programmes.

**VOUS AIDEZ DES JEUNES À S'INSÉRER PROFESSIONNELLEMENT. QUE LEUR PROPOSEZ-VOUS ? QUI SONT CES JEUNES QUE VOUS ACCOMPAGNEZ ET COMBIEN EN AVEZ-VOUS AIDÉS JUSQU'À MAINTENANT ?**

L'insertion des jeunes adultes dans la vie professionnelle est au cœur de la Fondation Paris Saint-Germain.

Dès son origine, la Fondation a pris le parti d'agir elle-même sur le terrain, en réalisant ses propres programmes. En tant que fondation opératrice, elle dispose donc d'une équipe intégrée qui encadre ses activités au bénéfice des enfants.

Cette équipe est composée de jeunes hommes et femmes, de 18 à 25 ans, que la Fondation accompagne et aide à préparer des diplômes d'État et à se former aux métiers d'animation et d'encadrement social et sportif. Ce programme sur-mesure part des jeunes, de leurs aspirations et de leur potentiel, pour leur donner l'envie et les moyens de réussir.

Pendant leur période de formation, ces jeunes participent alors activement à l'encadrement des différentes activités que la Fondation organise pour les enfants sur le terrain : un cercle vertueux de partage et de transmission.





# OPÉRATION LES DÉTERMINÉS ET MASTERCLASS...

# LE MEDEF SE MOBILISE POUR AIDER LES JEUNES FRANÇAIS À SE LANCER DANS L'AVENTURE ENTREPRENEURIALE

En janvier 2015, près d'un Français sur 4 envisageait de créer ou reprendre un jour une entreprise, soit un vivier d'environ 13 millions d'entrepreneurs en France. Et ils étaient 2,1 millions à avoir déjà préparé leur projet en espérant pouvoir créer leur entreprise en 2017. Il existe donc une réelle audace créatrice en France. Cependant, l'écart entre le nombre de personnes tentées par l'aventure entrepreneuriale et celles osant s'y lancer est encore trop élevé.

Si des raisons objectives expliquent cette situation, comme par exemple une fiscalité confiscatoire et des charges importantes,

il existe aussi des raisons subjectives. Parmi elles, la peur d'entreprendre et les barrières inconscientes que certains opposent à leur envie de créer une entreprise.

C'est la raison pour laquelle le MEDEF a souhaité travailler sur cette première étape de toute action entrepreneuriale : l'envie d'entreprendre. Partant du constat qu'il n'existait pas, à ce jour, en dehors des actions en direction du monde de l'éducation, de programme d'envergure nationale offrant à la fois une formation et un accompagnement sur l'envie d'entreprendre, le MEDEF a lancé en 2015 une opération expérimentale.

## UNE EXPÉRIMENTATION SUR DEUX AXES

Cette expérimentation a pour objectif d'accompagner tous ceux qui veulent passer de l'idée au projet ; elle repose sur deux axes :

**Accompagner l'envie d'entreprendre** auprès des jeunes de quartier car c'est là que cette envie est la plus forte : deux fois supérieure à la moyenne nationale. Cette opération, intitulée **"Les Déterminés"**, a été lancée en décembre 2014 en partenariat avec l'association Agir pour réussir (AGPR) et avec le soutien de Klesia.

En 2016, cette expérimentation est reconduite au niveau national mais également au niveau territorial. Une première promotion a été organisée au second semestre 2015 sur l'île de la Réunion. Et le 4 janvier 2016, le Medef accueillera la seconde promotion nationale des Déterminés. Suivront 5 semaines de formation, d'accompagnement, de témoignages... pour aider ces Déterminés à formaliser leur envie et à passer le relais aux réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise.

**Lever les freins à l'envie d'entreprendre** auprès de tous ceux qui le souhaitent. Cette opération, menée en partenariat avec le réseau Audace, se compose de cycles d'information "Lever les freins à l'envie d'entreprendre" (d'une durée d'environ deux heures, par groupe de 20 personnes) et de cycles de formation "Une semaine pour passer de l'envie au projet" (formation d'une semaine).

## UN ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Mais la mobilisation du MEDEF ne s'arrête pas là. Des actions concrètes d'accompagnement à la création d'entreprise sont également proposées afin d'assurer le succès et la pérennité des entreprises créées. En effet, la corrélation entre accompagnement des entrepreneurs et pérennité des entreprises est bien réelle : selon l'enquête INSEE Sine 2007, 66 % des entreprises créées en 2002 et accompagnées sont encore en activité cinq ans après leur création, contre 52 % pour celles sans accompagnement.

Une autre enquête menée par le Bureau international du travail (BIT), le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP) et la Caisse des Dépôts en juin 2014 corrobore ce constat :

■ Après 3 ans d'activité, 77 % des entreprises ayant bénéficié de l'aide d'un ou plusieurs réseaux sont toujours en activité, contre 66 % sans, et plus de 82 % quand l'accompagnement concerne également le suivi post création.

■ Le taux de pérennité des créateurs accompagnés sans emploi au moment de la création est de 75 %, soit de 13 points supérieur à la moyenne nationale pour le public des demandeurs d'emploi. Fort de ce constat, le MEDEF a lancé tout un programme d'actions en direction des jeunes créateurs d'entreprise, notamment les startupers. Ce travail d'animation de l'écosystème entrepreneurial a pour objectif de répondre aux besoins de ces jeunes entrepreneurs pour le démarrage de leur start-up et son développement :

■ Accès à la première commande : organisations de rencontres start-up/donneurs d'ordre via les démodays dont le premier se tiendra le 18 janvier 2016.

■ Accès au financement : aide et développement d'outils pertinents pour les start-up par les start-up via l'organisation de hackatons dont le premier est prévu pour le premier trimestre 2016.

■ Accès aux réseaux : favoriser les échanges entre entrepreneurs confirmés et débutants via l'organisation de masterclass "Le jour où..." organisé tous les deux mois au MEDEF à partir de janvier 2016. Des rencontres autour d'un entrepreneur emblématique pour parler de son expérience entrepreneuriale ou partager une anecdote de sa vie professionnelle avec des jeunes entrepreneurs. Ces rencontres, sous un format particulier, auront lieu de 19h00 à 20h00 avec 20 min de témoignage et 40 min d'échanges.

Autant d'exemple et d'actions portées par le MEDEF faisant la preuve de son engagement aux côtés des jeunes entrepreneurs.

LA CORRÉLATION ENTRE  
ACCOMPAGNEMENT DES  
ENTREPRENEURS ET  
PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES  
EST BIEN RÉELLE.



# ABSENTÉISME

## Optez pour une approche globale et positive du capital humain

Par **Christophe Toulemonde**,  
Directeur Général de Securex France.



### Securex évoque d'abord l'activité de contre-visite médicale employeur.

#### Pourquoi ?

Securex a été créé il y a plus d'un siècle en Belgique. La filiale française a démarré son activité au début des années 1970 avec la naissance des conventions collectives. Celles-ci ont ouvert des droits aux salariés, mais aussi aux employeurs, en particulier un droit de regard en contrepartie du versement d'un salaire ou d'un traitement. Ce droit s'exerce notamment par la contre-visite médicale employeur en cas d'arrêt maladie. Pendant plus de vingt ans, Securex a porté seul l'activité en France. Nous avons construit toute la jurisprudence du métier.

### Peut-on estimer le coût de l'absentéisme en France ?

L'absentéisme coûte cher aux entreprises. Chez Securex France, nous constatons régulièrement que 1 % de l'absentéisme représente plus ou moins 1 % de la masse salariale d'une entreprise. C'est conséquent. On estime aussi que 20 % des arrêts de travail sont des absences de confort. Son coût ne se réduit pas au seul versement du salaire. Il faut prendre en compte un ensemble de coûts indirects cachés :

désorganisation d'un service, surcharge de travail pour le reste du personnel, risques induits d'accident ou de maladie... Je pourrais encore citer l'augmentation de la cotisation prévoyance. Au final, le coût de l'absentéisme s'élèverait à plus ou moins 3 fois le coût du salaire de la personne arrêtée.

### Quelles solutions préconisez-vous en dehors de la contre-visite médicale ?

Solution curative, la contre-visite médicale a longtemps été l'unique réponse apportée au fléau de l'absentéisme. Depuis une quinzaine d'années, Securex a fait évoluer son approche dans le sens d'une gestion globale du capital humain. De nouvelles solutions ont été déployées et nos métiers se sont diversifiés. Il convient de ne pas se focaliser uniquement sur les 20 % d'absences abusives. La vraie question reste de savoir comment valoriser et optimiser la très grande majorité des salariés investis au quotidien dans l'entreprise. Ils représentent un vrai capital. Pour la contre-visite médicale, Securex encourage ainsi ses clients à mettre en place des règles claires et transparentes. Les salariés doivent en connaître les critères de déclenchement. Le message est beaucoup plus positif et la méthode plus efficace. C'est aussi une manière de revaloriser la normalité.

### Securex propose un service d'externalisation de la paie. Quels liens existe-t-il entre la paie et l'absentéisme ?

L'absentéisme est spécifique à chaque établissement, ses causes profondes parfois multiples. Lorsqu'un client nous confie sa paie, il nous donne les clés pour apporter les solutions les plus adaptées. Le bulletin de paie contient une mine d'informations et de facteurs directement liés : l'âge, le sexe, l'ancienneté, le statut, le revenu, le type de contrat, etc.



