

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

2020

FRANCE 2020



LA
**RÉVOLUTION NUMÉRIQUE
EST EN MARCHE !**

**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

**ÉDITO DE
PIERRE GATTAZ**



LA FRANCE FACE À SON AVENIR

Les débats sur la loi travail sont exemplaires à plus d'un titre. Que l'ambition initiale du gouvernement ait été mal vendue, tout le monde en conviendra. Que le jeu politique actuel ne favorise pas la focalisation du débat sur les vrais enjeux, on le sait depuis longtemps. Mais que certaines organisations, se voulant responsables, jouent sur la peur au lieu d'expliquer me scandalise.

Qu'est-ce qui est en jeu dans ce débat ? Simplement l'adaptation de nos lois, règlements et contraintes au monde numérique, à un monde en perpétuelle évolution, en changement accéléré. Oui, cela est souvent inquiétant pour les salariés, notamment les moins qualifiés. Et bien sûr qu'il faut répondre à cette inquiétude en leur donnant les moyens de plus d'autonomie. C'est cette "flexisécurité" à la française que nous recherchons tous à créer, et pour laquelle nous avons déjà posé des briques depuis longtemps (droits rechargeables dans l'assurance chômage, portabilité de la complémentaire santé, compte personnel de formation...). Car, dans un monde de mouvement, protéger ne veut pas dire enfermer dans un bunker hors d'âge. Le Code du travail ressemble à cet égard de plus en plus à une ligne Maginot qui viserait à protéger les salariés français de la mondialisation pendant que nos concurrents contournent allègrement notre ligne de défense et viennent conquérir nos marchés. Dans le même temps, beaucoup de salariés ne veulent plus des contraintes de cette ligne Maginot – ils veulent pouvoir partir à 17 h du bureau pour récupérer leurs enfants à l'école et se connecter à nouveau à 22 h quand ces derniers sont couchés, ils veulent pouvoir travailler de chez eux quand ils en ont besoin sans en faire toute une histoire, ils veulent avoir plus de flexibilité pour organiser leur vie privée et professionnelle de manière plus simple...

Ainsi, ce qu'il nous faut réinventer, c'est la capacité à accompagner tous nos salariés vers plus d'autonomie, c'est une meilleure capacité à rebondir, à savoir tirer profit de ces changements. Mais il nous faut aussi réinventer un nouvel équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, et trouver de nouvelles organisations du travail en nous basant sur nos outils numériques, et en faisant de l'entreprise le lieu de discussion pour l'élaboration des règles et normes les plus pertinentes. Alors oui, je regrette que certains leaders syndicaux aient choisi d'agiter de fausses peurs, de protéger ceux qui sont en place plutôt que d'informer et d'accompagner ceux qui doivent bouger. Nous n'avons malheureusement pas le temps d'attendre, car dans un monde en mutation, les autres pays ne nous attendent pas, et nous risquons de gaspiller nos atouts au lieu de capitaliser dessus. Agissons, maintenant !

Pierre Gattaz
Président du MEDEF

INTERVENANTS



08

AUGUSTIN PALUEL-MARMONT
GRAND TÉMOIN
“L’IMPOSSIBLE EST POSSIBLE UNE FOIS
QUE L’ON CHANGE SON LOGICIEL INTELLECTUEL”



26

ISABELLE FALQUE-PIERROTIN
“L’ENJEU MAJEUR DE L’EU-US PRIVACY
SHIELD EST DE RESTAURER
LA CONFIANCE”



39

FRÉDÉRIC MOTTE
“L’ORGANISATION PROFESSIONNELLE IDÉALE
EST UNE ORGANISATION MILITANTE, ENGAGÉE,
CONNECTÉE”



44

PIERRE HENRY
CRISE DES MIGRANTS
“IL N’Y A AUCUNE RAISON D’OPPOSER
SÉCURITÉ ET ACCUEIL”



50

JEAN-LUC PLACET
L’EPIDE :
“UNE PÉDAGOGIE ORIGINALE POUR
RÉINSÉRER LES JEUNES DANS L’EMPLOI”



56

BRUNO LAFONT
“LA COP21 A CONFIRMÉ LE RÔLE CENTRAL
DES ENTREPRISES DANS LA LUTTE CONTRE
LE CHANGEMENT CLIMATIQUE”

INTERVENANTS



68

PAUL DRECHSLER

BREXIT

"70% DES MEMBRES DE LA CBI ESTIMENT
QUE LE MAINTIEN EST DANS L'INTÉRÊT
DE L'ÉCONOMIE BRITANNIQUE"



74

SYLVIE GOULARD

LES ZONES D'OMBRE

DE LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE



76

LOÏC ARMAND

L'EUROPE DE LA VALEUR COLLECTIVE

AJOUTÉE



111

JEAN-CLAUDE BELLANGER

"LE COMPAGNONNAGE, UNE VOIE ROYALE
VERS LA CRÉATION D'ENTREPRISE"



118

BENJAMIN ZIMMER

"LA SILVER ÉCONOMIE, UNE OPPORTUNITÉ
DE CROISSANCE POUR LA FRANCE"

SOMMAIRE



PAGE 3
L'ÉDITO DE PIERRE GATTAZ



PAGES 8 / 11
GRAND TÉMOIN
Augustin Paluel-Marmont
*Fondateur de l'entreprise
Michel et Augustin*



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



PAGES 15 / 53
ACTU(S)

PAGE 16
CARTES SUR TABLE 2016, ANALYSER POUR AGIR

PAGE 26

INTERVIEW D'ISABELLE FALKE-PIERROTIN
PRÉSIDENTE DE LA CNIL

PAGE 29

LA FRANCE DE TOUS LES POSSIBLES
PIERRE GATTAZ AU SALON DU LIVRE

PAGE 30

NUMÉRIQUE ET NOUVELLES ACTIVITÉS

PAGES 36 / 43

VIE DU RÉSEAU

36 LE CARNET

37 LE MEDEF ÎLE-DE-FRANCE

39 LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AU XXI^E SIÈCLE

4 QUESTIONS À FRÉDÉRIC MOTTE

43 VIS MA VIE DE MANDATAIRE PATRONAL :
ÊTRE MANDATAIRE À L'URSSAF

PAGE 44

CRISE DES MIGRANTS :

"IL N'Y A AUCUNE RAISON D'OPPOSER SÉCURITÉ ET ACCUEIL"

PAGE 50

L'ÉPIDE, DES JEUNES AGISSENT POUR LEUR AVENIR

PAGE 53

INTERNATIONAL - NUMÉRIQUE

2 MISSIONS PHARES POUR 2016



PAGES 50 / 101
LES GRANDS DÉFIS

PAGES 56 / 59
DÉVELOPPEMENT DURABLE
L'ACCORD DE PARIS ET APRÈS ?
INTERVIEW DE BRUNO LAFONT

PAGES 60 / 65
MONDIALISATION

PAGE 60
LE MAROC,
TREMPLIN VERS L'AFRIQUE POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

PAGE 64

CÔTE D'IVOIRE, ENJEUX ET OPPORTUNITÉS

PAGES 68 / 77
EUROPE

PAGE 68
INTERVIEW DU PATRON DE LA CBI SUR LE BREXIT
PAGE 73
MAISON DES ENTREPRISES, PRÉSENTATION ET ENJEUX

PAGE 74
LES ZONES D'OMBRE DE LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE
TRIBUNE DE SYLVIE GOULARD

PAGE 76
L'EUROPE DE LA VALEUR COLLECTIVE AJOUTÉE
TRIBUNE DE LOÏC ARMAND

SOMMAIRE

- PAGES 79 / 93
NUMÉRIQUE**
PAGE 79
UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE 2016 : PROMESSE TENUE !
PAGE 84
BILAN CHIFFRÉ
DE L'UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE 2016
PAGE 85
RÉFLEXION PARTICIPATIVE & COLLABORATIVE
PAGE 86
DOCAPOST
PAGE 87
LA TRANSFORMATION DIGITALE
DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE :
VERS DE NOUVELLES OFFRES DE SOINS
PAGE 88
JACKPOT À LAS VEGAS
POUR LA FRENCH TECH
PAGE 90
CES : 32 AWARDS
POUR LES START-UP FRANÇAISES
PAGE 95
ÉPANOISSEMENT
PATRONS CHAMPIONS DU CHANGEMENT
**PAGES 96 / 101
ENTREPRENEURIAT**
PAGE 96
LES DÉTERMINÉS SAISON 2
PAGE 100
LE MEDEF APPELLE
À UNE RÉVOLUTION ENTREPRENEURIALE



**PAGES 103 / 125
LES LEVIERS
DE COMPÉTITIVITÉ**

- PAGES 104 / 121
ÉDUCATION - FORMATION**
PAGE 104
LE *BLENDED LEARNING*
FUTUR DE LA FORMATION ?
PAGE 108
LE MEDEF OUVRE SON CAMPUS NUMÉRIQUE
PAGE 110
LE COMPAGNONNAGE, UNE VOIE ROYALE
VERS LA CRÉATION D'ENTREPRISE
INTERVIEW DE JEAN-Claude BELLANGER
PAGE 117
BEAU TRAVAIL

**PAGES 118 / 125
FILIERE D'AVENIR**

- PAGE 118
LA SILVER ÉCONOMIE
INTERVIEW DE BENJAMIN ZIMMER
PAGE 124
PROPULSER L'INNOVATION VERS LE MARCHÉ
LE DÉFI DE L'ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS



**PAGES 127 / 131
EFFICACITÉ PUBLIQUE**

- PAGE 128
BENCHMARK EUROPÉEN
SUR LES DÉPENSES PUBLIQUES

GRAND TÉMOIN

“L’IMPOSSIBLE EST POSSIBLE UNE FOIS QUE L’ON CHANGE SON LOGICIEL INTELLECTUEL”

AUGUSTIN PALUEL-MARMONT

FONDATEUR DE L’ENTREPRISE MICHEL ET AUGUSTIN



AVEC MICHEL DE ROVIRA, AUGUSTIN PALUEL-MARMONT A FONDÉ VOILÀ ONZE ANS L'ENTREPRISE MICHEL ET AUGUSTIN "LES TRUBLIONS DU GOÛT". AUJOURD'HUI IL SE LANCE À LA CONQUÊTE DU CONTINENT AMÉRICAIN. IL NOUS EXPLIQUE SA PASSION D'ENTREPRENDRE.

U

S

Vous avez rencontré Michel de Rovira en classe de quatrième à Franklin, puis l'un et l'autre avez fait l'ESCP. Une scolarité somme toute très classique, assez éloignée de l'image trublionne de Michel et Augustin. Comment vous est venue la passion d'entreprendre ?

Augustin Paluel-Marmont : Sur le papier c'est assez classique, mais en fait je n'ai jamais eu une scolarité très lisse. Je n'étais pas un élève scolaire. À force de bosser j'arrivais à maintenir un certain niveau, mais cela a été assez douloureux. Mais Franklin est une école très à l'écoute des talents des uns et des autres et m'a permis d'exprimer ma créativité et de rendre mes idées réelles. Surtout, elle m'a toujours accompagné de manière extra-scolaire. Un exemple : avec un groupe dans lequel était d'ailleurs Michel, nous avons monté en 1995 un projet humanitaire au Burkina Faso, et à l'époque il n'y en avait pas tant que cela. On a créé une petite association et avec une dizaine de lycéens de première et nous sommes partis quelques semaines au Burkina Faso pour symboliquement déplacer trois pierres et les poser pour le démarrage d'un dispensaire. J'ai en fait toujours eu ce trait de personnalité qui consiste à vouloir rendre des idées réelles, ce qui pour moi caractérise l'entrepreneur.

Et pourquoi les biscuits et les yaourts ?

A.P.-M. : J'ai beaucoup pâtissé avec ma grand-mère l'été dans les Cévennes, et après il s'est trouvé que j'ai passé un CAP de boulanger à un moment de respiration dans

T

i

mon parcours. Je voulais apprendre un vrai métier manuel pour compléter une formation intellectuelle assez vague. Quand on sort d'une école de commerce, on n'a pas de métier, et comme j'adorais le pain, j'ai choisi la boulangerie. Je trouve en effet que le pain est un aliment qui a traversé l'histoire, qui nourrit globalement l'humanité, qui est à la fois extrêmement simple dans ses ingrédients et très complexe en termes de réalisation. J'aime l'ambiance du fournil le matin tôt. C'est donc comme cela que je me suis lancé dans le pain et dans la pâtisserie, car j'ai aussi pris des cours de pâtisserie pour adultes à la mairie de Paris. Par ailleurs j'ai été très frappé quand je faisais les courses au supermarché en bas de chez moi, rue du Poteau dans le 18^e, de découvrir qu'il fallait souvent un prix Nobel de chimie pour décrypter les étiquettes et que globalement ce n'était pas très beau. Aussi je me suis demandé si on ne pouvait pas remettre le goût et la qualité des ingrédients au cœur de nos préoccupations d'urbains. Ensuite, plutôt que d'inventer une marque, nous avons voulu partager l'histoire que nous allions vivre avec tout ceux que cela intéresse, de manière très transparente, pour donner à chacun l'envie d'être encore plus entrepreneur de sa vie qu'il ne l'a été auparavant. Nous voulions démontrer et encourager par l'exemple le fait que chacun est aux manettes de sa vie.

Quelles ont été les grandes étapes de votre aventure entrepreneuriale ? N'avez-vous jamais eu envie de renoncer ?

A.P.-M. : Cela n'a pas toujours été un long fleuve tranquille certes, mais non, nous

N

GRAND TÉMOIN

AUGUSTIN PALUEL-MARMONT

L

P

U

n'avons jamais eu envie de renoncer, car chaque jour il y avait des choses que nous faisions mieux que la veille. Nous avons choisi de faire avant de faire faire. Cela n'a pas été facile tous les jours. Cela a demandé beaucoup d'efforts, beaucoup d'énergie, beaucoup d'engagement mais je n'ai jamais renoncé car j'ai toujours eu la conviction que ce que nous faisions avait du sens.

Et aujourd'hui, combien avez-vous de salariés ?

A.P-M. : Une centaine environ.

Selon vous, quels sont en France les principaux obstacles à surmonter pour développer et faire grandir son entreprise ?

A.P-M. : Il n'y en a pas. Sauf peut-être le *mind set*, l'état d'esprit. La France dispose d'un très bon terreau pour entreprendre. C'est la taille du marché qui fait que c'est un pays compliqué. Mais on devrait tous en tant que Français avoir un rêve européen. Pour chaque entrepreneur, le marché naturel devrait être l'Europe et ses 515 millions de personnes. Mais la France est vraiment un pays extraordinaire pour entre-

prendre, il faut simplement changer son logiciel de pensée et se dire que ce qui est impossible est en fait possible. Toutes les contraintes administratives, cela existe bien sûr, mais ce n'est vraiment pas le sujet. La preuve, il y a des tas de gens qui réussissent en France et on peut très bien réussir au-delà d'un terreau psychologique qui n'est pas forcément très favorable.

“LA FRANCE DISPOSE D’UN TRÈS BON TERREAU POUR ENTREPRENDRE.”

Vous avez été classé dans le top 10 français des entreprises agiles. Comment peut-on définir une entreprise agile ?

A.P-M. : Une entreprise agile c'est une entreprise qui, tout en ayant des feuilles de route et des process, est capable de bouleverser les choses, de se remettre en question, de sortir de sa zone de confort et d'être en permanence curieuse et attentive au monde qui l'entoure. Être agile, c'est savoir capter en permanence des idées dans son environnement. Pour cela il faut être sans cesse en mouvement, y compris en mouvement physique. Il faut être beaucoup dans la vraie vie et pas en permanence assis derrière son bureau.

A

E
L

GRAND TÉMOIN

AUGUSTIN PALUEL-MARMONT



M

A

Vous êtes coutumier d'opérations de communication pleines d'humour, voire un peu "déjantées", comme la campagne de recrutement dans le métro ou la virée chez Starbucks. Vous savez aussi créer le buzz, comment vous viennent toutes ces idées ?

A.P-M. : Nous ne faisons que partager l'histoire que nous vivons au quotidien. C'est au total l'histoire d'une centaine de trublions aujourd'hui tous animés par la passion du goût, de la pâtisserie et de la vie. C'est vraiment une histoire très transparente, très réelle, très authentique au sens moderne du terme. Ce sont des idées qui nous viennent tout naturellement, petit à petit. Il n'y a pas de grande réflexion ni de grands moments de brainstorming créatif. Ce sont juste des idées qui jaillissent au jour le jour.

Aujourd'hui la nouvelle étape pour vous est la conquête du continent américain. Quel est "l'American dream" de Michel et Augustin ?

A.P-M. : Notre *American dream* c'est de faire rayonner le savoir-faire pâtissier français au cœur du quotidien et de la culture de 315 millions d'Américains, et c'est de donner aussi une meilleure image de la France. Nous avons réuss-

M

N

"PARTOUT DANS LE MONDE OÙ IL Y A UNE BOUTEILLE D'EAU D'EVIAN, NOUS PENSONS QUE MICHEL ET AUGUSTIN A SA PLACE"

si une première étape en étant dans 7 624 Starbucks de Hawaï à l'Alaska en passant par Chicago, Miami et New-York. Il nous faut maintenant la confirmer.

Est-ce pour mieux conquérir l'Amérique que vous avez cédé 70 % de Michel et Augustin à Artémis ?

A.P-M. : Non. Ils sont au capital avec nous car nous voulions un partenaire qui ait les moyens des ambitions de la marque dans un secteur traditionnel. On a aujourd'hui la chance d'être avec eux, ils connaissent bien les entrepreneurs, bien les marques, bien l'international. Partout dans le monde où il y a une bouteille d'eau d'Evian, nous pensons que Michel et Augustin a sa place.

Beaucoup de jeunes Français ont eux aussi envie de créer leur entreprise. Quels conseils leur donnez-vous ?

R

A.P-M. : Je leur conseille de foncer ! Il faut vivre ses passions, il faut réaliser ses rêves. L'impossible est possible une fois que l'on change son logiciel intellectuel.

T

le cnam

Une dynamique pour l'entreprise

LE CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (CNAM), AGENT DE DIFFUSION DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET DES SAVOIRS SCIENTIFIQUES, AINSI QUE PROMOTEUR DE L'ESPRIT DE CRÉATION, EST PLUS QUE JAMAIS AUX CÔTÉS DE L'ENTREPRISE POUR L'ACCOMPAGNER DANS SA POLITIQUE DE FORMATION. Rencontre avec Olivier Faron, administrateur général du Cnam.



1 COMMENT L'OFFRE DE FORMATION DU CNAM RÉPOND-ELLE AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE ?

Le Cnam revendique que toutes ses formations soient professionnalisaantes, devant déboucher sur un métier, un emploi, ou une promotion sociale. Pour la définition de ses formations, et afin qu'elles soient en adéquation avec ce que recherche l'entreprise, le Cnam travaille avec les conseils régionaux, les partenaires sociaux et les branches professionnelles, et en interaction avec les entreprises, dans la compréhension de leurs besoins.

2 QU'EST-CE QUI CHANGE AVEC LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION ?

Quelle que soit leur taille, toutes les entreprises doivent désormais intégrer le CPF dans leur politique de formation. Conçu pour organiser le développement des compétences des salariés et la sécurisation de leurs parcours professionnels, mais aussi pour sécuriser leur accès à la formation tout au long de la vie, c'est un dispositif qui invite à approfondir la réflexion sur l'offre de formation afin d'intégrer au mieux le projet professionnel du salarié dans la dynamique de l'entreprise.

3 COMMENT LE CNAM PEUT-IL ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ?

Notamment en étant leur partenaire dans la création d'une offre de formation sur mesure, diversifiée et adaptée à leurs besoins, comme

dans les modalités de sa mise en œuvre. Dans le contexte de relance du tissu économique et industriel, nous avons ainsi créé Cnam entreprise, une structure qui leur est entièrement dédiée afin de répondre aux mieux à leurs besoins de formation. Notre objectif est de bâtir un réel dialogue avec les entreprises afin de les accompagner dans leur stratégie de développement. Mais aussi d'avancer ensemble vers le retour de la croissance et du plein emploi.

4 QUELLES SONT LES GRANDES NOUVEAUTÉS DE VOTRE OFFRE DE FORMATION ?

Le Cnam est très réactif lorsqu'un nouveau secteur de compétences émerge et, s'il apparaît porteur d'activité, nous mettons tout en œuvre pour développer les formations adéquates. C'est par exemple le cas des questions liées à la cybersécurité qui sont aujourd'hui

particulièrement sensibles pour toutes les entreprises et où les besoins en main d'œuvre qualifiée explosent. Nous avons donc créé un centre dédié en Bretagne qui propose notamment un diplôme d'Analyste en sécurité des systèmes télécoms, réseaux et informatiques. Nous allons aussi lancer au mois de mars, en partenariat avec le Medef, une université numérique qui s'appuiera sur des Spoc réalisés par nos enseignants afin de favoriser la transformation et le développement des TPE et des PME. Enfin, nous nous positionnons aux côtés des entrepreneurs. L'ouverture de notre incubateur, un outil de plus dans la culture de l'entrepreneuriat, permet aux auditeurs qui ont un projet de création d'entreprise de le porter et de le co-construire en relation avec l'expertise de nos enseignants. ●

« LE CNAM REVENDIQUE QUE TOUTES SES FORMATIONS SOIENT PROFESSIONNALISANTES, DEVANT DÉBOUCHER SUR UN MÉTIER, UN EMPLOI, OU UNE PROMOTION SOCIALE. »



le cnam

“Ma réussite,
c'est le cnam !”

Farida Hamandia
promotion 2011

2013

Responsable
de l'Institut
de formation
du Rire Médecin

2011
cnam
Master
en Ingénierie
de formation

2010
Chargée
de formation

Avec 158 centres d'enseignement en France et à l'international...

le cnam accompagne tous vos collaborateurs
dans leurs projets professionnels !

www.cnam.fr

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

NOUS AIDONS NOS CLIENTS À SE DÉVELOPPER PLUS RAPIDEMENT.

IJCOF accompagne les entreprises, PME et grands comptes, dans le déploiement de leurs activités en France et à l'international.

Notre efficacité repose sur la spécialisation de nos équipes formées et expérimentées à la gestion de créances B2B. Nous ajustons nos actions grâce à notre connaissance des comportements payeurs des entreprises et à l'information de solvabilité dont nous disposons en temps réel.

Que nous agissions en votre nom ou au nom d'IJCOF, notre plus grande satisfaction est de vous garantir la meilleure performance financière.



Relance commerciale - Recouvrement amiable et judiciaire

ijcof

Boosting your business

www.ijcof.fr

Service Clients : +33 (0)4 72 80 41 88

IJCOF Corporate - Filiale d'Intrum Justitia et d'Ellisphere
97 allée Alexandre Borodine - 69800 Saint-Priest - 797 546 769 RCS Lyon



ACTU {S}

PAGE 16

CARTES SUR TABLE 2016, ANALYSER POUR AGIR

PAGE 26

INTERVIEW D'ISABELLE FALKE-PIERROTIN

PRÉSIDENTE DE LA CNIL

PAGE 29

LA FRANCE DE TOUS LES POSSIBLES

PIERRE GATTAZ AU SALON DU LIVRE

PAGE 30

NUMÉRIQUE ET NOUVELLES ACTIVITÉS

PAGES 36 / 43

VIE DU RÉSEAU

36 LE CARNET

37 LE MEDEF ÎLE-DE-FRANCE

39 4 QUESTIONS À FRÉDÉRIC MOTTE

ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AU XXI^E SIÈCLE

43 VIS MA VIE DE MANDATAIRE

PATRONAL :

ÊTRE MANDATAIRE À L'URSSAF

PAGE 44

CRISE DES MIGRANTS :

"IL N'Y A AUCUNE RAISON D'OPPOSER SÉCURITÉ ET ACCUEIL"

PAGE 50

L'ÉPIDE

DES JEUNES AGISSENT POUR LEUR AVENIR

PAGE 53

INTERNATIONAL - NUMÉRIQUE

2 MISSIONS PHARES POUR 2016



CARTES SUR TABLE 2016

ANALYSER POUR AGIR

DEPUIS 1984, LE MEDEF PUBLIE *CARTES SUR TABLE*, UN DOCUMENT QUI VISE DEUX OBJECTIFS :

- ➔ PRÉSENTER LA SITUATION DE L'ÉCONOMIE ET DES ENTREPRISES FRANÇAISES ET LA COMPARER À CELLES DE LEURS CONCURRENTES.
- ➔ FAIRE ENTENDRE LA VOIX DES ENTREPRISES DANS LE DÉBAT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL POUR CRÉER PLUS DE CROISSANCE, PLUS D'EMPLOIS, PLUS DE POUVOIR D'ACHAT.

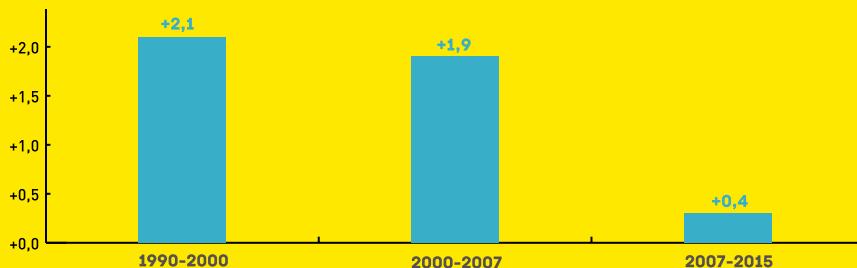
L'ÉDITION 2016 MET L'ACCENT SUR LA NÉCESSITÉ POUR LA FRANCE DE FAIRE VALOIR SES ATOUTS DANS LA COMPÉTITION MONDIALE, AFIN DE TIRER TOUT LE PARTI DES MUTATIONS EN COURS QUI SONT AUTANT D'OPPORTUNITÉS À SAISIR.

FACE À CES DÉFIS, *CARTES SUR TABLE* PROPOSE DES RAISONS D'ESPÉRER ET INVITE À UNE ACTION RAPIDE ET DÉTERMINÉE : LA FRANCE PEUT FAIRE LA COURSE EN TÊTE POUR AUTANT QU'ELLE ACCEPTE DE SE RÉFORMER SANS TABOU.

UN CONSTAT SANS APPEL

Dans une Europe où plusieurs pays voisins ont su, chacun avec son génie propre, en fonction de son histoire, de ses traditions économiques et culturelles, définir et mettre en œuvre une stratégie gagnante pour s'adapter à la nouvelle donne mondiale, la France reste encalminée : croissance à la peine, déficit d'emplois marchands, investissements en berne, marges au plus bas depuis trente ans, compétitivité affaiblie, dérive continue des finances publiques...

JAMAIS LA CROISSANCE N'A ÉTÉ DURABLEMENT AUSSI FAIBLE



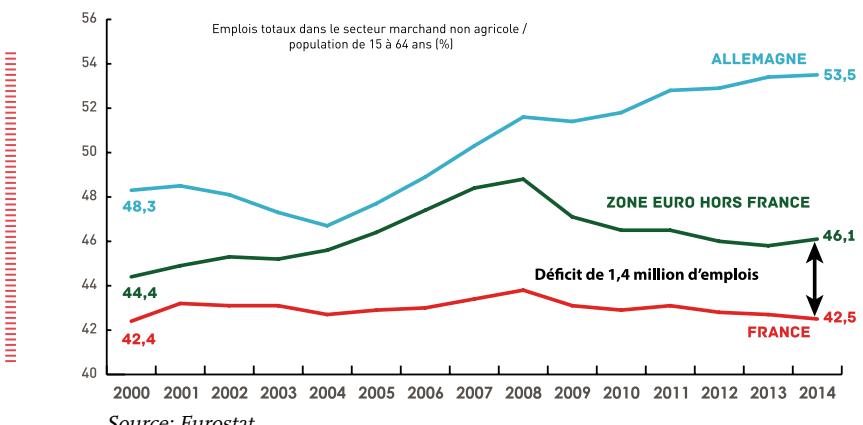
Source : INSEE, Comptabilité nationale

L'enjeu d'un retour à la croissance est triple : le niveau de vie des Français (le PIB par habitant a baissé depuis 2007 et a reculé relativement à l'Allemagne) ; le redressement de l'emploi ; la réduction des déficits sociaux. Ce retour à la croissance suppose une politique économique tout entière axée sur le développement d'une offre plus étoffée et plus compétitive sur le territoire français.

UN NIVEAU D'EMPLOIS MARCHANDS RETOMBÉ À CELUI DE 2000



Le trop faible niveau de l'emploi en France résulte, outre d'une croissance économique trop faible, d'un marché du travail trop rigide, d'un système de formation inadapté, d'un coût du travail excessif...



Source: Eurostat

DES PARTS DE MARCHÉ QUI N'ONT CESSÉ DE SE RÉDUIRE DEPUIS 15 ANS

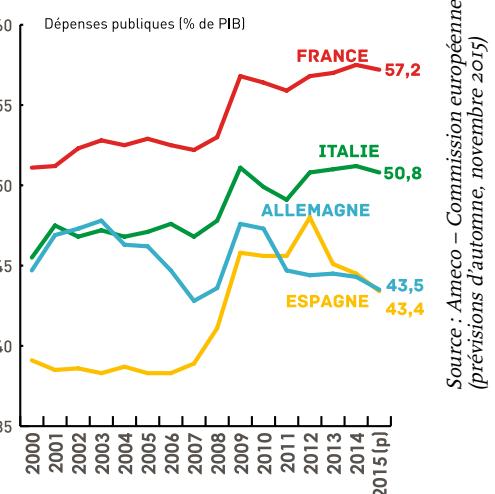


Source: Eurostat

La perte de parts de marché est l'indicateur sans appel d'une compétitivité dégradée. Le recul des positions françaises à l'exportation entre 2000 et 2015 représente un "manque à produire" de quelque 160 milliards d'euros, équivalant à 0,5 point de PIB par an.



UN ACCROISSEMENT INSOUTENABLE DE LA DÉPENSE PUBLIQUE QUI EMPÈCHE DE RÉDUIRE LE DÉFICIT



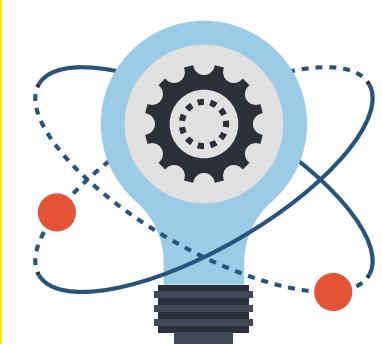
Source : Ameco – Commission européenne (prévisions d'automne, novembre 2015)

La France ne parvient toujours pas à respecter ses engagements européens, avec un déficit public très au-delà du seuil de 3 % du PIB en 2015 en raison de dépenses excessives. À la différence des pays voisins, ces dépenses ne baissent pas alors qu'elles sont les plus élevées de la zone euro derrière la Finlande (dépenses sociales, dépenses de fonctionnement...).

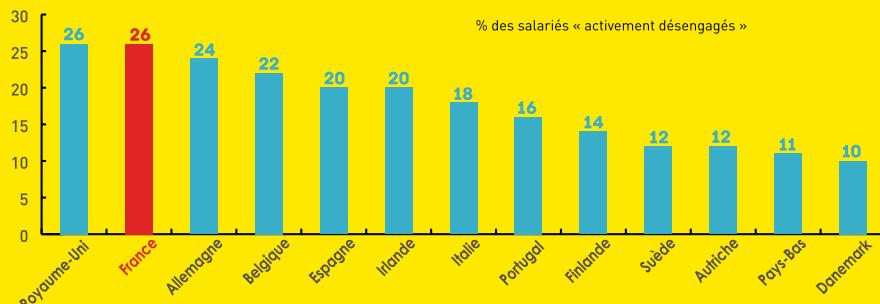
DES DÉFIS À RELEVER

Le monde du XXI^e siècle est porteur d'opportunités gigantesques pour les pays et les entreprises qui auront su s'adapter : la transformation numérique, la transition énergétique, l'émergence d'autres filières d'avenir (santé, tourisme...), la nouvelle donne mondiale géoéconomique et démographique...

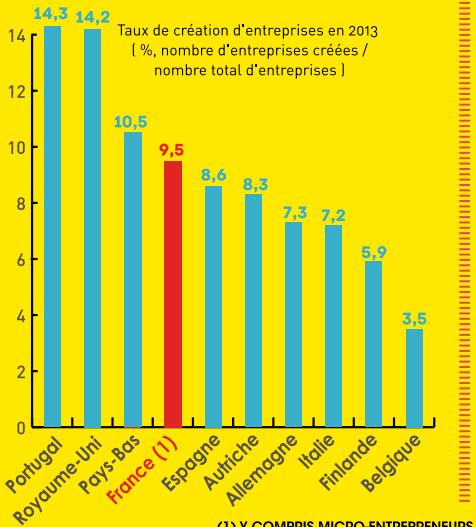
Pour garder son rang dans ce contexte économique nouveau, la France devra dans le même temps relever plusieurs autres défis, qui cette fois lui sont propres : développer l'audace créatrice, capitaliser sur l'énergie entrepreneuriale des Français, oser la recherche, renforcer l'atout du mix énergétique, favoriser l'innovation managériale, former plus et mieux les salariés pour un meilleur épanouissement des femmes et des hommes au travail qui est facteur de performance économique.



FAIRE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE UN LEVIER DE MOBILISATION DES SALARIÉS



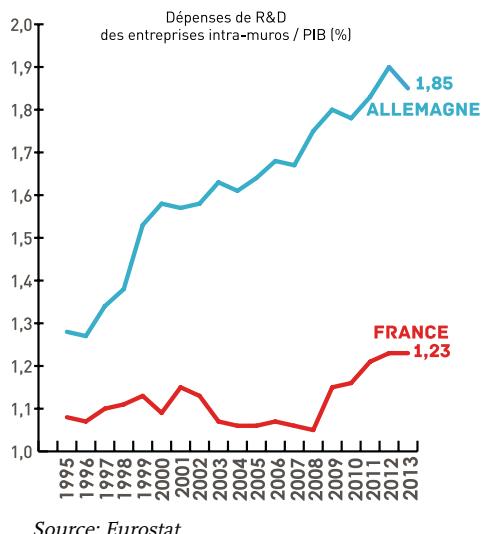
ENCOURAGER UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE PARMI LES PLUS FORTES D'EUROPE



Source: Eurostat

Il importe de capitaliser sur l'énergie entrepreneuriale des Français qui est largement partagée, en particulier chez les jeunes, pour renforcer les chances de pérennité des entreprises nouvelles. Comment ? Par la conduite de réformes ambitieuses concernant le financement, l'environnement réglementaire (effet de seuils), la fiscalité sur le capital...

REMÉDIER À L'INSUFFISANCE DE RECHERCHE PRIVÉE POUR RESTER DANS LA COURSE



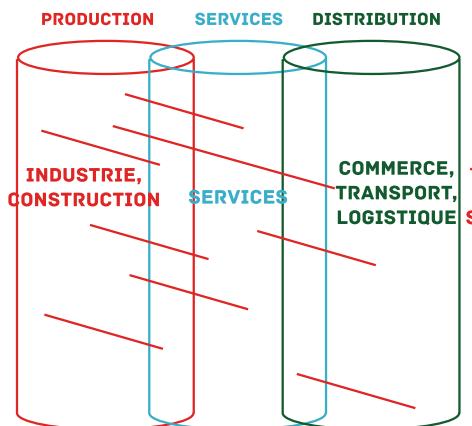
Source: Eurostat

En France, la recherche privée demeure trop faible par rapport à l'Allemagne notamment. Il reste que l'effort de R&D des entreprises françaises rapporté à leurs marges est identique à celui des entreprises allemandes. C'est dire l'importance de redresser les marges, de sanctuariser le CIR et d'intégrer plus de docteurs dans les entreprises.

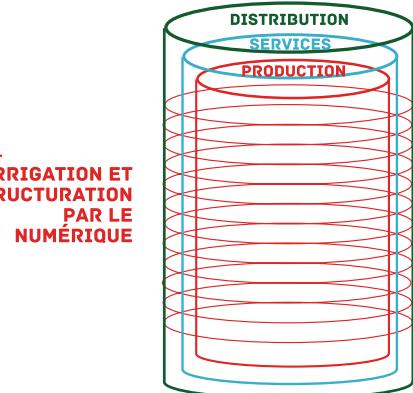
Dans un monde en mutation accélérée, l'innovation managériale est déterminante pour une meilleure implication des salariés au projet de l'entreprise. Aujourd'hui, un salarié sur quatre reste encore à convaincre. L'épanouissement des hommes et des femmes au travail est devenu un facteur clé de la performance économique.

REPENSER LA NATURE D'UN TISSU ÉCONOMIQUE RECONFIGURÉ PAR LE NUMÉRIQUE

DE LA COMPLÉMENTARITÉ DES SECTEURS...



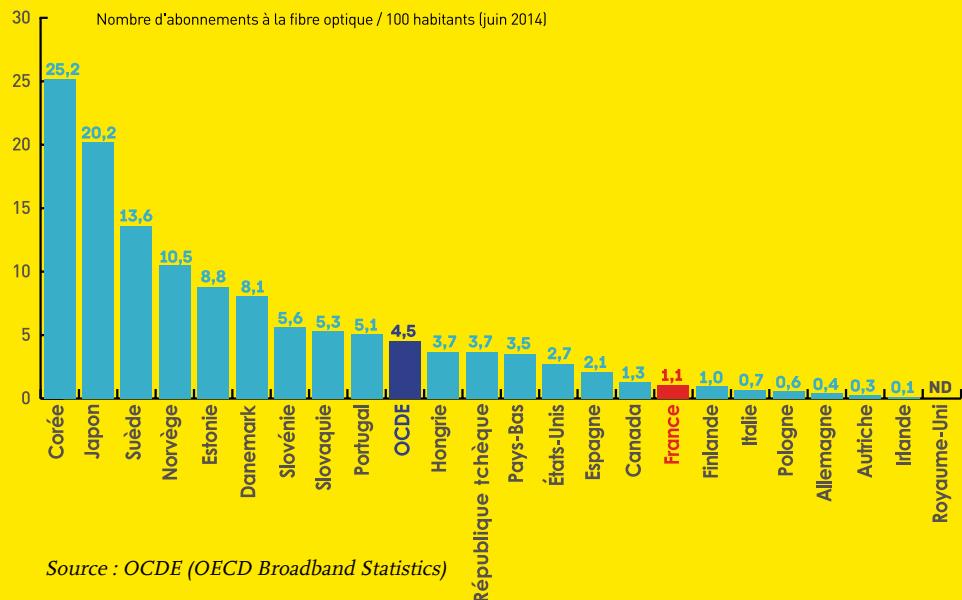
... À LEUR INTÉGRATION



Source: FIM (Fédération des industries mécaniques)

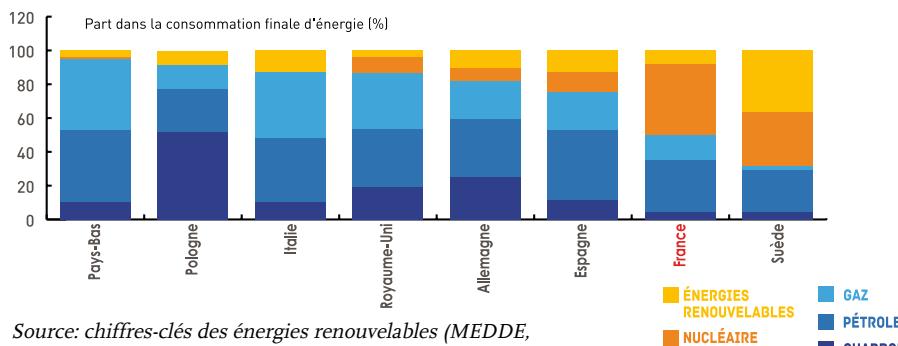
Jusqu'à présent, les chaînes de valeur étaient clairement identifiées, autour des trois fonctions traditionnelles : production, distribution, services. Irrigées par le numérique, ces trois chaînes de valeur s'intègrent de plus en plus. Ce bouleversement impose un nouveau type d'économie partenariale, avec une redéfinition des relations inter-entreprises et un nouveau modèle de management.

COMBLER NOTRE RETARD SUR LE TRÈS HAUT DÉBIT EXIGE D'INVESTIR MASSIVEMENT



Intensifier le réseau de fibre optique en France est le préalable à une transformation numérique réussie de l'économie. L'objectif d'une couverture intégrale du territoire en très haut débit d'ici 2022 impose d'investir massivement.

