

2020
FRANCE
LE MAGAZINE
DE LA FRANCE
DE DEMAIN



TGV PRO | ABONNEMENT FRÉQUENCE 25



COMME JEAN, CHOISISSEZ L'ABONNEMENT FRÉQUENCE 25.

ET BÉNÉFICIEZ DE -25% GARANTIS SUR VOS BILLETS TGV PRO.

Tarifs exclusifs de l'abonnement fréquence 25 pour les entreprises* :

FORMULE 1 AN

Dès 159€

Amorti dès 4 allers-retours**

FORMULE 6 MOIS

Dès 99€

Amorti dès 2 allers-retours**

L'abonnement Fréquence 25 est nominatif et valable sur tous les trajets TGV et INTERCITÉS à réservation obligatoire (hors OUIGO, iDTGV et TGVpop) en France.
*Tarif valable pour les entreprises sous Contrat Pro SNCF ou Contrat Grand Compte SNCF. **Amortissement constaté sur les principales destinations Pro TGV, sur la base du tarif TGV Pro 2**, période de pointe au 31/12/2015.

TGV® est une marque déposée de SNCF. Tous droits de reproduction réservés.
SNCF Mobilités - 9 rue Jean Philippe Rameau - 93200 Saint-Denis - R.C.S. Bobigny B 552 049 447. 11/2016.

3635 Service 0,40 € / min + prix appel



ÉDITO



Victoire de Donald Trump aux États-Unis, Brexit... il est de bon ton de faire le procès de la mondialisation qui serait responsable de la colère et de la frustration profonde des peuples qui s'expriment dans les urnes. Ce procès, non seulement il ne faut pas l'esquiver, mais il faut l'instruire, à charge et à décharge. Le débat sur la mondialisation doit avoir lieu. Pour plusieurs raisons. Un vrai débat sur la mondialisation permettrait de savoir de quoi on parle. La mondialisation n'est pas un choix, ni une idéologie, c'est une réalité. Et cette réalité n'a pas que des effets négatifs. La mondialisation a créé du pouvoir d'achat, et pas seulement dans les pays en voie de développement. L'exacerbation de la concurrence a contribué à faire baisser les prix des biens et des services dans tous les pays développés. En outre, si l'on veut avoir plus de croissance, plus d'emploi, la mondialisation est le chemin le plus rapide pour y parvenir. C'est la conquête de marchés qui fait la force d'une économie – il suffit de regarder l'Allemagne et ses excédents commerciaux – et assure le développement des entreprises et son corollaire, la création d'emplois. Enfin, avec des entreprises performantes dans les filières d'avenir, la France a des atouts incontestables pour tirer profit de la mondialisation. À condition toutefois d'être exigeant et que chacun y joue son rôle.

La mondialisation ne doit pas être la loi de la jungle ; elle doit être régulée pour être vertueuse et équilibrée. Et le meilleur moyen de la réguler, c'est d'avoir des traités commerciaux. Les traités commerciaux sont les seuls à même d'imposer une réciprocité aux pays signataires et des règles du jeu bien définies. Ce sont les seuls remparts contre les abus, à condition de défendre nos intérêts sans naïveté. Et nous ne pouvons bien les défendre que si nous sommes économiquement forts. En créant un contexte hyperconcurrentiel, la mondialisation oblige les responsables politiques à mettre en place les conditions nécessaires à la compétitivité de nos entreprises et donc de notre pays. La prochaine mandature devra définitivement régler le problème de la lourdeur de nos prélèvements obligatoires, de la complexité de notre droit du travail et de l'instabilité de notre réglementation qui obèrent l'investissement et brident le développement de nos entreprises et des emplois. Elle oblige également les instances européennes à accélérer sur les convergences fiscales et sociales afin de créer une concurrence saine et équilibrée. Elle nous oblige aussi, nous, chefs d'entreprise, à nous engager résolument dans l'innovation, la montée en gamme et l'excellence opérationnelle, avec un management approprié. Elle nécessite également de la part des salariés un investissement constant dans leur propre « capital humain » afin de développer et d'anticiper leur employabilité. La formation doit être la priorité du salarié et du chef d'entreprise. Dans le même esprit, il faut encourager la participation et l'intéressement afin de mieux répartir les richesses.