Ces informations constituent le socle de nos plans d'actions.

Securex s'appuie aussi sur les ressources internes du client et propose un large éventail d'audits. À l'image du Mieux vivre au travail, de la Vaccination contre la grippe ou de la Prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), des mesures de prévention des risques sont également mises en place.

### En quoi la formation des managers participe-t-elle au bien-être dans l'entreprise ?

L'impact d'un mauvais management peut se révéler désastreux. Securex propose plusieurs formations dédiées, comme une formation à l'entretien de ré-accueil du salarié à son retour de maladie. D'autres concernent la prévention et la gestion des risques psychosociaux (RPS). Les obligations légales sont de plus en plus nombreuses dans ce domaine.

### Qui sont les clients de Securex ?

Plus de 25 000 clients nous font confiance en France, dont 7 000 clients actifs par an : TPE, PME, grands groupes, établissements publics. Dans un contexte économique difficile, de plus en plus de clients font appel à Securex pour anticiper et prévenir d'éventuels problèmes d'absentéisme. Ils savent que les enjeux sont nombreux (humain, économique, image de marque...) et que travailler sur le sujet est devenu stratégique.



## LE MEDEF VA LANCER DÈS JANVIER PROCHAIN UN CYCLE DE DEMO DAYS ET DES HACKATHONS

“Startup Trampoline” tel est le nom d’un document qui rassemble une série de propositions concrètes pour dynamiser l’écosystème entrepreneurial français. Des propositions fondées sur l’expérience de jeunes startups et soutenues par le MEDEF. Objectif : rendre les start-up françaises compétitives à l’international, faciliter la collaboration entre les entreprises de toutes tailles et les start-up, généraliser l’apprentissage de l’entrepreneuriat et aider les start-up à mieux pivoter.

Cette initiative s’inscrit dans le prolongement des rencontres entre Pierre Gattaz, et les startups de la Pépinière 27, une des plus anciennes pépinières d’entreprises parisiennes, et de l’incubateur de Sciences Po.

Pour Thibault Lanxade, vice-président du MEDEF en charge des PME et de l’entrepreneuriat : *“Les propositions présentées sont marquées du sceau du bon sens. Nous ne pouvons qu’encourager cette volonté d’open innover et de co-construire des solutions face aux problèmes rencontrés sur le terrain par les startups.”* Dominique Carlac’h, présidente de la Commission Dynamique entrepreneuriale, confirme : *“Nous devons dépasser la phase des constats pour nous rassembler autour de projets concrets.”*

Des projets concrets qui prendront, dès janvier prochain, la forme, d’une part de Demo Days thématiques au cours desquels des start-up auront l’occasion de proposer des solutions innovantes pour répondre aux besoins “métiers” d’entreprises de toutes tailles d’autre part la forme de hackathons (contraction de hacker et de marathon, Ndlr), qui réuniront pendant 2 ou 3 jours des d’équipes de codeurs afin de réaliser un site web regroupant les aides financières à destination des start-up.

Pour en savoir plus :

[www.startuptrampoline.fr](http://www.startuptrampoline.fr)

Pour rejoindre les équipes d’organisation de ces futurs événements :

[www.meetup.com/fr/Startup-Trampoline/members/](http://www.meetup.com/fr/Startup-Trampoline/members/)

# STARTUP TRAMPOLINO DES PROPOSITIONS CONCRÈTES POUR DYNAMISER L’ENTREPRE- NEURIAT



# Eovi Mcd mutuelle

## PARTENAIRE SANTÉ DES ENTREPRISES

« Une mutuelle nationale  
de proximité au service des  
entreprises des salariés dans  
toutes les régions »

Elle apporte des réponses concrètes à ses adhérents  
- particuliers, professionnels indépendants,  
entreprises - en matière d'assurance de la personne  
et de protection sociale : complémentaire santé,  
dépendance, prévoyance, retraite, épargne. Basée  
à Paris et implantée dans toutes les régions  
françaises, Eovi Mcd mutuelle s'appuie sur  
1 800 collaborateurs et un réseau de 265 agences.

Eovi Mcd mutuelle défend une autre idée du métier  
et un modèle de développement au service de ses  
adhérents.

En développant une politique dynamique de  
prévention et de promotion de la santé, en informant  
et en accompagnant dans le système de soins, en  
jouant un rôle social vis-à-vis de ses adhérents et en  
proposant une offre très complète de services avec  
ses partenaires et ses établissements sanitaires et  
de soins, Eovi Mcd mutuelle apporte bien plus qu'une  
simple couverture des risques médicaux.

Elle privilégie un accompagnement global de chaque  
personne dans le maintien de sa santé et un suivi  
personnalisé de chaque adhérent et de chaque  
entreprise cliente.

### AU SERVICE DES ENTREPRISES ET DES SALARIÉS

Eovi Mcd mutuelle accompagne les entreprises **PME/PMI, TPE et Grands comptes** dans l'ensemble de  
leurs besoins de protection santé et prévoyance en proposant des offres aux garanties souples et à coût  
maîtrisé. Elles ont été conçues pour être complétées **individuellement par les salariés**. Les formules  
sont ainsi modulables en fonction des spécificités de chaque entreprise.

Pour Eovi Mcd mutuelle, je ne suis pas un numéro.

**JE SUIS ANTOINE.**

**ACTIZEN**

Une solution pour être au premier service de vos salariés. Car Actizen leur propose un accès au soins rapide et à la demande sans les contraintes des délais habituels d'attente. Et pour faciliter la prise en charge de vos salariés, Actizen leur propose un accès direct à la prise en charge de leur santé.

[eovi-mcd.fr](http://eovi-mcd.fr)

**eovimcd**  
mutuelle  
Se comprendre mutuellement

Pour Eovi Mcd mutuelle, je ne suis pas un numéro.

**JE SUIS JULIETTE.**

**TONUS PRO**

Tonus Pro est la garantie santé la plus complète et la plus adaptée aux entreprises. Elle offre à vos salariés une couverture santé complète et à la demande sans les contraintes des délais habituels d'attente.

**2 mois de cotisation OFFERTS\***

[eovi-mcd.fr](http://eovi-mcd.fr)

**eovimcd**  
mutuelle  
Se comprendre mutuellement

Pour Eovi Mcd mutuelle, je ne suis pas un numéro.

**JE SUIS PAUL.**

**PACKS SANTÉ SUR MESURE**

Un pack santé sur mesure pour vos salariés. Il vous permet de choisir la formule qui correspond le mieux à vos besoins et à ceux de vos salariés. Une solution simple et efficace.

[eovi-mcd.fr](http://eovi-mcd.fr)

**eovimcd**  
mutuelle  
Se comprendre mutuellement



## EN CHIFFRE

**1,5** million de personnes protégées  
**+ de 17 000** entreprises clientes  
**905** millions d'euros de cotisations

**650** millions d'euros de fonds propres  
**429%** de taux de marge de solvabilité  
**1800** collaborateurs  
**265** agences



## 4 QUESTIONS

à **Maurice Ronat**,  
Président d'Eovi Mcd mutuelle

### Voyez-vous la réforme de la complémentaire santé Ani comme une opportunité ?

Comme 83 % des dirigeants qui estiment que permettre un accès aux soins à tous les salariés est un facteur d'équité sociale et de cohésion\*, la mise en place de la complémentaire santé obligatoire en entreprise est un levier de performance sociale. C'est un outil de fidélisation et d'attractivité pour les salariés, il doit être valorisé comme tel ! Pour que les chefs d'entreprises ne vivent pas cette réforme comme une contrainte, il faut donc trouver un équilibre entre le financement de la couverture santé et la garantie proposée.

### Concrètement, que proposez-vous de plus que les acteurs du marché aux entreprises ?

Pour aider les entreprises à se mettre en conformité avec cette réforme, nous mettons à disposition l'expertise de nos conseillers et un accompagnement à chaque étape : audit, recherche de solutions, présentation aux salariés de l'entreprise, pilotage et suivi des contrats. Ainsi, nous pouvons préconiser la meilleure protection sociale quelle que soit la taille, le statut ou le domaine d'activité. Chaque entreprise est différente, c'est pourquoi nous les accompagnons au plus près de leurs besoins ; cela va de la rencontre physique au conseil téléphonique, à la mise en place d'espaces internet sécurisés par exemple.

### Vous êtes très présents sur les médias en ce moment, votre campagne repose sur le message «chez Eovi mcd mutuelle, vous n'êtes pas un numéro». Est-ce un engagement ?

Oui, c'est un engagement fort. Et nous œuvrons au quotidien pour le faire vivre. La proximité et l'écoute client sont dans nos gènes depuis toujours. 84% de nos entreprises clientes ont l'intention de nous recommander. C'est un signe fort qu'elles nous apportent. Lors des enquêtes de certification qualité, nos adhérents déclarent apprécier particulièrement notre efficacité, notre relationnel et notre disponibilité. Plus de 17 500 entreprises et près d'1,5 million de personnes protégées nous font déjà confiance.

### Votre engagement de proximité n'est-il pas contradictoire avec vos projets de former une Union\*\* et devenir ainsi, en taille, un grand groupe de protection de la personne française ?