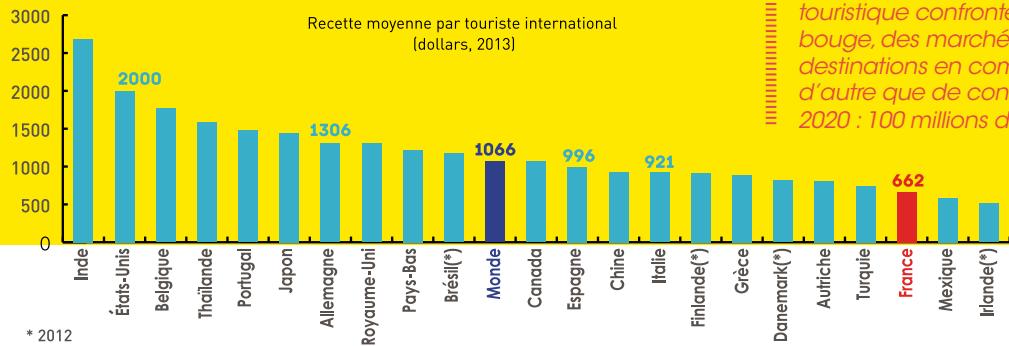
RENFORCER L'ATOUT DU MIX ÉNERGÉTIQUE FRANÇAIS, EXPLORER ET EXPLOITER LE POTENTIEL DE TOUTES LES NOUVELLES ÉNERGIES



Du fait de ses choix historiques, la France bénéficie d'un mix équilibré qui lui assure une certaine indépendance énergétique. Pour réussir sa transition énergétique, elle doit combiner un usage plus efficace des infrastructures existantes (gaz, électricité, pétrole) avec la possibilité d'explorer et d'exploiter le potentiel de toutes les nouvelles énergies pour lesquelles elle dispose d'atouts importants.



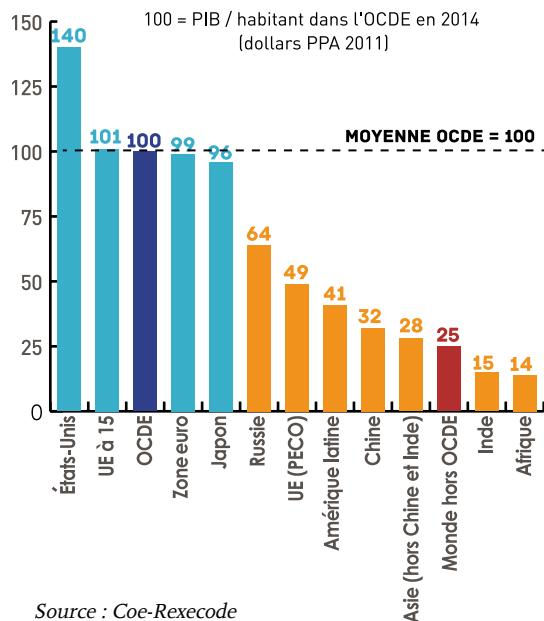
RESTAURER UNE COMPÉTITIVITÉ TOURISTIQUE QUI SE DÉGRADE



Source : Organisation mondiale du tourisme, éd. 2014

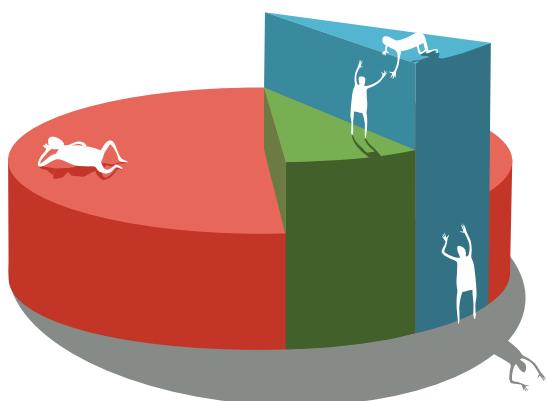
Le poids économique du tourisme est considérable en termes d'activité, d'emploi et d'excédent extérieur. 1^e destination mondiale, la France est au 3^e rang pour les recettes touristiques et au 20^e pour la dépense moyenne par touriste international. C'est dire l'urgence de restaurer une compétitivité touristique confrontée à un monde qui bouge, des marchés qui se déplacent et des destinations en compétition. L'enjeu n'est rien d'autre que de concrétiser l'ambition pour 2020 : 100 millions de touristes en France.

DES BESOINS IMMENSES SONT À SATISFAIRE DANS LES PAYS ÉMERGENTS POUR RELEVER LEUR NIVEAU DE VIE



Source : Coe-Rexecode

Il faudra des décennies pour que les niveaux de vie des pays émergeants se rapprochent de la moyenne de l'OCDE. Si le rattrapage est trop lent, les tensions économiques et géopolitiques ne manqueront pas. Les besoins de base sont à satisfaire dans tous les domaines : santé, nourriture, éducation, logement, réseaux, traitements des eaux... Ce sont autant de secteurs où les entreprises françaises ont des savoir-faire connus et reconnus. L'Afrique en particulier, avec plus d'un milliard d'habitants, représente à cet égard un potentiel économique gigantesque.





LES LEVIERS À ACTIONNER

Riche d'opportunités pour qui aura su s'adapter, le monde du XXI^e siècle sera intraitable pour les pays et les entreprises qui n'accepteront pas de repenser en profondeur leurs modèles de fonctionnement.

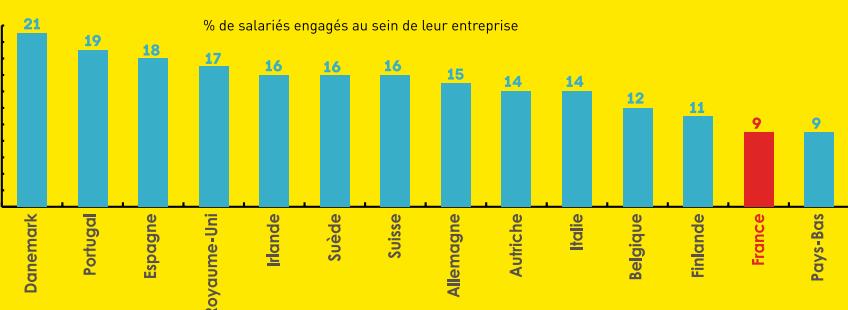
Ceci impose pour la France de remettre l'entreprise au centre du jeu, car c'est elle qui crée la richesse et les emplois. Et cela suppose que les décideurs publics, comme les entrepreneurs, fassent de la compétitivité une priorité absolue. En effet, avec le marché unique et une économie mondialisée, le champ de la compétition s'est ouvert aux territoires, aux législations, aux fiscalités, aux régimes sociaux, aux infrastructures, aux systèmes éducatifs...

Dans ce contexte économique nouveau, il apparaît bien que compétitivité-coût et compétitivité hors-coût*, loin de s'opposer, vont de pair.

* La compétitivité hors-coût relève pour partie des entreprises : prendre appui sur l'innovation pour gagner des marchés, faire de l'excellence opérationnelle un levier de compétitivité et de bien-être au travail, se projeter à l'international.

L'excellence opérationnelle est le levier de la compétitivité hors-coût (innovation, management, montée en gamme, adaptation de l'offre à tous les segments de clientèle). Elle suppose une dynamique d'amélioration continue : les succès du passé ne garantissent pas les succès futurs. Elle suppose aussi de redonner du sens au travail de chacun et de mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet. Or seulement 9 % des salariés sont aujourd'hui très engagés au sein de leur entreprise, proportion la plus faible en Europe.

PRENDRE EN COMPTE LE BESOIN DE RECONNAISSANCE ET DE RESPONSABILISATION DES SALARIÉS



FAIRE EN SORTIE QUE DAVANTAGE DE PME ET D'ETI OSENT L'INTERNATIONAL



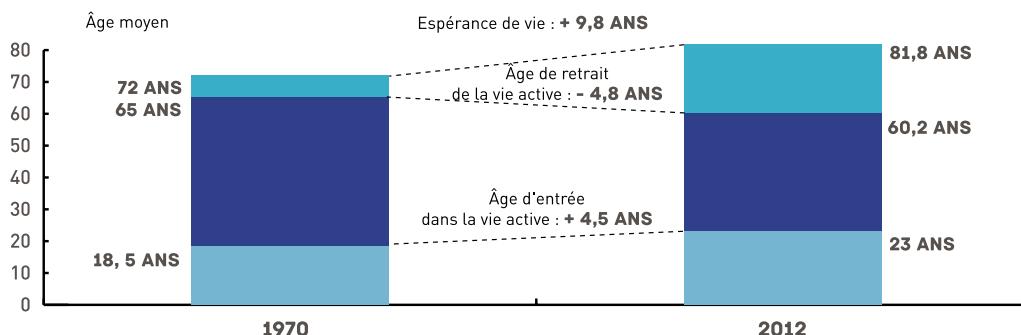
(*2012)

Sources: Douanes (France), Eurostat

Les entreprises françaises ne sont pas autant tournées vers le reste du monde que leurs concurrentes européennes. Un changement de culture et de comportement doit être opéré par nos entrepreneurs pour valoriser et exploiter à l'international les atouts de leurs produits et de leurs services. C'est le sens du projet Stratéxio qui vise à sensibiliser et à accompagner à l'exportation un nombre plus important d'entreprises, en ciblant prioritairement les PME et les ETI.

* La compétitivité hors-coût relève aussi de l'écosystème des entreprises, c'est-à-dire des politiques publiques : un environnement fiscal plus stable et plus simple, un marché du travail plus flexible, une sphère publique allégée, une réforme efficace des collectivités territoriales, des comptes sociaux en équilibre, une réforme ambitieuse des retraites, de l'hôpital et de l'école, une offre de logements libérée...

REPENSER LA DURÉE DE LA VIE PROFESSIONNELLE

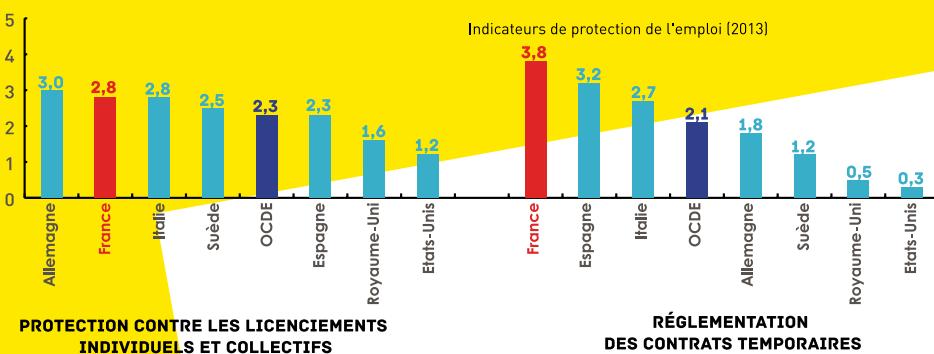


Sources : Direction du Budget pour 1970, Medef pour 2012



La durée moyenne d'une vie active est en France plus faible qu'ailleurs sous l'effet cumulé de trois facteurs négatifs : une entrée plus tardive sur le marché du travail, un temps de travail hebdomadaire et annuel plus court, un départ à la retraite plus précoce. D'où la nécessité de repenser à la fois la durée hebdomadaire en supprimant toute référence à une durée légale du travail, de favoriser des accords offensifs de maintien dans l'emploi et de reculer l'âge de la retraite.

ASSOUPIR LE MARCHÉ DU TRAVAIL



Source : OCDE. Échelle des indicateurs de 0 (le moins restrictif) à 6 (le plus restrictif)

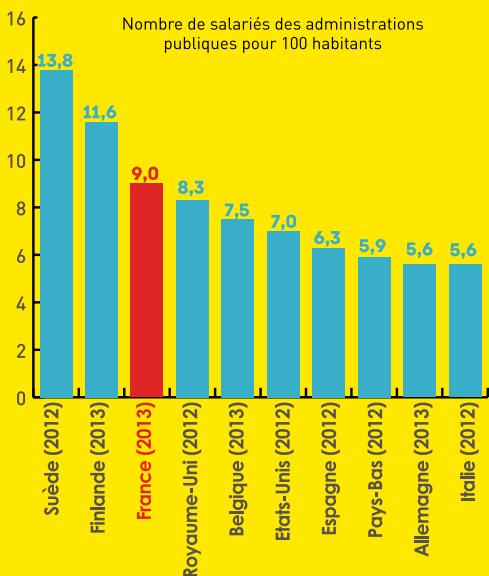
La France doit rompre avec une "protection de l'emploi" parmi les plus fortes de l'OCDE (protection contre les licenciements, réglementations), qui ne diminue pas le chômage mais dissuade l'embauche, et s'accompagne d'un bas niveau d'emploi.

Les TPE et PME ont besoin d'une législation du travail plus simple, plus stable, plus sécurisée, donc plus favorable à l'embauche.

Une rénovation du contrat de travail doit permettre de réduire leur peur de l'embauche. Cela passe par une réforme audacieuse et pragmatique du droit du travail.



ALLÉGER LE FONCTIONNEMENT DE LA SPHÈRE PUBLIQUE



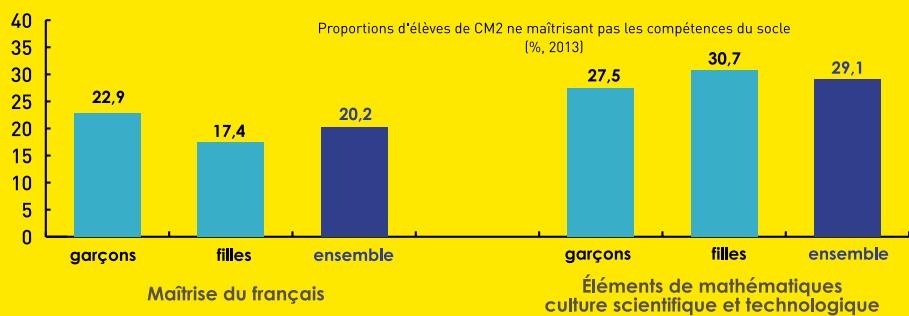
Sources : OCDE, Destatis (Allemagne)



Une réduction significative de la dépense publique, parmi les plus élevées d'Europe, passe notamment par un allégement substantiel de dépenses de personnel, ce qui exige d'inverser la tendance des effectifs dans les administrations. Aujourd'hui, rapportés à la population, ils sont supérieurs de quelque 50 % à ceux des pays voisins. D'où l'urgence de remettre à plat notre organisation administrative nationale et locale (réduire le champ d'intervention de l'État, redéfinir la fonction publique, responsabiliser les agents, alléger les coûts de fonctionnement...).



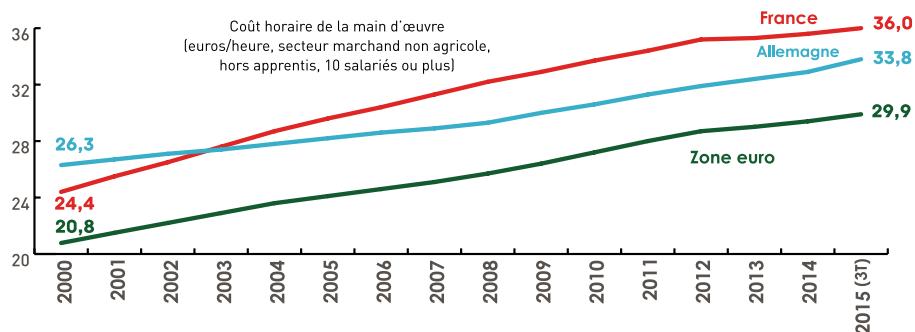
RÉFORMER L'ÉCOLE EN VISANT LE "ZÉRO ÉCHEC" À LA SORTIE DU PRIMAIRE



Source : L'État de l'école 2014, ministère de l'Éducation nationale

La France reste au dernier rang des pays de l'OCDE en matière de dépense par élève dans le primaire. Cette situation ne pourra se corriger qu'au prix d'un rééquilibrage des moyens alloués entre secondaire et primaire au profit de ce dernier. Cette réforme courageuse qu'il est urgent de conduire doit être accompagnée d'un objectif zéro échec dans la maîtrise des fondamentaux : lecture, écriture, calcul. C'est la seule façon de lutter contre le décrochage scolaire qui nourrit le chômage des jeunes.

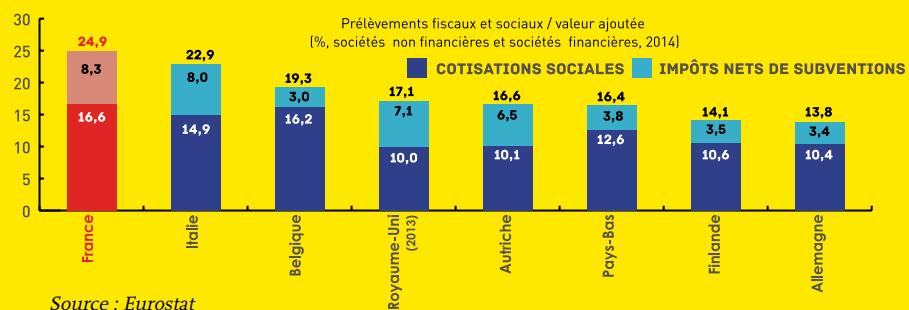
AMPLIFIER LES ALLÉGEMENTS DE CHARGE POUR UN COÛT DU TRAVAIL COMPÉTITIF



Source : Eurostat

Le coût du travail est un facteur important dans la stratégie de développement et de localisation en France des entreprises françaises ou étrangères. Le coût horaire de la main-d'œuvre est, en France, un des plus élevés d'Europe. L'écart, notamment avec l'Allemagne, s'est accru entre 2000 et 2012. Il s'est un peu réduit depuis 2013 (CICE, Pacte de responsabilité). Il importe donc d'amplifier les allégements de charges en repensant le financement de la protection sociale et de veiller à ce que la hausse des salaires n'excède plus les gains de productivité.

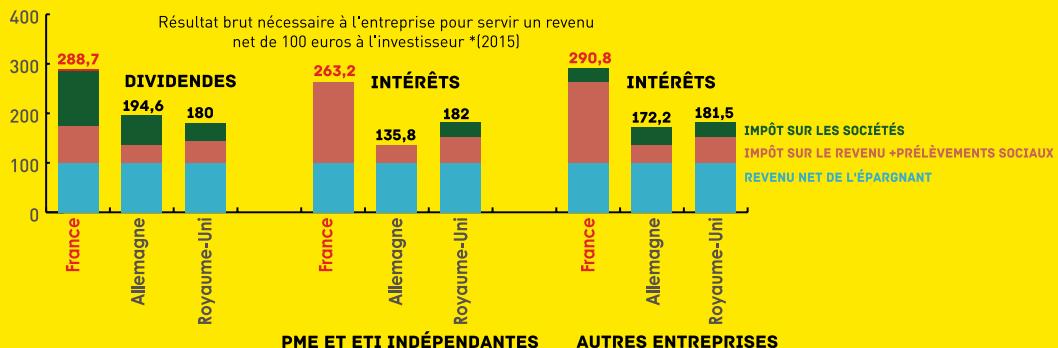
RÉFORMER PLUS VITE ET PLUS FORT POUR RÉDUIRE LES PRÉLÈVEMENTS SUR LES ENTREPRISES



Source : Eurostat

Les prélèvements obligatoires sur les entreprises équivalent chaque année à un trimestre de richesses créées. L'écart avec l'Allemagne, quelque 130 milliards d'euros, ne s'explique pas uniquement par les cotisations sociales. La fiscalité sur les facteurs de production est presque autant responsable. Les allégements fiscaux engagés depuis deux ans doivent aller plus vite et plus loin pour restaurer les marges des entreprises et l'attractivité du pays. Au-delà, il faut redéfinir une assiette d'imposition qui ne soit plus un frein au développement des entreprises (suppression des impôts sur les facteurs de production).





Source : AMAFi. * foyer fiscal imposé au taux d'IR le plus élevé en France (45% + 4% de CEHR), et au Royaume-Uni (30,56% pour les dividendes et 45 % pour les intérêts)

La fiscalité de l'épargne est en France plus défavorable qu'ailleurs avec des taux d'imposition des dividendes, des plus-values mobilières ou des intérêts les plus élevés en Europe. Pour continuer d'attirer des capitaux, les entreprises sont donc contraintes à une rentabilité nettement plus élevée qu'ailleurs. C'est dire l'urgence d'adopter une fiscalité compétitive de l'épargne : suppression de l'ISF ; taxation des plus-values, dividendes et intérêts à un taux de 25 % recouvrant les prélevements sociaux (CSG, CRDS...) et l'impôt sur le revenu.

LE REDRESSEMENT DE LA FRANCE DOIT ÊTRE L'AFFAIRE DE TOUS

CARTES SUR TABLE NOUS INVITE À ANTICIPER, À AVANCER, DONC À ACCEPTER DE SE DÉPARTIR D'UN REGARD TROP FRANCO-FANÇAIS ET À BOULEVERSER LES CONFORMISMES.

NOUS DEVONS NON SEULEMENT FAIRE MIEUX QU'AVANT, MAIS SURTOUT FAIRE MIEUX QU'AILLEURS, CE QUI EST LA CLEF MÊME DE LA COMPÉTITIVITÉ.

POUR CELA IL EST IMPÉRATIF DE **SE DOTER D'UNE STRATÉGIE** "PAYS" TOUT ENTIÈRE FONDÉE SUR LA RECHERCHE D'UNE ÉCONOMIE PLUS COMPÉTITIVE POUR CRÉER DAVANTAGE DE RICHESSES ET D'EMPLOIS. **ELLE DOIT ÊTRE L'AFFAIRE DE TOUS :**

À L'ÉTAT DE REFONDER UNE SPHÈRE PUBLIQUE PLUS EFFICACE ET PLUS ÉCONOME EN APPUI DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE.

AUX ENTREPRISES D'ASSUMER LEURS RESPONSABILITÉS ÉCONOMIQUES, MANAGÉRIALES ET SOCIÉTALES.

AUX PARTENAIRES SOCIAUX DE POURSUIVRE LEUR DÉMARCHE HISTORIQUE DE MODERNISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET D'ADAPTATION DU SYSTÈME DE PROTECTION SOCIALE.

AUX FRANÇAIS DE COMPRENDRE ET D'ACCEPTER QUE LEUR EMPLOI ET LEUR MIEUX-ÊTRE PASSENT PAR DES ADAPTATIONS ET PAR LA RÉUSSITE DES ENTREPRISES.

"L'ENJEU MAJEUR DE L'EU-US PRIVACY SHIELD EST DE RESTAURER LA CONFIANCE"

LES ÉTATS-UNIS ET LA COMMISSION EUROPÉENNE VIENNENT DE SIGNER UN NOUVEL ACCORD POUR REMPLACER LE SAFE HARBOR. COMMENT LA CNIL ACCUEILLE-T-ELLE CE "EU-US PRIVACY SHIELD" ?

ISABELLE FALQUE-PIERROTIN : À la suite de l'invalidation du Safe Harbor par la Cour de justice de l'Union européenne en octobre 2015, le G29 avait demandé aux États membres et aux institutions européennes d'engager, dans un délai de trois mois, les discussions avec les autorités américaines afin de trouver des solutions politiques, juridiques et techniques permettant de transférer des données vers le territoire américain dans le respect des droits fondamentaux. Le G29* se félicite donc de la publication, le 29 février 2016, d'un accord politique entre la Commission européenne et les autorités américaines, le projet "EU-US Privacy Shield". L'enjeu majeur de ce nouvel accord consiste à restaurer la confiance dans les flux transatlantiques de données personnelles. Cette publication intervient à un moment charnière, et fait directement suite aux révélations sur les programmes de surveillance de masse au États-Unis. Les entreprises ont besoin d'un cadre juridique

clair et sécurisé afin de pouvoir mener leurs activités tout en protégeant les droits fondamentaux des personnes concernées.

Il appartient désormais au G29 d'étudier avec la plus grande attention cet ensemble de documents afin de se prononcer sur la capacité du *Privacy Shield* à assurer une protection suffisante aux données transférées depuis l'Europe vers les États-Unis. L'avis du G29 devrait être finalisé lors de sa prochaine réunion plénière, les 12 et 13 avril 2016.

À la suite à l'avis du G29 et avant l'adoption de la décision d'adéquation par la Commission européenne, l'accord devra être analysé par les États membres dans le cadre de la procédure dite de "comitologie".

POUR LE MOMENT, ON CONNAÎT MAL LE DÉTAIL DE CE NOUVEL ACCORD. QUELLES GARANTIES EXIGERA LA CNIL ?

I.F-P : Le *Privacy Shield* recouvre deux réalités principales. D'une part, ce que les autorités de protection des données appellent communément la partie "commerciale" et qui regroupe l'ensemble des principes de protection

APRÈS DES MOIS DE NÉGOCIATION, L'UNION EUROPÉENNE ET LES ÉTATS-UNIS SE SONT ACCORDÉS SUR **L'EU-US PRIVACY SHIELD**, LE NOUVEAU RÉGIME DE PROTECTIONS DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL QUI VA SUCCÉDER AU *SAFE HARBOR*, INVALIDÉ EN OCTOBRE DERNIER. LA PRÉSIDENTE DE LA CNIL ET DU G29*, ISABELLE FALQUE-PIERROTIN, ANALYSE POUR NOUS CE NOUVEAU DISPOSITIF.

des données applicables aux données personnelles transférées par les entreprises tels que le principe de finalité, de sécurité, le droit à l'information et les droits d'accès, de rectification et d'effacement. Notre document de référence est ici la directive 95/46/CE. En d'autres termes, et pour reprendre la décision Schrems de la Cour de justice de l'Union européenne, il s'agit de vérifier que le système proposé est "essentiellement équivalent" à notre cadre juridique européen. Dans le cadre du précédent *Safe Harbour*, le G29 avait eu l'occasion de faire parvenir à la Commission un ensemble de recommandations et d'améliorations. L'autre aspect important concerne l'accès par les autorités publiques américaines et notamment les services de renseignement aux données transférées

“QUATRE GARANTIES MAJEURES DEVONT ÊTRE RESPECTÉES”

sur leur territoire. Nous devons nous assurer que de tels accès ne sont pas massifs et indiscriminés et qu'ils respectent les droits fondamentaux des personnes concernées. Pour cela nous nous baserons à la fois sur la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et les jurisprudences de la Cour européenne des droits de l'homme et de la Cour de Justice de l'Union européenne. Le G29 a déjà identifié quatre garanties majeures que ces accès “dérogatoires” doivent respecter :

- ▶ les traitements doivent reposer sur des règles claires précises et compréhensibles : toute personne doit être informée de ces accès et capable de comprendre ce qui est fait ;
- ▶ la proportionnalité au regard de la finalité poursuivie doit être démontrée : un équilibre doit être trouvé entre les finalités poursuivies par la collecte ou l'accès aux données (impératifs de sécurité publique) et les droits des individus ;
- ▶ un mécanisme de contrôle indépendant doit exister : il pourrait s'agir d'un juge ou de tout autre organe indépendant, dès lors qu'il a les capacités à mettre en œuvre les contrôles nécessaires ;
- ▶ une possibilité de recours effectif doit être offerte aux citoyens : tout individu doit être en mesure de défendre ses droits devant un organe indépendant.

LE G29, DOIT RENDRE SON AVIS FIN AVRIL. D'ICI LÀ, QUELLES RÈGLES S'APPLIQUENT POUR PROTÉGER LES DONNÉES PERSONNELLES DES INTERNAUTES ?

I.F-P : La position du G29 est constante dans l'attente de l'avis qui sera rendu en avril, les autres outils de transfert, tels que les BCR (Binding

Corporate Rules, Règles internes d'entreprise) ou les clauses contractuelles type, peuvent continuer à être utilisés par les entreprises. En revanche, les transferts ne peuvent plus se faire sur la base de l'ancien accord *Safe Harbor* invalidé par la CJUE. Le cas échéant, la CNIL instruira les plaintes qui lui ont été adressées.





PETIT-DÉJEUNER L'AVENIR DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Les turbulences qui affectent les relations entre les normes juridiques depuis une trentaine d'années continuent d'inquiéter ou de rassurer.

Les rôles ont été ainsi progressivement redistribués en favorisant une place grandissante à l'accord d'entreprise. Néanmoins, la place et le rôle de la convention collective de branche demeurent prépondérants en s'adaptant aux nouvelles évolutions législatives. La matinée consacrée à l'avenir des conventions collectives est donc ordonnée autour de deux thèmes essentiels :

- **La restructuration des branches**
- **La place de la convention de branches dans la réforme El Khomri**

Le Club des *BRANCHES*

07 juin 2016 • 8h30-11h
Pavillon Lenôtre • Paris

Une matinée animée par :

- Paul-Henri ANTONMATTEI
- Michel MORAND
- Franck MOREL
Associés Barthélémy

TARIF : 50 € TTC/pers.

Pour vous inscrire ou
pour plus d'informations :

Tél. : 01.53.53.63.98

E-mail : labba@barthelemy-avocats.com

À PROPOS

Barthélémy Avocats c'est plus de 50 ans d'une relation de partenariat avec les entreprises en matière de droit social en conseil, en judiciaire et en formation.

Le cabinet est également le conseil d'organisations patronales pour lesquelles il participe à la définition de la politique sociale de la branche au travers notamment de la négociation de la convention collective.

www.barthelemy-avocats.com



BARTHÉLÉMY
AVOCATS

VOTRE PARTENAIRE EN DROIT SOCIAL

LA FRANCE DE TOUS LES POSSIBLES

DANS SON NOUVEAU LIVRE, PARU LE 7 AVRIL DERNIER, PIERRE GATTAZ DÉFEND SON AMBITION D'UN PAYS RÉCONCILIÉ AVEC L'ENTREPRISE, ET QUI POURRAIT DEVENIR "LA TERRE DE TOUS LES POSSIBLES".



Résolument enthousiaste, volontaire, rappelant les atouts exceptionnels de la France (depuis sa situation géographique, son climat, jusqu'à l'excellence de ses ingénieurs, son savoir-faire artisanal ou son école mathématique internationalement renommée), Pierre Gattaz n'est pas pour autant un optimiste bêaf. Il pointe ainsi avec féroceité les incapacités de notre pays à se réformer, les petits arrangements mortifères, les blocages de notre société. Et il nous invite à bouger pour refaire de la France le pays de tous les possibles, où chacun, quelles que soient sa condition, son histoire, son origine, pourra trouver sa place et se réaliser.

Mais il dépasse le vœu pieux et propose une méthode : mettre l'entrepreneuriat (la volonté d'entreprendre) et l'entreprise au cœur de nos politiques publiques. Il développe ainsi au fil des pages ce qui devrait changer : depuis l'école, l'acceptation de l'échec et du rebond, jusqu'à la fiscalité, la logique de notre protection sociale et le droit du travail bien sûr. Pour Pierre Gattaz, la volonté d'entreprendre, de réussir sa vie, quelle que soit la matière de cette réussite, doit redevenir le moteur de notre société. Et il rappelle que cette volonté doit être guidée par des valeurs, celles de la France, "Liberté, égalité, fraternité", celle des entrepreneurs aussi (courage, respect et générosité) dont il faut redéfinir d'urgence la substance.

Au final, ce livre est un formidable message d'espoir, car il est la réflexion d'un entrepreneur en prise avec la réalité, conscient des enjeux, des forces et faiblesses de notre pays, mais confiant dans notre avenir si nous acceptons de nous remettre un minimum en cause. Non, tout n'est pas foutu !

LA NUMÉRISATION DE L'ÉCONOMIE ET LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL QU'ELLE ENGENDRE SONT DES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES ET RÉPONDENT AUX ASPIRATIONS DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS. LE MEDEF A FAIT DES PROPOSITIONS POUR ACCOMPAGNER CETTE MUTATION.

Le numérique est au cœur de notre économie et offre de formidables opportunités à la France, à condition d'en saisir toutes les potentialités. Cette révolution n'est pas seulement économique elle est aussi sociétale. Elle engendre de nouvelles formes de travail et implique des changements dans l'organisation des entreprises. Pour les aider à prendre en compte cette "Ubérisation de la société" le MEDEF a lancé en septembre dernier une task force "Numérique et nouvelles activités". Elle vient de rendre ses conclusions.

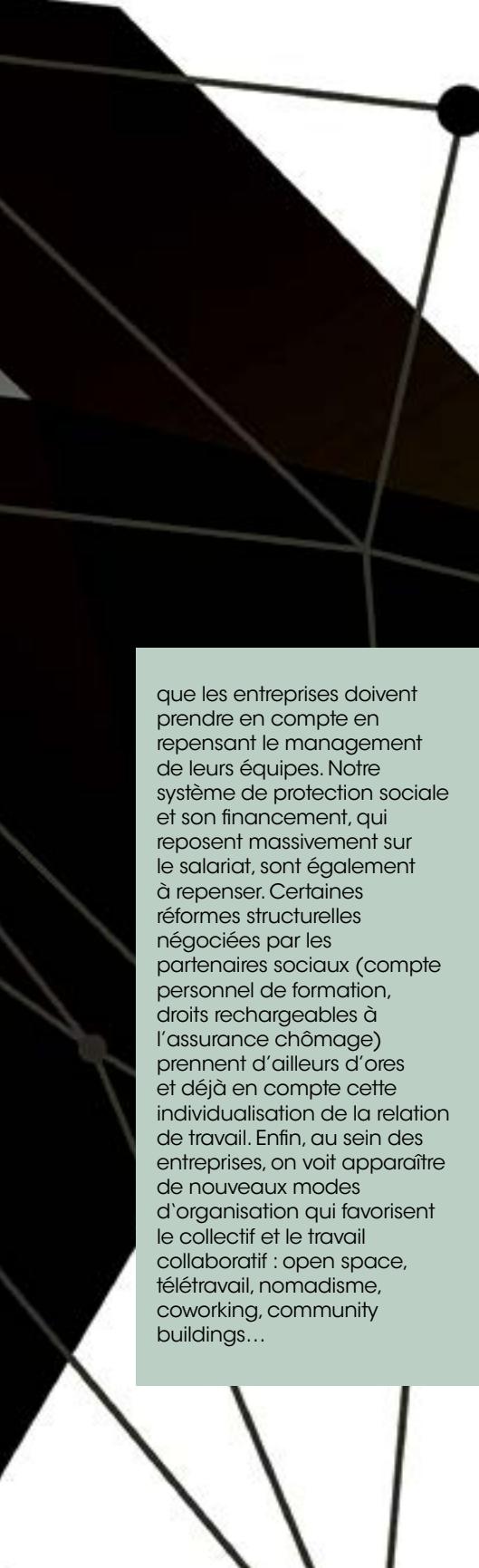
NUMÉRIQUE ET NOUVELLES ACTIVITÉS

NOUVEAUX TYPES D'EMPLOI ET NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Salariés physiquement présents, télétravailleurs, sous-traitants, auto-entrepreneurs, indépendants, salariés portés... différentes sortes de salariés coexistent désormais au sein de l'entreprise, interrogant le modèle traditionnel du salariat à temps plein en CDI. Toutes ces nouvelles formes d'emploi participent à la dynamique du marché du travail et à sa fluidité. On constate parallèlement l'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail avec pour conséquence une certaine porosité entre vie personnelle et professionnelle. Les jeunes générations, soucieuses de leur épanouissement personnel, demandent plus d'autonomie et moins de rapports hiérarchiques. Le travail en mode projet se déploie. La diffusion massive de nouveaux outils de travail pose le problème d'acquisition de nouvelles compétences.

DES CONSÉQUENCES MULTIPLES

Toutes ces mutations entraînent des conséquences sur l'environnement économique, le marché du travail et les entreprises. Concernant l'environnement économique, tous les acteurs s'accordent sur le fait qu'il existe une asymétrie de concurrence, fiscale, sociale et normative, entre des entreprises dont le processus de production repose en grande majorité sur le salariat, et celles dont le modèle économique repose sur des prestataires. Sur le marché du travail, cette nouvelle économie bouscule le salariat, modèle dominant en France. La France compte aujourd'hui 2,5 millions de non-salariés, mais ce seul chiffre ne suffit pas à montrer l'ampleur du mouvement. Il faut y ajouter la part grandissante du télétravail, la progression des horaires atypiques, l'augmentation de la multi-activité... Autant de paramètres et de modifications des aspirations des salariés



que les entreprises doivent prendre en compte en repensant le management de leurs équipes. Notre système de protection sociale et son financement, qui reposent massivement sur le salariat, sont également à repenser. Certaines réformes structurelles négociées par les partenaires sociaux (compte personnel de formation, droits rechargeables à l'assurance chômage) prennent d'ailleurs d'ores et déjà en compte cette individualisation de la relation de travail. Enfin, au sein des entreprises, on voit apparaître de nouveaux modes d'organisation qui favorisent le collectif et le travail collaboratif : open space, télétravail, nomadisme, coworking, community buildings...

QUATRE AXES DE TRAVAIL POUR RELEVER CES DÉFIS

Tout l'enjeu est de trouver une réponse aux problématiques soulevées par ces nouveaux modèles, de résoudre les cas d'asymétrie de concurrence tout en facilitant le développement de cet important potentiel économique. Le MEDEF propose quatre axes de travail.

RÉÉQUILIBRER L'ASYMÉTRIE DE CONCURRENCE EN MATIÈRE FISCALE

À l'heure de l'économie immatérielle et transnationale, l'environnement fiscal international favorise l'utilisation des règles les plus favorables. Cette situation contribue à créer des abus de position dominante contraires au principe de libre concurrence. Pour le MEDEF, seule une harmonisation des principes fiscaux permettra de rétablir les conditions fiscales d'une saine concurrence entre les entreprises. S'agissant de la fiscalité des revenus tirés d'une activité liée à une plateforme, il faut distinguer les revenus d'un professionnel et ceux d'un particulier. Pour les professionnels, le sujet concerne moins les dispositions fiscales que la déclaration d'activité. Les règles en la matière étant claires, le MEDEF plaide simplement pour un renforcement des contrôles opérés par les plateformes.

Pour les particuliers, le MEDEF ne considère pas nécessaire de modifier les règles fiscales actuelles, mais il convient de s'assurer de leur application.

ASSURER LE FINANCEMENT DES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

Les besoins en financement de ces nouveaux modèles économiques ne sont pas réellement différents de ceux des acteurs traditionnels, mais mettent en lumière de manière encore plus criante les problèmes. Le seul point spécifique concerne les besoins nécessaires pour financer des investissements importants très rapidement après la création. La structuration des acteurs français du financement ne semble pas être en mesure d'assurer ces besoins et souvent les start-up trouvent des sources de financement hors de France. Il faut donc s'interroger sur la capacité de notre pays à investir dans cette nouvelle économie et mettre en place des mécanismes permettant l'émergence de fonds d'investissement adaptés aux besoins de ces nouveaux acteurs. Cela pourrait être fait notamment par l'orientation d'une partie des ressources des différents fonds de retraite vers le capital-risque.

SÉCURISER ET ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES NOUVELLES FORMES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI

Le développement du statut non-salarié suscite parfois des craintes, bien françaises, induisant l'idée que les

ENVOYER UN SALARIÉ À L'ÉTRANGER EN TOUTE SÉCURITÉ SOCIALE !



QUELLES SONT LES SOLUTIONS DE PROTECTION SOCIALE PROPOSÉES À L'ENTREPRISE POUR ACCOMPAGNER LES FRANÇAIS EN POSTE À L'INTERNATIONAL ? LE MAGAZINE DU MEDEF FAIT LE POINT AVEC MICHEL TOUVEREY, DIRECTEUR DE LA CAISSE DES FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER (CFE).

C

OMMENT L'ENTREPRISE PEUT-ELLE PROTÉGER SES SALARIÉS À L'ÉTRANGER ?

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à envoyer leurs salariés à l'international pour leur développement et leur compétitivité. Elles se demandent dans quelles conditions le faire et quelle protection sociale offrir à leurs salariés. En effet, sauf en cas de détachement, généralement d'une durée limitée, et où le salarié continue à dépendre de la Sécurité sociale française, la question de la protection sociale à l'étranger est essentielle et doit être, si possible, anticipée avant le départ. Qu'il s'agisse d'expatriation ou d'embauche dans le cadre d'un contrat local, la Caisse des Français de l'Etranger (CFE) assure la protection sociale des salariés envoyés à l'étranger par leur société, comme en France (tout comme elle peut assurer toute personne française qui s'expatrie à titre individuel).

QUELLE PROTECTION SOCIALE LA CFE OFFRE-T-ELLE À L'EXPATRIÉ ?

L'expatrié – le terme a tendance à devenir générique et désigner toute personne travaillant durablement à l'étranger – disons donc l'expatrié «contractuel», peut bénéficier d'une protection sociale complète, si son entreprise cotise à la CFE. C'est une adhésion volontaire, mais qui peut être prise en charge aussi par le salarié. La CFE est caisse de sécurité sociale dont les statuts sont fixés par le Code de la Sécurité sociale.