Ce débat aurait le mérite d'installer, une fois pour toutes, la mondialisation dans le paysage économique, comme un paramètre essentiel de la vie économique et non comme un bouc-émissaire chargé de tous les maux contemporains. Il faut réguler la mondialisation, l'optimiser, la « responsabiliser », mais il n'y a pas d'autre choix sérieux et durable à la mondialisation. Le retour au « protectionnisme » est invisable, surtout à l'ère du numérique. Le Brexit et l'élection de Donald Trump ne doivent pas nous inciter à nous recroqueviller, mais au contraire à accélérer les réformes qui nous permettront de bénéficier des retombées de ce mouvement inéluctable. Les entreprises sont prêtes, elles, à relever ce défi qui nous redonnera l'espérance et la confiance dont nous avons tant besoin.

Pierre Gattaz
Président du MEDEF

INTERVENANTS

ILLUSTRATIONS : MAX REYNAUD / V. FIGUÏÈRE



8

JACQUELINE MUGO
« EN AFRIQUE, L'ENTREPRENEURIAT EST
PERÇU COMME L'UNE DES CLÉS DE LA
CROISSANCE »



18

LUC FERRY
« IL FAUT RELANCER
L'INVESTISSEMENT INNOVANT »



38

JÉRÉMY SIMON
« PÉDAGOGIE ET SENSIBILISATION »



59

RICHARD ABADIE
« LES CRATMP NE SONT PAS TOUJOURS
BIEN CONNUES DES ENTREPRISES,
ELLES RÉALISENT POURTANT UN TRAVAIL
MAJEUR DE PRÉVENTION »



62

LÉONIDAS KALOGEROPOULOS
« L'ENTREPRENIALISME, LA DOCTRINE QUI DOIT
IRRIGUER TOUTES LES FORCES POLITIQUES POUR
CONDUIRE LA FRANCE AU PLEIN EMPLOI »



65

VIVIANE CHAÎNE RIBEIRO
« IMAGINONS UN NOUVEAU SYSTÈME
DE PROTECTION SOCIALE ATTACHÉ À
L'INDIVIDU »



66

LOÏC ARMAND ET BERNARD SPITZ
« NOUS RÉAFFIRMONS QUE SI L'UNION EUROPÉENNE N'EXISTAIT PAS,
IL NOUS FAUDRAIT L'INVENTER »



70

MICHEL GODET
« COMMENT ÉVITER LE SUICIDE
DÉMOGRAPHIQUE DE L'EUROPE ? »



74

FLORENCE POIVEY
« NOUS, ENTREPRISES, ATTENDONS UNE
ÉVOLUTION RADICALE DE NOTRE SYSTÈME
ÉDUCATIF »

INTERVENANTS



76

CHRISTOPHE CATOIR

« UN MARCHÉ DE L'EMPLOI EFFICACE TOURNE AUTOUR DE
TROIS PILIERS : SIMPLICITÉ, FLEXIBILITÉ
ET COMPÉTITIVITÉ COÛTS »



86

CHRISTIAN DARGNAT

« NOUS ENTRONS
DANS UNE NOUVELLE ÈRE »



94

PATRICK ULANOWSKA MOYNIER

« L'AFRIQUE POURRAIT DEVENIR L'UNE
DES LOCOMOTIVES DE LA CROISSANCE MONDIALE
DÈS 2030 »



102

MAGUETTE MBOW

« L'AFRIQUE C'EST CHIC »



104

KARIM SY

« IL EST IMPORTANT D'ENTREPRENDRE
AUTREMENT ! »