Nos mutuelles partenaires s'appuient toutes sur un fort ancrage local, au plus près des populations, avec un important réseau d'agences - près de 400 - et plus de 250 conseillers entreprises. Cette proximité, c'est notre ADN. Avec le projet d'Union, nous souhaitons surtout mieux faire entendre notre voix dans un marché en mutation réglementaire et renforcer notre capacité d'investissement commune pour continuer à proposer les meilleures offres et services associés au marché collectif. C'est aussi la garantie pour nos clients d'une solidité financière.

\*Source : Credocictip

\*\*Projet d'UMG - Union mutualiste de groupe - réunissant Eovi Mcd mutuelle, Adrea mutuelle et Apréva mutuelle - Soit plus de 2 milliards de CA et plus de 3,7 millions de personnes protégées.

eovi-mcd.fr

► N°Cristal 09 69 32 22 56

APPEL NON SURTAXÉ

Siège Eovi Mcd mutuelle : 44, rue Copernic-CS 11709-75773 Paris cedex 16. Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la Mutualité. N° Siren 317 442 176.

**Eovi mcd**  
mutuelle

Se comprendre mutuellement

# Chefs d'entreprise, **Maintenez votre revenu\*** en cas de coup dur.

Parce que les chefs d'entreprise ne peuvent pas tout prévoir, Gan crée le Suivi Expert Pro, des solutions d'assurances qui s'adaptent à votre métier.

\* En fonction de votre situation et du montant d'indemnités journalières choisi à la souscription d'un contrat Gan AlterEgo Prévoyance et Gan Majoritaire Prévoyance. Voir conditions auprès de votre Agent général.



**Assuré d'avancer**

Trouvez votre Agent général sur [ganassurances.fr](http://ganassurances.fr)

Gan Assurances - S. A. au capital de 109 817 739 euros - RCS Paris 542 043 797 - 8-10 rue d'Astorg 75008 Paris. Gan Assurances distribue les produits de Groupama  
Gan Vie - S.A. au capital de 1 371 100 605 euros - RCS Paris 340 427 616 - 8-10 rue d'Astorg 75008 Paris. Entreprises régies par le code des assurances.





# L'ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

PAGE 116

**REBSAMEN / MACRON,**  
UNE ÉTAPE POUR SOUTENIR NOS ENTREPRISES

PAGE 118

**RETRAITES COMPLÉMENTAIRES**  
TOUT CE QUI VA CHANGER

# REBSAMIEN MACRON, UNE ÉTAPE POUR SOUTENIR NOS ENTREPRISES

**PREMIÈRE PHASE  
DANS LA STRATÉGIE  
DU GOUVERNEMENT  
POUR RELANCER  
LE DIALOGUE SOCIAL  
ET L'EMPLOI, LES  
LOIS DU MINISTRE  
DE L'ÉCONOMIE ET DE  
L'ANCIEN MINISTRE DU  
TRAVAIL COMPORTENT  
DE NOMBREUSES  
MESURES MODIFIANT  
L'ENVIRONNEMENT  
DES ENTREPRISES.  
FRANCE 2020 FAIT LE  
POINT SUR LES CINQ  
PLUS IMPORTANTES.**



## **AMÉLIORATION DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES, ET PRINCIPALEMENT DES TPE-PME**

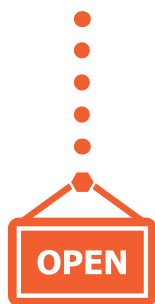
Le gouvernement allège le régime fiscal et social des actions gratuites en diminuant le taux de la contribution sociale patronale de 30 % à 20 %, voire, pour certaines PME, en le supprimant. Par ailleurs, sur le fondement du rapport du Conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié (COPIESAS), le taux de forfait social est abaissé à 8 % au lieu de 20 % pendant 6 ans pour les entreprises de moins de 50 salariés qui mettent en place pour la première fois un dispositif de participation ou d'intéressement facultatif. À noter aussi la création d'un taux réduit de 16 % sur les versements au PERCO, lorsque ces fonds sont orientés vers le financement de l'économie.

Enfin, la loi prévoit une mesure temporaire de suramortissement. Les entreprises réalisant des investissements dans une des catégories déterminées, jusqu'au 14 avril 2016, ont droit à un suramortissement à hauteur de 140 % de leur valeur.

## ASSOUPLISSEMENT DU TRAVAIL LE DIMANCHE ET LA NUIT

Désormais, le nombre de dimanches ouvrables passe de 5 à 12 par an dès 2016. Toutefois, les élus n'ont pas d'obligation de les accorder et au-delà du 5<sup>e</sup>, il convient d'obtenir une autorisation intercommunale. Les contreparties pour les salariés sont obligatoires et fixées par accord.

Quant aux zones touristiques internationales qui ont été créées (notamment à Paris, Nice, Cannes...), elles permettront aux commerces de ces zones d'ouvrir tous les dimanches et les soirs jusqu'à minuit, sur la base de compensations salariales (par exemple salaire doublé pour le travail en soirée).



03

## DÉBUT DE RÉFORME DU DROIT DU TRAVAIL

Désormais, un accord de maintien de l'emploi pourra être conclu pour une durée de 5 ans au lieu de 2. Il devra indiquer les conditions et modalités de sa suspension en cas d'amélioration ou d'aggravation de la situation économique de l'entreprise. En cas de refus du salarié, une procédure de licenciement spécifique s'applique, avec une présomption de cause réelle et sérieuse. Le salarié aura droit au congé de reclassement, mais pas aux mesures de reclassement ni au Contrat de sécurisation professionnelle (CSP).

Par ailleurs, le licenciement économique est sécurisé puisque le périmètre d'ordre des licenciements est fixé au niveau d'une zone d'emploi. L'appréciation du caractère suffisant des mesures du Plan de sauvegarde de l'emploi se fera désormais au niveau du groupe.

## RÉFORME DU DIALOGUE SOCIAL

La loi Rebsamen a institué dans chaque région une Commission paritaire régionale interprofessionnelle (CPRI) pour les entreprises de moins de 11 salariés. Outre la mise en place d'un mécanisme de mutualisation des heures de délégation sur l'année, les missions des CPRI sont élargies notamment à la médiation précontentieuse en cas de conflit et elles peuvent avoir accès à l'entreprise, sous réserve de l'autorisation de l'employeur.

Par ailleurs, la loi abaisse les seuils d'obligation d'administrateurs salariés. Ainsi, pour les sociétés dotées d'un conseil d'administration ou d'un directeur et d'un conseil de surveillance, le seuil d'effectif passe de 10 000 à 5 000 salariés dans le monde et de 5 000 à 1 000 en France.



## PÉNIBILITÉ

Le gouvernement a remplacé la fiche individuelle de prévention de la pénibilité par une déclaration de l'employeur auprès de l'organisme gestionnaire du compte personnel de prévention de la pénibilité. Cette simplification s'accompagne aussi de la possibilité pour l'employeur d'appliquer un référentiel de branche pour déterminer l'exposition de ses salariés.

Dans ce cas, la bonne foi sera présumée. La prochaine étape devrait consister à réintroduire un barème d'indemnisation des Prud'hommes, mais aussi à poursuivre la simplification et la fluidification de l'économie dans le cadre de la loi Macron 2. Par ailleurs, la loi sur le droit du travail doit venir compléter les mesures déjà prises.



# RETRAITES COMPLÉMENTAIRES TOUT CE QUI VA CHANGER

LES ORGANISATIONS PATRONALES ET TROIS SYNDICATS (CFDT, CFTC, CGC) ONT VALIDÉ LE 30 OCTOBRE DERNIER UN ACCORD QUI A PERMIS, DE L'AVIS MÊME DE CLAUDE TENDIL, CHEF DE FILE DE LA DÉLÉGATION PATRONALE DE, "CRÉER LES CONDITIONS POUR SAUVER L'AGIRC-ARRCO". LA PREUVE QUE LE DIALOGUE SOCIAL FONCTIONNE TOUJOURS EN FRANCE. DECRYPTAGE.

Cet accord consacre l'âge de liquidation de la retraite comme un levier pour équilibrer les comptes. Il introduit en effet un système de bonus-malus lié à l'âge de départ, avec pour objectif d'inciter les Français à travailler plus longtemps. Pour Claude Tendil, *"Il s'agit là d'une évolution inéluctable, du fait de l'espérance de vie à la retraite, qui est aujourd'hui de vingt-six ans, et qui va continuer à croître."*

## CE QUI CHANGE DÈS 2016...

En attendant 2019, les partenaires sociaux se sont mis d'accord pour une moindre revalorisation des pensions pendant trois ans (un point de moins que l'inflation). La date de revalorisation des pensions est quant à elle décalée au 1<sup>er</sup> novembre au lieu du 1<sup>er</sup> avril.

Le prix d'achat du point sera par ailleurs augmenté pendant trois ans.

Les rémunérations de la tranche C (de 12 680 à 25 360 euros par mois) feront l'objet d'une cotisation de 2.20 %, répartie entre employeurs (1.30 %) et salariés (0.90 %).