Elle couvre trois risques :

- maladie - maternité (et invalidité pour les salariés),
- accidents du travail, maladies professionnelles (pour les salariés),
- vieillesse (retraite de la Sécurité sociale gérée par l'Assurance Retraite - pour les salariés, les anciens assurés d'un régime obligatoire français, les personnes chargées de famille). Cela permet au travailleur expatrié d'alimenter son compte retraite auprès du régime général.

QUEL BÉNÉFICE EN RETIRE-T-IL ?

Une protection sociale de qualité « à la française » qui est sur mesure et adaptée à chaque cas particulier et à la situation personnelle du salarié (y compris pour les contrats signés localement), adaptée également aux particularités du pays où il travaille, et à ses possibilités financières.

La CFE a pour vocation et mission exclusive d'assurer les Français vivant hors de France, dans la continuité de la protection sociale en France. Elle prend en charge les dépenses de soins, qu'ils aient été prodigues en France ou à l'étranger, dans la limite des tarifs de sécurité sociale, et garantit la réintroduction automatique dans le régime général dès le retour en France, avec bénéfice de l'ensemble des prestations. L'adhérent à la CFE ne subit donc ni délai de carence ni trimestres perdus au niveau de la retraite.

ET DANS LE CADRE D'UN CONTRAT LOCAL ?

L'entreprise peut effectivement proposer un contrat de droit local à ses salariés, plutôt qu'un contrat de droit français. Cette solution a la faveur des PME. Mais même dans ce cadre, et pour compenser la prise de risque par le salarié, les entreprises peuvent proposer au salarié un contrat local «amélioré», avec maintien d'une protection sociale de qualité « à la française », en adhérant à la CFE. Un atout pour concilier les intérêts de l'employeur et ceux du salarié dans un environnement international concurrentiel.

COMMENT SE DÉFINIT LA COUVERTURE DE RISQUES ?

Dans le cadre des 3 risques couverts (maladie-maternité-invalidité, accidents du travail, vieillesse), la CFE propose un dispositif adapté et modulaire : l'entreprise peut choisir un ou plusieurs de ces risques et cela pour l'ensemble de ses collaborateurs ou simplement une partie d'entre eux. Différentes options, à l'intérieur de chacun des risques, permettent à l'entreprise de définir une protection sociale sur mesure pour chaque salarié (ou groupe de salariés) selon son activité et sa situation personnelle. Dans les pays où les frais de santé sont onéreux (Etats-Unis, Japon...), une assurance santé internationale complémentaire est fortement recommandée. La CFE a passé de nombreux accords avec les mutuelles et les assurances complémentaires, qui permettent de proposer une couverture aussi complète que celle fournie en France, en garantissant la rapidité des délais de traitement et de remboursement.

La CFE poursuit depuis plusieurs années une politique de modernisation de sa gestion : plusieurs projets de dématérialisation des procédures ont été mis en œuvre afin d'offrir de nouveaux services aux adhérents. L'adhésion à la CFE se fait sur une base volontaire, donc dans un cadre concurrentiel. La CFE est donc tenue de maîtriser ses coûts et d'offrir des prestations de qualité.

La CFE concernait en 2015 plus de 100 000 adhérents, et plus de 200 000 personnes avec les ayants droit vivant dans près de 200 pays.

Bureaux d'accueil :

12 rue La Boétie - Paris 8^e

0810 11 77 77

(depuis la France au coût d'une communication locale)

www.cfe.fr

entreprises externalisent et flexibilisent leur main d'œuvre pour s'extraire des contraintes sociales. Plutôt que de rejeter ces nouvelles formes d'emploi ou de recréer un énième nouveau statut, il convient de les sécuriser et d'accompagner leur développement.

Concernant les travailleurs non-salariés, il faut agir sur le risque de requalification en salariat déguisé. Ce risque existe si l'activité s'inscrit dans le cadre d'un lien de subordination "salarié/employeur". Le MEDEF préconise de rappeler aux entrepreneurs individuels, au moment de leur inscription auprès du registre des métiers ou du commerce, les règles contractuelles visant à sécuriser une relation commerciale. Il propose par ailleurs d'introduire une proportionnalité des sanctions appliquées par l'Urssaf quand il n'y a pas d'intention frauduleuse manifeste. Pour les entreprises qui accompagnent la volonté entrepreneuriale de leurs salariés en leur fournissant des contrats pour assurer leurs premières commandes, le MEDEF propose, afin d'encourager ce saut vers l'indépendance, d'accorder un délai, par exemple d'un an, permettant à l'entreprise de ne pas être exposée à un risque de requalification. Il préconise par ailleurs de rendre plus simples les parcours entre salariat et activité indépendante en facilitant les transitions professionnelles. Les parcours professionnels sont de plus en plus multiformes : on peut au cours de sa vie

être successivement salarié, indépendant, en contrat intérimaire, en portage salarial, et il est également fréquent de cumuler différents statuts : fonctionnaire et formateur occasionnel, salarié et indépendant... Cette dynamique traduit une évolution profonde de la société qu'il faut prendre en compte. Enfin, il faut faciliter l'accès de nouveaux acteurs au marché en lissant certaines règles fiscales ou normatives afin d'accompagner le développement d'initiatives entrepreneuriales.

RENDE LES ENTREPRISES TRADITIONNELLES PLUS AGILES FACE À CES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

S'interroger sur l'adaptation des modèles productifs traditionnels à la concurrence des nouveaux modèles économiques revient à reconstruire plusieurs paramètres. Pour rendre le salariat plus compétitif, il faut alléger le coût du travail. À cet égard, la poursuite du CICE et des politiques agissant sur la baisse du coût du travail doit rester une priorité. L'adaptation du salariat aux nouvelles modalités d'exercice du travail passe quant à elle par une réforme du droit du travail. Cela implique de poursuivre les travaux en cours de réforme du droit du travail et d'articulation des normes, d'accompagner l'essor du numérique dans l'entreprise grâce à des règles de droit du travail adaptées, de trouver des modalités d'organisation du

travail flexibles et réactives. Il convient donc de repenser les bases d'un nouveau modèle économique et social fondé sur le dialogue social en entreprise et le contrat collectif, en mettant l'accord d'entreprise au cœur de la régulation sociale. Le MEDEF propose de sécuriser les dispositifs qui offrent la souplesse nécessaire pour accompagner la transformation numérique (forfait jours, salariés connectés à distance, etc.). Il suggère également de s'interroger sur des évolutions nécessaires de notre droit du travail. La notion d'horaire collectif de travail, par exemple, s'applique de plus en plus difficilement à des environnements où n'existe plus l'unité de temps, de lieu et d'organisation. De même, le contrôle qui repose sur un modèle basé sur la présence concrète des salariés à leur poste de travail n'est plus adapté aux nouvelles formes d'organisation... Enfin, le MEDEF recommande de faciliter le recours aux modes d'organisation du temps de travail qui permettent une meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et à cet effet d'assouplir notamment les règles de mise en œuvre du télétravail.

À charge maintenant aux responsables politiques et économiques de prendre les mesures qui s'imposent, non pas pour brider cette mutation, mais pour l'accompagner pour faire gagner la France.



**Interview de Fabrice Domange,
Directeur général d'AIG en France**

ENTREPRENEURS,
ÊTES-VOUS SÛRS
D'ÊTRE BIEN COUVERTS ?
TÉMOIGNAGE D'AIG,
ASSUREUR MONDIAL LEADER
EN RESPONSABILITÉS
DES DIRIGEANTS
ET RESPONSABILITÉS
ENVIRONNEMENTALES.

Pouvez-vous présenter AIG, le groupe et en France ?
AIG (American International Group) est un leader mondial de l'assurance depuis plus de 95 ans, présent dans 90 pays, avec environ 65 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 100 millions de sinistres payés par jour !

AIG, en France depuis 1948, est le 4ème marché du groupe après les États-Unis, le Japon et le Royaume-Uni. Avec environ 8% de croissance en 2015, AIG se démarque sur le marché. Les risques d'entreprise (dommages, RC/flottes, risques financiers) représentent 55% de notre activité, AIG est un leader reconnu en risques d'entreprise - nous assurons 39 entreprises du CAC 40 et 85 % du SBF 120 - notamment en responsabilité des dirigeants, depuis plus de 30 ans en France, avec environ 420 000 dirigeants assurés.

Quels sont justement les enjeux de responsabilités pour les dirigeants ?

Ce sont des enjeux très concrets du quotidien mais qui peuvent mettre en péril l'entreprise et le patrimoine personnel du dirigeant qui croit souvent être couvert, à tort, par un contrat de RC générale. Or la plupart des contrats d'assurance achetés ne servent à rien en cas de faute de gestion. D'autant que peuvent être concernés les dirigeants passés, présents, futurs d'une société ou de ses filiales, mais aussi les comités et la gouvernance, les conciliateurs/mandataires ad hoc, les directions juridiques et financières... Sans oublier les employés mis en cause avec un dirigeant ou encore la famille du dirigeant, représentants légaux.

Quelles peuvent être les fautes de gestion pour un dirigeant ?

Il peut s'agir du non-respect des statuts (ex : dépenses sans l'accord du conseil), du non-respect des lois (concurrence déloyale, main d'œuvre illicite) ou d'une faute de gestion d'activité (action en insuffisance d'actifs, imprudence, erreur...). Les mises en cause viennent souvent de proches de l'entreprise, dans certains cas d'acteurs internes - employés ou associés.

Une assurance RCMS (Responsabilité civile du mandataire social) est essentielle. Nos solutions sont adaptées à toutes les entreprises, de la TPE au CAC 40. En cas d'assignation, l'assurance RCMS d'AIG couvre les frais de défense civile, administrative, arbitrale et pénale. En cas de condamnation, les dommages et intérêts, au civil. En cas d'atteinte à l'image du dirigeant, un soutien psychologique.

Mais surtout, notre expertise en amont permet d'éviter les mises en cause.

Les responsabilités environnementales sont elles couvertes par la RCG (Responsabilité Civile Générale) ?

Non, et c'est un risque réel pour la pérennité de l'entreprise avec des coûts pouvant aller au million d'euros, voire au-delà. Souvent les entreprises pensent être couvertes alors que la responsabilité civile générale ne couvre pas l'intégralité des risques environnementaux comme les dommages consécutifs, les frais de dépollution, de reconstitution de la biodiversité. L'évolution rapide de la législation européenne et les coûts potentiels accrus, rendent incontournable une assurance responsabilités environnementales et la prévention accompagnement associée.

www.aig.com/fr



Plus de 30 ans de confiance en responsabilité des dirigeants.

Avec AIG en France, profitez de plus de 30 ans d'expérience en responsabilité des dirigeants.

Les dirigeants et mandataires sociaux sont soumis, depuis ces dernières années, à une évolution de la réglementation de plus en plus exigeante. Les montants en jeu suivent la croissance notable de la fréquence comme de la complexité des mises en cause de votre responsabilité personnelle. Pour protéger votre patrimoine et vous permettre d'aborder plus sereinement vos défis de demain, AIG a conçu des solutions d'assurance innovantes adaptées à vos nouveaux besoins. Pour en savoir plus : www.aig.com



Prêts pour demain

ses assurances sont fournies par AIG Europe Limited, membre du Groupe AIG Inc. Celle-ci est susceptible de varier selon les pays et peut ne pas être disponible dans tous les pays européens. Pour plus d'informations, vous pouvez visiter notre site Internet, www.aig.com.

VIE DU RÉSEAU

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 RÈNES. POINT SUR LES NOMINATIONS DE CES DERNIERS MOIS.

PHOTOS : © DR

FÉDÉRATIONS



JEAN-GEORGES VERNET a été élu président de la Fédération de la vente directe (FVD). Il succède à Philippe Jacquelinet. Il est président du conseil de surveillance.



PHILIPPE DORGE a été élu président du syndicat des opérateurs postaux (SOP). Il succède à Nicolas Routier. Il est directeur général adjoint du groupe La Poste.



JEAN-LUC BÉLINGARD, le PDG de BioMérieux, a été élu président de la Fédération française des industries de santé (FEFIS). Il succède à Christian Lajoux.



AGNÈS ROGER est la nouvelle présidente de l'union des industries de cartons, papiers et cellulosiques (COPACEL). Elle succède à Yves Herbaut. Elle est directeur général d'Arjowiggins.



CHRISTIAN PEUGEOT a été élu président du Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA). Il succède à Patrick Blain. Il est directeur des affaires publiques et délégué aux relations extérieures du groupe PSA.



PASCAL ROGER a été élu président de la Fédération des services énergies environnement (FEDENE). Il succède à Jean-Claude Boncorps. Il est directeur du développement de Cofely services.

MEDEF TERRITORIAUX



ÉRIC BERGER a été élu président du MEDEF Île-de-France. Il succède à Agnès Lo Jacomo. Il est également administrateur de la Fédération nationale des travaux publics.



PIERRE STREIFF est le nouveau président du MEDEF Isère. Il succède à Philippe Gueydon. Il est président de la CIBTP Isère, Savoie, Hautes-Alpes.



JEAN-MARC SERENI a été élu président du MEDEF Seine-et-Marne. Il succède à Pierre Lory. Il est gérant de Mediagest Conseils, prestation de paye et suivi de gestion pour les PME-TPE.



ÉRIC CHAVEROCHE a été élu président du MEDEF Montpellier-Sète-centre Hérault. Il succède à Marie-Thérèse Mercier. Il est gérant de la société civile immobilière la Tour de Grezes.



NICOLAS DECAYEUX est le nouveau président du MEDEF Somme. Il succède à Jean-Claude Oleksy. Il est PDG du groupe Decayeux, n°1 du marché de la boîte aux lettres.

LE MEDEF ÎLE-DE-FRANCE

S'ENGAGE POUR L'EMPLOI DES JEUNES ET DES SENIORS

LE MEDEF ÎLE-DE-FRANCE EST PLUS QUE JAMAIS ENGAGÉ SUR LE FRONT DE L'EMPLOI. DANS UNE PÉRIODE OÙ LE CHÔMAGE SEMBLE INFLECHIR LÉGÈREMENT SA PROGRESSION, IL EST ESSENTIEL QUE TOUS LES ACTEURS DU MONDE ÉCONOMIQUE ET DE L'EMPLOI RESTENT MOBILISÉS POUR REDONNER AUX ENTREPRISES LES LEVIERS PROPICES AU DÉVELOPPEMENT DE LEUR COMPÉTITIVITÉ ET DONC À UNE RELANCE DE L'EMPLOI.

Avec 9,1 % de la population active au chômage, une légère diminution de 0,5 % du chômage de courte durée (moins d'un an) et une augmentation de 1,1 % du chômage de longue durée, il est primordial de renforcer l'action sur les publics les plus fragilisés que sont les seniors et les jeunes.

C'est pourquoi le MEDEF Île-de-France poursuit ses actions en faveur de l'emploi des seniors et de la formation des jeunes, en particulier par le biais de la promotion des formations en alternance.

À travers la 8^e édition du forum emploi seniors qui s'est tenue le 8 mars à la Grande Halle de la Villette, à Paris, nous répondons à une nécessité. Les seniors sont en effet les grands oubliés de la politique de lutte contre le chômage : entre novembre 2014 et novembre 2015, le taux de chômage des plus de 50 ans a bondi de 9,6 % en Île-de-France. Et pourtant, les seniors sont en première ligne. Qu'il s'agisse de la compétitivité de notre pays, de sa croissance, de sa cohésion sociale ou encore de la viabilité de nos systèmes de protection sociale : contribuer au retour et au maintien dans l'emploi des salariés seniors est primordial.

Le 26 mai prochain se tiendra la 6^e édition de la fête de l'alternance au parc Floral de Paris. Elle permet à plus de

10 000 jeunes de trouver une formation ou une entreprise pour poursuivre leurs études et intégrer l'emploi, forts d'une expérience en entreprise toujours précieuse.

Ces deux actions sont emblématiques de l'implication du MEDEF Île-de-France pour l'emploi francilien, et l'ensemble de nos partenaires institutionnels et des entreprises restent fidèles à nos actions.

Au-delà des actions concrètes conduites sur le territoire francilien, nous devons rappeler incessamment la nécessité d'agir sur la compétitivité de nos entreprises. Il faut faire sauter les verrous du marché du travail afin de permettre à chacun, quel que soit son âge, de trouver un emploi.

Faute de personnel qualifié, près de 100 000 offres d'emploi ne trouvent aujourd'hui pas preneur dans notre région, dans des secteurs aussi variés que l'hôtellerie, la restauration, l'énergie ou encore l'industrie. On ne peut s'y résoudre.

Il est urgent de mettre en place les conditions réglementaires, sociales et fiscales permettant de relancer la dynamique de création d'emploi et d'inverser la courbe du chômage. La bataille ne pourra se gagner que dans la durée et demandera plusieurs années d'efforts constants et résolus.



DESJARDINS, UN GROUPE BANCAIRE AU SERVICE DE LA COOPÉRATION FRANCO-CANADIENNE



DEPUIS L'OUVERTURE
DE SON BUREAU À PARIS
EN 2012, DESJARDINS, LE
PREMIER GROUPE FINANCIER
COOPÉRATIF CANADIEN
A ACCOMPAGNÉ 720
ENTREPRISES DANS LEUR
DÉVELOPPEMENT EN FRANCE
ET AU CANADA.
SA DIRECTRICE PRINCIPALE,
LUCIA BALDINO PRÉSENTE
 CETTE INSTITUTION
FINANCIÈRE CENTENAIRE.

MAI 2016 - N°5

VOUS OCCUPEZ LA PREMIÈRE PLACE DU CLASSEMENT BLOOMBERG DES BANQUES LES PLUS SOLIDES EN AMÉRIQUE DU NORD, LA CINQUIÈME AU NIVEAU MONDIAL. EN QUOI CONSISTE LE MODÈLE D'AFFAIRE COOPÉRATIF DESJARDINS ?

Nous sommes le premier groupe financier coopératif au Canada. Desjardins est l'institution financière canadienne la plus présente dans toutes les régions du Québec et bien établie en Ontario. Nos valeurs coopératives sont notre marque de fabrique. Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge ainsi que la responsabilité sociale personnelle & mutuelle et la démocratie. Les membres des coopératives adhèrent à une économie solidaire fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. Chez Desjardins, nous considérons l'argent comme un levier qui favorise l'autonomie et le développement des personnes et des collectivités. L'intérêt de nos membres et clients est au cœur de nos actions. L'histoire du Mouvement Desjardins est indissociable de celle du Québec moderne. Desjardins est une institution financière reconnue, créée en 1900 par Alphonse et Dorimène Desjardins, inspirée du modèle mutualiste européen. Aujourd'hui, le groupe compte près de 46 000 employés et gère des actifs de plus de 248 milliards de dollars canadiens. Par ailleurs, Desjardins est une institution financière engagée et innovante. Celle qui fut notre présidente pendant 8 ans, Monique Leroux, a créé en 2012 un « Davos de la coopérative ». Le Sommet international des coopératives, dont la prochaine édition aura lieu en octobre, est l'événement mondial de référence pour le développement des affaires dans le milieu coopératif et mutualiste.

QUELLE EST LA VOCATION DE VOTRE BUREAU EUROPÉEN BASÉ À PARIS, VOTRE UNIQUE REPRÉSENTATION HORS AMÉRIQUE DU NORD ?

Créé grâce à un partenariat avec le groupe Crédit Mutuel-CIC, ce bureau propose des solutions à nos membres et clients qui souhaitent mener des projets à l'international. Depuis 2012 nous avons accompagné plus de 720 entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, ayant des projets d'affaires de chaque côté de l'Atlantique et plus de 1000 particuliers voulant immigrer, travailler, étudier ou investir au Québec. Citons le cas de la plus grande société d'autopartage en Amérique du Nord, Communauto. Lorsqu'il a racheté l'entreprise parisienne Mobizen, notre client était inconnu du monde financier et bancaire français. Or, il avait besoin de moderniser le parc automobile Mobizen, d'obtenir des facilités bancaires, d'entretenir une relation suivie avec une banque française. Grâce à notre recommandation auprès de nos partenaires français, Communauto, a réussi à accéder à tous ces services. Dans le sens inverse, nous sommes fiers d'avoir accompagné le groupe ALTEN, leader européen de l'ingénierie et du conseil en technologies, à l'implantation de sa nouvelle filiale canadienne. Desjardins facilite ainsi l'accès des entreprises françaises s'installant au Canada aux services bancaires, financiers, de monétique, d'assurance et de gestion de paie.

QUELLES ACTIONS MENEZ-VOUS POUR FACILITER LA COOPÉRATION ENTRE LES ENTREPRISES FRANÇAISES ET CANADIENNES ?

En France, nous organisons des ateliers d'information pour renseigner les entreprises françaises sur comment planifier et réussir ses projets d'exportation ou d'implantation au Canada. Nous réalisons aussi des missions d'affaires pour mettre en relation nos clients québécois et des sociétés françaises. En 2015, nous avons publié un guide destiné aux entrepreneurs français, intitulé « Entreprendre et conquérir le marché canadien ». Il regroupe des informations sur le contexte économique, juridique, fiscal, social, et bancaire ainsi que des contacts utiles. Nous proposons les mêmes prestations aux sociétés canadiennes souhaitant s'implanter en France.

LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AU XXI^e SIÈCLE

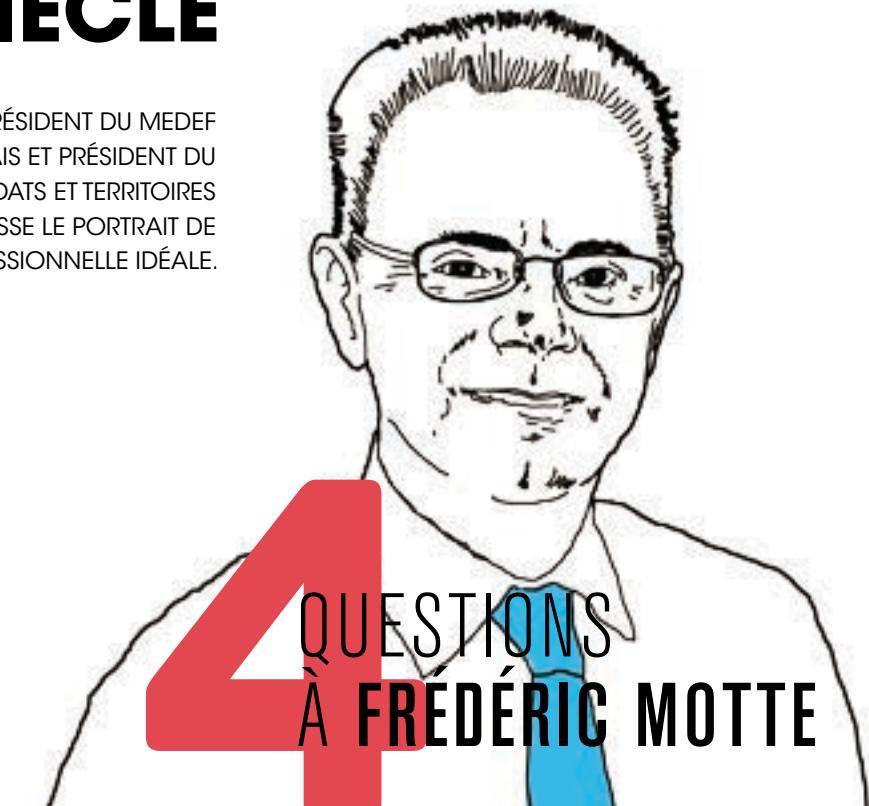
FRÉDÉRIC MOTTE, PRÉSIDENT DU MEDEF NORD-PAS-DE-CALAIS ET PRÉSIDENT DU PÔLE BRANCHES, MANDATS ET TERRITOIRES DU MEDEF, DRESSE LE PORTRAIT DE L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE IDÉALE.

VOUS AVEZ REMPLACÉ PATRICK BERNASCONI À LA TÊTE DU RÉSEAU MEDEF ET AVEZ POUR AMBITION DE MODERNISER CE RÉSEAU POUR L'ADAPTER AUX DÉFIS DU XXI^e SIÈCLE. SELON VOUS, À QUOI DOIT RESSEMBLER UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE IDÉALE AUJOURD'HUI ?

Frédéric Motte : C'est avant tout une organisation utile qui, pour reprendre les termes mêmes de Pierre Gattaz, rend service à ses adhérents, à toutes les entreprises, et donc au pays dans son ensemble.

Utile à ses adhérents, l'organisation patronale doit être à leur écoute et relayer leurs attentes, mais aussi les informer, les défendre, leur ouvrir un réseau.

Utile aux entreprises, en portant leur parole dans l'espace public et en les incarnant dans la société comme force de proposition



à travers les mandats. Et par conséquent utile à la France par le rayonnement économique et social de ses entreprises. L'organisation idéale est une organisation militante, engagée, connectée, en prise avec le réel et l'actualité. C'est aussi une présence optimisée sur le territoire et dans les branches, sachant faire un usage aussi efficace que possible de ses ressources.

DANS NOS MODÈLES ISSUS POUR LA PLUPART DE L'IMMÉDIAT APRÈS-GUERRE, QU'EST-IL URGENT DE MODIFIER EN PRIORITÉ ?

F.M. : On sait bien qu'il va falloir réfléchir très vite à l'avenir du paritarisme, tel qu'il s'est mis en place après la guerre. Un dialogue social plus proche de l'entreprise, plus constructif, moins génératrice de systèmes complexes et

À L'ÉCOUTE



Conseil et formation - 0794-055111 - www.securex.fr

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

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



A photograph showing a hand reaching out to stop a row of wooden dominoes from falling. In the bottom left corner, there is a white rectangular sign with the text "ABSENTÉISME MIEUX VAUT PRÉVENIR QUE GUÉRIR" in bold, black, sans-serif capital letters.

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

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

RÉACTIVITÉ

Un technicien-conseil prend en charge votre demande immédiatement.

RAPIDITÉ

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

EFFICACITÉ

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

ÉCONOMIES

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

“L’ORGANISATION IDÉALE EST UNE ORGANISATION MILITANTE, ENGAGÉE, CONNECTÉE”

contraignants est indispensable si nous voulons relancer une croissance partagée. Plus généralement, il faut conduire la “révolution économique et culturelle” de notre pays : faire aimer l’entreprise et les entrepreneurs aux Français, favoriser l’émergence d’une dynamique de croissance, de compétitivité, de création d’emplois par la transformation de notre image et de nos représentations.

COMMENT COMPTEZ-VOUS PROCÉDER ?

F.M. : À court terme, il me semble capital de professionnaliser encore davantage notre réseau. D’abord en poursuivant notre transformation numérique. En optimisant, également, la formation des mandataires. L’objectif prioritaire reste de développer notre base d’adhérents. Plus d’adhérents, c’est plus de moyens, et donc en retour plus de satisfaction pour les adhérents ! C’est ce cercle vertueux que nous souhaitons enclencher. À moyen terme, il faut aussi mutualiser davantage les ressources du réseau. La première étape sera de nous doter d’une plateforme partagée entre les territoires pour les services aux adhérents. Il s’agit, comme pour n’importe quelle entreprise, de faire plus avec moins, et donc de rationaliser nos moyens ! À plus long terme, une réflexion

“L’ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE CONTINUE DE S’INSCRIRE D’ABORD DANS DES TERRITOIRES”

sur le financement de notre action s’impose. Nous réfléchissons aussi à la possibilité de voir émerger des “maisons communes des entrepreneurs”, comme on en voit parfois sur certains territoires, qui permettraient de réunir d’une manière ou d’une autre les chefs d’entreprise dans toute leur diversité.

NOS ORGANISATIONS SOUVENT TRÈS FRANCO-FRANÇAISES ONT- ELLES ENCORE UN AVENIR ? FACE À UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE, LE CENTRE NÉVRALGIQUE DE L’ENSEMBLE DE NOS ORGANISATIONS NE DOIT-IL PAS SE DÉPLACER VERS BRUXELLES ?

F.M. : Bien sûr, Bruxelles devient de plus en plus la source du droit qui s’applique à nos entreprises, ainsi que le lieu où se prennent des décisions qui impactent l’environnement commercial international. Nous y sommes présents, en tant que MEDEF et en tant que membre de BusinessEurope. Pour autant, l’activité économique continue

de s’inscrire d’abord dans des territoires. Paris reste un centre de décision essentiel, où les textes communautaires sont traduits dans l’inimitable culture centralisatrice, technocratique et méfante qui est souvent la nôtre... Ce qui justifie toute notre vigilance. Et n’oublions pas que sur une grande partie des thématiques qui nous intéressent, de la formation professionnelle au droit du travail en passant par la santé au travail et l’indemnisation du chômage, c’est encore le dialogue social national qui fixe les grandes orientations. Et c’est à Paris que ça se passe.

Pour moi, la place du MEDEF est à tous ces niveaux : territoires, États, Europe, monde. Ces allers-retours entre local et global sont probablement ce qui caractérise le plus la modernité économique et le quotidien des entreprises. Nous devons être capables de les accompagner dans ce mouvement.

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

DE TOUTES VOS RÉUSSITES UNE DES PLUS BELLES SERA LA SIENNE

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

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

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

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

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



Fondation reconnue d'utilité publique depuis 1929.
Fondation abritante depuis 2008.

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

BULLETIN DE DON



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

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

Mme Mlle M. M. et Mme Prénom : _____ Nom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____

Ville : _____

Tél. : _____

E-mail : _____

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

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

75%
DE DÉDUCTION
FISCALE



La confiance peut sauver l'avenir

PLUS RAPIDE ET SÉCURISÉ

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



VIS MA VIE DE MANDATAIRE URSSAF

IL FAUT PASSER D'UNE LOGIQUE DE SANCTION À UNE LOGIQUE DE PRÉVENTION

PATRICK HENRY, PRÉSIDENT DE L'URSSAF PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

QUEL EST VOTRE RÔLE AU SEIN DES URSSAF ?

Patrick Henry : Les partenaires sociaux sont partie prenante de la gouvernance de la Sécurité sociale même si leur rôle tend à diminuer. Le MEDEF doit donc veiller à la gestion la plus efficiente de la Sécurité sociale dans le cadre des grandes orientations fixées avec l'État, notamment par des coûts de gestion maîtrisés. Même si la fixation des taux de cotisations et des règles d'assiette relève des prérogatives des pouvoirs publics, la participation des représentants des entreprises à la gouvernance de la branche recouvrement est utile. Elle peut contribuer à instaurer des relations de confiance et un dialogue constructif. Notre connaissance du tissu économique local peut aider les services de l'Urssaf à objectiver une situation (ex : une demande de délai de paiement). Nous avons en particulier un rôle à jouer en cas de contestation d'un redressement Urssaf : celle-ci est obligatoirement examinée devant la commission de recours amiable avant recours juridictionnel. Cette commission qui est strictement paritaire accorde aussi des remises de majorations de retard.

LES CHIFFRES CLÉS

AU NIVEAU LOCAL, COMMENT AMÉLIORER LES RELATIONS URSSAF - COTISANTS ?

P.H. : L'un des aspects importants de notre rôle est de faciliter les relations entre les entreprises et les Urssaf. L'Urssaf ne devrait pas être uniquement l'interlocuteur privilégié des entreprises en cas de contrôle, mais aussi l'être en amont sur le champ de la prévention. Il faut passer d'une logique de sanction à une logique d'accompagnement des entreprises. Je suis un fervent promoteur du diagnostic conseil auprès des entreprises de la région. Il faut favoriser les occasions pour les entreprises d'entrer, en amont d'un contrôle, en contact avec l'Urssaf pour aplatiser les points d'interprétation potentiellement divergents. Cette procédure, encore peu utilisée, permet à une entreprise de demander à l'Urssaf d'effectuer un diagnostic pour l'application d'une nouvelle législation, ou bien chaque fois qu'elle souhaite modifier une pratique salariale. L'écrit auquel il donne lieu engagera l'Urssaf et sera opposable en cas de contrôle, ainsi que dans tous les recours de droit commun.

488 MD€ DE COTISATIONS ET PRÉLÈVEMENTS COLLECTÉS EN 2015

22 URSSAF RÉGIONALES ET UN ANCRAGE DÉPARTEMENTAL

12 PRÉSIDENTS MEDEF D'URSSAF
696 MANDATAIRES MEDEF

TRÈS CONCRÈTEMENT, QUELLE ACTION INNOVANTE AVEZ-VOUS IMPULSÉE DANS VOTRE RÉGION ?

P.H. Le monde de l'administration et le monde de l'entreprise ne se connaissent pas suffisamment. J'ai notamment constaté qu'une grande partie des inspecteurs n'avaient qu'une vision "théorique" de l'entreprise. En tant que président d'Urssaf j'ai proposé, en accord avec le MEDEF régional et quelques entreprises locales, que les nouveaux inspecteurs recrutés par l'Urssaf PACA effectuent, après leur formation théorique, un stage en entreprise afin qu'ils la découvrent sous un autre aspect que celui du contrôle. La première promotion devrait avoir lieu à l'automne prochain.

CRISE DES MIGRANTS

**“IL N’Y A AUCUNE RAISON D’OPPOSER
SÉCURITÉ ET ACCUEIL”**

**INTERVIEW DE PIERRE HENRY,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE FRANCE TERRE D’ASILE**



"LA SITUATION ACTUELLE DE CHAOS EST LE RÉSULTAT DE L'IMPRÉVOYANCE DES ÉTATS DE L'UNION"

L'EUROPE ET LA FRANCE SONT ACTUELLEMENT SUBMERGÉES PAR DES VAGUES DE MIGRANTS QUI FUIENT LA GUERRE, LA MISÈRE ET LES PERSÉCUTIONS. COMMENT PARVENEZ-VOUS À FAIRE FACE À CETTE SITUATION DRAMATIQUE ?

Pierre Henry : L'Europe, c'est-à-dire les 28 États membres de l'Union, ont été dans l'imprévision, l'impréparation et l'inconséquence face à la crise des réfugiés qui se manifeste depuis 2013. Tous ont omis de faire référence à un logiciel de géopolitique pour anticiper le mouvement migratoire qui allait forcément survenir après la crise syrienne qui a déplacé plus de quatre millions de personnes en dehors de la Syrie, ou encore après la dislocation de l'État libyen suite à la disparition de Mouammar Kadhafi. Cette situation actuelle de chaos est le résultat de l'imprévoyance des États de l'Union qui ont pourtant enchaîné depuis 2013 pas moins de huit sommets consacrés à la crise des migrants. Aucune réponse commune n'en est sortie. Ceci est d'abord dû à de mauvais choix successifs qui interrogent sur la qualité et la rapidité de la construction européenne. Nous avons oublié de rappeler aux derniers pays entrants que l'Europe n'est pas simplement un espace de libre échange, mais aussi un espace de valeurs communes. Parmi ces valeurs, il y a le fait

qu'en période d'exode, on respecte un droit fondamental qui est le droit d'asile. La France est restée d'une certaine manière à l'abri de ces mouvements migratoires qui affectent l'Europe. Elle n'est sur la route ni des migrations de la Méditerranée centrale, ni de celles de la Méditerranée orientale. Et je regrette que la France n'ait pas assuré totalement sa part de travail. Nous nous efforçons de plaider pour le respect de nos engagements internationaux et pour la construction de voies de migration légales. Il n'y a aucune obligation pour que le désordre s'installe, aucune obligation à ce qu'on oppose sécurité et accueil. Nous pouvons accueillir en sécurité. Mais cela suppose de s'organiser. Le maître mot est celui de la solidarité. Elle doit être partagée en Europe et notre diplomatie n'a pas fait ce qu'il fallait. Je m'étonne que l'on ait laissé madame Merkel trop longtemps seule sur ce dossier.

COMBIEN DE PERSONNES ONT DEMANDÉ L'ASILE EN FRANCE L'AN PASSÉ ? DE QUELS PAYS VIENNENT-ELLES MAJORITYALEMENT ?

P.H. : En 2015, nous avons enregistré 79 000 demandes d'asile. En 2014, il y en avait 63 000. Donc certes, on constate une augmentation, mais sans commune mesure avec le drame qui se déroule aux frontières de l'Europe. C'est la raison pour laquelle je dis que la

France est restée à l'écart des grands flux migratoires, quels que soient les débats enflammés qui agitent la sphère politico-médiaque à ce sujet.

EST-CE LA PREMIÈRE FOIS QUE L'EUROPE ET LA FRANCE SE TROUVENT CONFRONTEES À UN DÉFI DE CETTE AMPLÉUR ?

P.H. : L'Europe se trouve face à une crise sans commune mesure depuis plus de cinquante ans. Et la France est dans la même situation. Nous avons connu des situations complexes, par exemple l'exode des personnes fuyant le Vietnam et le Laos, celles qu'on avait appelées les boat-people. La France avait accueilli sur une période d'environ dix ans 110 000 personnes en provenance d'Asie du Sud-Est. Mais j'insiste sur le fait que cela a duré dix ans. Une autre crise a secoué l'Europe à la fin du siècle dernier, la crise des Balkans. Et la France a fait sa part de travail. Il faut tout de même rappeler que l'Europe c'est 14 000 milliards d'euros de PIB cumulé et que le coût de l'accueil de deux millions de réfugiés est évalué à environ 28 milliards d'euros, soit 0,2 point de PIB. Il ne faut donc pas exagérer l'ampleur du phénomène, à condition évidemment qu'on s'organise pour y répondre, et qu'en même temps qu'on pose le principe de l'accueil, on travaille sur la question de l'intégration.

SUR FOND DE CRISE ÉCONOMIQUE ET DE CHÔMAGE DE MASSE, PENSEZ-VOUS QUE LA FRANCE A ENCORE LES MOYENS DE TENIR SA RÉPUTATION DE TERRE D'ASILE ET D'ACCUEILLIR DÉCEMMENT TOUS LES MIGRANTS QUI SE PRESSENT À SES FRONTIÈRES ?

P.H. : Il y a avant tout une obligation morale à les accueillir. Evidemment, il faut trouver les solutions politiques à une sortie de crise pour ne pas avoir à faire de l'humanitaire au rabais. Ensuite, je rappelle que les personnes qui fuient notamment la Syrie ont, pour un bon nombre d'entre elles, des niveaux de formation très intéressants. À partir du moment où on fait le pari de l'intégration, qu'on le prévoit en termes de structures et d'accompagnement, c'est un pari qui, sur le long terme, peut s'avérer tout à fait gagnant. C'est d'ailleurs celui qu'a fait Angela Merkel. Elle a une conviction et elle respecte sa constitution, notamment l'article 16, qui fait du droit d'asile un droit fondamental et du respect de l'être humain une valeur cardinale. Mais elle a également fait un pari équivalent à celui de la réunification. Il ne s'agit pas d'être naïf, bien sûr que l'accueil de ces personnes a un coût, mais c'est aussi un atout pour le développement de nos pays européens dont la grande tendance – même s'ils ont des courbes démographiques différentes – est celle du vieillissement. L'âge moyen en Europe se situe autour de 42 ans.

L'accueil de réfugiés, qui d'ailleurs n'est pas forcément définitif mais peut être temporaire, est donc à la fois un devoir moral et un pari raisonnable à condition qu'il soit assumé de manière solidaire au sein de l'Union européenne.

LES RÉCENTS ATTENTATS À PARIS ET À BRUXELLES, OU LES DÉBORDEMENTS DE LA NUIT DE LA SAINT-SYLVESTRE EN ALLEMAGNE, NE RISQUENT-ILS PAS D'ENGENDRER DES SENTIMENTS DE PEUR CHEZ LES FRANÇAIS ET DE GÉNÉRER DES COMPORTEMENTS DE RACISME OU D'OSTRACISME ? COMMENT LUTTER CONTRE CELA ?

P.H. : Bien sûr qu'il y a des sentiments de peur. D'ailleurs certaines formations politiques, à défaut d'avoir une véritable vision de la société, instrumentalisent ces peurs et accentuent les phénomènes d'ostracisme. Il faut être clair, nos concitoyens sont légitimes à demander de la sécurité. Nous devons la leur offrir. C'est la raison pour laquelle je pense que nous devons investir dans des centres d'accueil, d'enregistrement et de répartition des réfugiés aux frontières de l'Europe. Nous devons savoir qui arrive sur le territoire français ou sur le territoire européen. Mais encore une fois, n'opposons pas sécurité et accueil. De la même manière, il faut vraiment travailler à l'intégration. Nous avons un certain nombre de règles de conduite et de vie en société qu'il nous faut transmettre. Nous sommes un État laïc, cette

laïcité il faut l'expliquer. Nous avons une langue, cette langue il faut la parler. Quand on parle d'accueil, il faut penser intégration. Il faut investir, et ne pas mettre tous les budgets en coupe réglée, car les économies supposées se transforment en réalité en dépenses sociales et au-delà, en dégât social au bout de quelques années faute d'avoir anticipé. L'apprentissage de la langue est une obligation. Cet apprentissage relève d'une politique d'État mais les entreprises peuvent, elles-aussi, voir un intérêt d'investir dans cette formation. En termes d'intégration, il y a des choses qui ne s'improvisent pas, qui s'anticipent et supposent des investissements. C'est cette politique qui nous a manqué depuis quarante ans.