108

HAWEYA MOHAMMED

« L'APPARITION SUR LE CONTINENT AFRICAIN
DE NOMBREUX TECH HUBS ET LE RÔLE
CLÉ DE LA DIASPORA NOUS A DONNÉ L'IDÉE
DE CRÉER AFROBYTES »



110

CLAUDE GRUNITZKY

« LES JEUNES ENTREPRENEURS SONT
PORTEURS DE L'AVENIR DE L'AFRIQUE »



122

AHMED BOUZOUAÏD

« L'ENTREPRISE EST UN TERRAIN OÙ
S'EXPRIME L'AUDACE »



132

GUY VALLANCIEN

« L'HÔPITAL SOUFFRE DE L'ABSENCE
D'UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE »

SOMMAIRE

1



PAGE 3
L'ÉDITO DE PIERRE GATTAZ



PAGES 8 / 12
GRAND TÉMOIN
JACQUELINE MUGO
*Secrétaire générale de Business Africa et directrice
de la Fédération des employeurs du Kenya*



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



PAGES 14 / 59 **ACTU(S)**

PAGE 16 **UNIVERSITÉ D'ÉTÉ**

16 "UN VENT D'OPTIMISME"

18 LUC FERRY

"RELANCER L'INVESTISSEMENT INNOVANT"

PAGE 25

LE VRAI DÉBAT / FRANCE 2020

25 LANCEMENT OFFICIEL LE 19 SEPTEMBRE 2016

26 LE VRAI DÉBAT : EXPLORER LE FUTUR

31 LEVRAIDEBAT.FR : UN SITE POUR DÉBATTRE
DE L'AVENIR DE LA FRANCE

33 FRANCE 2020 : LE RÉSEAU MEDEF ET LES ENTREPRENEURS SE
MOBILISENT POUR FAIRE GAGNER LA FRANCE !

37 LE MEDEF VA PRÉSENTER SES PROPOSITIONS DE RÉFORME

38 3 QUESTIONS À JÉRÉMY SIMON

PAGE 40 **NUMÉRIQUE**

40 LA JORDANIE, TERRE DE PROMESSE POUR LES TIC

46 OUTIL D'AUTOÉVALUATION DE LA MATURITÉ NUMÉRIQUE
DES ENTREPRISES

47 LES MATINALES DU NUMÉRIQUE

49 LA BLOCKCHAIN

50 3^e UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU NUMÉRIQUE

PAGE 53 **ÉCONOMIE COLLABORATIVE**

53 UN SÉMINAIRE POUR FAIRE FACE AUX MUTATIONS
DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

PAGE 54 **VIE DU RÉSEAU**

54 CARNET

57 PACTE POUR L'EMPLOI DES JEUNES :
LE MEDEF GUADELOUPE A RÉUSSI SON PARI !

59 VIS MA VIE DE MANDATAIRE

2

PAGES 62 / 84 **LES GRANDS DÉFIS**

PAGE 62 **ENTREPRENEURIAT**

"LA DOCTRINE QUI DOIT IRRIGUER TOUTES LES FORCES POLITIQUES
POUR CONDUIRE LA FRANCE AU PLEIN EMPLOI"

PAGE 65 **NUMÉRIQUE**

65 TRIBUNE DE VIVIANE CHAÎNE RIBEIRO

PAGE 66 **EUROPE**

66 LOÏC ARMAND ET BERNARD SPITZ

L'EUROPE EN ÉTAT D'URGENCE

70 MICHEL GODET

COMMENT ÉVITER LE SUICIDE DÉMOGRAPHIQUE DE L'EUROPE ?