## ... ET CE QUI VA CHANGER EN 2019

À compter de 2019, et pour les générations nées à partir de 1957, un coefficient de solidarité (une décote de 10 % sur la retraite complémentaire) sera appliqué pendant trois ans aux nouveaux retraités, sauf ceux qui sont assujettis à la CSG à taux zéro et ceux qui justifieront avoir retardé la liquidation de leur retraite de quatre trimestres au-delà du moment où ils ont rempli les conditions d'obtention du taux plein au régime de base (soit 62 ans minimum et 41 ans et demi de durée de cotisation validée pour la génération 1957).

Ainsi, un salarié disposant de toutes ses annuités et qui prendrait sa retraite à 62 ans, verrait sa retraite complémentaire amputée de 10 % par an pendant trois ans, avant d'obtenir le taux plein à 65 ans.

À l'inverse, ceux qui travailleront après l'âge du taux plein bénéficieront pendant un an d'une surcote. Elle sera de 10% pour deux années travaillées au-delà de l'obtention des conditions du taux plein au régime de base, de 20 % pour trois années et de 30 % pour quatre années. Par ailleurs, toujours à partir de 2019, les deux régimes Agirc-Arrco fusionneront en un régime unique.

Le taux d'appel des cotisations augmentera de deux points, passant de 125 à 127 %.

Enfin une nouvelle répartition des cotisations sur la tranche B des salaires (entre 3 170 et 12 680 euros par mois) sera instaurée : 60 % à la charge de l'employeur, 40 % à la charge des salariés (contre respectivement 62 et 38 % actuellement).

L'impact sur les entreprises des augmentations de cotisations doit être compensé par la baisse concomitante des cotisations accidents du travail et maladies professionnelles liée à la baisse de la sinistralité obtenue par les efforts de prévention des entreprises.



“IL S’AGIT LÀ D’UNE ÉVOLUTION INÉLUCTABLE, DU FAIT DE L’ESPÉRANCE DE VIE À LA RETRAITE, QUI EST AUJOURD’HUI DE VINGT-SIX ANS, ET QUI VA CONTINUER À CROÎTRE.”

## 6 MILLIARDS D'ÉCONOMIES

Toutes ces mesures représentent une économie de 6,1 milliards d'euros à l'horizon 2020 sur un déficit attendu de 8 milliards.

**“LES 2 MILLIARDS MANQUANTS, explique Claude Tendil, SERONT PUISÉS DANS LES 60 MILLIARDS D'EUROS DE RÉSERVES CONSTITUÉES PAR LES ENTREPRISES ET LES SALARIÉS DU PRIVÉ POUR FAIRE FACE AUX TEMPS DIFFICILES. DE QUOI AVOIR DES RÉSERVES SUFFISANTES JUSQU'EN 2035. IL RESTE DONC VINGT ANS POUR AJUSTER LES PARAMÈTRES.”**

Enfin, les conditions visant à inciter les entreprises à garder leurs salariés seniors seront quant à elles examinées lors de la prochaine négociation sur l'assurance chômage.



POUR EN SAVOIR PLUS, TÉLÉCHARGER LE TEXTE DE L'ACCORD SUR [WWW.MEDEF.COM](http://WWW.MEDEF.COM)

# L'investissement en « Monuments Historiques », une excellente affaire !



Décryptage de la loi « Monuments Historiques » par **Maître Bénédicte Puybasset**, Avocat à la Cour.

**L**es exceptions françaises résistent. Celle de la loi dite « Monuments Historiques » en offre un bel exemple (une loi apparue dans l'arsenal législatif français en 1913).

Destinée à assurer la conservation et la restauration de l'exceptionnel patrimoine de l'Hexagone, cette loi, codifiée aux articles 156 et 156 bis du Code général des impôts, garantit aussi l'ultime paradis fiscal autorisé en France.

En effet, et bien qu'il soit curieusement très peu connu du grand public, le dispositif « Monuments Historiques » constitue le support de défiscalisation immobilière le plus efficace, le plus performant et le moins contraignant qui soit.

Premier avantage non négligeable : en échappant au plafond des niches fiscales, la loi « Monuments Historiques » permet une déduction du revenu global de 100 % des dépenses de travaux de restauration engagées par l'investisseur, ainsi que de 100 % des intérêts d'emprunt et ce, sans aucun plafond.

Autre souplesse : si le revenu est insuffisant, l'excédent du déficit pourra être reporté successivement sur le revenu global des années suivantes, et ce,

**« Le dispositif « Monuments Historiques » constitue le support de défiscalisation immobilière le plus efficace, le plus performant et le moins contraignant qui soit »**

jusqu'à la sixième année incluse. La loi assure également à l'investisseur la liberté de disposer de son bien comme il l'entend : l'occuper à titre de résidence principale ou secondaire, le laisser vacant ou encore le louer. Dans ce cas, à la différence d'autres régimes de défiscalisation immobilière, aucune

contrainte particulière ne sera exigée quant au type de location.

Quant à l'obligation d'ouverture au public, elle n'en est, en réalité, pas une... Sauf à vouloir bénéficier de l'exonération totale des droits de succession. Car, cerise sur le gâteau, si l'immeuble est ouvert au public, et sous réserve de la souscription à une convention à durée indéterminée avec l'administration, les héritiers, donateurs ou légataires sont exonérés de droits de mutation à titre gratuit. Ces cadeaux fiscaux s'expliquent par l'intérêt, pour l'État, d'assurer la conservation et l'entretien d'un patrimoine historique, sans en assumer la charge. Et c'est d'ailleurs pourquoi, bien que l'immeuble historique demeure soumis à l'ISE, l'estimation de sa valeur vénale est établie moyennant une décote qui sera d'autant plus importante que le bien sera ouvert au public, son propriétaire étant alors considéré comme investi d'une mission de service public culturel et touristique.

Seule contrainte réelle de ce dispositif : la détention du bien pendant 15 ans,

obligation qui tombe en cas de perte d'emploi ou de handicap.

Mais si cette longue liste de largesses consenties à l'investisseur désireux d'investir dans un immeuble historique peut en faire saliver plus d'un, quelques pièges sont néanmoins à éviter :

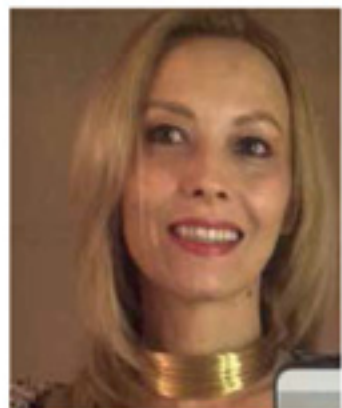
1) S'assurer, tout d'abord, que l'immeuble historique est effectivement inscrit ou classé à ce titre et que le Ministre du Budget a délivré un agrément autorisant la division de l'immeuble en lots de copropriété.

2) S'assurer que le permis de construire est purgé du recours des tiers.

Le choix de l'architecte est également déterminant dans la mesure où les travaux de réhabilitation devront être réalisés conformément aux recommandations de l'Architecte des Bâtiments de France et de la Direction régionale des affaires culturelles. Idem concernant le choix de l'entreprise de travaux retenue pour effectuer la réhabilitation. Quant à la localisation de l'immeuble historique, elle est également un critère à retenir ; un bien en centre-ville se révélant toujours préférable à un bâtiment situé en pleine campagne ou en périphérie.

Mais ce bien précieux est rare. Très peu d'immeubles historiques bénéficient de l'agrément de division en copropriété délivré par Bercy...

■ **Maître Bénédicte Puybasset**



**MAÎTRE BÉNÉDICTE PUYBASSET, AVOCAT À LA COUR D'APPEL DE PARIS**



# UNE OPPORTUNITÉ UNIQUE D'INVESTISSEMENT

Le Commissariat de la Marine de Rochefort (17)

Au cœur de la ville historique  
face au port de plaisance

Du studio au 5 pièces  
Parking sécurisé en sous-sol

## DÉFISCALISATION LOI MONUMENTS HISTORIQUES

- Un site architectural exceptionnel
- Une opportunité unique de défiscalisation
- Une transmission sans droits de succession
- Un rendement locatif très attractif



Votre contact :  
**Francine Montin**  
+33 (0)6 34 34 60 00  
fmontin@magasin-aux-vivres.com

Bureau :  
**SAS Magasin aux Vivres**  
6 rue Jean Goujon  
75008 Paris

[www.quai-aux-vivres.fr](http://www.quai-aux-vivres.fr)





# LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

PAGES 124 / 127

## ÉDUCATION - FORMATION

PAGE 124

### INDUSTRIE 4.0

UN CENTRE DE FORMATION POUR PRÉPARER L'USINE DU FUTUR

PAGE 127

LEROY MERLIN LANCE SON PREMIER TECHSHOP

PAGES 128 / 129

## INNOVATION

PAGE 128

LES MARCHÉS DU FUTUR



# INDUSTRIE

# 4.0

## UN CENTRE DE FORMATION POUR PRÉPARER L'USINE DU FUTUR

ÉDUCATION - FORMATION

# 4.

**PILIER DE LA RICHESSE NATIONALE, L'INDUSTRIE A ENGAGÉ SA MUTATION. L'OBJECTIF EST DE METTRE EN PLACE L'USINE 4.0 OU USINE DU FUTUR. UNE USINE CENTRÉE SUR LE NUMÉRIQUE, PLUS FLEXIBLE, PLUS RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT, MAIS AUSSI PLUS COMPÉTITIVE ET FAVORISANT L'ÉPANOUISSEMENT DES HOMMES. POUR PRÉPARER LES SALARIÉS À CETTE RÉVOLUTION EN MARCHE, L'UIMM A MIS EN PLACE DE NOUVELLES FORMATIONS ET DE NOUVELLES PLATE-FORMES TECHNOLOGIQUES DE POINTE AU SEIN DE L'INSTITUT DES RESSOURCES INDUSTRIELLES DANS LA RÉGION RHÔNE-ALPES.**