COMMENT JUGEZ-VOUS LA SITUATION À CALAIS, NOTAMMENT EN CE QUI CONCERNE LES MINEURS ? COMMENT RÉAGISSEZ-VOUS AUX DÉCLARATIONS D'EUROPOL AFFIRMANT QUE PLUS DE 10.000 ENFANTS MIGRANTS NON ACCOMPAGNÉS ONT DISPARU EN EUROPE CES DEUX DERNIÈRES ANNÉES ?

P.H. : Europol a au moins eu le mérite, à travers son communiqué, de rappeler qu'il y avait des jeunes adolescents mineurs en errance sur le territoire européen. Mais toutes les statistiques sont très incertaines car les bases de données des différents États ne sont pas connectées et ne comptent pas les mêmes choses. À Calais,



“À PARTIR DU MOMENT OÙ ON FAIT LE pari DE L’INTÉGRATION, CELUI-CI PEUT SE RÉVÉLER TOUT À FAIT GAGNANT SUR LE LONG TERME”

c'est vrai qu'il y a un certain nombre de jeunes gens qui, pour beaucoup, souhaitent rejoindre un membre de leur famille en Grande-Bretagne. Calais n'est pas simplement un problème humanitaire, c'est un problème de relations bilatérales entre le Royaume-Uni et la France, et de traités qui ont externalisé la frontière anglaise sur le sol français. La question de Calais se négocie à Londres, à Paris et à Bruxelles. Ce que nous devons impérativement faire, c'est construire des voies d'immigration légales entre le Royaume-Uni et la France, notamment pour les plus vulnérables, les mineurs qui ont de la famille outre-Manche. Nous ne sommes nullement obligés de faire courir le plus grand risque à ces gamins. On peut leur assurer un passage sécurisé. C'est ce à quoi nous travaillons auprès du gouvernement de David Cameron.

VOUS VENEZ D’OUVRIR UN NOUVEAU CENTRE D’ACCUEIL EN NORMANDIE. DE COMBIEN DE CENTRES DISPOSEZ-VOUS AU TOTAL ? ET COMBIEN EN FAUDRAIT-IL IDÉALEMENT ?

P.H. : Aujourd'hui, nous accueillons, nous orientons, nous hébergeons chaque jour plus de dix mille personnes. Nous disposons pour cela d'une cinquantaine de structures réparties dans toute la France. D'autres organisations font un travail identique. Mais il est clair que malgré les efforts consentis ces dernières années pour la création de nombreuses places en centre d'accueil, le compte n'y est pas. La procédure est encore trop longue et les places trop rares. Toutes nos structures amènent de la sécurité. Sécurité pour les personnes car nous avons des équipes de travailleurs sociaux qui se chargent de leur accompagnement, mais également sécurité en ce qui concerne l'application des conventions internationales.

Il est malheureusement de plus en plus difficile d'installer de nouvelles structures car les élus sont très influencés par une partie de l'opinion publique qui exprime ses craintes. Et pourtant, en plus de la sécurité, ces structures contribuent également à l'aménagement du territoire. Ainsi, dans certaines zones rurales, nous avons empêché que des bureaux de poste ferment ou que des médecins désertent les lieux. J'aimerais qu'on évoque ces vertus un peu plus souvent.

**QUE FAIT FRANCE
TERRE D'ASILE POUR
FAVORISER L'INTÉGRATION
DES MIGRANTS, ET EN
PARTICULIER LEUR ACCÈS
À L'EMPLOI ?**

P.H. : À partir du moment où une personne est réfugiée, elle a un droit de protection de la part du pays où elle se trouve. Donc la question de l'intégration, c'est-à-dire l'accès au logement, l'accès à l'emploi, l'accès à la formation, se pose. Nous utilisons les moyens existants, par exemple pour des évaluations au travail ou pour l'obtention d'équivalences de diplômes. Nous travaillons avec des entreprises pour rechercher des stages. Nous contactons les élus et les entrepreneurs pour repérer les besoins et proposer des compétences... Malheureusement, dans ce pays, plus on parle d'intégration, moins il y a de moyens disponibles. Notre travail, c'est de la haute couture ! Quand nous repérons des besoins sur un territoire et que nous savons que nous disposons des compétences



**"DANS CE PAYS, PLUS ON PARLE D'INTÉGRATION,
MOINS IL Y A DE MOYENS DISPONIBLES.
NOTRE TRAVAIL, C'EST DE LA HAUTE COUTURE !"**



correspondantes, c'est un long processus pour mettre tout le monde en adéquation. Par ailleurs, il n'y a pas que l'État qui puisse travailler sur cette question, la société civile et tous les citoyens sont aussi concernés. C'est pourquoi nous avons lancé une opération qui s'appelle "**Duos pour demain**" qui consiste en un parrainage simple à travers lequel chaque citoyen peut s'engager sur une période de six mois à accompagner un réfugié à travers une action par mois. Cela peut être un déjeuner, une sortie culturelle ou sportive, un échange...

Ce dont ont besoin les réfugiés, c'est aussi de reconstituer un réseau social. J'insiste sur un point, nous n'avons jamais dit et nous ne dirons jamais qu'il faut que les portes et les fenêtres de notre pays soient grandes ouvertes. Il s'agit simplement de faire notre part du travail, et de la faire bien, conformément à nos engagements internationaux et en anticipant les difficultés.

Nous ne sommes pas sur une posture d'abolition des frontières ou de liberté de circulation car nous savons que derrière la liberté de circulation se pose la question de l'installation et du partage de la ressource disponible. Ce dont nous avons surtout besoin sur ce dossier, comme d'ailleurs sur bien d'autres, c'est de raison, d'amplification et de vision.

EN QUOI LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES VOUS AIDER ?

R.H. : Les entreprises peuvent nous aider en étant ouvertes, dans la limite bien sûr de leurs contraintes, pour proposer des stages et pour embaucher les compétences que nous pouvons mettre à leur disposition. J'ai envie de dire aux entreprises : pas de frilosité, pas d'angélisme non plus, mais nous pouvons et nous devons travailler ensemble. A nous de construire les bons protocoles.



LE MEDEF ŒUVRE POUR L'INTÉGRATION DES RÉFUGIÉS

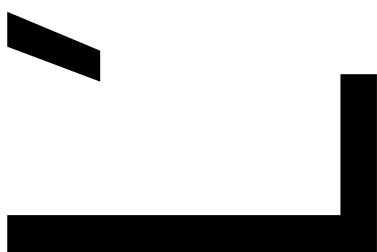
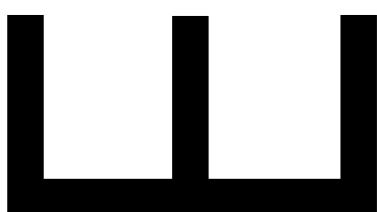
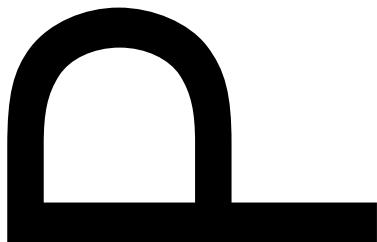
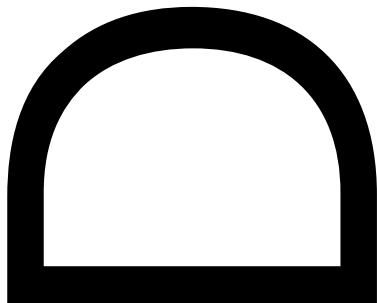
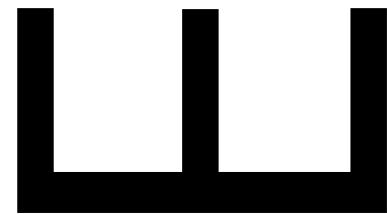
Le MEDEF travaille depuis des semaines sur la question de l'accueil des réfugiés en France, avec l'aide du ministère de l'Intérieur, d'entreprises, et d'associations diverses. L'objectif est de donner aux personnes réfugiées la capacité de s'intégrer sur le marché du travail le plus simplement possible, au même titre que les citoyens français. Cela passe évidemment par la formation, la qualification et la sensibilisation sur les métiers "en tension". Parallèlement, une démarche autour de l'entrepreneuriat, et la capacité à créer une entreprise ou sa propre activité, a été initiée avec les partenaires intéressés, notamment les réseaux d'accompagnement type ADIE. Enfin, une action spécifique pour prendre mieux en charge les mineurs isolés étrangers a été engagée avec les réseaux de formation volontaires.





DEPUIS 2005, LES 18 CENTRES
DE L'**EPIDE** AIDENT CHAQUE ANNÉE
ENVIRON TROIS MILLE JEUNES ADULTES
ÉLOIGNÉS DU MONDE DU TRAVAIL
À SE RÉINSÉRER DANS L'EMPLOI.

JEAN-LUC PLACET PRÉSENTE
LE PROJET PÉDAGOGIQUE ORIGINAL
MIS EN PLACE.



INTERVIEW DE JEAN-LUC PLACET, PRÉSIDENT DE L'EPIDE

“L’IDÉE EST DE CIBLER DES JEUNES TRÈS ÉLOIGNÉS DE L’EMPLOI ET MÊME TRÈS ÉLOIGNÉS DE L’ÉCOLE”

VOUS ÊTES PRÉSIDENT DE L'EPIDE DEPUIS 2014. POUVEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER LES MISSIONS DE CETTE ORGANISATION ?

JEAN-LUC PLACET : L'EPIDE est un établissement public qui a dix ans d'existence. Il est né en octobre 2005 sous l'impulsion de Michèle Alliot-Marie, à l'époque ministre de la Défense. Elle voulait créer à partir de certains bâtiments nationaux de la Défense, et surtout à partir de jeunes retraités de la Défense, une structure d'accueil pour réinsérer des jeunes en difficulté. L'idée était de cibler des jeunes très éloignés de l'emploi et même très éloignés de l'école. Des jeunes majeurs qui ont tous plus de 18 ans, volontaires, prêts à accepter un encadrement de nature militaire, pour leur apprendre à lire, à écrire, à compter, à se lever, à se laver, etc. Leur apprendre les comportements avec les adultes, respect de l'autre et respect de soi-même et les réinsérer dans l'emploi, à travers Pôle Emploi ou à travers les différentes fédérations professionnelles du MEDEF.

QUELS TYPES DE JEUNES L'EPIDE ACCUEILLE-T-IL ? D’OÙ VIENNENT-ILS ET COMBIEN SONT ACCUEILLIS CHAQUE ANNÉE ?

J-L.P : Nous en accueillons environ 3000 et nous en formons plus de 2000. Nous avons un taux de chute assez fort au début car ce sont des volontaires et, évidemment, le changement de vie entre se lever à 2 heures de l'après-midi et se lever à 6 heures du matin est un petit peu brutal. Ils portent un uniforme. Un uniforme de jour qui est un survêtement et un uniforme de sortie : veste bleue, pantalon gris, chemise bleue et cravate. Lorsqu'elle a lancé le projet, Michèle Alliot-Marie était très ambitieuse et souhaitait réinsérer 15 000 jeunes, sur les 150 000 qui sortent chaque année du système scolaire sans aucune qualification, dont 40 000 sont dans une situation de grand dénuement. Nous sommes encore éloignés de cet objectif mais nous sommes en progression. Nous avions jusqu'ici 3000 places nous allons en avoir 4000, et nous allons passer de 18 à 20 centres avec deux centres qui vont ouvrir en 2017, l'un à Toulouse et l'autre à Nîmes.

COMMENT SE PASSE LE PARCOURS D'UN JEUNE ACCUEILLI AU SEIN DE L'EPIDE ?

J-L.P : Les jeunes sont répartis en équipes de trente environ et un centre accueille en moyenne entre 100 et 150 jeunes. Chaque équipe est encadrée par quatre à cinq personnes, donc un pôle d'encadrement relativement fort. Ils ont des activités scolaires, des activités comportementales qui faciliteront leur entrée dans la vie professionnelle et surtout ils ont des projets. Des pédagogues les aident à bâtir leur projet selon leurs goûts et leurs aptitudes, avec toujours un projet de secours si le premier projet ne marche pas. Nous avons un taux de réussite de plus de 50 %, jusqu'à 70 % dans certains cas. Et bien sûr, ils font aussi beaucoup de sport ce qui leur donne le sens du collectif.

COMMENT DÉFINISSEZ-VOUS VOTRE PROJET PÉDAGOGIQUE ?

J-L.P : C'est un projet subtil qui fait vraiment notre force. Il y a une certaine inspiration militaire. Nous avons près de 50 % d'encadrement militaire. C'est une pédagogie centrée sur les normes, les codes, les règles, l'apprentissage de la vie en société. C'est aussi une pédagogie très individuelle autour des projets professionnels et c'est une pédagogie comportementale qui va aider ces jeunes à rattraper des vies souvent difficiles. Ce sont majoritairement des jeunes qui sont dans des situations personnelles délicates et nous leur apprenons à réoccuper le terrain.

QUELLES RELATIONS AVEZ-VOUS DÉVELOPPÉES AVEC LES ACTEURS ÉCONOMIQUES ET NOTAMMENT LES ENTREPRISES POUR PERMETTRE AUX JEUNES QUE VOUS ACCUEILLEZ DE TROUVER DES EMPLOIS PÉRENNES ?

J-L.P : Les relations sont excellentes ! Nous avons eu un début difficile car nous étions vus comme très gouvernementaux à l'époque. Tout le système, Pôle Emploi, les missions locales, etc. se demandaient ce que c'était que ce truc militaire. Et puis en dix ans les gens ont appris à nous connaître, ils ont vu nos réussites, ils ont vu nos résultats. Aujourd'hui nous avons beaucoup plus de candidats que de places à offrir. Avec les entreprises, cela s'est également très bien

passé. Notre point fort c'est le comportement de nos jeunes qui vont solliciter des emplois. Ils ont un comportement fier, respectueux et ils ne sont pas avachis. On les distingue des autres par leur attitude personnelle. Ils sont bien habillés, ils présentent très bien, ils regardent les gens dans les yeux, ils ont des codes. Tout cela change complètement la vision de l'employeur. Nos candidats sont cotés. L'an passé lorsque le président de la République est venu dans notre centre de Seine-et-Marne, nous avions fait une table ronde avec trois élèves à qui il a demandé pourquoi ils étaient là et ce qu'ils étaient venus chercher. Ils ont répondu qu'ils étaient venus acquérir les moyens d'avoir une vie normale, moyens que ne leur avaient donnés ni leur éducation, ni leur jeunesse. Il y avait également là une ancienne élève embauchée par Disney – Disney est un de nos gros employeurs. Le président de la République l'a félicitée en lui disant que cela devait être difficile d'y entrer. Elle lui a répondu au garde-à-vous, en expliquant qu'elle avait été choisie parce qu'elle présentait mieux que les autres. Elle incarne une forme de respect des autres et de respect de soi-même, ce qui aujourd'hui n'est pas très répandu chez les jeunes.

QU'ATTENDEZ-VOUS D'UNE ORGANISATION COMME LE MEDEF ?

J-L.P : J'attends qu'il nous aide et d'ailleurs je l'ai dit à Pierre Gattaz. Les entreprises

nous aident, nous avons des accords avec un certain nombre d'entre elles, comme la RATP ou la SNCF qui nous prennent dix, vingt, trente jeunes chaque année, encore une fois parce qu'ils ont bonne réputation. Nous cherchons désormais à nous faire connaître par un plus grand nombre d'entreprises. Nous aurions besoin d'un peu plus de promotion. Le système coûte cher, pas plus cher que les aides sociales bien sûr, mais cher tout de même car les jeunes sont pensionnaires, qu'il y a un encadrement lourd, qu'on distribue à chacun un petit pécule de 300 euros par mois, etc. Le rôle de nos chefs de centre, qui sont souvent d'anciens militaires à la retraite, est de se connecter avec les MEDEF territoriaux pour nouer des partenariats avec les entreprises afin que nous leur proposions nos jeunes. Nous couvrons différents corps de métiers, hôtellerie-restauration, sécurité, police, commerce... L'un des problèmes pour les chefs d'entreprise, et je voudrais le souligner, c'est de faire face à l'illettrisme. On considère qu'il y a aujourd'hui 2 millions de salariés qui ne maîtrisent pas ou plus l'écriture. C'est dramatique pour l'entreprise car elle a besoin de gens de plus en plus formés et c'est dramatique pour les intéressés en termes d'employabilité. Et cela est vrai dans tous les secteurs d'activité. Aider l'EPIDE, cela fait donc partie de la mission sociétale des chefs d'entreprise.

DEUX AMBASSADEURS POUR PIERRE GATTAZ

L'INTERNATIONAL ET LE NUMÉRIQUE SONT POUR PIERRE GATTAZ DEUX PRIORITÉS 2016. POUR RENFORCER L'ACTION DU MEDEF SUR CES DEUX AXES, DEUX "AMBASSADEURS" ONT ÉTÉ NOMMÉS. **OLIVIER MIDIÈRE** DEVIENT AMBASSADEUR DU NUMÉRIQUE ET **LÉONARD COX**, AMBASSADEUR DE LA MONDIALISATION.

OLIVIER MIDIÈRE, AMBASSADEUR DU NUMÉRIQUE

Olivier Midière, conseiller communication auprès de Pierre Gattaz, a désormais une nouvelle mission : celle d'ambassadeur MEDEF pour le numérique. Son objectif est de repérer partout dans le monde les bonnes pratiques en matière d'innovation numérique, de voir comment elles peuvent être importées et déclinées en France. Il a aussi comme mission d'organiser des "Learning expedition" pour aider les entreprises et notamment les PME à effectuer au mieux leur



transformation numérique et de vendre la French Tech à l'étranger. *"Je compte embarquer les chefs d'entreprises, les chambres de commerce et les politiques en Israël, à Singapour ou encore dans les pays scandinaves pour vendre l'écosystème numérique français auprès des investisseurs étrangers, et faire découvrir aux Français comment les entreprises d'autres pays intègrent la transformation digitale."* a récemment déclaré Olivier Midière à usine-digitale.fr

LÉONARD COX, AMBASSADEUR DE LA MONDIALISATION

Outre sa fonction de chef de cabinet du président, Léonard Cox est nommé conseiller chargé de la mondialisation afin de coordonner la mise en œuvre de la stratégie mondialisation du MEDEF, une priorité pour 2016 et 2017. Pour Pierre Gattaz, *"La mondialisation est une opportunité majeure pour les entreprises françaises. C'est un levier de croissance et de création d'emplois. Le monde reste largement à équiper. C'est le moment d'agir. Il y a urgence."* Léonard Cox a pour mission d'assurer la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie du MEDEF. Cette stratégie vise à renforcer l'action politique du MEDEF autour de l'Europe pour contribuer à la pédagogie économique sur les bénéfices et les opportunités de l'Europe et de l'international, sensibiliser les entreprises et leur donner envie de conquérir de nouveaux marchés en mettant à



leur disposition des outils adaptés, accompagner les filières françaises pour conquérir en équipe des marchés, valoriser la France et les savoir-faire des entreprises françaises à l'étranger, renforcer l'offre de services proposée aux adhérents du MEDEF en matière d'Europe et d'international et pour coordonner le réseau MEDEF, MEDEF International, Stratéxio avec les acteurs publics et privés. Pour Léonard Cox, *"C'est en effet le rôle du MEDEF de donner envie, de sensibiliser, d'accompagner, de coordonner les réseaux et de créer un environnement favorable à l'internationalisation des entreprises. Avec moins de 5 % de nos entreprises qui commercent hors de France, dont une faible part de nos PME, pourtant nombreuses et fortes sur le territoire mais très peu exportatrices, nous avons un potentiel énorme à développer."*

IPECA, VOTRE PARTENAIRE POUR LA VIE



COMPLÉMENTAIRE SANTÉ

GARANTIE DÉCÈS

SURCOMPLÉMENTAIRE SANTÉ

Depuis plus de 65 ans, IPECA est l'institution de prévoyance du monde aéronautique et spatial. Elle protège les femmes et les hommes de ce secteur dans tous les domaines de la protection sociale complémentaire, individuelle ou collective, en santé comme en prévoyance.

Pour en savoir plus :

0 810 510 510 Service 0,85 € / appel
+ prix appel



5 rue Paul Barruel, 75740 PARIS Cedex 15

www.ipeca.fr



GRANDS DÉFIS

PAGES 56 / 59 DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'ACCORD DE PARIS ET
APRÈS ?
INTERVIEW DE BRUNO LAFONT

PAGES 60 / 65 MONDIALISATION

PAGE 60
LE MAROC,
TREMPLIN VERS L'AFRIQUE
POUR LES ENTREPRISES
FRANÇAISES
PAGE 64
CÔTE D'IVOIRE, ENJEUX ET
OPPORTUNITÉS

PAGES 68 / 77 EUROPE

PAGE 68
INTERVIEW DU PATRON
DE LA CBI SUR LE BREXIT
PAGE 73
MAISON DES
ENTREPRISES,
PRÉSENTATION ET ENJEUX
PAGE 74
LES ZONES D'OMBRE
DE LA CONSTRUCTION
EUROPÉENNE
TRIBUNE DE SYLVIE GOULARD
PAGE 76
L'EUROPE DE LA VALEUR
COLLECTIVE AJOUTÉE
TRIBUNE DE LOÏC ARMAND

PAGES 79 / 93 NUMÉRIQUE

PAGE 79
L'UNIVERSITÉ DU
NUMÉRIQUE 2016,
PROMESSE TENUE !
PAGE 84
BILAN CHIFFRÉ
DE L'UNIVERSITÉ DU
NUMÉRIQUE 2016
PAGE 85
RÉflexION PARTICIPATIVE
& COLLABORATIVE
PAGE 86
DOCAPOST
PAGE 87
LA TRANSFORMATION
DIGITALE
DE L'INDUSTRIE
PHARMACEUTIQUE :
VERS DE NOUVELLES OFFRES
DE SOINS

PAGE 88
JACKPOT À LAS VEGAS
POUR LA FRENCH TECH
PAGE 90
CES : 32 AWARDS
POUR LES START-UP
FRANÇAISES

PAGE 95
EPANOISSEMENT
PATRONS CHAMPIONS DU
CHANGEMENT

PAGES 96 / 101 ENTREPRENEURIAT

PAGE 96
LES DÉTERMINÉS SAISON 2
PAGE 100
LE MEDEF APPELLE
À UNE RÉVOLUTION
ENTREPRENEURIALE



UNE TRIBUNE DE BRUNO
LAFONT, PRÉSIDENT
DU PÔLE DÉVELOPPEMENT
DURABLE DU MEDEF

LA COP21

A CONFIRMÉ LE RÔLE CENTRAL
DES ENTREPRISES DANS LA LUTTE
CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

“L'ACCORD DE PARIS MARQUE UN TOURNANT HISTORIQUE”

BRUNO LAFONT

REVIENT SUR L'ACCORD DE PARIS ET EN DRESSE LE BILAN.

La COP21 et l'accord de Paris sont le fruit d'un travail diplomatique de longue haleine qui a fini par porter ses fruits. L'accord de Paris marque un tournant historique dans la mobilisation des acteurs et notamment des entreprises. Rappelons que celles-ci ont un rôle déterminant dans la lutte contre le changement climatique car elles conçoivent et proposent une très large part des solutions à mettre en œuvre pour répondre à ce défi qui les concerne, quels que soient leur taille et leur secteur. C'est l'objet des actions de sensibilisation que le MEDEF a effectuées auprès des PME, des fédérations et du réseau territorial. Les entreprises ont également développé des échanges constructifs avec les États dans le cadre du *business dialogue* mis en place par la présidence française. L'accord de Paris inclut d'ailleurs des références au rôle de la société civile et au rôle des entreprises dans le processus.

Nous avons maintenant de fortes attentes pour la mise en œuvre de l'accord de Paris. La mise en œuvre des contributions nationales (INDC), la définition d'un système de suivi et de contrôle de ces engagements et d'un cadre de mesure, de reporting et de vérification sont essentiels. Sur ces points, l'accord a le mérite de fixer un processus de travail. Il reste à définir une méthode claire, simple, rigoureuse et acceptée par tous. Le développement des systèmes de prix du carbone est également un critère clé de réussite. La décision les mentionne, c'est une première étape importante qui répond à une forte demande des entreprises. Le manifeste du MEDEF, la déclaration de New York en 2014 et le lancement de la *Carbon Pricing Leadership Coalition* le 30 novembre (avec l'OCDE, la Banque mondiale, des chefs de gouvernement, des entreprises et des ONG) en sont autant de témoignages.

“IL FAUT S’ASSURER D’UN PARTAGE ÉQUITABLE DE L’EFFORT”

La mise en place d'un cadre financier pour les transferts de technologie va être progressive mais elle est également engagée. Des outils existent, notamment le Fonds vert pour le climat (100 milliards de dollars par an à 2020) et il faut s'assurer d'un partage équitable de l'effort de la part de l'ensemble des pays industrialisés. Enfin, la poursuite et le développement du *business dialogue* par la future présidence marocaine est importante dans la préparation de la COP22 pour ancrer le rôle des entreprises dans le processus de négociations.

Ambition et compétitivité seront décisives pour relever le défi du changement climatique. La France représente 1 % des émissions mondiales, l'Europe 11 %. Nous allons donc continuer de faire la course en tête. Nous serons attentifs aux orientations françaises (loi relative à la transition énergétique) et européennes (projet de réforme du marché d'échange de quotas de CO₂).

“LA FRANCE ET L’EUROPE VONT CONTINUER DE FAIRE LA COURSE EN TÊTE”

Enfin, nous avons engagé un partenariat avec nos collègues de la Confédération générale des entreprises du Maroc. Cette collaboration va s'intensifier tout au long de l'année pour œuvrer conjointement à la préparation de la COP22 qui se tiendra à Marrakech à la fin de l'année.



LE MAROC, TREMPLIN VERS L'AFRIQUE POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

LES 10 ET 11 MARS DERNIERS, PIERRE GATTAZ A CONDUIT UNE TRÈS IMPORTANTE DÉLÉGATION DE CHEFS D'ENTREPRISE AU MAROC. OBJECTIF : PERMETTRE À LA FRANCE DE REDEVENIR LE PREMIER PARTENAIRE COMMERCIAL DU ROYAUME CHRÉTIEN.



Au total plus de 90 entreprises, grands groupes, ETI, PME et start-up étaient du voyage, ainsi qu'une dizaine d'organismes de formation. Le président de la FNSEA, Xavier Beulin, et le président du conseil d'administration du CNAM étaient également présents. Automobile, aéronautique, numérique, énergie, transport, infrastructures, immobilier, formation, agroalimentaire, banque, assurance, communication... de très nombreux secteurs d'activité étaient représentés.

Cette délégation multisectorielle, la 13^e organisée par MEDEF International au Maroc depuis 1990, fut l'occasion pour les entreprises françaises d'échanger avec les principaux décideurs publics et privés marocains à travers plusieurs thématiques : transport/logistique, filière automobile et aéronautique, développement durable/infrastructures/COP22, formation...

Des rencontres institutionnelles avec le chef du gouvernement et les principaux ministres ont également eu lieu, ainsi que des échanges avec la communauté française d'affaires au Maroc.

Le partenariat entre la France et le Maroc est très dense. Des liens étroits et historiques unissent les deux pays politiquement, économiquement et socialement. La France est aujourd'hui le deuxième partenaire commercial du Maroc derrière l'Espagne, le premier investisseur, le premier bailleur de fonds et le premier pays de provenance des touristes et des transferts de fonds... Près de 750 entreprises françaises, dont 36 groupes du CAC40, sont présentes sur le territoire marocain. Elles représentent 80.000 emplois dans le pays et 40 % des stocks d'IDE. Les entreprises françaises couvrent l'ensemble des secteurs de l'économie et contribuent de ce fait fortement au développement du pays : formation, local content, partage de technologies. Elles contribuent également à la montée en gamme de l'économie marocaine (premier TGV sur le continent africain, filière aéronautique sous l'impulsion de Safran, usine Renault à Tanger...) et au rayonnement des entreprises marocaines à l'international, notamment en Afrique subsaharienne.

CARTOGRAPHIE DU MAROC

33,92 M HABITANTS,
PLUS DE 4,5 M DE MAROCAINS
À L'ÉTRANGER.

PIB : 110 MD USD
(BANQUE MONDIALE, 2014)

PIB PAR HABITANTS :
3 190 USD
(BANQUE MONDIALE 2014)

DETTE PUBLIQUE :
63,2 % DU PIB (2015)

TAUX DE CROISSANCE :
4,9 % EN 2015 ET 3,7 %
EN 2016 (FMI, 2015)

PART DES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS DANS LE PIB
55,8 % SERVICES (LE TOURISME EST LA PLUS GRANDE SOURCE DE REVENUS).
29,6 % INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE
14,6 % AGRICULTURE

TAUX D'INFLATION MOYEN
ENTRE 2004 ET 2016 : 1,8 %

TAUX DE CHÔMAGE
AU SENS DU BIT :
10,2 % (2014)



DE LA COP21 À LA COP22

LA FRANCE EST LE PREMIER INVESTISSEUR AU MAROC. LA PART DE LA FRANCE A ATTEINT **28,4 % (780 M€)** DU FLUX NET TOTAL DES IDE REÇUES PAR LE ROYAUME EN 2014.

PLUS DE **750 FILIALES D'ENTREPRISES FRANÇAISES** SONT IMPLANTÉES AU MAROC (DONT 36 DU CAC 40). ELLES REPRÉSENTENT **40 % DES IDE**, SOIT PLUS DE **80 000 EMPLOIS DIRECTS**.

2^e PARTENAIRE COMMERCIAL DERrière L'ESPAGNE (DEPUIS 2013) AVEC **DES ÉCHANGES QUI S'ÉLÈVENT À 7,8 Md€** EN DÉFICIT DE 200 M€ EN 2015 POUR LA PREMIÈRE FOIS (LIÉE À LA HAUSSE DES IMPORTATIONS AUTOMOBILES DE 13,3 %).

LE SALAIRE MOYEN AU MAROC S'ÉLÈVE À **327 \$/MOIS**, SOIT PRÈS DE DIX FOIS MOINS QUE LE SALAIRE MOYEN EN ESPAGNE.

LE TOTAL DES TAXES PAYÉES PAR LES ENTREPRISES REPRÉSENTE **49 % DE LEURS PROFITS**, SOIT LE TAUX LE PLUS COMPÉTITIF DE LA RÉGION.

Un an après la Conférence de Paris sur le climat, le Maroc organisera la COP22 en novembre 2016 à Marrakech. Le royaume se positionne dès à présent comme un leader dans les renouvelables et souhaite couvrir 42 % de ses besoins grâce aux énergies propres en 2020.

Le secteur privé français propose ses solutions technologiques pour répondre aux défis de l'accès à l'énergie et du changement climatique aux côtés de ses partenaires marocains. La mise en activité récente de la plus grande centrale solaire mondiale à Ouarzazate "Noor 1" qui générera 560 MW d'ici 2020 avec Engie et une multitude de PME marocaines et françaises, illustre bien cette complémentarité.

Afin de poursuivre la dynamique de mobilisation des entreprises de la COP21 à la COP22, Miriem Bensalah-Chaqroun, présidente de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), a pris part au 1^{er} sommet des patronats (*High-level Business Summit on Energy and Climate Change*) qui s'est tenu au MEDEF en décembre 2015. La CGEM a également participé à la rencontre de bilan de la COP21 du 8 février 2016. Les enjeux du développement durable ont, par ailleurs, été au cœur de la rencontre qui a réuni près de 400 chefs d'entreprise marocains et français lors de la délégation à Casablanca le 10 mars 2016.

Le MEDEF et la CGEM souhaitent que le *business dialogue* mis en place à l'occasion de la COP21 puisse se prolonger en 2016, et que les entreprises

poursuivent leurs actions en commun pour définir un cadre qui leur permette d'apporter des solutions compétitives. Les principaux engagements du MEDEF pour la COP21 portent sur :

- le prix du carbone : il est essentiel de donner un prix au carbone dans les principaux pays émetteurs ;
- la définition d'un cadre de mesure, reporting et de vérification des émissions (MRV) est une condition majeure de succès ;
- le *business dialogue* : les entreprises ont un rôle clé à jouer puisque 90 % des solutions proviennent du secteur privé et de sa capacité à donner à la R&D des applications industrielles commercialisables et compétitives ;

- la compétitivité de nos entreprises face aux engagements de Paris (la France représente 1 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, le Maroc 0,28 %). Les efforts doivent être équitables et partagés par tous.

La CGEM souhaite également mettre l'accent sur l'eau et la sécurité alimentaire, deux secteurs dans lesquels les entreprises françaises peuvent apporter des solutions innovantes et d'excellence.

Une délégation de la task force ville durable de MEDEF International se rendra au Maroc à l'occasion de la COP22. Une rencontre de l'Alliance internationale solaire, portée par Terrawatt, sera également organisée à destination de l'ensemble des ministres de l'Energie d'Afrique.

LA CÔTE D'IVOIRE

L'EFFERVESCENCE ÉCONOMIQUE EN AFRIQUE DE L'OUEST FRANCOPHONE

DU 25 AU 28 AVRIL 2016, PIERRE GATTAZ A CONDUIT EN CÔTE D'IVOIRE UNE DÉLÉGATION DE 150 CHEFS D'ENTREPRISE, REPRÉSENTANTS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET JOURNALISTES. OBJECTIF : ACCOMPAGNER LE DYNAMISME ÉCONOMIQUE IVOIRIEN EN RENFORÇANT NOS POSITIONS ET NOS PARTENARIATS AU SEIN DE CETTE LOCOMOTIVE ÉCONOMIQUE DE L'AFRIQUE DE L'OUEST FRANCOPHONE.

UNE DÉLÉGATION MASSIVE, TRÈS ATTENDUE À ABIDJAN

Au total plus de 130 entreprises, grands groupes, ETI, PME et start-up ont fait le déplacement, ainsi qu'une dizaine d'établissements d'enseignement supérieur (HEC, SciencesPo, CNAM, Mines-Télécom, Polytechnique Paris...). Le programme : 72 heures de rencontres et d'échanges à Abidjan, aux côtés de Marc Rennard, directeur général adjoint du groupe Orange, président du conseil de chefs d'entreprise France-Afrique de l'Ouest et Centrale de MEDEF International, et de Michel Roussin, ancien ministre, conseiller spécial du président du groupe Bolloré.

ECHANGES ET NETWORKING

Au programme de cette 10^e délégation d'entreprises en Côte d'Ivoire, une audience avec le président de la République, des rencontres de travail avec une dizaine de ministres, la visite du technocentre d'Orange et de l'usine de transformation de Cacao CEMOI. Tout cela complété par des séquences sectorielles consacrées à la formation supérieure et professionnelle avec l'université Felix Houphouët-Boigny et l'INP-HB de Yamoussoukro, à la mobilisation de capitaux pour financer des projets en Afrique avec la Banque africaine de développement et la Banque mondiale et à la distribution et à la grande consommation. Enfin, les membres de la délégation ont pu participer à des séquences de networking avec les entreprises ivoiriennes et la communauté d'affaires françaises basée en Côte d'Ivoire et à un grand Forum d'affaires France-Afrique de l'Ouest et Centrale, en présence des 22 ambassadeurs de France de la sous-région. Des séquences de B2B avec la CGECI, homologue ivoirien du MEDEF, ont complété l'ensemble.

UNE IMPLANTATION FRANÇAISE RECORD EN CÔTE D'IVOIRE

Quatrième partenaire commercial de la France en Afrique subsaharienne, la Côte d'Ivoire concentre la plus forte implantation d'entreprises françaises en Afrique (hors Maghreb) : 140 filiales d'entreprises françaises y emploient plus de 40 000 personnes, et on dénombre plus de 500 PME françaises de droit local. Cela fait de la Côte d'Ivoire une porte d'entrée économique naturelle dans la région. Les entreprises françaises contribuent à hauteur de plus de 50 % aux recettes fiscales de l'État ivoirien et leurs chiffres d'affaires cumulés représentent 30 % du PIB du pays. Elles couvrent l'ensemble des secteurs de l'économie : la téléphonie, l'eau, l'électricité, les banques, l'industrie, l'hôtellerie, le BTP, la grande distribution, les services et les hydrocarbures et, bien sûr, l'agroalimentaire.

UNE ÉCONOMIQUE DYNAMIQUE ET CRÉATIVE

Après une longue période de stagnation économique et de crise politique (2005-2011), l'État ivoirien dispose désormais de budgets substantiels grâce à une bonne santé économique tirée par l'agriculture, les services et les grands travaux publics. La croissance a été de 9,8 % en 2012, 8,7 % en 2013, 7,9 % en 2014, 8,2 % en 2015 et on attend pour 2016 une hausse de 7,6 % ! Avec le renforcement de la bonne gouvernance et une fiscalité réorganisée, la Côte d'Ivoire veut créer les conditions propices pour séduire les investisseurs. Par ailleurs, en modernisant ses infrastructures, le pays, premier producteur mondial de cacao et de noix de cajou, veut s'ouvrir de nouvelles perspectives et ambitionne de devenir un hub régional dans les domaines des NTIC et des transports. Par ailleurs, avec l'accroissement du niveau de vie de la population (+35 % du PIB/tête en PPA entre 2011-2015) et le dynamisme de la consommation des ménages, les entreprises françaises ont un rôle à jouer pour accompagner ce boom économique et participer à la montée en gamme de l'économie ivoirienne. Dans la distribution par exemple, avec l'implantation de Carrefour, dans les cosmétiques avec l'Oréal, dans l'agroalimentaire avec le groupe Bel ou encore dans le BTP avec Bouygues qui mène la construction du troisième pont enjambant la lagune à Abidjan, capitale économique du pays en passe de devenir la future métropole régionale.

CARTOGRAPHIE DE LA CÔTE D'IVOIRE

23 M HABITANTS,
DONT 4,3 MILLIONS À ABIDJAN
(CAPITALE ÉCONOMIQUE)

PIB : 35 MD USD
(DGT, 2014)

PIB PAR HABITANTS :
1 410 USD (DGT, 2015)

ENDETTEMENT :
41,3 % DU PIB (2015)

DÉFICIT PUBLIC :
-3,6 % DU PIB (2015)

PART DES PRINCIPAUX SECTEURS
D'ACTIVITÉS DANS LE PIB (BANQUE MONDIALE, 2011)
24,3 % AGRICULTURE
(1^{ER} PRODUCTEUR MONDIAL DE CACAO AVEC 35 % DU MARCHÉ SOIT
1,7 M DE TONNES PRODUITES, ET CET OR BRUN FAIT VIVRE PLUS
D'1/3 DE LA POPULATION)
30,3 % INDUSTRIE
45,4 % SERVICES
(LE TOURISME CONTRIBUANT À 4,8 % DU PIB EN 2014)

TAUX DE CROISSANCE :
8 % (DGT, 2014)
ET 9,5 % EN 2015 (FMI)

TAUX DE BANCARISATION : 16 %

EN 2015, LES ÉCHANGES COMMERCIAUX ENTRE
LA FRANCE ET LA CÔTE D'IVOIRE ONT ENREGISTRÉ
UNE **HAUSSE DE 10,8 %**, PRINCIPALEMENT DUE
À LA HAUSSE DES IMPORTATIONS FRANÇAISES EN
PROVENANCE DE LA CÔTE D'IVOIRE (772M€, + 22 %)
TANDIS QUE LES EXPORTATIONS FRANÇAISES EN CÔTE
D'IVOIRE ONT CRU DE 3,9 % POUR ATTEINDRE 1,1 MD€.

EN 2015, LES **RESSOURCES GLOBALES DU SYSTÈME**
BANCAIRE ONT AUGMENTÉ DE **25 %**.

LES ÉCHANGES BILATÉRAUX DEMEURENT
FAVORABLES À LA FRANCE AVEC UN EXCÉDENT
DE **335 M€** ET UN TAUX DE COUVERTURE DES
IMPORTATIONS PAR LES EXPORTATIONS DE 144 %. SUR
LES DIX DERNIÈRES ANNÉES, LES VENTES FRANÇAISES
ONT AUGMENTÉ EN MOYENNE DE 7 % PAR AN ET LES
ACHATS FRANÇAIS DE 4 %.