PAGE 72 **DÉVELOPPEMENT DURABLE**

72 PRÉSIDENTIELLE : QUELS GRANDS AXES POUR UNE POLITIQUE DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

PAGE 74 **ÉDUCATION-FORMATION**

74 FLORENCE POIVEY

"NOUS, ENTREPRISES, ATTENDONS UNE ÉVOLUTION RADICALE
DE NOTRE SYSTÈME ÉDUCATIF"

76 CHRISTOPHE CATOIR

"UN MARCHÉ DE L'EMPLOI EFFICACE TOURNE AUTOUR DE TROIS
PILERS : SIMPLICITÉ, FLEXIBILITÉ ET COMPÉTITIVITÉ COÛTS"

PAGE 80 **ÉPANOUISSEMENT DES HOMMES ET DES FEMMES**

80 5^e BAROMÈTRE DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

SOMMAIRE

3

PAGES 84 / 129 LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

PAGE 86 MONDIALISATION

86 CHRISTIAN DARGNAT

"NOUS ENTRONS DANS UNE NOUVELLE ÈRE"

90 AGYP, ENTREPRENEURIAT JEUNES AFRIQUE

94 PATRICK ULANOWSKA MOYNIER

"L'AFRIQUE POURRAIT DEVENIR L'UNE DES LOCOMOTIVES DE LA CROISSANCE MONDIALE DÈS 2030"

102 MAGUETTE MBOW, L'AFRIQUE C'EST CHIC !

104 KARIM SY, JOKKOLABS

108 HAWEYA MOHAMMED, AFROBYTES

110 CLAUDE GRUNITZKY

"LES JEUNES ENTREPRENEURS SONT PORTEURS DE L'AVENIR DE L'AFRIQUE"

PAGE 115 FORMATION - ALTERNANCE APPRENTISSAGE

115 WORLDSKILLS - OLYMPIADES DES MÉTIERS

116 PAROLES D'APPRENTIS

119 ASSURER LE LOGEMENT DES APPRENTIS

120 LE CESI, LEADER DE L'ALTERNANCE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

121 L'ALTERNANCE, UNE VOIE ROYALE VERS L'EMPLOI

PAGE 122 ENTREPRENEURIAT-JEUNESSE

122 AHMED BOUZOUAÏD

"L'ENTREPRISE EST UN TERRAIN OÙ S'EXPRIME L'AUDACE"