L'Institut des ressources industrielles formait jusqu'ici 1 200 apprentis et 300 contrats pro chaque année. Avec 6 700 m<sup>2</sup> de plate-formes technologiques supplémentaires, ce sont désormais 1600 apprentis, et 500 jeunes en contrat de professionnalisation qui peuvent être accueillis ainsi que plusieurs milliers d'adultes dans le cadre de la formation continue. L'offre de formation s'est bien sûr elle aussi enrichie pour répondre aux nouveaux besoins d'une industrie en pleine mutation et même pour anticiper les besoins futurs. "Après la 4<sup>e</sup> révolution de l'industrie, nous préparons également celle des talents !", indique Francis Fortin, le président de l'IRI. Il faut dire que l'enjeu est de taille. Comme le précise le président de l'UIMM, Alexandre Saubot, "L'Industrie doit maintenir sa position de force face à une concurrence mondiale. Pour cela, elle doit favoriser le développement continu des compétences de ses salariés, mais aussi répondre au déficit de main d'œuvre qualifiée." Dans la seule région Rhône-Alpes ce sont ainsi entre 10 000 et 12 000 emplois par an qui sont à pourvoir. Il est donc essentiel de préparer les jeunes à ces emplois, en leur offrant la possibilité d'acquérir les compétences requises. Avec l'Usine du futur, l'objectif est bien sûr de permettre à la France de conserver et de développer une activité industrielle forte et innovante. Une industrie capable de séduire les marchés mondiaux

et d'exporter. "Les besoins des clients évoluent, explique Michel Athimon, le directeur général de la Fédération des industries mécaniques. L'on passe d'un marché de masse à un marché de l'offre personnalisée, donc d'une production à grande échelle à une production de petite ou moyenne série, facilement reconfigurable, voire adaptative." Reste à convaincre les jeunes d'opter pour l'apprentissage et pour les métiers de l'industrie. Un défi que l'Institut des ressources industrielles entend relever en devenant la véritable "vitrine de l'industrie du futur." C'est d'autant plus important que l'apprentissage est l'un des meilleurs garants d'emploi durable. Comme le rappelle Alexandre Saubot, "Un jeune qui entre dans l'un de nos centres de formation a 95 % de chance d'avoir un diplôme et parmi les diplômés, 85 % trouvent un emploi dans les six mois avec une proportion de CDI trois fois plus élevée que la moyenne nationale !" Cloud computing, big data, impression 3D, social machines, identification optique, smart products, autant de notions à intégrer et à maîtriser pour accompagner la transformation numérique de l'économie et pour anticiper les emplois de demain.



**Pour ma retraite, je clique,  
c'est plus pratique!**

Créez votre espace personnel sur  
[www.lassuranceretraite.fr](http://www.lassuranceretraite.fr)  
et profitez de services personnalisés  
pour préparer et vivre votre retraite.  
C'est facile, gratuit et sécurisé.



## DIRIGEANTS, DÉCIDEURS, VOUS RECHERCHEZ UN COLLABORATEUR D'EXCELLENCE ?



L'officier de Marine, ingénieur diplômé ayant une bonne connaissance du terrain, est un manager habitué à travailler en équipe, un collaborateur fiable ayant l'esprit d'initiative, ouvert sur le monde et adaptable.

**L'OFFICIER DE MARINE EST  
UN ACTEUR INCONTOURNABLE DE L'INDUSTRIE.**

L'École Navale est une école d'ingénieurs qui recrute sur concours dans le groupe des concours de Centrale/Supelec. Elle forme les officiers de Marine qui ont vocation à assurer des fonctions d'encadrement et de commandement au sein des unités opérationnelles (navires de combat, sous-marins, flotilles de l'aéronautique navale, commandos marine sur les mers du monde entier).



**INGÉNIEUR  
ÉCOLE NAVALE,  
UNE FORMATION  
COMPLÈTE**

**SCIENTIFIQUE**



**MARITIME**



**HUMAINE**



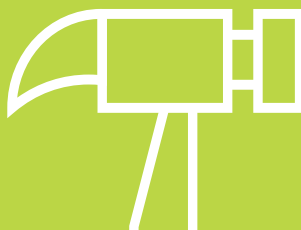
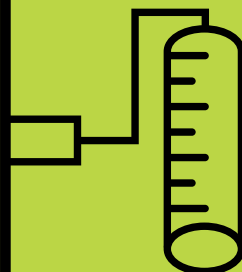
**Service Carrière Anciens Élèves de l'École Navale**  
AEN 86, rue d'Amsterdam 75009 PARIS - Tél. : 01 40 16 00 11 - [delegue@wanadoo.fr](mailto:delegue@wanadoo.fr)  
[www.anciens-navale.fr](http://www.anciens-navale.fr)



## LEROY MERLIN LANCE SON PREMIER TECHSHOP

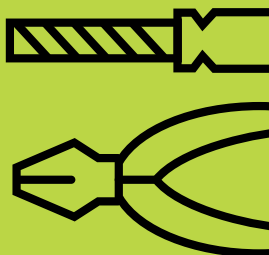
**Just do it  
yourself !**

**LEROY MERLIN A  
OUVERT LE 30 OCTOBRE  
DERNIER À IVRY-SUR-  
SEINE, SON PREMIER  
TECHSHOP, UN FABLAB  
DE 2 000 M<sup>2</sup> UNIQUE EN  
EUROPE. POUR PIERRE  
GATTAZ PRÉSENT À  
L'INAUGURATION, CE  
PROJET "SYMBOLISE LA  
NOUVELLE ÉCONOMIE  
EN TRAIN DE SE METTRE  
EN PLACE."**



Le TechShop Leroy Merlin, premier du genre hors des États-Unis, est un véritable paradis pour tous les bricoleurs. "Nous mettons à la portée du grand public des outils jusqu'ici réservés aux professionnels", explique Thomas Bouret, directeur général de Leroy Merlin. Grâce à ces outils, chacun va pouvoir donner corps à ses idées ou réparer soi-même ses appareils. Pour lancer ce techshop qui sera ouvert au public le 2 novembre, Leroy Merlin a noué un partenariat de dix ans avec la start-up américaine TechShop. Au total 150 machines semi-industrielles sont mises à la disposition des bricoleurs moyennant un abonnement allant de 50 euros mensuels à 180 euros. Des formations sont également disponibles pour

les novices ou pour ceux qui souhaitent se perfectionner. "C'est magnifique" a souligné Pierre Gattaz, "c'est la quintessence, le trait d'union entre le métier commercial de Leroy Merlin, le numérique et la communauté des bricoleurs." Nés aux États-Unis, où on en compte désormais huit, les TechShop fonctionnent un peu comme un club de gym, sur abonnement. Les utilisateurs peuvent y fabriquer ou y réparer toutes sortes d'objets à l'aide d'outils mis à leur disposition ou d'imprimantes 3D. Les bricoleurs peuvent aussi y donner libre cours à leur créativité et réaliser leurs idées les plus originales. C'est d'ailleurs dans les TechShop américains qu'ont été imaginés des produits phares comme Lumio ou la DODOcase. "Nous avons compris que le partage de la connaissance et la volonté de se former en étaient une véritable lame de fond et avons donc décidé qu'il était temps de mettre à disposition du public français des outils réservés aux industriels.", explique Thomas Bouret. Deux autres fablab devraient bientôt suivre dans d'autres villes de France.



# LES MARCHÉS

## DU FUTUR

**SOUVENT PIONNIÈRE, LA FRANCE SE LAISSE POURTANT FACILEMENT DISTANCER SUR LE TERRAIN DE LA COMPÉTITIVITÉ. ELLE VA DEVOIR DÉMONTRER SA CAPACITÉ À SE DÉMARQUER DANS LES DOMAINES À FORTE CROISSANCE DE LA SANTÉ, DU TOURISME ET DES VILLES DURABLES SI ELLE VEUT CONSERVER SON LEADERSHIP.**

Le déséquilibre de la balance commerciale française n'est pas la moindre conséquence de son déficit de compétitivité. La concurrence de plus en plus vive des pays émergents dans la compétition internationale incite à être davantage innovants, seul moyen de gagner des parts de marchés dans la mondialisation des échanges. Les relais de croissance sont dans l'exportation, et ce sont les entreprises innovantes qui exportent le plus. Leur part de chiffre d'affaires à l'export est environ trois fois supérieure à

la moyenne des autres PME. Prise en défaut dans les années 2000 de surfer suffisamment sur la vague des nouvelles technologies, la France occupe une position parfois décevante dans les palmarès internationaux de l'innovation. Elle est cependant déterminée à prendre toute sa place dans la troisième révolution industrielle, comme en témoignent les milliards d'euros affectés aux investissements d'avenir et autres plans industriels. La France demeure une terre d'innovation. Elle a souvent été pionnière dans la réalisation des rêves les plus ambitieux de l'humanité et a repoussé toujours plus loin les limites de son temps, que ce soit par la conquête de nouveaux espaces avec le développement rapide de l'aéronautique, la chirurgie régénératrice avec les premières transplantations cardiaques, ou même l'art et les loisirs avec l'invention du cinématographe et la projection des premiers films des frères Lumière. Cette appétence pour le progrès persiste dans un contexte d'accélération de la mondialisation et ses conséquences sur l'explosion de l'urbanisation, mais aussi dans un contexte de changement climatique, d'augmentation du niveau de vie de la population mondiale, d'allongement de l'espérance de vie et de maintien en bonne santé de populations de plus en plus âgées.