BANQUE PRIVÉE |1818|

1818, UNE BANQUE PRIVÉE AU SERVICE DES CHEFS D'ENTREPRISE



La Banque Privée 1818 offre de multiples services aux entrepreneurs.

Rencontre avec George Eric de la Brunière, son Directeur Général et Audrey Koenig, Directeur de la Clientèle Directe, Gestion de Fortune & Gestion Privée.

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER LA BANQUE PRIVÉE 1818 ?

GEB. Nous sommes spécialisés dans la gestion de fortune à travers trois canaux de distribution, un phénomène assez rare dans notre métier. D'abord le canal direct, c'est le portefeuille de gestion de fortune historique de la banque. Il recense les expertises de notre cœur de métier. Nous appartenons également au Groupe BPCE et avons à ce titre développé une relation de confiance avec les Caisses d'Epargne et les Banques Populaires. Notre modèle principalement BtoB conçoit et propose des produits à destination des réseaux. Enfin, nous avons acheté Sélection R de la banque Rothschild, destinée aux conseillers en gestion de patrimoine indépendants, et créé la plateforme Sélection 1818.

La Banque Privée 1818 pèse environ 25 milliards d'euros en France, 5 milliards d'euros au Luxembourg, au total près de 30 milliards d'euros d'actifs sous gestion.

Pour résumer nos forces, je dirais que nous sommes une banque, très réactive sur les problématiques patrimoniales au quotidien dotée d'un business model sophistiqué, d'expertises transversales et d'une bonne dynamique commerciale.

QUELS SONT LES ATOUTS DE LA BANQUE PRIVÉE 1818 POUR SÉDUIRE LES CHEFS D'ENTREPRISE ?

AK. Au cours de ces deux dernières années nous avons étendu notre offre à destination des chefs d'entreprise. La Banque Privée 1818 est très connectée aux équipes de Natixis, son actionnaire. Ainsi nous aidons les équipes du coverage dans leur dialogue stratégique avec les actionnaires et les chefs d'entreprise. Nous avons aussi créé une équipe spécialisée dans le haut de bilan et la négociation de management packages

« NOUS RÉPONDONS AUX BESOINS DE CHAQUE CLIENT GRÂCE À NOS DIFFÉRENTS PÔLES »

lors des opérations de LBO, que ce soit sur la partie conseil, financement ou cession.

Cet accompagnement tout au long de la chaîne de valeur constitue un vrai plus pour nos clients. Nous sommes capables de mobiliser des expertises dans un délai court tout en travaillant avec les spécialistes déjà présents auprès des clients. Notre particularité : une gestion agile que nous qualifions de synchrone.

GEB. La chaîne d'expertise développée permet à chaque banquier d'être un assembleur, un chef d'orchestre. Nous répondons aux besoins de chaque client grâce à nos différents pôles : immobilier, gestion conseillée, ingénierie patrimoniale, crédit patrimonial, corporate advisory.

QUEL RÔLE JOUEZ-VOUS LORS D'UNE OPÉRATION DE HAUT DE BILAN ?

AK. L'entreprise constitue traditionnellement 99% du patrimoine d'un dirigeant. Nous l'accompagnons dans l'ensemble des étapes cruciales du développement de ce patrimoine professionnel, en termes de maintien du contrôle de son capital, d'évolution de la gouvernance de son entreprise et de partage de valeur lié à l'entrée d'un investisseur tiers ou à l'intéressement de cadres clés. Lorsqu'un fonds d'investissement prend le contrôle majoritaire d'une entreprise, il souhaite la plupart du temps fidéliser et motiver les équipes dirigeantes. La Banque Privée 1818 est à ce jour la seule banque disposant de spécialistes du management package qui peuvent être mandatés par des équipes dirigeantes, afin de négocier directement auprès des fonds

d'investissement leur système d'intéressement pour les 4 ou 5 années à venir. Parmi la vingtaine d'opérations valorisées de 100 à 1 000 M€ réalisées au cours des 5 dernières années, l'accompagnement des managers des groupes Afflelou, la Foir Fouille, la Compagnie du Ponant, Efront ou AutoDistribution (AD) constituent autant d'opérations emblématiques qui permettent à la Banque Privée 1818 d'être aujourd'hui citée parmi les 3 acteurs majeurs de ce marché.

GEB. Pour un chef d'entreprise, céder sa société à un fonds d'investissement constitue aujourd'hui une véritable alternative à une cession industrielle. Dans ce contexte, la combinaison d'une optimisation du volet patrimonial de l'opération et d'un accord financier équilibré - qui maintient l'équipe dirigeante en place et l'intéresse à l'avenir de l'entreprise - constitue un atout clé pour nous voir confier une partie des avoirs du dirigeant sortant.

QUELLES SONT VOS PRÉCONISATIONS EN TERME DE GESTION FINANCIÈRE ?

GEB. Dans un contexte de marché volatile et de taux d'intérêts bas, trois catégories d'actifs demeurent intéressantes. D'abord les produits structurés lorsqu'il s'agit de profiter de la volatilité du marché. Ils offrent une protection du capital et un coupon annuel intéressant. Cela peut être dans le cadre de campagnes, sur un produit très large diffusé auprès de nombreux clients (20-40 millions) ou à travers des produits clubs, adaptés à la configuration spécifique

« LA BANQUE PRIVÉE 1818 EST À CE JOUR LA SEULE BANQUE DISPOSANT DE SPÉCIALISTES DU MANAGEMENT PACKAGE »

du patrimoine du client. Nous proposons également deux produits décorrélés du marché : les niches immobilières, sous forme de

club deals, et le Private Equity. Le premier apporte un rendement et une qualité de biens attractifs. Le second, à savoir l'investissement dans des entreprises non cotées sur un cycle long (7-10 ans), procure des niveaux de rentabilité avec une volatilité faible, en contrepartie d'une très faible liquidité sur la période. Bien entendu la Banque Privée 1818 offre aussi des solutions de placement plus classiques, comme le mandat de gestion traditionnel ou la gestion conseillée.

LE PATRONAT BRITANNIQUE SE MOBILISE **CONTRE LE BREXIT**



INTERVIEW DE
PAUL DRECHSLER
.....
PRÉSIDENT DE LA CBI

EN JUIN PROCHAIN,
LES BRITANNIQUES VONT
DEVOIR SE PRONONCER SUR
LE MAINTIEN OU NON
DU ROYAUME-UNI DANS
L'UNION EUROPÉENNE.
PAUL DRECHSLER, LE PATRON
DES PATRONS BRITANNIQUES,
EXPLIQUE POURQUOI LE BREXIT
SERAIT UNE ERREUR
ÉCONOMIQUE MAJEURE.

**"70 % DES MEMBRES DE LA CBI ESTIMENT QUE LE MAINTIEN
EST DANS L'INTÉRÊT DE L'ÉCONOMIE BRITANNIQUE"**

La CBI s'est clairement déclarée en faveur du maintien du Royaume-Uni dans l'Union européenne. Pourquoi ? Quelles seraient selon vous les conséquences d'un Brexit pour les entreprises britanniques ?

Paul Drechsler : Nous avons mené une consultation auprès de nos adhérents. Ils nous ont donné un mandat très clair pour défendre le maintien du Royaume-Uni dans l'Union européenne pour des raisons économiques et pour le service des entreprises. Nous avons récemment

publié les résultats d'un sondage effectué par le bureau d'enquêtes ComRes : 80 % des membres de la CBI – qui représentent un tiers des emplois privés au Royaume-Uni – croient que l'appartenance de ce dernier à l'UE est dans l'intérêt de leurs entreprises et 77 % estiment que le maintien est dans l'intérêt de l'économie britannique tout entière.

Des études publiées récemment (London School of Economics, Oxford Economics, ou PwC) démontrent l'impact potentiel d'un Brexit. L'étude de PwC analyse deux

**"LE COÛT D'UN BREXIT POURRAIT
REPRÉSENTER 5 % DU PIB"**

scénarios différents dans le cadre d'une sortie : l'un optimiste, l'autre reconnaissant que les négociations commerciales seraient difficiles, mais qu'elles pourraient néanmoins être conclues. Mais on pourrait concevoir des scénarios bien plus pessimistes.

Selon PwC, le niveau de vie au Royaume-Uni, le PIB et le nombre d'emplois diminuerait de manière importante. L'analyse suggère que le coût d'un Brexit pour l'économie britannique pourrait aller jusqu'à £100 milliards – environ 5 % du PIB – à l'horizon 2020. Même si un accord de libre-échange était rapidement conclu entre le Royaume-Uni et l'UE, PwC estime que le PIB pourrait diminuer de 3 % à l'horizon 2020. Le PIB par ménage pourrait baisser en 2020 de £2100 à £3700, et le taux de chômage britannique pourrait grimper de 2 à 3 points. La réduction des contributions au budget de l'UE et des coûts découlant de la réglementation européenne font pâle figure à côté de l'impact négatif sur l'investissement et le commerce. Même dans le meilleur des cas, le choc pour l'économie britannique serait énorme.

À court terme, les questions liées au rapport entre le Royaume-Uni et les autres pays de l'UE, en cas de sortie, donneraient lieu à de l'incertitude politique et économique. Il faudrait deux ans, voire plus, pour clarifier la future relation. Cette incertitude pourrait trouver son expression dans une volatilité accrue des marchés financiers et du taux de change, et dans une perte de confiance des entreprises.

ENGIE

La consommation est maintenant maîtrisée

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

Avec ses nouveaux services à l'énergie,
ENGIE permet à chacun de maîtriser sa consommation
et ainsi de participer à la transition énergétique.

engie.com

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

ENGIE SA AU CAPITAL DE 3 811 384 914 € - RCS MARSEILLE 341 107 431 - © Delph Images



Et quelles seraient les conséquences pour la City ? Londres risque-t-elle de perdre sa 1^{re} place dans le classement des centres financiers mondiaux comme semblent le penser les grandes banques américaines telles que Goldman Sachs ou JP Morgan ?

P.D.: Le Royaume-Uni est le leader mondial des services financiers et le responsable pour presque 25 % de la VAB du secteur financier européen. Plus de 250 banques étrangères ont leur siège à la City, et plusieurs d'entre elles l'utilisent comme un point d'entrée vers l'Europe. Elles peuvent toutes profiter du "passeport européen" pour offrir leurs services dans les 27 autres états-membres.

Cette source d'investissements étrangers pour le Royaume-Uni est de grande valeur et soutient des milliers d'emplois. Dans le cas d'un Brexit – et si l'UK ne devenait pas membre de l'Espace économique européen mais concluait un accord de libre-échange – la perte d'accès au marché européen aurait un très fort impact sur les banques. Il est probable qu'elles perdraient le "passeport européen" et devraient se conformer à un régime additionnel afin de pouvoir fournir des services dans d'autres pays européens. Une solution pour elles serait de transférer leur siège dans un autre État membre de l'UE, avec toutes les conséquences pour l'emploi au Royaume-Uni.

Comparée à d'autres places financières internationales, la place européenne la mieux classée après Londres est Francfort, au 14^e rang. Cet écart laisse de l'espace aux services financiers britanniques. Et la City s'est montrée innovatrice et capable de s'adapter au fil de l'histoire. Pourtant, les effets négatifs de la divergence réglementaire pourraient, dans les années à venir, permettre à d'autres centres financiers de contester la prééminence de Londres.

Un récent sondage a pourtant indiqué que 53 % des Britanniques étaient pour le Brexit. Pensez-vous que cela soit vrai ? Et comment expliquez-vous cette défiance vis-à-vis de l'Europe ?

P.D.: De très nombreux sondages ont été menés depuis l'annonce de l'organisation d'un référendum le 23 juin 2016 sur l'adhésion du Royaume-Uni à l'Union européenne. Les résultats de ces enquêtes varient, mais pour ce qui concerne les entreprises, ils sont plutôt convergents depuis un bon moment. Tous les sondages des entreprises – couvrant les petites, moyennes et grandes entreprises – démontrent qu'une majorité significative d'entreprises souhaitent rester dans l'UE.

La décision de rester dans l'UE appartient au peuple britannique. Notre relation avec l'Europe a toujours été un peu plus pragmatique que celle d'autres États membres. Ce n'est pas le rôle de la CBI de dire aux gens comment ils doivent voter et nous savons que, bien que la prospérité ne soit pas la seule considération, elle est un élément important pour les individus, leurs familles et les entreprises. Notre connexion avec 190 000 entreprises de toutes tailles au Royaume-Uni nous donne une vision unique de l'impact qu'aurait le résultat du référendum sur la prospérité. Il est important que les

"D'AUTRES CENTRES FINANCIERS POURRAIENT CONTESTER LA PRÉÉMINENCE DE LONDRES"

entreprises – quelle que soit leur position dans le débat – se fassent entendre quant à l'impact du vote sur l'investissement, la croissance et l'emploi.

Quel est selon vous l'impact de l'actuelle crise des migrants sur l'opinion britannique ?

P.D.: Plusieurs facteurs vont jouer sur l'analyse de chacun au regard du maintien du Royaume-Uni dans l'Union : identité, immigration, sécurité, prospérité... Trouver le bon équilibre entre toutes ces considérations sera le défi de chacun. Il est essentiel que la décision soit prise en toute connaissance de cause. Aucune nation ne peut répondre toute seule aux défis présentés par la crise migratoire, et une solution ne sera trouvée qu'en travaillant avec tous nos partenaires européens.

Aujourd'hui êtes-vous optimiste quant au résultat de ce référendum ?

P.D.: L'issue de ce référendum engagera le futur du Royaume-Uni pour les générations à venir et la décision finale devra être respectée. Quel que soit le résultat, les entreprises surmonteront cette période. Toutefois, les risques potentiels liés à "l'incertitude du retrait" seront beaucoup plus grands dans le cas d'une sortie.

"L'ISSUE DU RÉFÉRENDUM ENGAGERA LE FUTUR DU ROYAUME-UNI POUR DES GÉNÉRATIONS"

**AVENIR
ENTHOUSIASME
AMBITION
CONQUÈTE
ATOOTS
ENTREPRISES
CONFiance**

**UNIVERSITÉ
D'ÉTÉ 2016
DU MEDEF**

**MARDI 30
ET MERCREDI 31 AOÛT**

Y CROIRE ET AGIR !

En dépit des difficultés et des incertitudes actuelles, l'avenir est riche de promesses pour le monde comme pour notre pays. La France dispose d'atouts incomparables pour l'affronter dans les meilleures conditions et pour redevenir la terre de tous les possibles, à condition de ne pas se laisser envahir par le doute, de ne pas baisser la garde, et à condition d'y croire et d'agir !

CAMPUS D'HEC À JOUY-EN-JOSAS

LA MAISON DES ENTREPRISES DE FRANCE

Comme souhaité dès sa nomination au MEDEF, le président Gattaz a inauguré la Maison des entreprises de France basée à Bruxelles, le 25 février 2016. Cette plateforme réunit des fédérations membres du MEDEF et des entreprises qui souhaitent être plus visibles, plus présentes et donc plus efficaces auprès des institutions européennes et/ou de leur fédération européenne sectorielle. Un seul objectif : mieux faire entendre la voix des entreprises françaises auprès des décideurs européens.

À ce jour, la Fédération bancaire française, qui est le plus fidèle et le plus ancien partenaire bruxellois du MEDEF, la dynamique Fédération du commerce et de la distribution, la Fédération nationale des transports routiers et l'Association française de gestion financière ont déjà répondu positivement à ce projet collaboratif et coopératif. Parmi les entreprises, L'Oréal est la première à les avoir rejointes.

À partir de ce socle, d'autres structures ayant déjà, ou pas encore, une représentation auprès de l'Union européenne ont vocation à les rejoindre pour mener à bien leur lobbying. Comme l'a rappelé Pierre Gattaz devant un parterre d'institutionnels et de politiques européens, d'homologues étrangers et de futur partenaires potentiels : *"C'est par notre professionnalisme et la qualité de nos arguments que nous prouverons notre influence. Je suis convaincu que tout ce que nous ferons, plus unis ici à Bruxelles, sera plus efficace."*

VOUS ÊTES INTÉRESSÉS OU SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ MCVACCAREZZA@MEDEF.EU OU 00 32 2 231 07 30

1365 LE CLOS DES LAMBRAYS 1593 CHÂTEAU D'YQUEM 1668 DOM PÉRIGNON 1729 RUINART
1743 MOËT & CHANDON 1765 HENNESSY 1772 VEUVE CLICQUOT 1780 CHALMET 1815 ARDBEG 1817 COVA
1828 GUERLAIN 1832 CHÂTEAU CHEVAL BLANC 1843 KRUG 1843 GLENMORANGIE 1846 JOEWE
1849 ROYAL VAN LENT 1852 LE BON MARCHÉ 1854 LOUIS VUITTON 1858 MERCIER 1860 TAG HEUER
1860 JARDIN D'ACCLIMATATION 1865 ZENITH 1870 LA SAMARITAINE 1884 BULGARI 1895 BERLUTI
1908 LES ECHOS 1916 ACQUA DI PARMA 1924 IORO PIANA 1925 FENDI 1936 FRED 1945 CELINE 1947 DIOR
1947 EMILIO PUCCI 1951 WENJUN 1952 GIVENCHY 1958 STARBOARD CRUISE SERVICES 1959 CHANDON
1960 DFS 1969 SEPHORA 1970 KENZO 1970 CAPE MENTELLE 1976 BENEFIT COSMETICS 1977 NEWTON
1980 HUBLOT 1984 MAKE UP FOR EVER 1984 THOMAS PINK 1984 DKNY 1984 MARC JACOBS
1985 CLOUDY BAY 1991 FRESH 1993 BELVEDERE 1998 BODEGA 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

LES ZONES D'OMBRE DE LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE

En ouvrant le débat de l'appartenance du Royaume-Uni (RU) à l'Union européenne (UE), David Cameron a jeté un coup de projecteur sur les zones d'ombre de la construction européenne. Hélas, les dirigeants des autres pays européens semblent avoir été plus aveuglés qu'éclairés.

Le 19 février dernier, un arrangement singulier, relevant du droit international, a été conclu entre les 28 États membres. Il porte sur quatre points : la compétitivité, les droits des travailleurs migrants au sein de l'UE, la souveraineté et les rapports de la zone euro avec le reste de l'Union. L'ambiguité s'y mêle au déni, à un degré préoccupant.

TRIBUNE DE
SYLVIE GOULARD
DÉPUTÉE EUROPÉENNE (ALDE)



Le Premier ministre britannique a eu raison d'appeler au renforcement de la compétitivité des économies européennes. C'est malheureusement la partie la plus faible de l'accord. Une grande initiative sur le numérique, dans le sens prôné par *European Round Table of Industrialists*, ou encore la mise en œuvre du rapport Monti sur le marché intérieur (de mai 2010...) auraient été plus opportunes. Peut-être auraient-elles eu plus de chance de convaincre les Britanniques, pragmatiques par tempérament, de la valeur ajoutée de l'UE. David Cameron a été autorisé à réduire à l'avenir certaines prestations sociales pour les travailleurs migrants, mais il n'a pas été répondu à la question fondamentale de savoir si la mobilité des travailleurs est encore souhaitable ou si, au contraire, les différences de niveau de vie dans l'Union à 28 invitent à la restreindre. La directive sur le détachement des travailleurs a notamment été laissée de côté.

L'abandon pour le RU de la clause d'*"union sans cesse plus étroite"*, comme l'octroi aux parlements nationaux d'un pouvoir inédit de blocage de la législation européenne constituent un changement des traités inopportun. L'équité comme l'efficacité appelaient au contraire à préserver l'ordre juridique européen.

"IL MANQUE AUSSI UN VOLET ÉQUILIBRÉ SUR LA GOUVERNANCE DE LA ZONE EURO"

Il manque aussi un volet équilibré sur la gouvernance de la zone euro. Chacun sait qu'elle n'est pas optimale. Malgré les appels répétés de Mario Draghi, le besoin urgent d'agir a encore été nié. En usant de la menace de son départ, le RU a obtenu des concessions excessives : un droit de regard durable sur les décisions liées à l'euro, assorti d'une exemption de contribution aux fonds de secours alors même que la France continuera de payer 1,6 milliard par an au budget de l'UE au titre d'un "rabais" au profit d'un pays désormais plus riche, en partie désengagé.

Malgré les doutes ambients, le besoin de restaurer la confiance des citoyens dans l'UE n'a pas été perçu. Aux Britanniques, appelés à voter en juin, David Cameron dit que l'accord est contraignant. Aux Français, François Hollande prétend le contraire. Et tous les Européens doivent accepter un arrangement conclu au mépris des garanties démocratiques prévues en cas de révision formelle des traités (implication des Parlements européen et nationaux).

Après les attentats qui ont endeuillé Bruxelles, ces bricolages du Conseil européen semblent encore plus choquants. Est-il décent, pour des chefs d'État ou de gouvernement, de débattre des jours durant de prestations sociales minimes et de clauses symboliques quand l'UE ne s'occupe toujours pas de sécurité externe et intérieure ?

C'est à ce niveau là que le débat sur l'avenir de l'UE devrait être placé afin de répondre à la question clé de notre temps : indépendamment des doutes anglais, notre avenir est-il dans la conservation de prérogatives nationales vaguement coordonnées ? Ou dans l'édification d'un espace politique souverain, correctement légitimé, doté de moyens mutualisés ? Sur l'essentiel, le président français et la chancelière allemande restent muets. D'idées nouvelles, de souffle et de détermination, on cherche en vain la trace.

Toutes les lenteurs de la construction européenne ne sont pas à mettre sur le dos de la *perfide Albion*. L'ère où ce pays a servi aux Français de paravent commode s'achève, cachant la pusillanimité et les contradictions nationales.

L'EUROPE, DE LA VALEUR COLLECTIVE AJOUTÉE

LOÏC ARMAND

PRÉSIDENT DE LA COMMISSION EUROPE DU MEDEF

L'Europe traverse l'une des pires crises de sa jeune histoire. La solidarité européenne et la marche vers une union toujours plus étroite des peuples ont été stoppées par la marée humaine qui fuit la guerre syrienne, augmentée de tous ceux qui prennent la route ou la mer, à leurs risques et périls, à la recherche d'un avenir meilleur. Le spectre du Brexit ne s'est pas éloigné avec l'accord laborieux consenti au Royaume-Uni. Partout, les europhobes se réjouissent déjà du précédent que nos voisins d'outre-Manche pourraient ainsi créer, en cas de succès du "leave" au référendum du 23 juin.

L'époque où un cercle d'initiés pouvait concocter un projet fédéral en catimini et le faire avaler aux populations au travers de la mécanique de traités, non assumés par ceux-là mêmes qui les ont signés, est révolue. A l'heure de la communication digitale, des réseaux sociaux, des pétitions 2.0, les peuples font justement valoir qu'ils veulent à la fois plus d'Europe et pas moins de France, moins d'Allemagne ou d'Italie.

"PRÉSERVER L'EURO"

Que faire ? D'abord, préserver une nouvelle fois l'euro. La secousse d'un retrait britannique serait violente. Il faut, dès maintenant, préparer une initiative spectaculaire de réaffirmation du soutien des 19 pays de l'euro zone au patrimoine commun que constitue leur monnaie. Cela veut dire, au-delà des promesses, un accord immédiat pour une accélération de la convergence économique, budgétaire et fiscale des pays de l'euro et la mise en place, dès l'été, de mesures visibles et crédibles. La France et l'Allemagne ont la responsabilité historique de prendre cette initiative et d'entraîner les autres.

Simultanément, les deux composantes du pouvoir législatif européen, Conseil et Parlement, devraient adopter une déclaration solennelle d'orientation de l'Union vers une Europe de la valeur ajoutée (*Ever Better Europe*) au lieu de la logique fédéraliste sous-jacente qui prévaut aujourd'hui sans jamais être nommée. Il ne s'agit pas de modifier les traités mais bien d'un manifeste politique : toute réglementation nouvelle proposée par la Commission serait désormais évaluée en fonction de

la capacité de l'Union à faire mieux collectivement que ce que chacun des États membres ne ferait tout seul. Les libertés de circulation qui forment la colonne vertébrale du marché unique, celle des marchandises, des services, des capitaux et des hommes ne sauraient plus justifier le rouleau compresseur de la démarche fédérative. La valeur ajoutée des politiques projetées doit être démontrée. C'est un renversement de la charge de la preuve.

"LA CRISE MIGRATOIRE BALAIE TOUS LES AGENDAS"

Aujourd'hui, la crise migratoire balaie tous les agendas. La réponse de l'Union apportera à l'évidence la valeur ajoutée de l'action collective. Il nous faut définir dans l'urgence une politique commune d'asile fixant les règles du jeu, aussi bien en Europe pour les procédures, les critères et la répartition des efforts, que vis-à-vis de l'extérieur afin de ne pas créer de faux espoirs auprès des populations concernées. Nous devons également mettre en œuvre sans retard les moyens d'un strict contrôle aux frontières extérieures. Quel qu'en soit le coût budgétaire !

L'Europe risque de mourir de ne plus être portée comme un projet politique fort, partagé et assumé, comme au temps du trio Delors-Kohl-Mitterrand. Dans notre pays, gauche et droite confondues en ont souvent fait un exutoire. Le sujet Brexit n'est que la partie visible de l'iceberg. Répondre aux interrogations britanniques, c'est aussi rendre service au projet européen.

"CHANGEONS ENSEMBLE L'EUROPE POUR SAUVER L'EUROPE"

Nous ne voulons pas déléguer notre souveraineté, mais nous serions prêts à accepter de la partager si nous comprenions où on nous emmène, si nous nous sentions défendus et protégés, si nous avions confiance en nos représentants parce qu'ils nous entraîneraient sur les chemins de l'avenir et surtout si nous gardions le contrôle de notre destin. Changeons donc ensemble l'Europe pour sauver l'Europe, le jardin de nos entreprises, l'avenir de nos enfants.

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



PÔLES INNOVATION

BNP Paribas a créé **15 pôles innovation** pour accompagner le développement en France et à l'international des jeunes entreprises innovantes grâce à des solutions personnalisées.

www.entreprises.bnpparibas



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change

UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE 2016

“AU GRAND FESTIN DU NUMÉRIQUE, SEREZ-VOUS À TABLE OU DANS L'ASSIETTE ?” TEL ÉTAIT LE TITRE UN BRIN PROVOCATEUR DE LA DEUXIÈME ÉDITION DE L'UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE QUI S'EST TENUE AU MEDEF LES 16 ET 17 MARS DERNIERS. EN PLUS D'ÊTRE UNE RÉUSSITE EN TERMES DE PARTICIPATION, CET ÉVÈNEMENT A MIS L'ACCENT SUR LES TRANSFORMATIONS, ET SURTOUT LES OPPORTUNITÉS, DE L'ÉCONOMIE DIGITALE.

PROMESSE TENUE !

En conclusion de sa première Université du numérique en juin dernier, Pierre Gattaz avait promis de réitérer cet événement qui, déjà en 2015, fut un succès. Ainsi, les 16 et 17 mars derniers, le MEDEF organisait la deuxième édition de son rendez-vous du numérique, qui a notamment permis de décliner les impacts de la métamorphose digitale et les nouveaux défis qui s'imposent aux entreprises pour anticiper, s'adapter, et profiter des opportunités offertes.

Un véritable engouement du public s'est manifesté à cette occasion, révélant, par le succès de la participation comme par le nombre de connections au live, une véritable soif de mieux comprendre les grands bouleversements économiques, mais aussi technologiques et RH, que le numérique engendre dans l'entreprise.

Comme l'an dernier, le MEDEF misait sur une diffusion partagée des débats, en direct via Internet, puis en différé. L'ère du partage, même dans l'événementiel, s'imposait bien sûr pour cet événement, et a permis de réunir plus de 5 000 participants connectés pendant les 2 jours de la manifestation.

Quelque 125 intervenants, experts, entrepreneurs et dirigeants sont venus présenter les défis qui caractérisent leur secteur d'activité ou leur domaine d'expertise, apportant des témoignages concrets de ce que les transformations numériques impliquent au quotidien.

Désintermédiation des acteurs traditionnels, 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, 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. Plusieurs focus sur les apports des technologies numériques ont donc été présentés pour démontrer leurs facultés à devenir des accélérateurs de performances, tant pour l'industrie du futur que pour l'organisation du quotidien (Smart Cities, Smart Home, santé connectée...).

Il était aussi important de permettre la compréhension des phénomènes et 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. La transformation des compétences et la transmission des savoirs firent également l'objet d'échanges et de débats entre employeurs et acteurs de la formation. Apprendre et former autrement étant en effet un impératif indissociable de la transformation numérique de l'économie.

Neuf keynotes de visionnaires, décideurs politiques ou dirigeants de renom ont complété ces prises de parole, permettant aussi de mettre en perspective l'avenir numérique de nos organisations économiques et institutions publiques. Chacun

“LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE N'ATTEND PAS : TOUT DOIT ÊTRE FAIT POUR ADAPTER NOS ENTREPRISES, SURTOUT LES TPE ET PME, ET NOTRE CADRE FISCAL ET SOCIAL”

PIERRE GATTAZ

a ainsi su apporter un regard instruit et instructif aux problématiques posées, tout en faisant bénéficier les participants de leurs expériences.

L'Université du numérique 2016 a donc su tenir ses promesses. Elle a été aussi l'occasion pour le MEDEF d'accueillir des participants d'horizons plus larges que son cercle habituel de dirigeants et de fédérations professionnelles, puisque se sont côtoyées pendant ces 2 jours de nombreux décideurs, économiques, politiques, et aussi des représentants des collectivités locales ou de la haute administration. Un creuset dont nous pouvons être fiers pour le partage qu'il a permis dans les moments de networking, comme par exemple au cours du cocktail organisé à l'Usine I/O le 16 mars.



MURIEL PÉNICAUD
DIRECTRICE GÉNÉRALE
DE BUSINESS FRANCE



THIERRY MANDON
SÉCRÉTAIRE D'ETAT CHARGÉ DE
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

**"LA FRANCE DISPOSE DE RÉELLES OPPORTUNITÉS
POUR CRÉER DE NOUVEAUX MARCHÉS
ET RÉINVENTER LES BUSINESS MODELS"**

Business France est une agence nationale chargée de l'internationalisation de l'économie française. Ses missions sont les suivantes : aider les entreprises françaises à exporter, prospecter les investissements étrangers et assurer la promotion de l'image de la France.

La transformation numérique s'appuie sur quatre leviers : les infrastructures, l'innovation, l'écosystème d'entreprises et les compétences. La France est très bien positionnée concernant les infrastructures, et notamment l'infrastructure réseau.

L'innovation constitue également un atout pour notre pays, qui dispose d'un terreau fertile et de nombreux talents. La collaboration entre recherche publique et privée est de plus en plus efficace. Le crédit d'impôt recherche est également un atout important.

S'agissant de l'écosystème, la French Tech est forte de 8 000 start-up, dont certaines sont leaders dans des domaines tels que les objets connectés, le Big Data ou la cyber sécurité. De même, le capital-risque connaît actuellement un développement important.

Enfin, concernant les compétences, les entreprises doivent s'appuyer sur les jeunes générations, particulièrement à l'aise avec l'utilisation des outils numériques.

Compte tenu de ces quatre éléments, la France dispose de réelles opportunités pour créer de nouveaux marchés et réinventer les *Business Models* existants."

**"POUR LES UNIVERSITÉS, LA TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE EST UNE URGENCE"**

Pour les universités françaises, la transformation numérique est une urgence et une difficulté. Alors que les plus grandes universités mondiales développent des modules de cours en ligne, l'université française court le risque de se voir marginalisée. Depuis neuf mois, nous avons donc décidé de déployer d'importants efforts pour accompagner sa transformation numérique. Une feuille de route a été élaborée. Elle doit permettre aux universités d'organiser le stockage et la valorisation de leurs données, mais également d'organiser le développement de nouveaux usages de ces données dans le cadre de pédagogies innovantes.

Le numérique doit permettre à l'administration publique et aux entreprises de transformer leurs organisations. Dans cette perspective, nous travaillons à la constitution de lieux de formation des futurs cadres de la transformation organisationnelle de l'économie numérisée. J'ai proposé au MEDEF de nous aider à définir les compétences que ces cadres devront maîtriser.

Enfin, nous réfléchissons également à la manière dont l'innovation arrive au sein des entreprises, sachant que les projets les plus innovants sont souvent issus d'une coproduction entre entreprises et universités. A partir de juin prochain, nous allons nous engager dans une démarche de simplification drastique de la propriété intellectuelle. De même, nous travaillerons à la révision de l'architecture de l'innovation, afin que les universités puissent travailler plus efficacement avec les entreprises."



ISAAC GETZ
PROFESSEUR DE LEADERSHIP
ET DE L'INNOVATION À ESCP
EUROPE

"LES SALARIÉS DOIVENT ÉVOLUER DANS UN ENVIRONNEMENT LEUR PERMETTANT DE S'ÉPANOUIR"

"Dans nombre d'entreprises, les salariés sont infantilisés et déresponsabilisés. En France, seuls 9 % des collaborateurs se disent engagés dans leur travail, quand 65 % se disent désengagés. Les 26 % restants regroupent des salariés activement désengagés, qui se rendent sur le lieu de travail avec la volonté de montrer leur désengagement.

Pour motiver les salariés, il convient d'analyser leurs besoins et de les satisfaire. Il est nécessaire de créer un environnement permettant aux collaborateurs de s'automotiver.

Plusieurs pistes sont envisageables pour susciter l'engagement des collaborateurs. La première concerne l'égalité intrinsèque entre les salariés. Il convient ainsi de les traiter avec respect et considération, mais également de faire confiance à leur capacité de trouver des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés, afin de libérer leur créativité.

La deuxième piste concerne la réalisation de soi. Les salariés doivent évoluer dans un environnement leur permettant de s'épanouir.

Enfin, la troisième piste repose sur l'autodirection. Les êtres humains n'aiment pas être contrôlés et recevoir des ordres. Il est donc nécessaire de leur laisser l'initiative, afin qu'ils puissent révéler leur grandeur, qui contribuera à la grandeur de l'entreprise."



NICK LEEDER
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE
GOOGLE FRANCE

"IL EST NÉCESSAIRE DE CONSTRUIRE UN *DIGITAL SINGLE MARKET* EN EUROPE"

"Les utilisateurs français sont d'importants consommateurs des outils du numérique et il existe une réelle effervescence dans le secteur des start-up françaises. Au-delà des revenus qu'elles génèrent, elles développent des compétences bénéfiques pour les autres entreprises.

Depuis deux ans, les entreprises ont réalisé que le numérique n'était pas uniquement un enjeu pour les start-up. Toutefois, il existe encore un écart important entre l'utilisation du numérique par les particuliers et par les entreprises. La France pourrait gagner 100 milliards d'euros de PIB si cet écart était comblé.

Pour y parvenir, il est nécessaire d'accepter les changements en cours, en ne se focalisant pas sur la protection des positions existantes.

Il est nécessaire de construire un *Digital Single Market* (marché unique numérique) en Europe. A l'inverse, il est contre-productif de mettre en place des lois spécifiques et compliquées dont le champ d'application est limité à la France.

Google a mis en place un programme spécifique pour aider les start-up françaises. Dix entreprises ont été sélectionnées et ont bénéficié d'un soutien. Ces dernières ont ainsi pu ouvrir leurs activités à 30 pays, embaucher 200 personnes et lever 200 millions d'euros.

En outre, nous avons également lancé il y a quatre ans un programme à destination des PME, souvent réticentes à se lancer sur le Web. Depuis ce lancement, 50 000 PME ont ouvert un site Internet."

**GEORGES NAHON**CEO D'ORANGE SILICON VALLEY ET
PRÉSIDENT D'ORANGE INSTITUTE**JOËL DE ROSNAY**PRÉSIDENT EXÉCUTIF DE BIOTICS INTERNATIONAL ET
CONSEILLER DU PRÉSIDENT D'UNIVERSCIENCE**"LES GRANDES ENTREPRISES DOIVENT S'OUVrir
AUX START-UP"**

"La Silicon Valley continue d'être un lieu d'innovation particulièrement important. Elle regroupe Google, Facebook, Amazon, Apple et Microsoft dont la capitalisation boursière cumulée atteint 2 000 milliards de dollars.

Même s'il est probable que la situation se dégrade légèrement, les grands acteurs de la technologie feront vraisemblablement preuve d'une forte résilience grâce à leur ancrage dans l'économie réelle et leur capacité d'innovation technologique. Les développements actuels sont soutenus par quatre piliers : les réseaux sociaux, le mobile, l'analyse des données et le cloud. Parallèlement, la révolution numérique entraîne quatre phénomènes : la digitalisation, la démonétisation, la désintermédiation et la disruption (rupture).

Aucune entreprise ne peut s'exempter de l'importance des datas et des softwares. (...) En outre, la montée en puissance du cloud crée également des perturbations importantes. Ainsi, des sociétés comme IBM subissent de plein fouet la concurrence de nouveaux acteurs, et notamment d'Amazon. Actuellement, 40 % des entreprises créant des applications dans le cloud utilisent leur service.

La période actuelle est également marquée par une diversification croissante des activités des grands acteurs de la technologie.

Enfin, le *machine learning* et l'intelligence artificielle connaissent un développement particulièrement important. La durée de vie des sociétés se raccourcit au fil du temps. Cette situation s'explique par le fait que les grandes entreprises doivent assurer leur fonctionnement quotidien, ce qui complique grandement l'innovation. Compte tenu de cet élément, il est essentiel pour leur survie que ces dernières s'ouvrent aux start-up."

**"NOUS SOMMES CONFRONTÉS À UN CHANGEMENT
DE MONDE!"**

"Comme le disait Michel Serres, nous ne sommes pas uniquement confrontés à une crise économique mondiale, mais également à un changement de monde. Cette disruption est notamment portée par les entreprises qui proposent de nouveaux modèles, rendus possibles par le numérique. Ces modèles sont à la fois délocalisés, mondialisés et désintermédiaires.

La téléactivité, rendue possible par les outils numériques particulièrement puissants dont nous disposons tous, a complètement modifié la manière de travailler. (...)

Afin d'éviter l'ubérisation, les entreprises peuvent opter pour la stratégie du *win-win*, en s'associant avec les grands acteurs du numérique. (...) La digitalisation d'une entreprise ne se limite pas à l'utilisation d'Internet. Elle correspond à un bouleversement complet de la hiérarchie interne, de la relation client, de l'environnement et des concurrents. Les nouvelles entreprises ne sont pas des structures mais des plates-formes, des réseaux qui se nourrissent de leurs clients, notamment via les données.

Aux États-Unis, les *millenials* (génération née avec Internet) représentent 30 % des 44 millions de travailleurs indépendants. Ils s'opposent à la notion de travail salarié contractuel et transforment leurs entreprises en coopératives de travailleurs indépendants. Dans ce cadre, le management ne consiste plus à donner des directives et à contrôler, mais à déployer une vision de long terme, à communiquer, à faire confiance, à promouvoir des valeurs et à favoriser l'interactivité."

BILAN CHIFFRÉ DE L'UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE

2016

2
jours
d'événement

4 995
VISITEURS UNIQUES
CONNECTÉS AU LIVE

124
INTERVENANTS

9
start-up
présentes dans
l'espace des solutions
innovantes

2970
VISITEURS UNIQUES
EN PRÉSENTIEL

17
SÉQUENCES DE
CONFÉRENCE/DÉBAT

9
keynotes

200
PERSONNES PRÉSENTES AU
COCKTAIL DE L'USINE I/O

**"AVEC 124 INTERVENANTS ET
PRÈS DE 3000 PARTICIPANTS,
LE SUCCÈS DE L'UNIVERSITÉ
DU NUMÉRIQUE SE CONFIRME.
ELLE EST DEVENUE UN RENDEZ-
VOUS INCONTOURNABLE DE
L'ANNÉE DIGITALE, QUE CE SOIT
POUR LES ACTEURS DISRUPTIFS
OU "TRADITIONNELS"**

GEOFFROY ROUX DE BÉZIEUX

LES CHEFS D'ENTREPRISE DOIVENT S'APPUYER SUR UNE RÉFLEXION

Participative & Collaborative



SÉBASTIEN MARIN,
DIRECTEUR EN CHARGE DE L'OFFRE DIGITALE, GRANT THORNTON

FACE À LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE EN COURS ET AUX MUTATIONS PROFONDÉES ET PERMANENTES QU'ELLE INDUIT SUR NOTRE ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, LA PÉRIODE EST À L'ACCÉLÉRATION DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES.