L'avenir économique de la France dépend en partie de sa capacité à exercer un leadership dans les secteurs à forte croissance que sont la santé, le tourisme et les villes durables [ville respectant les principes du développement durable et de l'urbanisme écologique, ndlr]. Ce sont des marchés en plein essor. A elles seules, les villes durables représenteraient, d'ici 2020, 1 500 milliards de dollars d'investissements pour faire face à l'urbanisation galopante de la planète, ce qui engendre une rigoureuse gestion des ressources énergétiques. D'ici 15 ans, la population urbaine aura doublé et comprendra 3 milliards d'individus de plus qu'aujourd'hui. Or les citadins représentent déjà 75 % de la consommation énergétique mondiale. De même, d'ici 2050 la population âgée sera pour la première fois de l'histoire de l'humanité plus nombreuse que celle des jeunes ! Une telle révolution annonce de fortes perspectives de développement de la Silver économie [au service des personnes âgées, ndlr].

D

Le développement des échanges favorise également le tourisme, représentant un marché d'un milliard d'individus et des taux de croissance annuelle de l'ordre de 5 %.

En France, la santé, le tourisme et les *Smart Cities* [villes utilisant les technologies de l'information et de la communication, ndlr] sont déjà des poids lourds de l'économie nationale et représentent ensemble près de 30 % du PIB. L'industrie française sait donc créer le changement. Les entreprises contribuent à la meilleure gestion des villes par le développement d'éco-quartiers, la rénovation de l'éclairage urbain, la gestion du trafic et l'optimisation de tous les systèmes urbains. Ces entreprises répondent également au besoin de gestion à distance des maladies chroniques les plus répandues dans le monde, comme le diabète.

Toutes ces activités présentent la caractéristique d'être intersectorielles et donc de concerner des dizaines de milliers d'entreprises de tous secteurs d'activités et de toutes

tailles permettant, au-delà même du noyau dur des entreprises technologiques, d'être innovantes et de monter en gamme.

Ces efforts d'innovation participent aussi au renforcement de la compétitivité économique du pays. Le développement, par exemple, du traitement à distance des maladies diminue sensiblement les séjours à l'hôpital, réduisant d'autant le montant des dépenses publiques.

F

Mais les entreprises françaises doivent continuer à s'organiser pour améliorer leur offre de service et pour occuper ou regagner les premières places mondiales sur ces marchés d'avenir. C'est sur toute la chaîne de valeur qu'elles doivent innover en personnalisant l'offre, en modernisant les infrastructures et en rationalisant les coûts. Cela concerne l'approche des besoins des clients en remettant l'homme au centre : le patient comme le touriste, le citoyen comme le citoyen, en individualisant les soins et le traitement des pathologies, en responsabilisant les patients dans l'entretien de

leur condition physique, en associant mieux les citoyens à la gouvernance des villes et à la gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets grâce à une large utilisation des objets connectés.

C'est aussi valable pour les investissements dans les infrastructures, y compris touristiques. La France ne peut rester à la pointe du tourisme si elle ne modernise pas ses stations de ski, ses ports de plaisance, et si elle n'augmente pas ses capacités hôtelières et d'hébergements privés, particulièrement sur le littoral. Il faut également renouveler les méthodes de management, de la conception à la gestion de l'offre, en aménageant les conditions de travail pour répondre plus pertinemment aux attentes du marché, à l'instar de l'assouplissement en cours de la réglementation de l'ouverture des magasins le dimanche ; en pratiquant à plus large échelle l'innovation ouverte pour mutualiser les efforts et accélérer le passage aux marchés des produits innovants ; en créant une filière d'ingénieurs de la santé pour développer l'ingénierie des industries de santé ; en renforçant l'approche holistique des entreprises du bâtiment et du génie civil de l'urbanisme, largement plus pertinente qu'une offre en silo, pour la création des *Smart Cities*.

Les marchés du futur sont une invitation à une démarche complète de compétitivité au service de l'attractivité du territoire français, du rayonnement international de ses entreprises et de l'offre France.



Prévoyance, autonomie, handicap...

# la vision d'un assureur à vocation sociale



Par Jean-Manuel Kupiec,  
Directeur Général adjoint  
de l'OCIRP, Organisme  
commun des institutions  
de rente et de prévoyance.

## QUELLES SONT LES MISSIONS DE L'OCIRP AU REGARD DES ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ ?

Organisme paritaire à but non lucratif, l'OCIRP a été créé en 1967 à l'initiative de partenaires sociaux (CGC, FO et UIMM) et de la Caisse des Dépôts. A l'époque, le mari était généralement le seul à travailler au sein des ménages. En cas de décès, les femmes se retrouvaient sans ressources. L'OCIRP, union d'organismes de prévoyance, a vu le jour pour répondre à ces situations par une rente temporaire ou viagère. A travers la garantie OCIRPVEUVAGE, c'est toujours l'une de ses missions. Face à l'évolution de la société, de nouvelles garanties prévoyance se sont imposées. En 1988, la gamme OCIRPÉDUCATION a été créée pour permettre au salarié, en cas de décès ou d'invalidité, de protéger ses enfants en compensant la perte de revenu. En 2004, l'offre a été complétée par les gammes OCIRPHANDICAP et OCIRPDÉPENDANCE. La première pour sécuriser les enfants, frères et sœurs du salarié décédé lorsqu'ils sont en situation de handicap. La seconde concerne les salariés en situation de perte d'autonomie totale ou partielle.

## EN PLUS D'UNE RENTE, UN ACCOMPAGNEMENT EST-IL PRÉVU ?

L'action sociale est inséparable de la rente. L'OCIRP consacre près de 3 M€ à l'accompagnement social : soutien juridique, psychologique, aide aux formalités administratives, etc.

Dans le cas du veuvage, par exemple, un

accompagnement pour faciliter le retour à l'emploi est proposé. Pour l'orphelinage, l'assistance peut prendre la forme d'une aide à la scolarité avec un professeur à domicile. Pour le handicap et de perte d'autonomie, nous proposons une assistance complète pour l'aménagement du logement.

## LES OFFRES DE L'OCIRP CONCERNENT-ELLES TOUTES LES ENTREPRISES ?

Bien entendu. La difficulté, c'est que les moyens manquent parfois dans les TPE et les PME pour conclure des accords d'entreprise. L'OCIRP encourage donc la conclusion d'accords de branche. A ce jour, 6 millions de garanties sont souscrites auprès de l'OCIRP dans 1,3 million d'entreprises, principalement via des accords de branche (120).

## CONSIDÉREZ-VOUS QUE LE LÉGISLATEUR A PRIS LA MESURE DES DÉTIS À RELEVÉR, EN PARTICULIER SUR LA PERTE D'AUTONOMIE ?

Depuis 2015, en France, la part des plus de 60 ans (24,8 %) dépasse celle des moins de 20 ans (24,2 %). Ce mouvement est irréversible. Selon l'INED, le nombre de personnes en perte d'autonomie va doubler d'ici à 2060.

La loi relative à l'Adaptation de la Société au Vieillessement (ASV) est une première marche positive. Toutefois, le volet financement reste à mettre en place pour assurer aux familles une couverture durable du risque de perte d'autonomie, notamment

en ce qui concerne le reste à charge en établissements spécialisés.

Aujourd'hui, sur les 4,3 millions d'aidants aux personnes âgées en France, près de la moitié (47 %) sont en activité professionnelle. C'est pourquoi l'OCIRP est favorable au renforcement des droits des aidants de personnes âgées.

## L'OCIRP ORGANISE SON 8<sup>E</sup> DÉBAT SUR L'AUTONOMIE LE 21 JANVIER PROCHAIN, À PARIS. POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE S'ENGAGER SUR LE TERRAIN ?

Le débat OCIRP Autonomie contribue à sensibiliser les acteurs publics et la société civile sur la question du vieillissement et la perte d'autonomie. Le prochain débat aura pour thème : « Perte d'autonomie : quelles politiques, quels financements ? ». Autour des Directions générales des organismes membres de l'OCIRP et de personnalités, il proposera une vision prospective et abordera les moyens concrets pour assurer le financement du risque.

L'OCIRP s'engage également à travers le Prix Acteurs Économiques & Handicap, qui valorise les innovations en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap. La Fondation OCIRP Au Cœur de la Famille soutient des projets d'aide aux jeunes orphelins, pour les aider à construire leur avenir. Quant à notre association Dialogue & Solidarité, elle propose 15 lieux en France d'écoute et d'accompagnement pour les personnes en situation de veuvage, avec un accès gratuit pour tous.

## LES CHIFFRES-CLÉS DE LA PERTE D'AUTONOMIE :

**83 ans** : âge moyen de la perte d'autonomie.

**20 %** : des personnes de plus de 85 ans sont dépendantes, **8 %** des plus de 60 ans.

**60 %** : des personnes dépendantes vivent à domicile, **40 %** en établissement.

**1,2 M** : personnes âgées dépendantes au 1<sup>er</sup> janvier 2012, bénéficiaires de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) ; ce chiffre atteindra **1,9 à 2,7 M** en 2060 [source : INED].

L'Organisme commun des institutions de rente et de prévoyance protège les familles face aux risques décès, handicap et perte d'autonomie, dans le cadre de contrats collectifs d'entreprise ou d'accords de branche professionnelle. C'est une structure paritaire qui unit des organismes de prévoyance diffusant ses garanties : les groupes AG2R LA MONDIALE - AGRIICA - APICIL - AUDIENS - HUMANIS - IRCM - KLESIA - LOURMEL - MALAKOFF MÉDÉRIC, les organismes de prévoyance AG2R-MACIF PRÉVOYANCE - ANIPS - APGIS - CAPSSA - CIPREV - CREPA - IPECA Prévoyance - IPBP - IPSEC IGROUPE HUMANIS - UNIPRÉVOYANCE, et les partenaires IDENTITÉS MUTUELLE - PRÉVAAL - MUTEX - UNMI. (liste juin 2015)





# 1200 000

## DE PERSONNES ÂGÉES EN PERTE D'AUTONOMIE

Ce qu'on ne sait pas encore,  
c'est que ce chiffre va doubler d'ici 2060.

Pour vous, votre entreprise,

**l'OCIRP a créé**

**OCIRPDÉPENDANCE**

afin d'aider les salariés à préserver au mieux  
leur autonomie et de les accompagner  
en cas de dépendance d'un proche.

Les garanties OCIRP représentent une protection collective unique, financée par les entreprises et leurs salariés. Avec ses organismes de prévoyance membres, l'OCIRP, assureur à vocation sociale, à but non lucratif, a su gagner la confiance de plus d'un million d'entreprises et de leurs salariés. **Bientôt la vôtre ?**

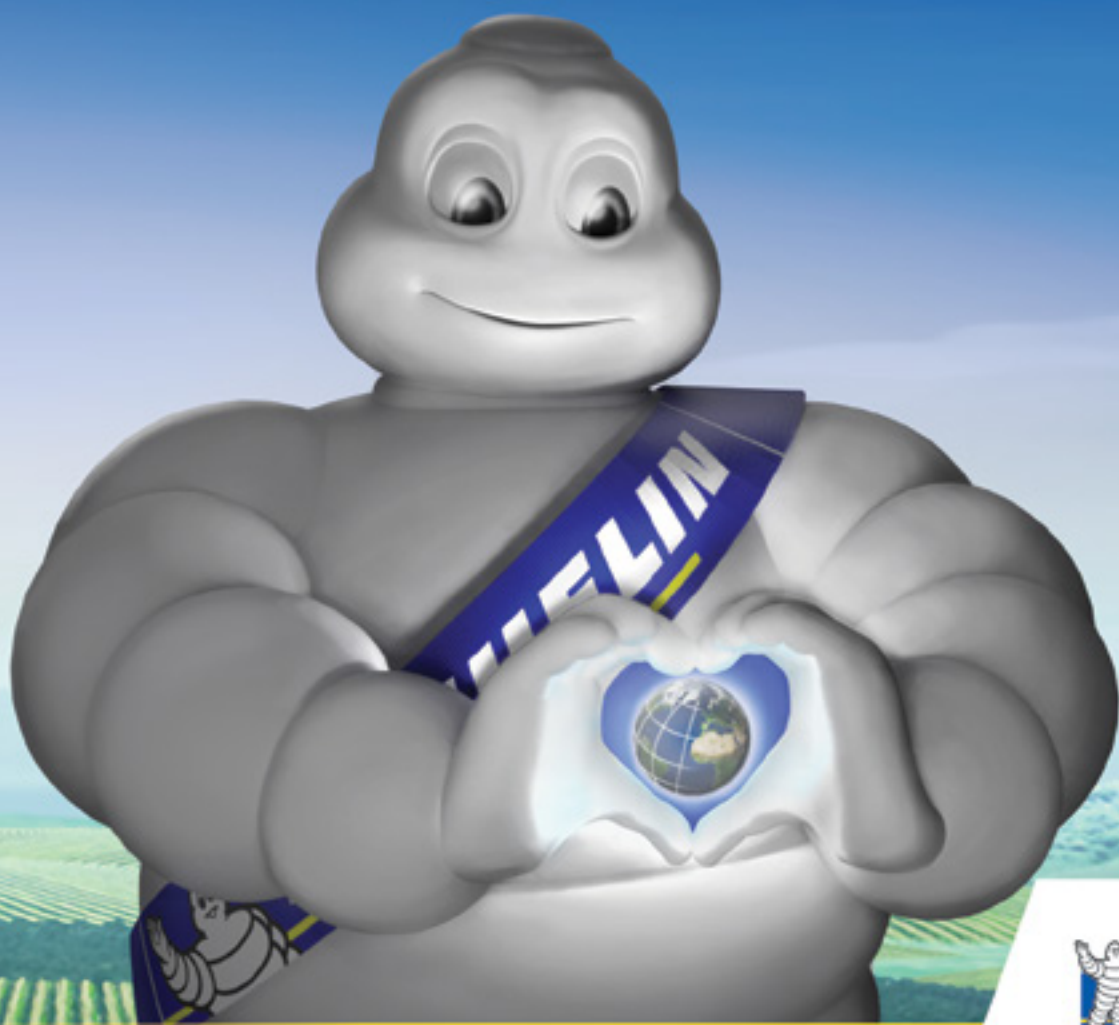
► [ocirp.fr](http://ocirp.fr)



# OCIRP

VEUVAGE - ORPHELINAGE - HANDICAP - PERTE D'AUTONOMIE

**Prévenir, agir, soutenir, c'est une question d'avenir.**

**MICHELIN**

Une meilleure façon d'avancer

## MICHELIN, MOBILISÉ ET PARTENAIRE DE LA COP21.

**D**epuis près de 15 ans, Michelin a engagé une stratégie de développement durable, avec une ambition forte de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> sur les prochaines décennies.

Dès 1992, le premier pneu grand public qui permet d'économiser du carburant, appelé « Pneu Vert », a été lancé par Michelin. Aujourd'hui, nous en sommes à la 6<sup>e</sup> génération. Nous poursuivons nos efforts pour que les pneus MICHELIN consomment de moins en moins d'énergie et contribuent ainsi à moins de rejets de CO<sub>2</sub>. En 2030, chaque pneu que nous vendrons consommera 20% d'énergie en moins que ceux de 2010.

Nos usines de demain seront elles aussi moins énergivores. Notre groupe accélère

actuellement le déploiement d'équipements moins consommateurs d'énergie et le recours aux énergies propres. Notre ambition est simple : parvenir à un gain de 47% des émissions de CO<sub>2</sub> de nos sites, partout dans le monde, d'ici 2030.



C'est donc tout naturellement que Michelin a décidé de s'associer à la 21<sup>ème</sup> conférence internationale sur le climat sous l'égide des Nations Unies, appelée **la Conférence des Parties, la COP21**.

[WWW.MICHELIN.COM](http://WWW.MICHELIN.COM)[facebook.com/michelin](https://facebook.com/michelin) [twitter.com/michelin](https://twitter.com/michelin) 

30 M tonnes CO<sub>2</sub>  
non rejetées  
en 2030.



1,8 M tonnes CO<sub>2</sub>  
non émises sur l'année  
2030.



Michelin Challenge  
Bibendum depuis  
20 ans.



Mai 2015 :  
Michelin rejoint  
le Carbon Pricing  
Leadership Coalition.



# EFFICACITÉ PUBLIQUE

PAGE 134  
RÉFORMES,  
LA FRANCE  
EST-ELLE  
VRAIMENT  
PRÊTE ?



# RÉFORMES







# LA FRANCE EST-ELLE VRAIMENT PRÊTE

## 5 QUESTIONS À ROBIN RIVATON

NOTRE PAYS DOIT SE TRANSFORMER EN PROFONDEUR ET DOIT CHANGER DE MÉTHODE AFIN DE S'ADAPTER AVEC SUCCÈS AUX MUTATIONS D'UN MONDE EN PERPÉTUEL MOUVEMENT. MAIS LES FRANÇAIS SONT-ILS PRÊTS À CES CHANGEMENTS ? POUR ROBIN RIVATON, ÉCONOMISTE, ESSAYISTE ET MEMBRE DU CONSEIL SCIENTIFIQUE DE FONDAPOL, LA RÉPONSE EST INCONTESTABLEMENT OUI.