En matière de transformation numérique, seule la confrontation des innovations de produits ou de services auprès des clients permet d'obtenir des résultats tangibles. Cela nécessite sans cesse passer d'un état de réflexion stratégique à la mise en œuvre, à la mesure des résultats obtenus, à l'adaptation, à la correction, voire à l'arrêt de l'innovation si cette dernière ne suscite pas l'adhésion. L'innovation devient ainsi un enjeu majeur de la définition des axes de pilotage des entreprises car elle pousse les entreprises que nous accompagnons à revoir tout ou partie de leur modèle opérationnel.

Chez Grant Thornton, nous pensons que dans ce contexte global d'incertitude et d'informations limitées quant aux résultats futurs, les chefs d'entreprise doivent s'appuyer sur une réflexion participative et collaborative tournée vers l'interne (auprès de leurs équipes) et vers l'externe (auprès de leurs partenaires) afin d'être en mesure de saisir les meilleures opportunités offertes par l'ère du numérique.

De plus en plus d'acteurs au sein de l'entreprise seront ainsi impliqués dans la définition d'une stratégie d'entreprise dynamique et participative à même de créer de nouvelles expériences clients et de nouveaux modèles de service, et de transformer en continu le modèle opérationnel de la structure (création de nouveaux rôles au sein de l'organisation, reconfiguration des activités).

La réussite de ces entreprises s'accompagnera nécessairement d'une évolution des modes de travail à même de libérer les collaborateurs, de les engager totalement en boostant leur pouvoir de création, leur passion, leur esprit d'équipe, pour un objectif commun.

La capacité réelle de mise en œuvre de ces évolutions sur le terrain, où employeurs et employés investissent mutuellement et consciemment dans leurs développements respectifs, qu'ils soient conjoints ou non, représente dans les années à venir le défi majeur des entreprises du futur.

DOCAPOST

AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES TPE-PME



ROLAND ANDRÉ,
DIRECTEUR GÉNÉRAL,
DOCAPOST MIDDLE MARKET

La généralisation de la dématérialisation, l'émergence des objets connectés et le big data ont fortement impacté le monde de l'entreprise. Ce phénomène transforme les métiers, les outils et les modes de travail ainsi que les relations de l'entreprise avec ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires. Devant cette profonde mutation, les entreprises doivent se transformer, tant dans leur organisation que dans leur *business model*. Il est essentiel pour elles d'accélérer leur digitalisation pour ne pas la subir, pour être toujours plus productifs et compétitifs. Les petites et moyennes entreprises n'ont pas les moyens techniques, humains et financiers des grandes organisations. C'est pourquoi elles sont en recherche de solutions clés en main à la fois intuitives et robustes.

"LA PLATEFORME CRÉÉE PAR DOCAPOST POUR LE MARCHÉ DES PME/TPE A TOUT D'UNE GRANDE ! NOUS PROPOSONS AUX PME DES SERVICES IDENTIQUES À CEUX DONT BÉNÉFICIENT DÉJÀ NOS CLIENTS GRANDS COMPTES. TOUTEFois, NOUS APPORTONS UN SOIN PARTICULIER À CE QUE CETTE OFFRE SOIT ADAPTÉE AUX BESOINS SPÉCIFIQUES DES DIRIGEANTS DE PME."

C'est dans ce contexte que Docapost, filiale de la branche numérique du groupe La Poste, s'appuyant sur son expérience historique au travers de plates-formes secteurs et métiers pour les grandes entreprises, propose une offre complète de solutions en ligne et "à la demande" adaptée à l'accompagnement des PME et TPE. Aujourd'hui, pour adapter des services numériques à des besoins particuliers, les outils existent grâce aux solutions en *cloud computing*.

Ceux-ci permettent de déployer vite et de façon efficace les applications dont l'entreprise a besoin. Le mode SaaS¹ permet une logique de facilitation et une souplesse pour proposer des offres clés en main immédiatement fonctionnelles.

¹ Logiciel en tant que service.

LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : **VERS DE NOUVELLES OFFRES DE SOINS**

QUE DEVIENT UN PATIENT LORSQU'IL QUITTE LE CABINET DE SON MÉDECIN ? COMMENT OBSERVE-T-IL SON TRAITEMENT ? CHANGEST-IL EFFECTIVEMENT SES HABITUDES DE VIE ?

Plusieurs études ont été conduites sur ces sujets. Elles confirment tout le chemin à parcourir encore. Par exemple, même après un événement aussi important qu'un infarctus du myocarde, un patient sur deux ne prend pas correctement ses médicaments !

Bien sûr, la technologie et la science continueront indiscutablement de progresser dans la connaissance des maladies et de concevoir des traitements encore plus sophistiqués, plus efficaces et mieux tolérés.

Mais comment s'assurer de la bonne observance des traitements comme de leur contribution à la modification des habitudes de vie des patients ?

C'est probablement là que se jouera réellement la transformation digitale de l'Industrie pharmaceutique.

Parce que, tout simplement, ces technologies offrent la promesse d'un accompagnement personnalisé et ainsi d'un meilleur soin grâce à leurs capacités de proximité et d'interaction avec le patient tout au long de la journée.

Aujourd'hui, l'offre de l'industrie pharmaceutique consiste à mettre à la disposition des médecins, pour le bénéfice de leurs patients, des médicaments dont l'efficacité et la sécurité ont été évaluées dans des essais cliniques et validées par les autorités sanitaires.

Demain, l'industrie pharmaceutique proposera des offres globales de soins, articulées autour du médicament, comprenant des outils et des services médicaux adaptés visant à mieux accompagner le patient. Elle pourra alors garantir un pourcentage de succès en conditions réelles pour les patients auxquels ces offres de soins seront prescrites.

Pour l'industrie pharmaceutique, la transformation digitale est une opportunité au service de sa vocation : toujours mieux connaître le patient pour mieux l'aider à se soigner.

**OLIVIER LAUREAU
ET OLIVIER GRYSON**

JACKPOT À LAS VEGAS POUR LA FRENCH TECH

POUR LA DEUXIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE, LE MEDEF S'EST RENDU AU *CONSUMER ELECTRONICS SHOW* DE LAS VEGAS, UN VOYAGE QUI S'INSCRIT DANS LA STRATÉGIE NUMÉRIQUE DE MONDIALISATION MISE EN ŒUVRE PAR PIERRE GATTAZ. LES 190 ENTREPRISES FRANÇAISES PRÉSENTES CETTE ANNÉE AU CES ONT RÉVÉLÉ TOUS LES ATOUTS FRANÇAIS DANS LA NUMÉRISATION DE L'ÉCONOMIE : CRÉATIVITÉ, INVENTIVITÉ, SAVOIR-FAIRE TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES, VOLONTÉ D'ENTREPRENDRE ET ESPRIT DE CONQUÊTE. 32 D'ENTRE ELLES SE SONT VU ATTRIBUER UN AWARD. COCORICO POUR LE COQ DE LA FRENCH TECH !

...ET LA FORCE DE LA FRENCH TECH

Du 6 au 9 janvier, Las Vegas a accueilli la 49^e édition du *Consumer Electronics Show*, le plus grand salon mondial en matière d'électronique et de numérique, où l'on peut découvrir les tendances technologiques des prochaines années. Un événement incontournable pour les entreprises et les start-up françaises, venues cette année en force. La France représentait en effet la deuxième délégation juste derrière les États-Unis.

LA FORCE DES OBJETS CONNECTÉS...

Si les start-up françaises étaient aussi présentes (128 start-up dans l'Eureka Park sur un total de 190) c'est notamment en raison de leur expertise dans les objets connectés, un domaine en pleine expansion : scanner qui indique les propriétés nutritionnelles des aliments, réveil olfactif, drones, système d'arrosage automatique, lunettes pour la télémédecine... et même sex toy.

Autre atout français, la French Tech, un label mis en place par le gouvernement en 2014 pour soutenir les start-up hexagonales avec un budget de plus de 200 millions d'euros en 2015. Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, et Muriel Pénicaud, directrice générale de Business France, étaient d'ailleurs eux-aussi du voyage pour soutenir nos jeunes pousses, au même titre que Pierre Gattaz et Geoffroy Roux de Bézieux.

Cette présence française massive est un signe qui ne trompe pas. La France est désormais une terre favorable à l'innovation avec un écosystème très favorable : des ingénieurs très bien formés, une envie d'entreprendre grandissante chez les jeunes, des pépinières efficaces, tout un système d'aides et de financements. En s'exposant à Las Vegas, les start-up de la France innovante montrent leur volonté de grandir, de se développer, d'acquérir une crédibilité internationale. Comme le précise TechCrunch : "Les start-up françaises ont réalisé qu'il était possible de construire une entreprise globale et internationale en gardant les équipes d'ingénierie en France et en ouvrant de petits bureaux aux États-Unis."

Et cela commence à être reconnu. John Chambers, l'emblématique patron de Cisco, a salué la créativité des start-up françaises et déclaré que son entreprise allait investir 100 millions de dollars en France afin de soutenir l'innovation numérique.

SAN FRANCISCO ET LA SILICON VALLEY

Après le CES, la délégation française s'est rendue à San Francisco et dans la Silicon Valley. Au programme plusieurs visites d'entreprises : Autodesk, leader mondial des logiciels 3D, Orange... Mais aussi une visite de l'Université de Californie à Berkeley et une rencontre avec Prime et le French Tech Hub dont l'objectif est d'accélérer la croissance des sociétés françaises innovantes aux États-Unis. Prime valorise l'excellence française outre-Atlantique et anime des initiatives d'Open Innovation pour des grands groupes comme Total ou Airbus.

Pierre Gattaz et Emmanuel Macron ont par ailleurs échangé avec des investisseurs en capital-risque autour d'un brunch, pour les convaincre, à l'instar de Cisco, d'investir dans nos start-up.

32

INNOVATION AWARDS

POUR LA FRANCE

10-VINS

Cette jeune poussée nantaise a remporté le prix de la meilleure start-up avec son produit phare, D-vine, une machine de dégustation de vin au verre qui fait un tabac. 10-Vins dont l'ambition est de devenir le Nespresso du vin a l'intention de s'implanter à San Francisco et New York en 2017 pour y faire la démonstration de sa machine. www.10-vins.com

PARROT

Fondée en 1994 par Henri Seydoux, Parrot qui conçoit, développe et commercialise des produits sans fil de haute technologie à destination du grand public a reçu rien moins que quatre Innovation Awards pour ses produits Soca Simple Box, Hydrofoil, Bebop Drone 2 et Disco. Ce nouveau drone est une aile volante qui peut atteindre 80 km/h avec 45 minutes d'autonomie en vol. Parrot positionne ce produit sur le marché des jeux vidéo. www.parrot.com

NETATMO

Fondée en 2011 par Fred Potter et Jean-Pierre Dumolard, Netatmo a elle aussi remporté quatre Awards pour sa caméra Presence, une caméra d'extérieur équipée d'un projecteur LED et qui sait différencier voiture, personnes et animaux. L'entreprise compte 110 salariés et deux filiales aux États-Unis et à Hong Kong. www.netatmo.com

24 DES START-UP FRANÇAISES PRÉSENTES AU CES ONT REMPORTÉ AU TOTAL 32 INNOVATION AWARDS.

L'UNE D'ENTRE ELLES A MÊME ÉTÉ ÉLUE START-UP OF THE YEAR. PETITS PORTRAITS DES START-UP RÉCOMPENSÉES.

SENSORWAKE

Avec son réveil olfactif, Guillaume Rolland présent sur le pavillon de la French Tech a remporté deux Awards. Sensorwake 2 est un véritable réveil qui diffuse au moment de se lever une odeur choisie parmi six fragrances : chocolat, café, menthe, herbe fraîchement coupée, pain grillé... sensorwake.com

WITHINGS

Ce spécialiste des objets connectés (balances, tensiomètres, babyphones, montres...) a été fondé en 2008 par trois ingénieurs. L'entreprise a été primée pour son nouveau capteur d'activité à l'autonomie record (huit mois) le GO. www.withings.com

WEEN

La start-up créée par Jean-Laurent Schaub et Nathanaël Hunier a reçu un Award pour son thermostat connecté. Il ajuste la température de votre maison en fonction de votre géolocalisation. Il détecte les habitants de la maison avant qu'ils rentrent chez eux, grâce à leur smartphone. www.ween.fr

E.SENSORY

E.Sensory a reçu un Award pour son Little Bird B.Sensory. Cette sorte de sex toy a pour ambition de procurer aux utilisateurs, via différents supports connectés, de véritables sensations physiques (vibrations, caresses, chaleur) déclenchées automatiquement en fonction de ce qu'ils lisent, regardent, écoutent ou touchent.

www.e-sensory.com

KLAXOON

Cette start-up rennaise a été primée pour sa box qui permet de rendre les stages, les formations ou les colloques plus interactifs. Près de 20 000 personnes réparties dans 114 pays utilisent déjà cette solution. La start-up a aussi pris le soin de faire fabriquer sa box en France. L'acier vient du Creusot, le plastique de Savoie... et le tout est assemblé à Rennes. www.klaxoon.com

3DRUDDER

Primé à Las Vegas, 3DRudder est un contrôleur révolutionnaire de navigation pour la réalité virtuelle. Il s'utilise assis, avec les pieds, et laisse les mains libres d'interagir avec l'environnement virtuel. Instantanément l'utilisateur se sent agile dans les 3 dimensions. 3DRudder trouve aussi des applications dans le Remote Control (robotique), le médical et bien entendu dans les jeux vidéo.

www.3drudder.com

AIRSPEK

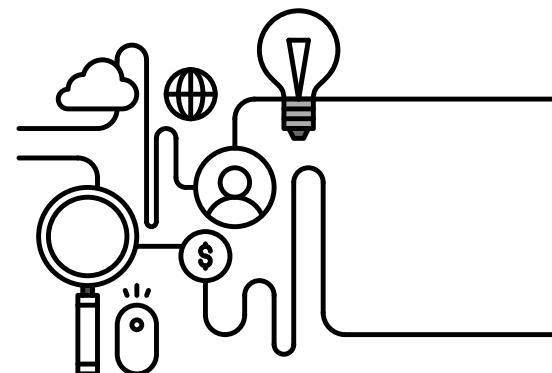
Un Award également pour DietSensor, cette application créée par Rémy Bonnasse qui permet de scanner les aliments pour connaître leur valeur nutritionnelle et ainsi mieux contrôler son alimentation. Ce premier "coach nutritionnel" se place parmi les 27 meilleures innovations digitales au monde.

www.dietsensor.com

DE RIGUEUR

De rigueur est une maison de maroquinerie qui conçoit des accessoires connectés. Elle a été primée au CES pour *The Connected Sleeve*, un étui en cuir qui permet de recharger son portable. La première solution de recharge de Smartphone embarquée, intelligente et élégante, dans la plus pure tradition du chic français.

www.derigueur.fr



AWOX

Cette entreprise de Montpellier cofondée en 2003 par Alain Molinié et Éric Lavigne est spécialiste des objets connectés pour une maison intelligente. Elle a reçu un Award avec le SmartPEBBLE : un interrupteur révolutionnaire sans-fil permettant un contrôle gestuel très intuitif de toutes les ampoules connectées, sans passer par le Smartphone. On le secoue pour passer du mode blanc au mode couleur, on le retourne pour mettre ses lumières en veilleuse et on le tourne pour baisser ou monter la luminosité. www.awox.com

ENKO

La start-up de Villepinte a été primée au CES pour les Enko Running Shoes, des chaussures révolutionnaires qui prennent enfin vraiment soin du dos des runners. Il aura fallu 12 ans pour la concevoir. Ces chaussures ont la particularité d'intégrer des amortisseurs adaptés au poids du coureur et à son style de course.

www.fr.enko-running-shoes.com

ENLAPS

Cette start-up a été récompensée pour Tikee, un boîtier étanche exploitant l'énergie solaire pour réaliser vos propres *time lapse*. Équipé d'un panneau solaire (pour une autonomie de plusieurs jours en fonction de l'ensoleillement), de deux objectifs grand-angle, le Tikee est un appareil de 18 cm de côté pesant 700 g capable de photographier des vues panoramiques à 230° pour ensuite les transférer sur l'espace de stockage de votre choix. www.enlaps.io

GENII

La start-up d'Annecy a été primée pour Cast, une box à brancher sur sa télévision pour streamer en live avec ses amis autour d'un même flux. La demi-sphère est accompagnée d'une caméra HD et d'un stick HDMI. www.castbygenii.com

IN&MOTION

Le Smart Ski AirBag Vest de cette autre start-up d'Annecy a reçu un Award. C'est un procédé qui a fait ses preuves pour protéger les athlètes de skicross et qui peut révolutionner les systèmes de protection.

www.inemotion.com



INSENSI

Ilan Abehassera, pionnier de la French Tech outre-Atlantique et fondateur de la start-up Insensi basée à New York, a reçu un Award pour Ily (acronyme de "I love you") son système de téléphone fixe connecté. Avec son écran tactile, Ily permet d'appeler sa famille, de partager des photos, de laisser des messages vidéos.

www.insensi.com

INVOXIA

Fondée par Serge Renouard, Jacques Lewiner et Eric Carreel en 2010, Invoxia, qui vient d'accueillir à son capital le fonds d'investissement d'Amazon, Amazon Alexa, a été primée pour Triby, un boîtier doté d'une enceinte à positionner sur un frigidaire ou une porte blindée grâce à un aimant. Simple d'utilisation, il permet de communiquer ou de gérer des équipements connectés grâce à des commandes vocales. Un écran permet en outre d'afficher les messages reçus.

www.invoxia.com



NODON

Un Award également pour l'EYE de NodOn. La start-up orléanaise a en effet conçu un détecteur anti-incendie doté d'une technologie innovante, qui permet à la fois d'éliminer toutes les fausses alertes et d'être prévenu en un temps record de tout départ de feu, grâce à un jeu de leds en binômes.

www.nodon.fr

UBIANT

Luminion, un bâton lumineux connecté, mis au point par la start-up lyonnaise Ubiant, qui a lui aussi été primé, représente une véritable évolution dans la domotique. Il permet d'intégrer une plateforme Cloud dans sa maison pour gérer et diminuer sa consommation d'énergie. L'appareil, via des capteurs et différentes couleurs, indique le niveau de consommation d'énergie. www.ubiant.com

PRIZM

La start-up parisienne a été primée pour son cerveau musical, un petit appareil qui alimente vos enceintes avec la musique que vous voulez écouter. Le pari de cet objet est de s'adapter à vos goûts musicaux et de vous proposer non seulement la musique que vous connaissez, mais aussi des morceaux qui pourraient vous plaire. Connecté en Wi-Fi à des services de streaming, l'appareil y pioche la musique diffusée ensuite sur les enceintes connectées en local.

www.meetprizm.com

VISIONED GROUP

Le leader français des objets de santé connectés, Visiomed Group, fondé en 2007 par Eric Sebban, a reçu un Award pour MyECG®, le premier électrocardiogramme de poche sans fil, intelligent et connecté. Une étape importante pour le suivi des patients à distance et pour le dépistage des incidents cardiaques. Les mesures réalisées par MyECG® sont transférées au médecin traitant par l'intermédiaire d'un Smartphone ou d'une tablette via une connexion Bluetooth. www.visiomed-lab.com

LIMA

Un simple boîtier qui permet de créer son propre cloud. C'est pour cette innovation que Lima a reçu un Award. Ce boîtier permet d'unifier tout son contenu multimédia, à domicile et sur mobile, tout en pouvant y accéder depuis n'importe quel appareil, quel que soit son OS. www.meetlima.com

SMART & BLUE

Basée à Grenoble, la start-up fondée par Gabriel Della-Monica a été récompensée pour Hydraq, un pommeau de douche connecté qui permet de gérer sa consommation d'eau. Hydraq se fixe comme un pommeau standard. Ses leds s'éclairent pendant la douche lorsqu'un certain seuil de consommation est atteint. Le pommeau fonctionne grâce à une micro-turbine qui produit de l'énergie à partir de l'écoulement de l'eau. www.hydrao.fr

SANTÉ COLLECTIVE POUR LES ENTREPRISES

VOS SALARIÉS BIEN ASSURÉS ? ZÉRO TRACAS AVEC MMA !



L'assurance santé collective MMA⁽¹⁾ est la solution qui répond aux besoins de protection sociale de votre entreprise.

Souple et concrète, la gamme de contrats de complémentaires santé collective vous permet de :

- Remplir vos obligations légales dès le premier niveau de garanties.
- Profiter de tarifs ajustés et d'avantages sociaux et fiscaux.
- Renforcer la couverture sociale de vos salariés en les faisant profiter de tous les avantages et services de notre offre.

(1) Offre d'Assurance Santé Collective distribuée par MMA.

entreprise.mma.fr



ENTREPRENEURS D'ASSURANCES

LE MOUVEMENT "PATRONS CHAMPIONS DU CHANGEMENT"

CRÉÉ À L'INITIATIVE DU MEDEF, VISE À FAIRE DE L'INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE UN LEVIER DE PERFORMANCE DURABLE POUR L'ENTREPRISE. LA MIXITÉ FEMMES-HOMMES CONSTITUE UN PREMIER ACCÉLÉRATEUR DE CHANGEMENT.

LA MIXITÉ YES WE CAN !

Cette mixité est sans aucun doute la première preuve de modernité d'une société, le catalyseur d'innovation le plus naturel et le plus efficace pour toute organisation. Selon un rapport de l'OCDE, une mixité bien gérée au sein d'une société apporterait 0,4 % de croissance supplémentaire. C'est aussi le signe le plus visible pour les salariés d'une entreprise que l'égalité des chances et l'équité sont en marche et que la confiance réciproque est installée.

Le Medef a organisé en mars dernier, avec ONU Femmes, Accorhotels et Schneider Electric, un colloque sur ce sujet stratégique, intitulé "**la mixité Yes We Can !**". Ce colloque, animé par Armelle Carminati, présidente de la commission innovation sociale et managériale du MEDEF, a permis à des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, engagées dans le mouvement des "**Patrons, champions du changement**" du Medef et/ou dans l'action "HeForShe" de l'ONU de partager leurs expériences et de répondre à des questions telles que : Comment aborder le sujet de la mixité en tant que dirigeant de TPE-PME, en tant que patron d'une entreprise traditionnellement non mixte ? Comment passer de l'idée au projet ? Comment rassurer et répondre aux objections de ses équipes, garder le cap pour tenir ses engagements ?

À cette occasion, l'épisode 1 de la web-série "Patrons, champions du changement" a aussi été dévoilée et mise en ligne sur le site www.medef-rh.fr

Miren Bengoa, présidente d'ONU Femmes France a présenté à cette occasion le programme HeForShe lancé en 2014 et a souligné que deux des dix entreprises les plus respectueuses de la mixité dans le monde sont françaises.

De l'avis de l'ensemble des dirigeants d'entreprise qui participaient à ce colloque, la façon la plus efficace de mettre en place la mixité est de s'engager à travers des actions qui font sens pour l'entreprise, cohérentes avec leurs besoins propres, leurs réalités. Il reste cependant du chemin à faire pour briser le plafond de verre, notamment en ce qui concerne le *middle management* qui reste majoritairement masculin.

LES DÉTERMINÉS



SAISON 2

POUR LA DEUXIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE, LE MEDEF A ACCUEILLI 16 JEUNES "DÉTERMINÉS" ISSUS DES QUARTIERS SENSIBLES POUR LES AIDER À CONCRÉTISER LEUR PROJET ENTREPRENEURIAL.

UN PROGRAMME D'AVENIR

"Le programme des "déterminés" est une des voies du redressement économique de notre pays !" déclare, enthousiaste, Pierre Gattaz. Ce programme, dont c'est la deuxième édition, permet d'accompagner des jeunes issus des quartiers, de canaliser leur énergie et de leur offrir ce qui leur fait souvent défaut : un réseau et des conseils, pour qu'ils aillent au bout de leur envie d'entreprendre. *"Quand Moussa Camara, le fondateur de l'association AGPR (Agir pour réussir), m'a proposé l'idée, explique Pierre Gattaz, j'ai tout de suite embrayé positivement car cette initiative correspond à ce en quoi je crois fondamentalement : que l'envie d'entreprendre transcende aujourd'hui notre société et notre jeunesse."*

Cette envie doit désormais être un moteur de transformation de notre société et d'ascension sociale. Une première opération pilote lancée en 2015 a permis à une promotion de 15 jeunes de concrétiser leur rêve entrepreneurial. Cette année, une nouvelle promotion de 16 autres jeunes a été reçue et formée au MEDEF. L'objectif de l'opération Les "déterminés" est désormais national : faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs : déterminés, formés, connectés et maîtrisant l'écosystème qui les entoure.

LE CONTEXTE

Dans certains quartiers populaires, le chômage atteint plus de 40 % chez les jeunes. Pourtant, les habitants de ces territoires sont deux fois plus entrepreneurs qu'ailleurs. Par manque d'outils, de réseaux, de méthodologie et sans la confiance des institutions ou des banques, ils peinent cependant à pérenniser leurs entreprises. Conséquence : un taux de défaillances d'entreprises dans les 3 ans qui suivent leur création beaucoup plus élevé qu'ailleurs. La formation *"Les Déterminés" a pour objectif d'aider les jeunes des quartiers à démarrer, mais surtout à développer leur projet sur une base plus solide. Dans nos quartiers, une entrepreneure ou un entrepreneur qui réussit, c'est de l'espoir, de l'exemplarité... et tout un quartier tiré vers le haut. Par ailleurs, un entrepreneur qui réussit dans les quartiers est un excellent entrepreneur tant les obstacles sont nombreux et il mérite d'obtenir les mêmes chances de se développer, de réseauter et de croître que les entrepreneurs du reste du pays"* explique Moussa Camara, le fondateur d'AGPR. *"Les déterminés, résume-t-il, c'est avant tout la rencontre entre deux visions, celle que les quartiers populaires souhaitent pour leur réussite, et celle que le MEDEF souhaite pour la réussite de la France."*

LES DÉTERMINÉS TÉMOIGNENT



CHRISTIAN KAMTCHUENG

WEREPO, LA FINANCE DE DEMAIN
PAR VOUS ET POUR VOUS !

Après une expérience d'une dizaine d'années dans la finance, mon projet était réfléchi. Expatrié à Londres, j'avais envie de rendre à la France ce qu'elle m'avait donné. La Fintech (technologie financière) a été une évidence mais j'avais besoin de connaître l'environnement entrepreneurial en France avant de me lancer. J'avais déjà localisé plusieurs domaines dans lesquels je manquais de compétence comme le marketing, la fiscalité et la comptabilité, en revanche j'avais la maîtrise de la partie technique de mon projet. L'expérience a été au-delà de mes espérances car elle m'a permis non seulement d'atteindre mes objectifs de départ mais aussi de perfectionner mon discours. En effet, le groupe, les intervenants et le cerveau collectif m'ont aidé à challenger ma manière de communiquer mon projet ainsi que ma vision. Mon projet est resté le même mais il est maintenant construit et prêt à être exécuté avec efficacité. Je suis armé d'une confiance et d'une motivation supplémentaires. La plateforme est en cours de construction, et je suis en discussion avec des partenaires dans le domaine de l'assurance.

AMAL OULAHIANE

“ÊTRE DÉTERMINÉ EST LE DÉNOMINATEUR COMMUN DE TOUTES LES HISTOIRES ENTREPRENEURIALES”

Aussi loin que je me souvienne, j'ai toujours voulu entreprendre, “ouvrir quelque chose”. L'entrepreneuriat ne faisait pas encore partie de mon vocabulaire mais l'envie était là. Seulement j'avais beaucoup de freins tels que l'âge, le manque de diplôme et d'expérience. Donc je remettais l'entrepreneuriat à plus tard. Je cherchais du travail lorsque je suis tombée sur l'appel à candidature des “déterminés”. Je semblais correspondre à tous les critères... Sauf un seul : je n'avais pas d'idée de projet ! J'ai quand même postulé car je me disais que si je ne trouvais pas de travail, il fallait que je crée mon propre emploi. Pourquoi attendre 10 ans, pourquoi pas maintenant ? Je comptais sur cette formation pour m'apporter des bases solides dans l'entrepreneuriat, un réseau. Elle m'a apporté tout cela mais pas seulement. Grâce à cette formation, au fil des semaines, des interventions, mes freins se sont levés. Ce ne sont ni les diplômes, ni l'expérience, ni l'âge qui font de nous des entrepreneurs mais la détermination ! Être déterminé est le dénominateur commun de toutes les histoires entrepreneuriales que j'ai entendues au cours de la formation. Je suis arrivée sans projet ; à la fin de la première semaine de formation j'avais une idée. Maintenant j'ai un projet, L'impératrice Paris, ainsi qu'un projet d'association, et j'ai hâte d'en avoir d'autres. Car ce qui me plaît dans l'entrepreneuriat, c'est la multi-activité. Cette formation m'a permis d'acquérir une posture entrepreneuriale, de prendre confiance en moi. Au-delà de l'entrepreneuriat, elle m'a apporté une famille celle des “déterminés”, un peu plus de patience et de maturité.



SHARRON MANIKON

"JE SUIS À LA RECHERCHE DE MON PREMIER CLIENT."

J'ai recherché un réseau d'accompagnement sur Internet. J'avais déjà participé à une autre formation pour entrepreneurs. Toutefois, j'étais à la recherche de quelque chose qui me ressemblait plus. Au moment de ma recherche, j'étais en congé maternité et la promo 2 Les "déterminés" était l'opportunité pour moi de donner un coup de boost à mon projet entrepreneurial. Lorsque j'ai trouvé ce programme, je me suis tout de suite sentie concernée, puisque je suis moi-même issue de banlieue, d'Aubervilliers (Seine-Saint-Denis). J'ai toujours mis un point d'honneur à démontrer qu'on peut venir de banlieue et avoir du succès dans sa vie professionnelle. Faire "Les Déterminés" c'était un nouvel objectif. J'ai tout de suite compris que cette aventure était aussi la mienne. Il fallait absolument que je sois de cette promo. J'ai surtout voulu faire cette aventure parce que ce que j'avais compris des "déterminés" m'a donné beaucoup d'espoir et m'a inspiré. À mon tour, j'ai envie d'inspirer d'autres personnes, de banlieue et d'ailleurs, à venir rejoindre ce programme. J'en ai tiré tellement de choses ! Déjà, j'ai pu rencontrer des personnes comme moi avec une réelle envie d'entreprendre. J'étais comblée d'être parmi des gens avec qui je pouvais parler ouvertement de mon projet. Dans la vie d'un entrepreneur, on entend souvent qu'on rêve trop, que c'est risqué d'entreprendre ou encore qu'on ferait mieux de trouver du travail comme tout le monde. Avec "Les déterminés", les encadrants et intervenants, j'ai compris qu'il faut oser aller au bout de ma réflexion, de mon projet. Qu'il faut persévérer

et écouter les critiques constructives. Savoir bien s'entourer : grâce aux "déterminés", aujourd'hui, ce sont 15 autres entrepreneurs qui me donnent leurs conseils, leurs avis. C'est un véritable cerveau collectif qui m'aide à challenger constamment mon projet. Savoir se remettre en question : les critiques et remarques sont des cadeaux. C'est un gain de temps précieux qu'il faut considérer. Le réseau : il est vrai que nous avons été présentés à des acteurs de taille. Aujourd'hui, mon réseau professionnel compte des personnes de la Fédération bancaire française, d'Axa, de réseaux d'accompagnement, des leaders, des start-up révolutionnaires... Je ne peux tous les citer mais mon carnet d'adresses est une mine d'or ! La posture de l'entrepreneur : il faut être capable de pratiquer l'écoute active. Parallèlement, il faut aussi être toujours prêt à parler de son projet et à tout le monde. Il y a toujours quelqu'un qui connaît quelqu'un ! Je suis arrivée à la formation avec une idée. Après la formation, mon projet est défini et ciblé. Je sais où je vais et j'ai une stratégie : ShaMan Consulting accompagne les entreprises dans leur transition numérique.

Aujourd'hui, nombreux dirigeants et salariés manquent d'appétence pour les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Je veux faciliter le passage au numérique pour que les entreprises, les salariés et les clients soient les acteurs de la révolution numérique en France et gagnent en compétitivité. Je suis à la recherche de mon premier client.



LE MEDEF APPELLE À UNE RÉVOLUTION ENTREPRENEURIALE

À L'OCCASION DU DERNIER SALON DES ENTREPRENEURS, LE MEDEF A APPELÉ À UNE VÉRITABLE RÉVOLUTION ENTREPRENEURIALE EN FRANCE. L'ENTREPRENEURIAT, ET NOTAMMENT L'ENTREPRENEURIAT INDIVIDUEL, CONSTITUE EN EFFET UNE RÉELLE OPPORTUNITÉ POUR TOUTES CELLES ET CEUX QUI SOUHAITENT CRÉER LEUR PROPRE ACTIVITÉ.



"L'emploi, c'est le salariat, mais c'est aussi l'entrepreneuriat. Et là encore, de nouvelles chances doivent être données à tous. Pour beaucoup de jeunes, comme le dit Emmanuel Macron, il est plus facile de trouver un client qu'un employeur. Développer le travail indépendant et la création d'entreprise, ce n'est pas mettre en cause le travail de salarié. C'est donner à celles et ceux qui ne trouvent pas de débouché une voie supplémentaire d'entrer sur le marché du travail et de réussir leur vie." Comment ne pas applaudir ces propos du président de la République à l'occasion de ses vœux aux acteurs de l'entreprise et de l'emploi ? Selon une enquête Opinion Way publiée à l'occasion du Salon des entrepreneurs de Paris 2016, 19 millions de Français envisagent d'entreprendre un jour, soit 12 % de plus que l'an dernier, ce qui constitue un nouveau record. Parmi les rêves les plus récurrents, ceux de gérer une maison d'hôtes (40 %) ou de monter un petit commerce de proximité (27 %). L'objectif est clair, l'enjeu est simple : créer son emploi plutôt qu'en demander un. Tout doit être fait pour accompagner les nouvelles formes d'activités et d'emplois.

Telle est l'ambition portée par le MEDEF depuis plusieurs années. Lors de ses précédentes participations au Salon des entrepreneurs, il a fait part de ses attentes et propositions : Les Engagements du MEDEF en faveur de l'entrepreneuriat (2014), *Audace créatrice : les propositions et engagements du MEDEF* (2015). Il ne s'est pas contenté uniquement de demander des mesures, il a aussi mis en place des actions, participé au dynamisme de l'écosystème, lancé des initiatives sur l'envie d'entreprendre.

Le 3 février 2016, les membres du Conseil exécutif se sont réunis au Salon des entrepreneurs pour faire le bilan des premières propositions du MEDEF, et également pour décider des prochaines mesures à porter pour accompagner les nouvelles formes d'activités et d'emplois.

UN BILAN TRÈS ENCOURAGEANT

ACCOMPAGNER LA RECONVERSION DES MILITAIRES

En 2014, le MEDEF et le ministère de la Défense lançaient une expérimentation de parrainage de militaires par des entrepreneurs afin de les accompagner dans leur démarche de reconversion entrepreneuriale. Deux ans après, deux promotions du "Parcours Défense-Entrepreneurs" ont été organisées et une troisième est en cours. 34 militaires ont ainsi été accompagnés par 34 entrepreneurs.

FAVORISER L'AUDACE

En 2015, le MEDEF a accueilli le réseau AUDACE et lancé des ateliers, animés par des chefs d'entreprise, pour identifier les craintes liées à la création d'entreprise et les hiérarchiser pour mieux les contrôler. 13 ateliers "Comment lever les freins à l'envie d'entreprendre ?" et 3 cycles de formation "Une semaine pour passer de l'envie au projet" ont pu être organisés et 207 candidats à l'envie d'entreprendre aidés.

FORMER À L'ENVIE D'ENTREPRENDRE

Une formation à l'envie d'entreprendre "les déterminés" a également été mise en œuvre en partenariat avec l'association AGPR. En 2015, elle a permis d'accompagner 15 jeunes à l'envie d'entreprendre dont 10 ayant créé leur entreprise. En 2016, une deuxième promotion de 16 jeunes a été accueillie.

FINANCER L'AUDACE CRÉATRICE

Depuis 2012, le MEDEF soutient le *crowdfunding* afin de pallier les difficultés de financement auxquelles se heurtent les entreprises et notamment les start-up. Dans ce cadre, il a, d'une part, lancé une étude interne, et d'autre part, publié, en association avec le Guide du routard, un mode d'emploi consacré au financement des entreprises dans lequel les entrepreneurs peuvent trouver une liste quasi-exhaustive des outils et sources de financements à leur disposition.

AIDER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES QUARTIERS

Malgré les crédits mobilisés depuis 40 ans, la politique de la ville n'a pas réussi à enrayer la dégradation des quartiers défavorisés. Fort de ce constat, le MEDEF a lancé une concertation auprès des entrepreneurs de quartiers et des réseaux d'accompagnement qui a débouché sur la nécessité de changer de méthode et d'adopter une approche plus économique que sociale. Une demande que les pouvoirs publics semblent avoir entendue, même s'il reste beaucoup à faire. A cet effet, la signature d'une convention tripartite (MEDEF-GT Développement économique des quartiers – Réseaux d'accompagnement) va être proposée.

SE RAPPROCHER DES START-UP

Souvent limitées à une approche numérique de leur activité, les start-up manquent en France d'un écosystème entrepreneurial à même d'assurer leur compétitivité. Un collectif de start-uppers "Trampolino" s'est constitué et a fait 6 propositions pour dynamiser l'écosystème entrepreneurial et faciliter la vie des créateurs d'entreprise. Le MEDEF s'est engagé à aider le collectif à concrétiser deux de ces propositions.

La 1^{re} a trait aux difficultés récurrentes des créateurs d'entreprise pour contracter leurs premières commandes. Pour y répondre a été lancé un cycle de "Demo Day", des rencontres orientées "métier" durant lesquelles des start-up présentent leurs solutions innovantes à des TPE-PME, ETI et grands groupes. Le 1^{er} Demo Day a eu lieu en janvier dernier autour du thème "Ré-enchanter la relation client". Trois autres sont prévus d'ici la fin de l'année.

La 2^{re} proposition est relative au maquis des aides financières accordées aux créateurs d'entreprise. Le MEDEF organisera en octobre 2016 un hackathon (un événement où des développeurs Web se réunissent pour coder en mode collaboratif) à l'issue duquel sera créée une plateforme Web rassemblant les aides financières de tous les acteurs (publics, privés, locaux, nationaux et européens).

DES PROPOSITIONS EN FAVEUR D'UNE POLITIQUE DE L'EMPLOI PLUS ENTREPRENEURIALE

La création et la reprise d'entreprise sont des options que les partenaires sociaux, comme les pouvoirs publics, doivent intégrer. La montée en puissance de l'entrepreneuriat individuel, incarné principalement par le succès du régime des auto-entrepreneurs, est un signal que l'on ne peut sous-estimer. Le MEDEF œuvre pour que les projets de loi à venir intègrent des éléments visant à favoriser et accompagner l'entrepreneuriat individuel et à fluidifier le passage entre salariat et activité indépendante.



MONTPELLIER
BUSINESS SCHOOL

GRUPE SUR DE CO MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

PROGRAMME EXECUTIVE MBA

STRATÉGIE, LEADERSHIP & MANAGEMENT

FORMATION CONTINUE POUR DIRIGEANTS, DÉVELOPPEURS,
CADRES À POTENTIEL, ENTREPRENEURS FRANCE ET INTERNATIONAL

→ DEUX TITRES :

MBA accrédité AMBA et AACSB et certification
Manager DEUO niveau I, inscrite au RNCP.

→ DES RYTHMES ET UNE PÉDAGOGIE ADAPTÉS,
compatibles avec sa vie professionnelle.

→ UN CONCEPT D'APPRENTISSAGE,
fondé sur l'application des enseignements
transposables dans son entreprise et ses projets.

→ PETIT GROUPE DE 35 PARTICIPANTS,
de tous secteurs, de tous horizons,
pour favoriser les échanges,
le partage et la création de réseaux.

→ UN COACHING ET UN SUIVI
PERSONNALISÉS,
pour développer des marchés,
pérenniser son activité, entreprendre.



CONDITIONS D'ACCÈS
À LA FORMATION



Programme Executive MBA

Annabelle HELWANI

Tél. : + 33 (0)4 67 10 27 36 / Mobile : + 33 (0)6 32 71 14 69

mba@montpellier-bs.com

www.montpellier-bs.com





0
1
0
1 0

1
0 1
0

1
0 1 0

1 0
1 0

1
0 1
0 1 0

1 0
1 0

1
0 1
0 1 0

1 0
1

0 1
1 0
0 0

1 0
0 0

0 1
1 0
0 0

1 0
0 0

0 1
1 0
0 0

1 0
0 0

0 1
1 0
0 0

1 0
0 0

LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

PAGES 104 / 121 ÉDUCATION - FORMATION

PAGE 104

LE *BLENDED LEARNING*

FUTUR DE LA FORMATION ?

PAGE 108

LE MEDEF OUvre SON CAMPUS NUMÉRIQUE

PAGE 110

LE COMPAGNONNAGE, UNE VOIE ROYALE

VERS LA CRÉATION D'ENTREPRISE

INTERVIEW DE JEAN-CLAUDE BELLANGER

PAGE 117

BEAU TRAVAIL

PAGES 118 / 125 FILIERE D'AVENIR

PAGE 118

LA SILVER ÉCONOMIE

INTERVIEW DE BENJAMIN ZIMMER

PAGE 124

PROPULSER L'INNOVATION VERS LE MARCHÉ

LE DÉFI DE L'ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS

FORMATION PROFESSIONNELLE

LE **BLENDED LEARNING** :

FUTUR DE LA FORMATION ?

LE BLENDED LEARNING EST UN MODE DE FORMATION NOVATEUR QUI GARANTIT À L'ENTREPRISE FLEXIBILITÉ ET EFFICACITÉ À MOINDRE COÛT. UNE VÉRITABLE PHILOSOPHIE POUR DESSINER LE FUTUR DE LA FORMATION.

Ni cuisine, ni spiritueux, cette action d'assembler deux éléments distincts pour en tirer le meilleur concerne bien le domaine de la formation. Le *blended learning*, ou formation mixte, désigne le fait d'alterner au sein d'une formation des sessions de présence physique sur un lieu de formation (présentiel), et des sessions de formation à distance via un module numérique (distanciel).

DES AVANTAGES NOMBREUX

Les avantages du *blended learning* sont nombreux. Ce type de formation permet d'étaler la formation dans le temps pour une meilleure efficacité et une meilleure disponibilité de ceux qui y participent. Surtout, cela permet de réduire le temps de mobilisation du salarié sur un lieu de formation et donc de limiter son absence dans l'entreprise, levant ainsi un frein important à la multiplication des formations au sein d'une structure. De fait, les formations en *blended learning* sont moins coûteuses et plus ludiques :



les acquis théoriques sont reçus en distanciel grâce à des supports variés qui permettent au salarié d'organiser ses séquences de formation quand il le souhaite, où il le souhaite et au rythme qui lui convient le mieux. Les phases de présentiel sont quant à elles davantage conçues comme des moments d'échanges avec les formateurs, de mise en pratique des enseignements reçus. Ces deux moments de formation se complètent mutuellement et le temps y est donc parfaitement optimisé.

B

Souple pour le collaborateur, le *blended learning* est également porteur d'évidents bénéfices pour l'entreprise. Selon Bénédicte Bailléul, directrice générale de FuturSkill, la branche formation du groupe Manpower, "100 % des grands dispositifs de formation qui nous sont demandés le sont en *blended learning*". Selon elle, ces parcours de formation permettent de s'adapter au mieux aux besoins particuliers de chaque entreprise, à la diversité de ses besoins en formation, comme à la diversité de ses collaborateurs. Plus qu'une simple méthode de formation, le *blended learning* constitue donc une philosophie aujourd'hui largement répandue (pour l'instant surtout dans les structures de plus grande taille, il faut bien l'avouer), que les entreprises, surtout les plus petites, doivent continuer de s'approprier pour poursuivre leur évolution.

Le *blended learning* est en réalité la cause aussi bien que la conséquence de la transformation digitale des entreprises. La naissance de nouveaux formats d'apprentissage innovants (*Mooc*, *e-learning*, *serious game*...) permet de penser la formation sous des angles novateurs et originaux. En s'affranchissant des méthodes de formation traditionnelles, l'entreprise gagne en flexibilité, en efficacité et en rentabilité.

Le numérique a déjà largement reconfiguré la vie d'entreprise, et le changement est appelé à s'accentuer. Dans ce contexte d'évolution permanente, valoriser le *blended learning* au sein des parcours de formation permet d'atteindre d'une compréhension des enjeux, ainsi que d'une flexibilité essentielle à la bonne marche de l'entreprise. Une bonne façon de réussir sa propre révolution numérique tout en répondant à une impérieuse nécessité : l'évolution des compétences de ses collaborateurs.

RUEDELAFORMATION.ORG FAIT PEAU NEUVE !

A l'occasion de son premier anniversaire, le site ruedelaformation.org s'offre un petit lifting. Après une première année consacrée à l'explication de la réforme à travers différents modules vidéos décryptant ses grands principes, 2016 est placée sous le signe de l'appropriation et de l'échange. La nouvelle version du site se veut ainsi plus pratique, plus informative et interactive. Avec ses articles d'actualité, ses présentations de bonnes pratiques d'entreprises ou ses témoignages d'experts, elle a vocation à approfondir la compréhension de la réforme de la formation professionnelle au service de ceux qui la font vivre au quotidien.

CentraleSupélec

Executive Education

I'alliance du management et de la technologie

Avec 12 millions d'euros de chiffre d'affaire annuel, CentraleSupélec figure parmi les écoles d'ingénieurs françaises leaders dans le domaine de la formation continue. Rencontre avec Gilles Gleyze, directeur général délégué de CentraleSupélec Executive Education.



QUELLES TYPES DE FORMATIONS PROPOSE CENTRALESUPÉLEC EXECUTIVE EDUCATION ?

Q Les carrières sont aujourd'hui plus longues et les changements de métiers fréquents. C'est pourquoi nous proposons des formations diplômantes et certifiantes qui accueillent des personnes dès leur sortie d'école et jusqu'à 77 ans ! Parmi ces formations se trouvent des Mastères Spécialisés®, programmes longs, reconnus par la Conférence des Grandes Ecoles, et en cours d'enregistrement au RNCP®, qui favorisent l'employabilité et accompagnent les reconversions professionnelles. Ils s'inscrivent dans l'esprit de la réforme signée par les partenaires sociaux début 2015. Nous avons également des formations plus courtes [10-20 jours] et ciblées, les Executive Certificates, visant à valider un « bloc de compétences »TM pour favoriser une évolution professionnelle. Enfin, nous proposons des stages courts [3-5 jours], de spécialisation. Et bien sûr des formations intra-entreprises,

► POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOS FORMATIONS PHARE ?

Notre cœur de métier c'est le management opérationnel. La certification Lean Six Sigma, Green Belt et Black Belt, forme des ingénieurs opérationnels à l'efficacité industrielle et à la qualité totale. Dans le domaine du digital nous préparons à un métier de plus en plus prisé, celui de « Chief Data Officer », le DSI de demain, ou encore à celui de « Chief Digital Officer », un directeur général pilotant la transformation numérique de l'entreprise. Certaines formations se centrent sur le thème du leadership et du management transverse. Nous abordons également la Création d'Entreprises, le Lean Start Up ou « l'innovation Agile », la Créativité et l'Innovation, le Développement durable en lien avec la technologie. Enfin, nous proposons des formations sur l'Ingénierie Système pour les entreprises axées sur la R&D.

► QUELLES SONT LES AVANTAGES DES FORMATIONS CONSTRUITES SUR-MESURE POUR LES ENTREPRISES ?

Aujourd'hui notre métier va bien au-delà de la formation. Nous conseillons les entreprises tant dans l'élaboration du plan de formation que dans le financement de ces formations. Nous intervenons également comme organisme certificateur. Une université d'entreprise peut obtenir, grâce à CentraleSupélec Executive Education, la certification d'une formation dispensée en interne même si nous délivrons qu'une partie de la formation. Bien entendu l'entreprise a accès à des financements au titre de la formation professionnelle. Ces formations inter-entreprises ont un dernier avantage : elles permettent d'utiliser toutes les modalités pédagogiques en intégrant pleinement les dimensions d'accompagnement et de coaching.

► COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS VOTRE APPROCHE PÉDAGOGIQUE ?

Je la résumerais en trois mots : variée, active, engageante. Elle comporte des mises en situation, des jeux, des classes inversées, des tests psychologiques professionnels. Les participants explorent ainsi leurs ressentis en dépassant l'aspect purement rationnel de l'apprentissage. Au delà des compétences, nos formations permettent de travailler sur le savoir-être, l'empathie, l'intuition, des qualités parfois peu développées chez les ingénieurs. Et en ce qui concerne le digital, nous considérons qu'il enrichit le présentiel mais qu'il ne peut se substituer à l'interaction humaine. L'expérience de l'apprenant se déroule en partie en face à face, sur le campus. Pour tout ce qui peut se faire à distance, les wiki cours, les projets collaboratifs, nous utilisons les plateformes d'apprentissage.

► QUEL EST VOTRE POSITIONNEMENT À L'INTERNATIONAL ?

CentraleSupélec dispose de trois campus à l'international, en Chine, en Inde et au Maroc et en 2018 une nouvelle école verra le jour au Brésil. Nous nous appuyons également sur un solide réseau de partenaires. Ainsi nous accompagnons nos clients « grands comptes » dans une démarche internationale en proposant le même niveau de qualité en Europe et dans les pays émergents.

¹¹¹ Répertoire national des certifications professionnelles

¹¹¹ Terme de la Commission nationale de la certification professionnelle.



CentraleSupélec

Les formations de CentraleSupélec Executive Education

Stratégiques pour vous, essentielles pour votre entreprise.

Parce que votre compétence est l'instrument privilégié de votre croissance.	MANAGEMENT, PROJET, INNOVATION ET TRANSFORMATION
	PERFORMANCE DES OPÉRATIONS
	SYSTÈMES D'INFORMATION ET DIGITAL
	SCIENCES ET TECHNOLOGIES AVANCEES
	ENJEUX DURABLES ET SANTÉ

Documentation et catalogue www.exed.centesupelec.fr - Conseil et accompagnement 01 41 13 15 00 / info.exed@centrale-supelec.fr

Excellence opérationnelle et certification Lean Six Sigma, Big Data et Cloud Computing. Innovation, transformation digitale et nouvelles approches managériales. Autant de défis que les entreprises d'aujourd'hui doivent apprivoiser et maîtriser pour accéder au statut d'entreprise de classe mondiale ou pour s'y maintenir.

Parce que le monde change, parce qu'il change à grande vitesse, les formations de CentraleSupélec Executive Education sont non seulement axées sur les compétences, mais aussi sur le développement des capacités des individus et des entreprises à changer de façon continue. C'est un enjeu majeur qui nécessite autant d'agilité que de talent.

COMPÉTENCES CLÉS : INGÉNIERIE SYSTÈMES • MANAGEMENT DES SYSTÈMES • MANAGEMENT DE PROJET
MANAGEMENT DE L'INNOVATION • APPROCHE PAR LA VALEUR • DÉVELOPPEMENT DURABLE • INGENIERIE FINANCIÈRE
MANAGEMENT INDUSTRIEL / GRANDES SYSTÈMES DE HAUTE TECHNOLOGIE • ENERGIE • SYSTÈMES
INFORMATION • IOT • CHIMIOPHYSIQUE • TRAITEMENT DU SIGNAL • TELECOM • ELECTRONIQUE • MICROÉLECTRONIQUE
ÉLECTRONIQUE • AUTOMATIQUE / GRANDS SYSTÈMES ORGANISATIONNELS • EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE
MANAGEMENT DE PROJET • ADMS • SUPPLY CHAIN MANAGEMENT • MANAGEMENT DE PRODUCTION
MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION • INNOVATION

Le monde change
Nous vous aidons à changer

EXED
EXECUTIVE
EDUCATION



CAMPUS

LE MEDEF OUVRE SON CAMPUS NUMÉRIQUE

Le MEDEF souhaite aujourd'hui mieux accompagner les dirigeants de TPE/PME dans le développement de leur compétitivité hors coût, mais ne dispose pas de dispositif opérationnel, de programme d'action ou d'outils de déploiement adaptés au niveau national. Par ailleurs, l'organisation patronale rencontre des difficultés récurrentes pour diffuser auprès des dirigeants de TPE/PME l'ensemble des contenus régulièrement produits par ses directions, ses nombreuses commissions et ses groupes de travail : livres blancs, guides pratiques, doctrines, études, fiches explicatives, décryptages, propositions et recommandations relatives à des projets de lois ou à des textes réglementaires... Pour répondre à cette double problématique, le MEDEF lancera d'ici cet été un campus numérique à destination de ses 750 000 entreprises adhérentes. Il s'agit d'une plateforme qui hébergera des MOOC (*Massive Open Online Courses, des cours en ligne ouverts à tous*), des COOC (*Corporate Open Online Courses, des cours en ligne dispensés par une société auprès de ses clients ou salariés*), des vidéos, ainsi que des jeux et des quiz.

NUMÉRIQUE

LES TROIS OBJECTIFS DU CAMPUS NUMÉRIQUE

Le premier objectif de ce campus numérique est de positionner le MEDEF comme un acteur proactif dans le cadre de la dynamique actuelle autour des MOOC et autres SPOC (*Small Private Online Courses, cours en ligne en cercle restreint*) en matière de formation professionnelle/formation continue.

Le deuxième objectif est de promouvoir les leviers de compétitivité hors-coût (formations au numérique, à l'export, à l'innovation, à l'excellence opérationnelle, à la relation clients...) auprès des dirigeants de TPE-PME adhérent au MEDEF via des MOOC réalisés soit avec des partenaires académiques (exemple "Métamorphoses",

un MOOC en cours de conception avec le CNAM), soit avec des partenaires institutionnels comme Les Experts-comptables, soit avec des partenaires experts issus des commissions et groupes de travail du MEDEF.

Enfin, le troisième objectif est de mettre en avant les travaux, recommandations, propositions et doctrines du MEDEF, ainsi que les décryptages des projets de lois, avant et après leur adoption au Parlement.

UN ACCÈS RÉSERVÉ AUX ADHÉRENTS

L'accès au campus numérique sera un service gratuit réservé exclusivement aux élus, aux collaborateurs et aux mandataires des MEDEF territoriaux et des fédérations professionnelles, et aux 750 000 entreprises adhérentes. Son financement sera notamment assuré par le sponsoring (AG2R La Mondiale est le premier partenaire à avoir rejoint le campus) et par une avance remboursable de la Caisse des dépôts et consignations.

“MÉTAMORPHOSES”, PREMIER MOOC PROPOSÉ AUX ADHÉRENTS

Avec “Métamorphoses”, le MEDEF lance le premier MOOC entièrement dédié à la transformation digitale des entreprises. Face à un monde en mutation, les dirigeants découvriront que les défis auxquels ils font face sont aussi de formidables opportunités de business ! Dans toutes les filières, dans tous les secteurs ! À la condition d'intégrer des technologies numériques dans leurs produits et services, afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Au fil des six chapitres de ce cours, ils comprendront la transformation numérique de notre monde, découvriront comment satisfaire les nouveaux besoins et apprendront à innover différemment, à adapter leur management, tout en développant la relation client et en s'ouvrant à l'international. Réalisée en partenariat avec les enseignants du Cnam, cette série inédite de 32 séquences pratiques et didactiques leur expliquera, de A à Z, comment réussir la transformation digitale de leur entreprise. Avec des explications simples, des illustrations détaillées, des cas concrets et des témoignages d'entrepreneurs.

C'EST QUOI UN CAMPUS NUMÉRIQUE ?

- Un campus numérique est un site Internet accessible via tout type de terminal proposant d'accéder à des contenus pédagogiques en ligne, qu'ils soient payants ou gratuits.
- Il repose sur une plateforme technique en mode SAAS (les entreprises peuvent s'abonner à un logiciel à distance au lieu de l'acquérir) permettant d'héberger différents formats de contenus : des MOOC, des SPOC, des vidéos, des jeux, des quiz...
- Cette plateforme permet également aux internautes d'échanger des informations via des forums, d'accéder à des ressources multimédia complémentaires (conférences en ligne, vidéos de démonstration, témoignages de dirigeants et d'experts, livres blancs, rapports, études...) ainsi qu'à des exercices d'évaluation et de certification.

J.

“LE COMPAGNONNAGE, UNE VOIE ROYALE VERS LA CRÉATION D’ENTREPRISE”

LE MEDEF, POUR QUI L’EMPLOI DES JEUNES EST UNE PRIORITÉ, PLAIDE POUR QUE L’APPRENTISSAGE SOIT ENFIN RECONNUS EN FRANCE COMME UNE VOIE D’EXCELLENCE, À L’INSTAR DE CE QUI SE PASSE EN ALLEMAGNE. JEAN-CLAUDE BELLANGER FAIT DES PROPOSITIONS EN CE SENS. IL PLAIDE NOTAMMENT POUR QUE L’ENTREPRISE ET LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES SOIENT AU CŒUR DU SYSTÈME D’APPRENTISSAGE.

Après des années noires, les derniers chiffres publiés par le ministère du Travail laissent entrevoir une lueur d’espérance sur le front de l’apprentissage. Mais cela permettra-t-il d’atteindre l’objectif des 500 000 apprentis pour 2017 ?

Jean-Claude Bellanger : En effet, les derniers chiffres publiés sont encourageants pour l’apprentissage. Le gouvernement a fait de la jeunesse une de ses priorités et a mis en place un plan de relance de l’apprentissage. Toutes ces mesures vont dans le bon sens et j’espère qu’elles permettront au gouvernement de se rapprocher de l’objectif fixé.

Pourtant décrit comme une voie d’excellence, l’apprentissage peine toujours à séduire en France, contrairement à ce qui se passe chez nos voisins allemands. Que faudrait-il pour vraiment le relancer ?

J-C.B. : De nombreuses études et analyses ont été faites sur les systèmes d’apprentissage allemand et suisse, systèmes qui ont prouvé leur succès. Bien qu’il soit difficile de copier ces systèmes, nous pourrions nous en inspirer.

“NOUS POURRIONS NOUS INSPIRER DES SYSTÈMES ALLEMAND ET SUISSE”

Comme je le disais plus haut, beaucoup de choses sont faites actuellement, néanmoins voici quelques propositions que je ferais pour l’apprentissage :

- faire de l’apprentissage la seule voie d’accès aux métiers ;
- favoriser l’attractivité des métiers pour améliorer l’image de l’apprentissage en médiatisant les réussites professionnelles ;
- favoriser l’orientation positive ;
- développer une meilleure connaissance des entreprises ;
- mettre l’entreprise et les organisations professionnelles au cœur du système d’apprentissage ;
- veiller à une meilleure adéquation entre les normes de sécurité et l’apprentissage d’un métier ;
- accompagner la mobilité (nationale et internationale) des jeunes.



INTERVIEW DE

JEAN-CLAUDE

BELLANGER

**SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DES
COMPAGNONS DU DEVOIR**

Avec plusieurs mois de recul, comment jugez-vous l'impact de la réforme de la formation professionnelle vis-à-vis de laquelle vous aviez manifesté des inquiétudes ?

J-C.B. : Sur la partie formation professionnelle continue, je pense que la formule "l'entreprise passe d'une obligation de financer à une obligation de former" n'a pas été très bien comprise par les petites entreprises qui ne sont en général pas outillées pour déchiffrer les textes législatifs et réglementaires. Je constate aussi que la création du Compte personnel de formation (CPF), même si c'est une mesure louable, pose quelques soucis de mise en œuvre, autant aux salariés qu'à leurs employeurs. Sur un autre registre, on peut souligner positivement le rétablissement de l'obligation de tutorat dans le cadre des contrats de professionnalisation, qui est une nécessité absolue pour la qualité de l'alternance.

"LE TUTORAT EST UNE NÉCESSITÉ ABSOLUE POUR LA QUALITÉ DE L'ALTERNANCE"

De manière globale, pour ce qui concerne la formation professionnelle, je pense qu'il est nécessaire de prendre en compte dans les dispositifs d'incitation à la formation professionnelle deux éléments fondamentaux :

- la formation doit permettre l'élévation des compétences à la fois du salarié et de l'entreprise. Toute formation professionnelle financée devrait ainsi être assortie d'une sorte de pacte définissant quels sont les objectifs et les gains pour chacun s'ils sont atteints ;
- la formation professionnelle doit être distinguée de la formation initiale en ce sens qu'elle doit permettre l'évolution du salarié ou son adaptation à de nouvelles compétences nécessaires à la compétitivité future de l'entreprise.

Il convient donc de distinguer la formation dont l'acquisition de connaissances peut être réalisée en interne par un tuteur de celle dont le savoir-faire est inexistant en interne :

- on pourrait imaginer de permettre à l'entreprise, pour le premier cas, de dégager du temps pour sa formation

interne en trouvant un mode de financement du tuteur (exonération de charges à hauteur du temps dégagé par exemple) et un partenariat avec un organisme de formation qui valide par un positionnement initial et final (financé par l'OPCA s'il est nécessaire qu'il en existe demain) ;

- pour le deuxième point, l'entreprise fait appel à un organisme externe et fait financer par l'OPCA sa formation. Pour les entreprises plus petites, dont le budget n'atteint pas le montant du devis, il pourrait être accordé une avance équivalente à sa dotation pour plusieurs exercices.

Notre approche revient plutôt à considérer qu'une réforme efficace de la formation professionnelle doit aboutir non pas à une logique d'obligation de financer et de former mais à celle de voir la formation professionnelle comme un investissement de l'entreprise pour son futur.

“LA FORMATION PROFESSIONNELLE DOIT ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME UN INVESTISSEMENT DE L'ENTREPRISE POUR SON FUTUR”

Cette notion d'investissement est à creuser sur le plan des aides, obligations et incitations financières de l'Etat. Il y a peut-être des solutions différentes à imaginer de ce que nous connaissons aujourd'hui, comme par exemple de permettre à une entreprise d'amortir une formation sur un nombre d'années à définir. Du côté du salarié, l'investissement en temps pris en dehors du temps de travail pourrait être repris dans un compte qui lui permettrait de partir en retraite plus tôt... Autant d'idées à ne pas regarder avec des a priori mais avec l'envie de faire autrement pour que la formation et son financement soient demain l'investissement gagnant-gagnant pour l'entreprise et le salarié.

Financement

Sur le volet du financement, et en considérant ce que nous avons évoqué précédemment, il pourrait être imaginé pour l'entreprise une obligation de réserve dédiée à la formation. Cette réserve, si elle n'est pas utilisée, serait payée à l'Etat et entrerait dans une caisse destinée à subventionner des projets de formation pour la compétitivité des entreprises. La formation doit être un investissement avec un retour sur investissement en termes d'épanouissement des salariés et de compétitivité.

Apprentissage

Sur la partie apprentissage, la nouvelle répartition de la taxe d'apprentissage est en apparence favorable (renforcement des moyens des régions, affectation de la CSA...), il n'en demeure pas moins qu'un élément majeur agit en sens inverse. En effet, les entreprises ne peuvent maintenant affecter aux CFA tout ou partie de la part « barème » de la taxe que dans le cas où elles sont employeuses d'apprentis et que la part “quota” de leur taxe ne suffit pas à couvrir le coût des “concours financiers obligatoires” aux Centres de formation d'apprentis (CFA) qui forment ces apprentis. Il en résulte, pour nous, une baisse significative de nos ressources.

Orientation

Sur l'orientation - Si la mise en place du Service public régional de l'orientation (SPRO) part de justes considérations, les changements de pratiques peinent encore à se faire sentir. C'est pour cela que j'insiste sur le fait que la valorisation de l'alternance passe nécessairement par la valorisation des métiers à l'exercice desquels elle prépare.

B.

“LA FORMATION DOIT AVOIR UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT EN TERMES D'ÉPANOUISSEMENT DES SALARIÉS ET DE COMPÉTITIVITÉ”



SIMPLIFIEZ ET ACCÉLÉREZ VOS PROJETS AVEC BUSINESS FRANCE

BUSINESS FRANCE, DEUX MOTS PUISSANTS
AU SERVICE D'UN TROISIÈME : L'ENTREPRISE

Vous avez un projet à dimension internationale ?

Nos 1500 collaborateurs présents dans 70 pays vous accompagnent en toute confidentialité tout au long de votre projet : exportations, investissements, partenariats internationaux.

Construisez votre développement international sur des bases solides, en vous appuyant sur notre expertise et celle de notre écosystème de partenaires. Bénéficiez de nos analyses de marchés, assistance juridique et fiscale, démarches administratives, aide au choix du marché/lieu d'installation, identification des partenaires.

Agir sur le terrain pour la réussite de vos projets.





Les Compagnons du Devoir pensent qu'il est nécessaire de retravailler le rôle et la formation des acteurs de l'orientation. Il conviendra aussi de revoir les programmes pour que, dès le collège, il existe pour tous les élèves des heures de cours dédiées à la connaissance des métiers et de l'entreprise. Elles devront être assurées par des personnes qui en sont issues.

Il faut également considérer l'alternance comme une voie possible de formation vers l'excellence en proposant des parcours de formation supérieure dès l'apprentissage.

Vous avez déclaré que le compagnonnage était une voie royale vers la création d'entreprise. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?

J-C.B. : Les Compagnons du devoir forment actuellement 10 000 jeunes en alternance à 28 métiers dans cinq principaux secteurs d'activité : bâtiment, industrie, matériaux souples, métiers du vivant et du goût. Depuis avril 2014, notre association est inscrite à la Conférence des grandes écoles. Nous sommes de ce fait reconnus au même niveau que les grandes écoles et cela devrait amener un changement de regard sur les métiers. Ce qui permet à nos jeunes de créer leur entreprise c'est le soin que nous mettons à leur transmettre les savoirs dont ils ont besoin pour réussir. Notre CFA à recrutement national est un véritable laboratoire d'expérimentation et nous permet, entre autres, de préparer les futurs chefs

d'entreprise. Les parcours de formation que nous leur proposons ainsi que les expériences qu'ils acquièrent sur le Tour de France les préparent à se lancer dans la création d'entreprise. J'ajouterais que nous avons lancé il y a quelques années le service "Entreprendre" spécialement pour les jeunes qui souhaitent créer leur entreprise.

"UN COMPAGNON SUR DEUX CRÉE SON ENTREPRISE ENTRE 25 ET 30 ANS"

Selon une enquête menée par l'Université Paris Dauphine, un compagnon sur deux formé par notre association crée son entreprise entre 25 et 30 ans. C'est une chance et cela mérite d'être mis en avant, puisque la moyenne nationale se situe autour de 30-35 ans pour la création d'entreprise.

S

La France s'est classée 8^e sur 59 lors de la dernière Wordskill Competition, ce qui montre l'excellence française dans les métiers manuels. Etes-vous satisfait de ce résultat ? Comment les Compagnons du devoir s'inscrivent-ils dans la préparation de la 44^e Wordskill Competition qui aura lieu à Abu Dhabi en 2017 ?

J-C.B. : Oui, 8^e sur 59 est un bon résultat, mais je ne suis pas satisfait puisque je sais que nous pouvons faire mieux ! Les Compagnons du devoir sont très investis dans les Olympiades des métiers et cela depuis toujours. Pour la prochaine édition, celle de 2017, nous avons mis en place une cellule dédiée à la préparation de chacun des candidats. L'objectif est bien évidemment de préparer au mieux les jeunes hommes et femmes et de les aider à se surpasser afin de décrocher la médaille d'or dans chacun de nos métiers.

Accélérez votre puissance de calcul

Hewlett Packard Enterprise apporte des solutions aux plus grands défis informatiques.
En collaboration avec Intel®, nous fournissons deux fois plus de serveurs de calcul intensif que notre concurrent le plus proche*.



Accélérer l'avenir



En savoir plus sur www.hpe.com/fr/servers/apollo



BEAU TRAVAIL

"AIDER LES JEUNES DANS LEUR CHOIX D'ORIENTATION"

IL Y A QUELQUES ANNÉES, L'ALTERNANCE SOUFFRAIT D'UNE MAUVAISE IMAGE AUPRÈS DES PARENTS ET DES JEUNES. AUJOURD'HUI, CETTE VISION ÉVOLUE DE FAÇON POSITIVE ET LE PROGRAMME "BEAU TRAVAIL !" Y CONTRIBUE EN FAISANT REDÉCOUVRIRE CE QU'EST VÉRITABLEMENT L'ALTERNANCE : DES FORMATIONS CONCRÈTES, EN ADÉQUATION AVEC LES BESOINS DES ENTREPRISES, DES DIPLÔMES ALLANT DU CAP AU BAC+5, UNE PORTE D'ENTRÉE AU MARCHÉ DU TRAVAIL...

Depuis 2014, le MEDEF s'engage à promouvoir les métiers en tension et l'alternance par le biais de la campagne "Beau Travail !".

135 métiers ont été mis en avant sur France 2 et France 3, près de 10 000 formations en apprentissage et offres d'emplois ont été proposées lors du Tour de France 2015, et pour être au plus près des jeunes les stands "Beau Travail !" ont sillonné la France sur les salons étudiants.

De janvier à avril 2016, "Beau Travail !" a été présent sur 16 salons : des coachs d'orientation et documentalistes ont accueillis plusieurs milliers de jeunes sur les stands "Beau Travail !" pour les aider dans leurs recherches d'études, d'écoles, et de métiers !

Que faire après le bac ? Quelles études entreprendre pour quel métier ? Alternance ou formation initiale ? Qu'ils soient collégiens ou lycéens, les experts "Beau Travail !" étaient présents pour répondre à toutes ces questions, et pour aider les jeunes à construire leur projet professionnel.

De véritables parcours d'orientation ont permis aux jeunes de repartir avec une idée plus précise de ce qu'ils pourraient faire de leur avenir : tests de personnalité sur iPad, débrief avec un coach d'orientation pour identifier les filières et métiers les plus adaptés en fonction des profils, visionnage des vidéos "Beau Travail !" pour découvrir de nouveaux métiers qui recrutent et les formations en alternance pour y accéder...

Deux approches ont été mises en place sur les salons :

- le rdv individuel avec un coach ;
- les ateliers d'orientation par groupes de quinze.

Dans un cas comme dans l'autre, les jeunes ont pu découvrir de nouveaux métiers, les compétences requises pour les exercer, les diplômes porteurs, les perspectives d'évolution, etc.

Si c'est pas un beau travail ça !

BENJAMIN**DIRECTEUR DE LA SILVER VALLEY****ZIMMER**

“LA SILVER ÉCONOMIE, UNE OPPORTUNITÉ DE CROISSANCE POUR LA FRANCE”

L’ÉCONOMIE AU SERVICE DES PERSONNES ÂGÉES DOIT FAIRE FACE À UN ENJEU CRUCIAL : ENCOURAGER LES INNOVATIONS ET FAIRE RECULER LA PERTE D’AUTONOMIE. BENJAMIN ZIMMER EST DIRECTEUR DE SILVER VALLEY, UN RÉSEAU D’ENTREPRISES QUI RASSEMBLE LES ACTEURS FRANÇAIS DE LA SILVER ÉCONOMIE. IL A RÉPONDU AUX QUESTIONS DE *FRANCE 2020*.

Où en est aujourd’hui la Silver économie en France ? Quel en est le périmètre et quels en sont les enjeux ?

Benjamin Zimmer : Les chiffres l’attestent : en 2020, un français sur trois sera âgé de plus de 65 ans. Projeltons-nous en 2100 : plus de 3 milliards de terriens seront âgés de plus de 60 ans. C’est pour répondre à ce défi sociétal immense et unique qu’une filière industrielle est née en 2013 sous l’impulsion d’Arnaud Montebourg (alors ministre du Redressement productif) et Michèle Delaunay (ancienne ministre déléguée aux Personnes âgées et à l’Autonomie). Le rapport de la commission “Innovation 2030”, présidée par Anne Lauvergeon, remis au président de la République en 2013, précise que cette filière est l’une des 7 filières industrielles d’avenir pour la France. Elle représente déjà plus de 20 milliards d’euros selon le Commissariat général à la stratégie et à la prospective. Cette filière vise à répondre à la révolution démographique en développant de nouvelles activités économiques innovantes. C’est une opportunité pour que de nouvelles entreprises émergent, et pour d’autres, parfois en perte de compétitivité, de diversifier leurs biens et leurs services pour répondre aux nouvelles attentes, envies et usages de leurs clients qui vieillissent.

Le périmètre de la Silver économie est large, peut être l’un des plus larges qu'une filière industrielle ait connue. Elle est transversale à tous les secteurs d’activité de notre économie. En effet, tous les secteurs, qu'il s'agisse des transports, de l'énergie, de l'automobile, de l'assurance, de la santé, de l'agroalimentaire, de la banque, de la distribution ou de l'aéronautique... vont être confrontés au vieillissement de leurs clients, et à l'impact de ce vieillissement sur leurs résultats. Cette filière industrielle s'appuie maintenant sur la loi de l'adaptation de la société au vieillissement entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016.

Sommes-nous en avance ou en retard par rapport aux autres grands pays ?

B.Z. : La France est probablement en avance dans la structuration de cette filière par rapport à tous les pays qui sont face à cette révolution démographique. Nous le voyons régulièrement à Silver Valley puisque nous sommes assez souvent sollicités pour dupliquer notre modèle organisationnel et notre offre de services à l'étranger. J'en veux pour preuve la signature d'une convention avec le Japon en 2015, ou encore une mission que nous avons réalisée en 2013 auprès des ministères de la Santé et de l'Économie au Québec. Deux pays souvent cités comme des références en matière de prise en charge du vieillissement et qui pourtant s'appuient sur le savoir-faire

des français pour structurer leur filière industrielle. Il faut toutefois relativiser et nuancer ce propos. Des entreprises étrangères sont des leaders mondiaux dans certains secteurs d'activité de la Silver économie. Aussi, nous n'avons pas les mêmes systèmes de santé, les mêmes modèles de sociétés, les mêmes régimes de retraite que tous les pays industrialisés. Il est donc difficile de comparer un pays à l'autre. Ce que nous pouvons affirmer, c'est que le vieillissement est mondial. Les BRICS (acronyme anglais pour désigner un groupe de cinq pays qui se réunissent en sommets annuels : Brazil, Russia, India, China, South Africa) nous rattrapent, ils vieillissent rapidement. L'enjeu de cette filière n'est donc pas hexagonal mais planétaire. La France sait produire, développer des services, former des professionnels. Tout laisse à penser qu'avec une ambition forte, nous devrions occuper une place de premier rang et permettre à nos entreprises de vendre leurs savoir-faire à l'international. Autre avantage, cette filière se structure déjà avec l'ensemble des acteurs politiques, économiques et sociaux dans les régions, comme c'est le cas

en Normandie, en Aquitaine, en Pays de la Loire ou en Île-de-France...

Quels sont les objectifs et le fonctionnement de Silver Valley ? Et quelles innovations majeures pourront répondre à l'avenir aux besoins des seniors ?

B.Z. : Par analogie avec la Silicon Valley développée en Californie (États-Unis), l'association Silver Valley souhaite mettre à disposition des acteurs de la filière de la Silver économie d'Île-de-France un territoire visible à l'international, offrant un foncier attractif, des infrastructures de qualité, un accès simplifié à la recherche et, somme toute, un écosystème propice à l'innovation et à l'implantation, à l'échange et à l'obtention de financements. Le cœur de cette vallée est localisé à Ivry-sur-Seine (Val-de-Marne). Cette collectivité proche de Paris dispose d'un foncier attractif et disponible, et d'une plateforme immobilière, Silver innov', inaugurée à l'été 2014, qui accueillera, sur une surface de 4 000 m², une pépinière et un hôtel d'entreprises, un showroom, un espace de formation et des laboratoires de recherche dédiés à la Silver économie. Des start-up y ont d'ores et déjà élu domicile, comme Ubiquid (qui propose une solution commercialisée en Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) d'optimisation du rangement et de suivi du linge) ou Co-assist (un bracelet connecté de téléassistance utilisant

le réseau Sigfox, opérateur télécom français). Silver Valley anime et fédère ainsi un écosystème de plus de 250 structures. Cette entité permet à de grandes entreprises (SNCF, Microsoft, Orange, Samsung, Legrand, Technicolor, La Poste, CNP, O2, AG2R La Mondiale...) d'accéder à différentes formes d'innovation :

- des innovations continues, dont le but est de faire mieux avec moins ;
- des innovations incrémentales (croissantes), qui visent à faire plus ;
- des innovations radicales, qui cherchent à faire autrement ;
- des innovations de rupture, qui ambitionnent de faire autre chose.

Ces innovations sont souvent conçues par des start-up et des PME de secteurs d'activité diversifiés qui, en retour, accèdent à des savoir-faire et à de bonnes pratiques de production. Pour elles, l'enjeu est de mieux appréhender les attentes des consommateurs, actuels et futurs. Et pour ce faire, trois stratégies d'entreprises sont opérantes dans cet écosystème. Il y a d'abord celles qui sentent les nouvelles attentes des clients d'un marché existant (Doro, le leader mondial de la téléphonie pour les seniors, ou Easyshower qui a développé un procédé d'installation de douche en une journée pour les personnes à mobilité réduite), c'est-à-dire les entreprises qui identifient les besoins non formulés et non satisfaits en sollicitant la compréhension des *lead users* (utilisateurs d'avant-garde) et qui s'efforcent



d'être les premières sur le marché avec des produits et des services révolutionnaires au niveau des usages. Puis il y a celles qui décryptent les nouvelles tendances d'un marché existant (O2, Orange, Legrand, Microsoft ou La Poste), c'est-à-dire qui surveillent leurs clients et concurrents attentivement en se concentrant principalement sur la création de valeurs par le changement incrémental (accroissement répétitif) et en capitalisant les tendances avérées du marché. Les entreprises de cette catégorie adoptent une stratégie dite de "fast follower" – que l'on pourrait traduire par "adaptation rapide". Enfin, la catégorie des entreprises qui poussent à l'émergence d'un nouveau marché (BlueFrog Robotics, la start-up qui commercialise un petit robot domestique à moins de 500 dollars : Buddy, ou Eyebrain, une société qui a développé un système de suivi médical de la rétine prédisant des maladies neuro-dégénératives), celles qui stimulent l'innovation via la prouesse technologique en s'appuyant sur des percées inventives à partir d'efforts de recherche et de développement internes, et qui cherchent à répondre aux besoins mal intégrés des clients. C'est la moins proactive des trois stratégies. Toutefois, il y a presque autant de stratégies d'innovation qu'il existe d'entreprises dans la Silver économie, vu l'hétérogénéité de la cible, le nombre de secteurs d'activités et la différence de culture du risque d'un entrepreneur à un

"DES INNOVATIONS SOUVENT CONÇUES PAR DES START-UP ET DES PME"

autre. Tous ces entrepreneurs peuvent néanmoins s'appuyer sur Silver Valley pour tester une solution et/ou un modèle économique, et ce dans une culture du risque et de l'apprentissage par l'action. Ils ne cherchent pas à inventer une solution idéale, ils développent des solutions qui apportent de la valeur en lien avec le client final. C'est le cas de la société Famileo, avec le snapchat (application de partage de photos) de la famille pour transférer des images prises par votre Smartphone en gazette papier lue en EHPAD par notre proche, ou encore Happytal, la conciergerie 2.0 en EHPAD, permettant par exemple d'envoyer une rose à sa grand-mère hospitalisée à Paris depuis le Canada. Happytal a multiplié par quatre son chiffre d'affaires (4 millions d'euros environ) et devrait créer en moins de 4 ans plus de 100 emplois.

Quelles opportunités de croissance et d'emploi représente la Silver économie ? Peut-on les chiffrer ?

B.Z. : L'adaptation de notre société au vieillissement de ses citoyens suppose que nous allons devoir nous doter de bâtisseurs capables de tenir compte des exigences et de la singularité des seniors qui, par définition, ne sont pas une cible homogène. Les seniors ont une culture, des habitudes de consommation diverses et variées, et une appétence aux technologies de l'information et de la communication grandissante. En effet, en fonction du type de seniors (actif, fragile, dépendant), de leur situation économique, de leur génération et de leur âge, les seniors ont des valeurs, des attentes et des comportements d'achat souvent très différents. Pour adapter notre société au vieillissement, la France devra, avec l'ensemble des bâtisseurs, des entreprises et des acteurs concernés, développer un génie participatif pour innover et concevoir de nouveaux biens et services dans l'ensemble des secteurs d'activité (habitat, énergie, urbanisme, transport, santé, communication...). Bien agir dans la Silver économie, adapter notre société au vieillissement, c'est également avoir une vision de l'innovation à 360°. Il nous faudra en effet innover sur le plan technologique (performances accrues et miniaturisation des accéléromètres d'un système de détection de chute), dans nos processus (coordination des professionnels de la santé et du médico-social), dans nos services (accessibilité du packaging

des produits), dans l'usage des solutions (simplification des fonctionnalités d'un téléphone portable), dans nos organisations (nouveau canal de distribution, nouvelle organisation industrielle pour la production), dans notre modèle économique (viager) et dans notre approche du vieillissement en tentant de donner au senior plus de vie à leurs années plutôt que plus d'années à leur vie !