**LA FRANCE EST PRÊTE ; NOUS AVONS DÉJÀ CHANGÉ, C'EST LE TITRE DE VOTRE LIVRE. CROYEZ-VOUS VRAIMENT QUE L'HEURE DE LA RÉFORME A SONNÉ POUR LES FRANÇAIS ?**

**ROBIN RIVATON :**

Jamais les Français n'ont montré une telle volonté de changement. Si les enquêtes d'opinion sont unanimes, les comportements sont encore plus révélateurs. Les Français ont réévalué leur rapport à l'entreprise, à la mondialisation ou au rôle de l'Etat. Ils changent à titre personnel, mais ils constatent que le changement collectif ne se concrétise pas. Paul Valéry disait qu'"une révolution est produite par la

sensation de lenteur d'une évolution". Que les choses n'aillent pas assez vite est sans doute l'angoisse d'un nombre croissant de Français qui l'expriment dans les urnes ou dans l'exil.

**VOUS PARLEZ D'UNE "RÉVOLUTION CULTURELLE PASSÉE INAPERÇUE", EN QUOI CONSISTE-T-ELLE ?**

**R.R. :** La révolution culturelle en question concerne trois dimensions. La France se distingue désormais par les plus hautes intentions entrepreneuriales des pays développés. En 2012, 17 %

des Français déclarent vouloir créer une entreprise dans les trois prochaines années, contre 13 % des Américains et seulement 6 % des Allemands. Il s'agit d'un renversement total puisqu'en 2002, la France occupait la dernière place de ce classement (3 %). À l'inverse de leur pays, les Français comptent parmi les grands gagnants de la mondialisation. Ils se sont propulsés en nombre croissant aux quatre coins du monde. La population inscrite au registre des Français de l'étranger s'est accrue de 60 % depuis 2000, passant de 1 à 1,6 million.

La France se classe au même niveau que ses concurrents britanniques ou allemands en ce qui concerne l'intégration dans la mondialisation. Les Français attendent une réduction du rôle d'un État qui s'est trop dilué, amoindissant la qualité des services publics rendus. Moins d'un Français sur trois considère que les mesures à prendre pour réduire le déficit et la dette publique ne sont pas une priorité pour le moment. Pour faire face à la dégradation de la qualité des services publics, loin de toute idéologie, les citoyens s'organisent eux-mêmes à travers les services privés, les associations ou l'économie collaborative.

**"JAMAIS LES FRANÇAIS N'ONT MONTRÉ UNE TELLE VOLONTÉ DE CHANGEMENT."**

### VOUS DÉNONCEZ AUSSI LE FRENCH BASHING ET LES DÉCLINISTES À TOUT CRIN ?

**D.F. :** Les Français ne sont pas pessimistes, ils sont réalistes. Réalistes sur le fait que la situation actuelle de leur pays n'est que l'avant-goût d'une potion bien plus amère. Pour autant, force est de constater que les Français font preuve d'une remarquable résilience dans leurs comportements individuels et ne partagent pas ce déclinisme quasi mystique qu'on voudrait leur faire endosser. La France est l'un des rares pays au monde à avoir le nombre d'enfants désirés par couple, preuve historique d'une société confiante dans son avenir. De plus, les Français savent très bien faire la part des choses entre ce qui les concerne et les institutions déficientes sur lesquelles ils n'ont plus de prise. Ils croient en eux-mêmes, en leurs compétences, en la qualité de leur travail.

### DE VOTRE CÔTÉ N'ÊTES-VOUS PAS UN PEU TROP OPTIMISTE, UTOPISTE, DIRAIENT CERTAINS, À L'HEURE OÙ LA FRANCE EST DE PLUS EN PLUS MOROSE ?

**D.F. :** Dire que les Français changent dans leur vie quotidienne ne signifie pas être candide devant les difficultés que rencontre le pays. Les Français souffrent parce que nous sommes collectivement

**“LES FRANÇAIS ATTENDENT UNE RÉDUCTION DU RÔLE D'UN ÉTAT QUI S'EST TROP DILUÉ”**



**“LA VISION TRONQUÉE DU PARTAGE DU TEMPS DE TRAVAIL DANS LES ANNÉES 1990 A CONSIDÉRABLEMENT AFFAIBLI LE PAYS.”**

incapables de créer suffisamment de richesses pour vivre sans avoir recours à l'endettement étranger, parce que le travail manque, parce que l'épargne a fui et fait défaut. La vision tronquée du partage du temps de travail dans les années 1990 a considérablement affaibli le pays, il est temps de faire machine arrière.

### QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX POLITIQUES ? PAR OÙ COMMENCER ?

**D.F. :** Il serait bien prétentieux de donner des conseils aux responsables politiques. Je pense toutefois qu'ils devraient plus s'intéresser à la méthode. Mener le changement dans une organisation aussi complexe requiert une importante préparation. L'étude des grands épisodes de réformes à l'étranger montre un schéma complet fait d'un diagnostic, d'une vision, d'un programme stratégique et d'un plan d'exécution. Si les responsables politiques élaborent un programme, ils font trop souvent l'impasse sur les autres éléments. Or c'est dans le détail, la connaissance fine des intérêts des parties prenantes, la fiabilité de l'outil informatique, le calendrier précis de l'exécution que réside le succès d'une réforme.



**PARUTION TRIMESTRIELLE**

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**

Michel Guilbaud

**DIRECTEUR DE LA RÉDACTION**

Olivier Midière

**RÉDACTEUR EN CHEF**

Alexandre Tonus

**SECRÉTARIAT DE RÉDACTION**

Karine Bellan

**ICONOGRAPHIE**

Mylène Despierre

**CONTRIBUTEURS**

Jean-Baptiste Baroni, Katia Bekasinski, Timothée Bouteloup, Valérie Corman, Ophélie Dujarric, Anne-Florence Fagès, Eric Ingargiola, Sandrine Javelaud, Céline Micouin, André-Luc Molinier, Emmanuel Montanié, Laurence Rouger de Grivel, Patrick Schmitt, Béatrice Tonus, Muriel Vignaud.

**CRÉDITS**

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

**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@citheacommunication.fr

www.citheacommunication.fr



**DIRECTEUR DE CRÉATION**

Cyril Zafrani

**CRÉATION MAQUETTE & DIRECTION ARTISTIQUE**

V. Figuière

Max Reynaud

ISBN 978-2-86658-142-8

**IMPRESSION & ROUTAGE**

**IMPRIMEUR MORAUULT**

DÉPÔT LÉGAL :

Décembre 2015



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

Toute reproduction, représentation, traduction ou adaptation, qu'elle soit intégrale ou partielle, quel qu'en soit le procédé, le support ou le média, est strictement interdit sans l'autorisation de la société Cithéa communication, sauf dans les cas prévus par l'article L-122-5 du code de la propriété intellectuelle. 2015 Cithéa communication / Cithéa Stratégies - Tous droits réservés.

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

**Pour recevoir des exemplaires supplémentaires :**

contact@citheacommunication.fr



MEDEF

55 avenue Bosquet. 75007 PARIS.

Tél. : 01 53 59 19 19

Site : www.medef.com



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





# «**DÉVELOPPONS LA VIE DES ENTREPRISES ET DES TERRITOIRES**»



**BANQUE ET CITOYENNE**

[\*\*LABANQUEPOSTALE.FR\*\*](http://LABANQUEPOSTALE.FR) <sup>(1)</sup>

(1) Coût de connexion selon le fournisseur d'accès.

La Banque Postale - S.A. à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 4 046 407 595 €. Siège social et adresse postale : 115, rue de Sèvres - 75275 Paris CEDEX 06.  
RCS Paris 421 100 645. Code APE 6419 Z. Intermédiaire d'assurance immatriculé à l'ORIAS sous le n° 07 023 424.



## entreprises & territoires

« Entreprises, associations, mutuelles, hôpitaux, organismes de logement social, collectivités locales... tous contribuent, à leur échelle, à la vie et à la prospérité des territoires. Ces acteurs, forces vives de nos régions, accomplissent chaque jour leurs missions, en privilégiant la proximité avec leurs clients, leurs adhérents et les citoyens.

Cette proximité est également incarnée par La Banque Postale depuis sa création, valeur qu'elle met, au quotidien, au service de tous. Grâce à son maillage territorial, La Banque Postale démultiplie ses savoir-faire, à destination des acteurs de l'économie réelle et solidaire, pour soutenir leurs projets et les accompagner dans la gestion bancaire de leur activité. Pour ce faire, la Direction des Entreprises et du Développement des Territoires s'emploie à mettre en œuvre des actions concrètes pour le développement des territoires avec une organisation commerciale qui lui permet d'être au plus proche de ses clients.

Notre expertise des métiers bancaires, combinée à notre connaissance des enjeux locaux et à nos valeurs de service public, nous permettent de proposer des offres adaptées aux besoins de chacun, de l' élu au bailleur social, de l'association à l'hôpital, du professionnel au chef d'entreprise. Simples, responsables et lisibles, nos offres sont à l'image de l'engagement de La Banque Postale : être banque et citoyenne à la fois. »

SERGE BAYARD,  
Directeur des Entreprises  
et du Développement  
des Territoires

# « LA BANQUE POSTALE S'ENGAGE DANS DES ACTIONS CONCRÈTES POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES »



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



ET VOUS ?  
QUI PREND SOIN  
DE VOUS ?

### Complémentaire Santé – Prévoyance – Retraite

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

**KLESIA**  
PROTECTION ET INNOVATION SOCIALES