Rappelons que la majorité des seniors sont en bonne santé et constituent un relai de croissance pour notre pays. Ce sont eux qui assureront, en effet, plus de la moitié des dépenses de consommation en France, comme l'indique une étude du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc) de mai 2010. Alors que les plus de 50 ans représentent 39 % de la population, ils assureront la majorité des dépenses (54 %) sur les différents marchés à compter de 2015, dont 64 % en santé, 60 % en alimentation, 58 % en équipement du foyer, 57 % en loisirs, 56 % en assurance, 51 % en transport et logement, 49 % en communication et 43 % en hôtels et logement.

De plus, les seniors continueront de bénéficier d'une situation financière en moyenne plus favorable que le reste de la population puisque leurs revenus sont 30 % supérieurs à ceux du reste de la population. En France, ils détiennent également 60 % du patrimoine des ménages et 75 % du portefeuille boursier. Ceci pourra être amené à évoluer si le niveau des retraites diminue. L'ambition portée par la France est donc de combiner une logique de marché et une logique sociale afin de développer une filière industrielle, créatrice de valeurs et de richesses pour nos territoires et nos citoyens – ceux qui utiliseront les produits et ceux qui les produiront et les commercialiseront.

Vous pilotez la bourse Charles Foix qui récompense depuis plus de 10 ans les projets d'excellence au profit des personnes âgées. Pouvez-vous nous dire comment vous repérez les plus belles pépites, comment sont choisis les lauréats ?

B.Z. : La bourse Charles Foix est un véhicule financier non dilutif, dédié à la Silver économie, installé à la fin de la phase d'amorçage des véhicules financiers, publics et privés, dilutifs ou non dilutifs, existants. La bourse Charles Foix, qui fête ses 13 ans cette année, est un fonds d'innovation unique en France qui détecte des projets d'innovation à potentiel. Ces innovations concernent des produits et/ou des services innovants financés pour améliorer le confort et/ou la qualité de vie des seniors

dans des thématiques définies par ses financeurs (AG2R La Mondiale, Caisse nationale d'assurance vieillesse d'Île de France, la Région Île-de-France, le Conseil départemental du Val-de-Marne et le Conseil territorial de l'Etablissement public territorial 12 Grand-Orly Val-de-Bièvre Seine-Amont). En 2016, les thématiques de l'appel à projets national sont : l'alimentation plaisir, l'habitat et l'accès à la culture et aux loisirs. La bourse Charles Foix est une expérience riche qui s'appuie sur une procédure de détection, de sélection et d'accompagnement des innovations développées avec le Laboratoire de génie industriel de l'école Centrale Paris, CentraleSupélec aujourd'hui. Cette procédure de sélection est robuste, reconnue scientifiquement, et professionnelle. Elle s'appuie sur des outils de management qui permettent de mesurer les preuves d'utilité (une réponse à des usages), d'innovation, de faisabilité (ça marche) et de profitabilité (ça génère des bénéfices pour celui qui l'utilise et pour celui qui vend). Ces innovations sont évaluées par un panel de 50 experts nationaux et internationaux, issus des mondes de la finance, de l'entreprise, de l'industrie, de la propriété intellectuelle, de la gériatrie...

Concrètement, nous avons un lauréat par thématique tous les ans. Les gagnants empochent 15 000 euros et sont accompagnés pendant un an en bénéficiant de la visibilité et de la notoriété de Silver Valley. Tous les lauréats font partie du club des lauréats.

www.boursecharlesfoix.com

ACTUS

EN PARTENARIAT
AVEC CIC

PHOTO: REDACTIONNEL

LA SÉCURISATION DES OPÉRATIONS BANCAIRES

UN CONTEXTE DE FRAUDE SENSIBLE POUR
LES ENTREPRISES FRANÇAISES

DANS UN ENVIRONNEMENT OÙ LES TEN-
TATIVES DE FRAUDES SE MULTIPLIENT
SANS CESSE (FAUX VIREMENTS,...), LES
DIRIGEANTS FRANÇAIS REDOUTENT PARTI-
CULIÈREMENT LES ESCROQUERIES. LA PLU-
PART DES ENTREPRISES ONT DÉJÀ RÉAGI
ET ADAPTÉ LEURS PROCÉDURES INTERNES
MAIS IL SUFFIT PARFOIS D'UNE NÉGLIGENCE
POUR Y ÊTRE CONFRONTRÉ MALGRÉ LES
EFFORTS DÉPLOYÉS.

DE LEUR CÔTÉ, LES BANQUES METTENT À
DISPOSITION DES SOLUTIONS EFFICACES ET
RESTENT PARTICULIÈREMENT VIGILANTES À
LA SENSIBILISATION DE LEURS CLIENTS. EN
PARALLÈLE, LES ORGANISMES DE PLACE ET
LES AUTORITÉS DE TUTELLE FRANÇAISES ET
EUROPÉENNES ONT PRIS DES MESURES DE
RENFORCEMENT DE LA SÉCURISATION.

DES FRAUDES VARIÉES ET POURTANT SOUVENT ÉVITABLES

Au premier rang des fraudes régulièrement observées dans les entreprises, on trouve les fraudes par ingénierie sociale, qui s'appuient sur une faille humaine.

Parmi elles, la fraude au dirigeant. Ce type de fraude ne laisse aucune place à l'improvisation : après s'être parfaitement renseigné sur l'entreprise, son fonctionnement, ses habitudes, l'escroc se fait passer pour le dirigeant de la société, contacte un collaborateur du service comptable de l'entreprise, le met en confiance (parfois durant plusieurs jours) et lui fait alors exécuter un virement frauduleux d'un montant très important.

Cet autre cas est également fréquemment rencontré : l'escroc demande à l'entreprise une modification des coordonnées bancaires d'un fournisseur ou d'un bailleur, en général au travers d'une boîte mail piratée, pour le règlement des prochaines factures.

De manière plus classique, l'escroc peut adresser à la banque de faux ordres de virement par fax, courrier, ou à partir de la boîte mail piratée de l'entreprise.

Enfin, les fraudes dites du 'test bancaire' restent courantes également : le fraudeur se fait passer pour la banque de l'entreprise et communique un IBAN pour procéder à des tests. Il commence à demander à l'entreprise de réaliser des tests avec des virements de montants très faibles, récupère ses codes, puis essaye avec un montant important.

En dehors de ces fraudes à l'ingénierie sociale, les cyberattaques touchent directement le poste informatique de l'entreprise : l'escroc réussit à faire installer un logiciel malveillant ou un virus sur le poste afin de récupérer des informations confidentielles. Autre technique : le fraudeur envoie des mails similaires à ceux provenant d'administrations, d'entreprises ou de banques, dirige les victimes vers de faux sites et récupère les informations saisies lui permettant ensuite de réaliser des virements frauduleux.

DES BONNES PRATIQUES À METTRE EN PLACE

Ces différents schémas de fraude montrent la nécessité d'agir ensemble, entreprises et banques, pour limiter les risques au maximum.

Pour l'entreprise, plusieurs axes peuvent être travaillés :

- Le maintien d'un environnement informatique sécurisé : les outils doivent respecter les standards et la Direction des Systèmes d'Information doit veiller à mettre à jour régulièrement ses anti-virus et à mettre en place un pare-feu.
- L'utilisation de solutions de sécurisation proposées par sa banque et la prise en compte des consignes communiquées par celle-ci (déconnexion à la fin de la navigation sur le site de la banque, non-communication de données confidentielles – même sous prétexte de tests....).

- La mise en place d'une politique de prévention de la fraude au sein de l'entreprise :
 - adaptation des procédures internes (principe de séparation entre la saisie des paiements et l'exécution des ordres, définition des pouvoirs bancaires, systèmes de double signature, plafonnement des montants, mise en place de systèmes d'authentification forte (certificats, cartes à puce,...), audit des flux financiers,...),
 - mise en place de contrôles manuels et automatiques pour s'assurer du respect des procédures,
 - sensibilisation régulière des collaborateurs sur les types de fraude et leur prévention,
 - bonnes pratiques : faire preuve de bon sens (éviter par exemple de donner des informations sur les agendas des dirigeants et des services comptables, voire les organigrammes, qui sont des informations recherchées par les fraudeurs) et de vigilance (vérifier l'identité de ses interlocuteurs et dans le doute, différer le virement demandé).

Les banques, elles, restent responsables de la sécurité et de la protection des données de leurs clients.

A ce titre, les ordres ou les confirmations de virements envoyés par fax, courrier, ou mail sont à bannir. Cette orientation a été relayée par le CFONB (Comité français d'organisation et de normalisation bancaires) qui a demandé aux banques de ne plus les accepter à la fin de l'année 2016.

De nouveaux schémas de fraude verront le jour. L'objectif des banques est de toujours proposer des solutions de sécurisation répondant aux menaces avérées ou non.

Banque d'une entreprise sur trois*, le CIC accompagne à ce titre ses clients et propose des solutions de sécurisation performantes et innovantes. Parmi elles, deux solutions d'authentification forte (voir définition dans l'encart ci-dessous) d'accès au site bancaire du CIC mais également d'authentification du donneur d'ordre sont disponibles :



DES ENJEUX RÉGLEMENTAIRES IMPORTANTS

Les autorités de tutelle se coordonnent depuis longtemps pour protéger les consommateurs et les entreprises, notamment concernant la sécurité des moyens de paiement sur Internet.

Parmi les mesures récentes, afin de lutter contre la fraude, les orientations de l'Autorité Bancaire Européenne entrées en vigueur pendant l'été 2015 prévoient un recours généralisé à l'authentification forte des payeurs. Concrètement, cela signifie que le client qui souhaite initier des paiements sur Internet devra protéger son accès à des données de paiement sensibles et ses opérations par un processus qui assure que c'est un utilisateur légitime qui ordonne le paiement.

Mais qu'entend-on par 'authentification forte' ? Le régulateur la définit comme une procédure qui utilise au moins deux des éléments suivants : un élément que seul l'utilisateur connaît (mot de passe, identifiant,...), un élément que l'utilisateur possède (téléphone mobile, jeton d'authentification,...), ou un élément qui le caractérise (données biométriques).

Dans le même temps, la Directive européenne sur les Services de Paiement (DSP2), adoptée par le Parlement européen en octobre 2015, généralise l'authentification renforcée du payeur pour les opérations de paiement électronique.

Autre exemple avec les cartes de paiement :

Après le protocole 3D Secure qui permet de s'assurer, lors d'un paiement en ligne, que la carte est bien utilisée par son porteur, la norme PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) est une autre illustration de la recherche



- la solution de certificats électroniques personnels et multibancaires pour sécuriser tous les échanges numériques : K-Sign, référencé 2 étoiles par le RGS (Référentiel Général de Sécurité défini par l'Agence Nationale pour la Sécurité des Systèmes d'Information) et délivré par OpenTrust, est une clé USB nominative, associée à un code confidentiel qui comporte un certificat pour s'authentifier, et un certificat pour signer électroniquement les fichiers contenant les opérations bancaires (et éventuellement les contrats). K-Sign RGS** est accepté sur le protocole EBICS TS.

- la solution permettant de s'identifier de manière certaine et de sceller efficacement les opérations les plus sensibles : Safe-trans, composée d'un lecteur de carte à puce connecté, et d'une carte compatible, vous permet de valider en toute sécurité les opérations réalisées sur Internet en affichant les données sensibles sur le lecteur. C'est le payeur qui déclenche la validation de la transaction directement sur le lecteur.

Dans un contexte où l'escroquerie a tendance à se professionnaliser et à s'industrialiser, la sécurité des données reste un enjeu majeur pour les banques et leurs clients. La détection des fraudes nécessite la mise en place de systèmes de plus en plus perfectionnés. La priorité absolue du CIC est de sensibiliser et protéger ses clients, et notamment les entreprises, qui doivent elles-mêmes adopter un comportement responsable quant à la sécurisation de leurs opérations : s'équiper avec les bons outils pour limiter les risques de fraude et veiller en permanence à ce que les collaborateurs soient particulièrement vigilants.

La lutte contre la fraude est l'affaire de tous et c'est ensemble que les entreprises et leurs banques pourront être efficaces.

* Source TNS Sofres - Etude PME-PMI et les Banques 2015



de plus de sécurité. Ce standard protège les données pour le paiement à distance :

- pas de stockage du cryptogramme visuel,
- protection des données du porteur,
- protection des systèmes contre les logiciels malveillants,
- cryptage des données transmises sur les réseaux publics ouverts,
- ...

Cette norme est en vigueur à l'international pour les données des cartes de paiement.

Grâce à cet objectif commun de lutte contre la fraude, les législations européennes, et même internationales, conduisent de facto à une harmonisation de l'utilisation des moyens de paiement.

PROPULSER L'INNOVATION

INNOVATION

VERS LE MARCHÉ

LE DÉFI DE L'ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS

**POUR LAURENT GOUZENES,
PRÉSIDENT DU COMITÉ
RECHERCHE-INNOVATION
DU MEDEF, LE SUPPORT
AUX ENTREPRISES
DOIT ÊTRE ADAPTÉ À
LA PRISE DE RISQUE DE
CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ.
IL EXPOSE À FRANCE
2020 SES SOLUTIONS
POUR RÉÉQUILIBRER
L'ÉCOSYSTÈME HEXAGONAL.**

L'économie française a de plus en plus de mal à faire émerger les innovations et à générer de la croissance. Pourtant, les Français ont une forte tradition d'invention : de la machine à vapeur à l'aéronautique, du concours Lépine aux objets connectés, secteurs dans lesquels les start-up françaises se distinguent particulièrement. Ainsi, 20 % des innovations présentées au *Consumer Electronics Show (CES)* de Las Vegas en 2016 sont françaises. Mais cette dynamique de l'inventivité, contrairement à d'autres pays, ne se traduit pas en croissance et en emplois. Malgré l'envie réelle d'entreprendre, le taux moyen de survie à 3 ans des entreprises nouvelles est de seulement 70 %.

Les principales particularités différenciant la France des autres pays, et notamment des États-Unis, sont d'une part un marché beaucoup plus étroit ou segmenté sur un marché européen encore faiblement harmonisé, et d'autre part le niveau très élevé des charges sociales et fiscales. Par suite, l'espérance de gain de l'innovateur en France est très réduite : ventes restreintes, marges faibles, et rentabilité diminuée d'autant. Il en résulte un niveau modeste de l'investissement dans les entreprises. En résumé, l'espérance de gains est faible et l'espérance de pertes est forte ! Le nombre de projets, de sociétés nouvelles et surtout prometteuses comme les "gazelles" (jeunes sociétés en forte croissance) et autres "licornes" (start-up qui valent plus d'un milliard de dollars) est donc notablement inférieur à celui des États-Unis. L'obligation quasi-formelle de l'État de soutenir le progrès tout en conservant sa politique générale de prélèvements fiscaux et sociaux nécessite de mettre en place un système compensateur des excès de prélèvements dans le contexte de la prise de risques. Toutefois, la recherche d'efficacité de la dépense publique implique également la compréhension profonde des mécanismes et processus nécessaires à la mise sur orbite de nouveaux produits et marchés. La diminution du risque pour l'entrepreneur est une condition essentielle

de l'augmentation du nombre de candidats et de la réussite des projets. L'entreprise doit pouvoir compter sur un écosystème performant, qui favorise l'essor et le développement de l'innovation. Support de conquête de nouveaux espaces, l'écosystème fonctionne comme une fusée à trois étages.

LE PREMIER ÉTAGE DE LA FUSÉE : LA RECHERCHE

Cela concerne l'invention de produits ou de procédés nouveaux. Pour l'essentiel, cette invention résulte directement de travaux de recherche scientifique publique ou privée (ex : Sigfox), mais peut aussi provenir d'analyses économiques ou de conception de nouveaux usages (ex : BlaBlaCar). Pour l'essentiel, les compétences mobilisées sont donc scientifiques, mais aussi financières et fiscales pour le montage et la gestion des programmes.

LE DEUXIÈME ÉTAGE DE LA FUSÉE : L'INNOVATION

Ceci consiste à présenter le produit réalisé au marché. L'enjeu à ce stade est de finaliser le produit (bloquer une base de spécifications,

réaliser les modes d'emploi, le packaging, les interfaces avec l'environnement, le kit formation...). En parallèle il s'agit également "d'évangéliser" les clients sur le produit. En effet, par définition, l'innovation est sur une position décalée par rapport au marché existant ou une offre pionnière sur un marché radicalement nouveau : les acheteurs potentiels n'ont pas d'idée du produit et il faut en faire connaître le principe. Dans ce champ, le spectre de compétences est orienté vers le marketing, la communication, les ventes, mais aussi vers la production.

LE TROISIÈME ÉTAGE DE LA FUSÉE : LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ ET DE LA LIGNE DE PRODUITS

Pour l'essentiel, les problèmes techniques sont résolus, le produit est connu, il s'agit désormais de développer les ventes, la production et l'efficacité des processus pour générer du profit, rembourser les créanciers des phases précédentes tout en sachant gérer la croissance, de préférence à 2 ou 3 chiffres, y compris par la levée de fonds complémentaires.

L'écosystème est donc un facteur clé de succès de l'innovation.

La France est globalement bien outillée au niveau du premier étage de la fusée. Sur le plan technique, les relations laboratoires/entreprises se renforcent progressivement, les structures de valorisation (Instituts Carnot, Sociétés

d'accélération du transfert de technologies...) et de financement (CIR, subventions Fonds unique interministériel (FUI), Jeunes entreprises innovantes (JEI), *business angels*...) constituent un réseau dense et fiable comme permet de le mesurer la récente étude de France Stratégie "Quinze ans de politiques d'innovation en France" (janvier 2016) même si la complexité du système est réelle, comme le souligne récent rapport de Suzanne Berger.

Le support aux entreprises pour le développement des deuxièmes et troisièmes étages est beaucoup plus complexe à articuler. Il faut aussi rappeler que, contrairement à l'étape de la recherche, les aides d'Etat sont par principe interdites par la réglementation européenne dans ces deux autres phases. Le relais pour la prise de risque doit donc être pris par d'autres mécanismes :

- sur l'axe commercial, l'achat des produits est un levier d'action des politiques publiques, d'autant que le plus difficile, pour un produit innovant, est de trouver ses premiers clients. Le recours à l'article 35 du Code des marchés publics pourrait être davantage utilisé à cet effet. Le soutien national à l'export doit aussi être renforcé, notamment par la constitution de bases de données commerciales ;

- sur l'axe organisation, créer une nouvelle entreprise exige la constitution d'un capital humain considérable : le premier contrat de travail, la première fiche de paye, le premier accord de



commercialisation, la première interaction avec une banque ou un *venture capitalist*... sont sources de coûts d'initialisation importants. Une diminution de ces coûts est à obtenir par de nécessaires mesures de simplification administrative ;

- sur l'axe financier, il convient de développer les mécanismes fiscaux de déduction permettant aux jeunes entreprises de minimiser les dépenses dans ces phases difficiles de démarrage, et aux investisseurs de diminuer la part de risque qu'ils peuvent supporter.

Les particularités fiscales et réglementaires françaises font que le démarrage, mais aussi le développement de sociétés innovantes, est intrinsèquement plus difficile qu'ailleurs. Stabilité des dispositifs incitatifs, simplification des réglementations, renforcement des compétences de gestion des connaissances et des savoirs, clarification du positionnement des acteurs de la valorisation des résultats de la recherche publique sont autant d'orientations à approfondir pour renforcer l'efficacité de l'écosystème français pour l'innovation et la croissance.

La santé
de mes salariés,
c'est la santé
de mon
entreprise.



SANTÉ

PRÉVOYANCE

ÉPARGNE - RETRAITE

DES SERVICES DE PRÉVENTION PERSONNALISÉE POUR VOS SALARIÉS.

- Profitez de services d'experts pour répondre aux questions santé, pour accompagner ceux qui souhaitent arrêter de fumer, mieux équilibrer leur alimentation ou mieux gérer les situations de stress au travail.
- Bénéficiez du service d'accompagnement personnalisé de notre partenaire Betterise Technologies, une plateforme digitale simple et ludique pour vous aider, vous et vos salariés, à prendre soin de votre santé au quotidien.

1^{re} mutuelle santé de France, au service des entreprises et des salariés.
Découvrez nos solutions sur lasantegagnelentreprise.fr



**Harmonie
mutuelle**
En harmonie avec votre vie



EFFICACITÉ PUBLIQUE

PAGE 128
BENCHMARK EUROPÉEN
SUR LES DÉPENSES PUBLIQUES

DÉPENSES PUBLIQUES

EXEMPLES À SUIVRE

EN DÉPIT DE QUELQUES FRÉMISSEMENTS, NOTRE ÉCONOMIE EST TOUJOURS EN PANNE ET NOTRE PAYS PEINE À ENGAGER LES RÉFORMES NÉCESSAIRES À UN RETOUR DURABLE DE LA CROISSANCE. CES RÉFORMES PASSENT PAR UNE RÉDUCTION DRASTIQUE DES DÉPENSES PUBLIQUES. IRLANDE, ROYAUME-UNI, ESPAGNE, ITALIE... AUTOUR DE NOUS LES EXEMPLES NE MANQUENT POURTANT PAS DE PAYS QUI ONT SU OPÉRER UN REDRESSEMENT BUDGÉTAIRE DE GRANDE AMPLÉUR EN DIMINUANT LEURS DÉPENSES PUBLIQUES. C'EST CE QUE MONTRÉ UNE ÉTUDE DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE, CONDUITE SOUS LA DIRECTION DE MICHEL PÉBEREAU.

Réformes



DES COUPES BUDGÉ-TAIRES...

RÉDUCTION DE LA MASSE SALARIALE ET REFONTE DE L'APPAREIL ADMINISTRATIF

Réduction du nombre de fonctionnaires et gel des rémunérations, c'est la solution choisie par le Royaume-Uni. Par le jeu du non remplacement des départs à la retraite et de la mise en place de plans de départs volontaires, l'emploi public a ainsi diminué de 387 000 personnes, soit 7 %, entre 2010 et 2014.

En Irlande, deux accords négociés par le gouvernement avec les syndicats de la fonction publique ont permis des baisses drastiques de la masse salariale : 15 % au total entre 2010 et 2015. Les effectifs ont, eux, été réduits de près de 10 % et une réforme du temps de travail des fonctionnaires a été engagée.

En Espagne, le gouvernement a choisi de geler les salaires des employés du secteur public en 2011, après les avoir réduits de 5 % en 2010. Il a également décidé de réduire le personnel du secteur public de 7 % entre 2010 et 2013. Ainsi, la masse salariale des administrations publiques a baissé de 5 % entre 2010 et 2014.

En Italie aussi plusieurs mesures significatives ont permis de diminuer le volume de l'emploi public et la masse salariale. Chaque département ministériel s'est vu imposer, à horizon 2015, une diminution des effectifs de 20 % pour les cadres, et une diminution de 10 % de la masse salariale pour les non-cadres. La rémunération des fonctionnaires a parallèlement été gelée sur la période 2012-2014.

Au-delà de ces actions sur les effectifs, partout a été mise en place une refonte de l'appareil administratif.

Au Royaume-Uni, l'essentiel des coupes budgétaires et des suppressions d'effectifs concernent les collectivités locales. Au total, les dépenses locales ont diminué de 11 % entre 2009 et 2013 et la masse salariale locale de 21 %.

L'Irlande a combiné une baisse importante des dotations avec des réformes de structure pour diminuer de 10 % le budget des collectivités territoriales.

Le nombre des *local authorities* a été divisé par 3,7 et le nombre d'élus locaux amputé de 40 %.

L'Espagne s'est elle aussi attaquée au problème des finances locales. Les administrations locales ont réduit leur masse salariale de 15 % depuis 2010.

En Italie enfin, les transferts de l'État aux collectivités locales ont été nettement réduits et la gouvernance des relations financières entre l'État et les collectivités renforcée.

L'Italie a aussi engagé une refonte de son organisation territoriale qui devrait se traduire par la suppression des provinces et la redistribution du pouvoir aux métropoles.

MAÎTRISE DES DÉPENSES SOCIALES

AUTRE LEVIER FONDAMENTAL DE LA BAISSE DES DÉPENSES PUBLIQUES, LA MAÎTRISE DES DÉPENSES SOCIALES

Au Royaume-Uni, une grande partie des économies dans le domaine de la protection sociale a été générée par une réforme du mode de revalorisation de l'ensemble des prestations (hors retraites). Par ailleurs, les ménages, dont l'un des conjoints dispose de revenus fiscaux supérieurs à 60 000 £ par an, se sont vu retirer le Child Benefit (l'équivalent de nos allocations familiales).

Par ailleurs le gouvernement a mis en place des mécanismes de plafonnement des dépenses, au niveau des ménages "benefit cap", comme au niveau global "welfare cap".

En Italie, les retraites dont le montant est supérieur à deux fois la pension minimale ont été désindexées de l'inflation.

RECOURS LIMITÉ AU LEVIER FISCAL

EN REVANCHE ON CONSTATE UN RECOURS LIMITÉ À LA FISCALITÉ POUR RÉDUIRE LES DÉPENSES PUBLIQUES, MÊME SI DANS LES QUATRE PAYS, ON NOTE UNE AUGMENTATION DE LA FISCALITÉ INDIRECTE

Au Royaume-Uni, le taux de TVA a été relevé de 17,5 % à 20 % en 2011. En Espagne, le taux général de TVA a été porté à 21 % en 2012 et le taux réduit à 10 %.

En Irlande, la TVA est passée de 21 à 23 % entre 2011 et 2014 avec parallèlement une augmentation des accises sur l'alcool et le tabac.

En Italie, le taux standard de TVA est passé de 20 à 22 %. Les taux réduits sont restés inchangés.

Parallèlement à ces hausses de TVA, le Royaume-Uni, l'Irlande et l'Espagne ont diminué l'impôt sur les sociétés.

Au Royaume-Uni, l'IS est passé de 28 % à 20 % entre 2010 et 2015.

En Irlande, les mesures fiscales épargnent aussi les entreprises et le taux d'IS de 12,5 %, emblématique de l'attractivité fiscale irlandaise, reste inchangé.

En Espagne, le taux d'IS passe de 30 % à 28 % en 2015 puis à 26 % en 2016.

...ET DES RÉFORMES STRUCTU- RELLES AMBITIEUSES

AUTRE VOLET DE LA MAÎTRISE DES DÉPENSES PUBLIQUES, LA MISE EN ŒUVRE DE RÉFORMES STRUCTURELLES AMBITIEUSES, NOTAMMENT LA RÉFORME DES RETRAITES

Au Royaume-Uni, le passage de l'âge légal de départ à la retraite à 66 ans interviendra dès 2020 et le passage à 67 ans en 2028. Il est prévu ensuite que soit mise en place une formule permettant d'ajuster ce seuil en fonction de l'espérance de vie, l'idée étant que le temps passé à la retraite n'excède pas un tiers de la vie adulte. Les régimes de retraite des fonctionnaires ont été eux aussi réformés et l'âge légal de départ doit converger avec celui du privé à l'horizon 2018. Côté capitalisation, les entreprises sont contraintes d'inscrire automatiquement leurs salariés à un plan d'épargne retraite, avec une montée en puissance progressive du taux de contribution.

En Irlande, le régime public de base a été réformé avec un allongement de l'âge légal

de départ à la retraite (porté à 66 ans en 2014, 67 ans en 2020 puis 68 ans en 2028). Les incitations fiscales pour les régimes professionnels facultatifs et les systèmes de capitalisation ont été renforcées pour accroître le niveau et la couverture des retraites privées avec une inspiration proche des réformes britanniques.

Le régime de retraite des fonctionnaires a été revu pour les nouveaux entrants, avec un relèvement de l'âge minimum de départ à la retraite et un changement de mode de calcul des pensions.

En Italie est mis en place, depuis 2012, un régime des retraites notionnel à cotisations définies étendu à l'ensemble des travailleurs. L'âge maximal de départ à la retraite est fixé à 70 ans, et pourra être ajusté en fonction de l'évolution de l'espérance de vie. L'âge légal de départ à la retraite est repoussé de 65 à 66 ans pour les hommes, quel que soit leur statut, ainsi que pour les femmes dans le secteur public.

En Espagne, l'âge légal de départ à la retraite passe de 65 ans à 67 ans graduellement, de 2013 à 2027 et la durée de cotisation de 35 à 37 ans. La période de calcul du niveau de la pension a été étendue des 15 aux 25 dernières années (avec une augmentation progressive sur 10 ans).

RÉFORME DU SYSTÈME DE SANTÉ

L'Espagne a mis en œuvre dès 2011 une réforme de son système de santé pour mieux maîtriser l'évolution de la dépense. Au-delà de certaines mesures "classiques", comme les incitations à la consommation des génériques ou le déremboursement de certains médicaments, les principales mesures d'économie consistent à augmenter la participation financière des patients. Le personnel public du secteur de la santé est soumis lui aussi à un gel salarial, une limitation des recrutements et une hausse du temps de travail.

Au Royaume-Uni, une restructuration d'ampleur du système de santé a été mise en œuvre en 2010 avec trois dispositions importantes : donner davantage de responsabilités directes aux médecins traitants pour gérer et dépenser les fonds qui leur sont alloués ; diminuer la bureaucratie intermédiaire ; introduire davantage de concurrence au sein de certains services du secteur privé.

RÉFORME DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le Royaume-Uni et l'Irlande ont, depuis longtemps déjà, libéralisé leur marché du travail ; l'Espagne et l'Italie ont fait de même récemment avec des retombées positives sur l'emploi.

En Italie, le *Jobs Act* mis en place par le gouvernement de Matteo Renzi est axé sur une plus grande flexibilité à l'embauche, une optimisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et l'adéquation des salaires à la productivité. Cette réforme visait à remédier aux faiblesses de structure du marché du travail italien : faible inclusivité et caractère dual opposant les CDI fortement protégés aux "contrats atypiques" ne bénéficiant ni de l'assurance chômage ni du système de formation continue. La flexibilité a été augmentée, en réduisant le nombre de contrats atypiques (de 46 à 8), et en autorisant le juge à graduer la sanction pour licenciement abusif en fonction de la gravité du cas. Des accords nationaux

interprofessionnels ont également été conclus afin de favoriser la décentralisation des négociations collectives. La réforme entreprise en Espagne présente de nombreux points communs avec l'Italie mais s'en distingue par le rôle déterminant joué par les partenaires sociaux. A l'instar de l'Italie, le gouvernement espagnol a d'abord voulu résorber la dualité de son marché du travail en modulant les taux de cotisations patronales en fonction des types de contrats. Un nouveau CDI pour première embauche d'un chômeur de moins de 30 ans a par ailleurs été créé pour les entreprises de moins de 50 salariés, assorti d'un allègement fiscal de 3 000 €. Enfin, les règles d'embauche et de licenciement ont été modifiées dans le sens d'une plus grande flexibilité : abaissement du coût de licenciement des CDI, élargissement des motifs ouvrant droit à licenciement, suppression de l'autorisation administrative pour les licenciements collectifs, raccourcissement de moitié de la période de préavis. D'après l'OCDE, cette réforme devrait permettre d'accroître le PIB potentiel de l'économie espagnole de 3,4 points à horizon 2020. Elle a permis d'accroître la flexibilité interne des entreprises sans pour autant augmenter le nombre de licenciements.

La France, si elle veut être en mesure de ramener son déficit public sous la barre des 3 % à l'horizon 2017, ne pourra faire à son tour l'économie de réformes ambitieuses. Pourquoi ne pas s'inspirer alors de ce qui a fait ses preuves dans les pays voisins ? Réformer est aussi un mot français ! L'étude de l'Institut de l'entreprise "*Sortir de la crise : les enseignements de nos voisins européens*" dont est tiré cet article est disponible auprès de l'Institut :

www.institut-entreprise.fr



GARANTIR LA PÉRENNITÉ DE LA RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

INTERVIEW François-Xavier Selleret, directeur général de l'Agirc et de l'Arrco

Les partenaires sociaux ont signé le 30 octobre dernier un accord national interprofessionnel qui permet, grâce à des mesures de court et moyen terme, d'assurer la pérennité des retraites complémentaires. L'accord répond à un double enjeu, démographique et économique. En agissant à la fois sur le niveau des retraites, sur le niveau des cotisations et sur les comportements d'âge de départ à la retraite, le nouvel accord associe l'ensemble des parties prenantes. Il pose aussi les bases d'un nouveau régime uniifié de retraite complémentaire à l'horizon 2019 et prévoit des économies de gestion supplémentaires.

L'ensemble des dispositions de l'accord permettra de réaliser 6,1 milliards d'euros d'économie à l'horizon 2020. En outre, la mise en place du régime uniifié mettant en œuvre un pilotage pluriannuel inscrit la retraite complémentaire dans le temps et dans l'exigence de qualité de service attendue par ses clients. Ces dispositions replacent ainsi les régimes dans des conditions financières leur permettant de remplir leurs engagements et de préparer l'avenir.

DES EFFORTS RÉPARTIS SUR LES SALARIÉS, LES ENTREPRISES ET LES RETRAITÉS

Parmi les nouvelles mesures, certaines entrent en vigueur à partir de 2016. Le prix d'achat du point de retraite sera plus élevé pendant les trois prochaines années : concrètement les salariés auront un peu moins de points inscrits à leur compte pour un même montant de cotisations. Les entreprises sont également concernées puisque la cotisation AGFF, qui permet de financer le surcoût de la retraite complémentaire à taux plein avant 67 ans, est étendue à la tranche C des rémunérations.

Quant aux retraités, la date de revalorisation des pensions est décalée au 1^{er} novembre au lieu du 1^{er} avril et les pensions seront moins revalorisées (inflation moins 1%) pendant 3 ans.

Par un système de minoration/majoration [voir l'encadré], le futur retraité pourra construire sa stratégie de départ au regard de son âge, de sa durée de carrière et de ses revenus futurs.

Pour aider les salariés dans leur choix, nous avons mis un simulateur retraite à leur disposition sur notre site : agirc-arrco.fr. A partir de septembre 2016, un second simulateur sera disponible en ligne et prendra en compte les droits acquis dans les autres régimes.

DES ÉCONOMIES DE GESTION

L'accord du 30 octobre prévoit également une nouvelle étape dans la réduction des coûts de gestion des régimes : 300 millions d'euros d'économies supplémentaires devront être réalisés sur les dépenses à l'horizon 2022, portant à 600 millions d'euros le montant des économies à réaliser entre 2013 et 2022. Au total, les coûts de gestion auront ainsi été diminués d'un tiers.

UN RÉGIME UNIFIÉ EN 2019

Enfin, l'accord du 30 octobre prévoit la mise en place au 1^{er} janvier 2019 d'un régime uniifié qui reprendra l'ensemble des droits Agirc et Arrco. Ce régime uniifié constituera une simplification et donnera une meilleure lisibilité de la retraite complémentaire aux salariés et aux entreprises relevant du secteur privé. Il reposera sur deux tranches de cotisations : une tranche correspondant au salaire jusqu'au plafond de la Sécurité sociale, et une tranche au-delà et jusqu'à huit plafonds, sans distinction catégorielle.

DES SIMPLIFICATIONS POUR LES ENTREPRISES

Pour les entreprises, cette simplification s'ajoute à celles déjà en cours : le regroupement des contrats d'adhésion auprès d'un seul groupe de protection sociale, la mensualisation du règlement des cotisations, la déclaration sociale nominative. L'ensemble de ces mesures constitue des avancées très importantes pour la qualité des services rendus aux salariés et aux entreprises de notre pays. Rappelons que les chefs d'entreprise et les DRH peuvent faire appel à tout moment à notre réseau pour rencontrer des conseillers et demander la réalisation d'entretiens retraite.

La retraite « à la carte »

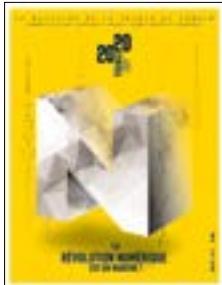
Parmi les dispositions prévues par l'accord, il convient de souligner la création d'un système de « retraite à la carte », qui encourage la poursuite de l'activité et qui rend le salarié acteur de sa future retraite. Ce système s'appliquera aux personnes nées à partir de l'année 1957 et qui prendront leur retraite complémentaire à partir du 1^{er} janvier 2019.

Prenons l'exemple d'un salarié qui a obtenu le taux plein au régime de base le 1^{er} juin 2019.

S'il décale sa retraite complémentaire d'au moins deux ans, il bénéficiera pendant un an d'une majoration de sa retraite complémentaire. Cette majoration sera de 10 % si l'il décale son départ de 2 ans, de 20 % si l'il décale de 3 ans, et de 30 % si l'il décale de 4 ans. S'il décale sa retraite complémentaire d'un an, il partira à la retraite avec 100 % de ses droits.

En revanche, si l'il décide de prendre effectivement sa retraite complémentaire le 1^{er} juin 2019, un coefficient de solidarité, qui se traduira par une minoration de 10 %* de sa retraite complémentaire, lui sera appliqué pendant trois ans.

* Pour les départs avant 67 ans sauf cas d'exonération, par exemple les personnes exonérées de CSG.



PARUTION TRIMESTRIELLE

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Michel Guilbaud

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION

Olivier Midière

RÉDACTEUR EN CHEF

Alexandre Tonus

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Karine Bellan

ICONOGRAPHIE

Mylène Despierre

CONTRIBUTEURS

Jean-Baptiste Baroni / Katia Bekasinski /
Delphine Benda / Lidwine Charbeau /
Edouard Clément / Anne-Florence Fagès /
Olivier Gainon / Rachel Gany / Eric Ingargiola /
Gérard de Lavernée / Emilie Martinez / Céline
Micouin / Olivier Midière / André-Luc Molinier /
Sarah Phelan / Patrick Schmitt / Béatrice
Tonus / Marie-Christine Vaccarezza. /

CRÉDITS

MEDEF, Fotolia, David Monfort, Istockphoto

imprimé en France



ISSN 2490-8118 (en ligne)

ISBN 978-2-86658-164-0

IMPRESSION & ROUTAGE

IMPRIMEUR MORAUT

DÉPÔT LÉGAL :

Mai 2016

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

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



Cithéa Communication

178 quai Louis Blériot. 75016 Paris

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

contact@citheacommunication.fr

www.citheacommunication.fr



DIRECTEUR DE CRÉATION

Cyril Zafrani

**CRÉATION MAQUETTE
& DIRECTION ARTISTIQUE**

V. Figuière

Max Reynaud

Toute reproduction, représentation, traduction ou adaptation,
qu'elle soit intégrale ou partielle, quel qu'en soit le procédé, le
support ou le média, est strictement interdit sans l'autorisation
de la société Cithéa communication, sauf dans les cas prévus
par l'article L-122-5 du code de la propriété intellectuelle.
2015 Cithéa communication / Cithéa Stratégies - Tous droits
réservés.

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

Pour recevoir des exemplaires supplémentaires :
contact@citheacommunication.fr



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



**TÉLÉCHARGEZ
L'APPLICATION FRANCE 2020**



A professional portrait of Professor Emmanuelle Charpentier, a woman with dark, wavy hair and bangs, wearing a dark blazer over a white collared shirt. She is looking directly at the camera with a slight smile.

LAURÉATE 2016 - ALLEMAGNE

PRIX L'ORÉAL UNESCO



LES FEMMES DE SCIENCE ONT LE POUVOIR DE CHANGER LE MONDE

*Professeur Emmanuelle Charpentier
réinvente la recherche génétique*

Plus de 10 000 pathologies incurables sont causées par des anomalies génétiques simples. La technologie d'édition génétique mise au point par le Professeur Emmanuelle Charpentier permet de "réécrire" le génome.

Rejoignez le mouvement sur www.forwomeninscience.com

AVEC LE SOUTIEN DE

JCDecaux

NOUVEAU •

- 25% GARANTIS SUR VOS BILLETS TGV PRO.

CHOISISSEZ L'ABONNEMENT FRÉQUENCE 25*



ABONNEMENT DISPONIBLE AU PRIX DE 159€ EN 2^{DE} ET DE 249€ EN 1^{RE}.
ADHÉSION PRÉALABLE 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 assorti à partir de 4 aller-retours en train par an (amortissement constant) sur les principales destinations Pro TGV, sur la base du tarif TGV Pro 2^{de}, période de pointe au 31/12/2016.

TGV est une marque déposée de SNCF. Tous droits de reproduction réservés. SNCF Mobilités - 2 place aux Étoiles - CS 70001 - 93623 La Plaine-Saint-Denis Cedex - R.C.S. Bobigny B 552 049 447



Prêt Entreprises Innovantes

**Remboursez plus tard
pour laisser à
votre projet le temps
de mûrir.**



Construisons dans un monde qui bouge.