PAGE 126 DÉVELOPPEMENT DURABLE

126 CHANGEMENT CLIMATIQUE : QUELS ENJEUX LORS DE LA COP22 POUR LES ENTREPRISES ?

PAGE 128 FILIÈRES D'AVENIR

128 SMART GRIDS, SMART CITIES... BE SMART !

PAGE 129 INNOVATION

129 RATP

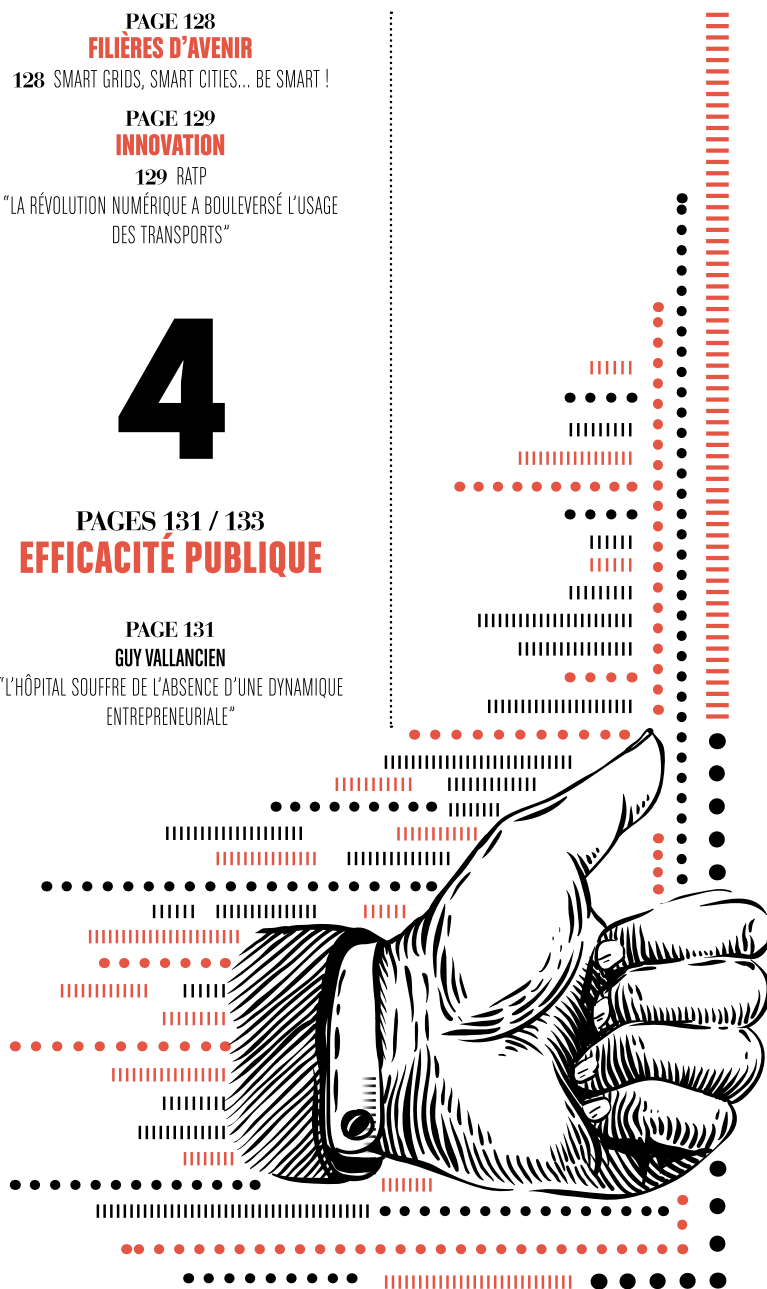
"LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE A BOULEVERSE L'USAGE DES TRANSPORTS"

4

PAGES 131 / 133 EFFICACITÉ PUBLIQUE

PAGE 131 GUY VALLANCIEN

"L'HÔPITAL SOUFFRE DE L'ABSENCE D'UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE"



GRAND TÉMOIN

“EN AFRIQUE, L'ENTREPRENEURIAT EST PERÇU COMME L'UNE DES CLÉS DE LA CROISSANCE”

JACQUELINE MUGO,

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE BUSINESS AFRICA
ET DIRECTRICE DE LA FÉDÉRATION DES EMPLOYEURS DU KENYA



“PERMETTRE AU SECTEUR PRIVÉ
DE STIMULER LE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE EST LA CLÉ DE LA
CROISSANCE AFRICAINE TOUT
ENTIÈRE”

Quelles sont les actions de Business Africa pour améliorer la productivité, la compétitivité et la pérennité des entreprises partout en Afrique ? Quels sont les principaux combats que vous menez actuellement ?

Jacqueline Mugo : L'Afrique a su prendre des mesures louables pour créer un environnement favorable aux entreprises. Parmi ces mesures on peut citer : la garantie d'un cadre stable et prévisible, la promotion des échanges intra-africains, la prise en considération du rôle du secteur privé pour la création d'emplois, la réduction de la pauvreté ou encore un plus large développement économique et social. Business Africa est très attaché à poursuivre les

discussions en cours entre ses membres et les gouvernements africains autour de la coopération entre le public et le privé pour libérer la compétitivité de l'Afrique et de ses entreprises, et favoriser ainsi la prospérité des peuples. Le message de Business Africa lors de nombreux forums sur le futur du continent africain a toujours été d'affirmer que permettre au secteur privé de stimuler le développement économique était la clé de la croissance de l'Afrique tout entière et de sa performance dans la mondialisation. Il existe en Afrique de très nombreuses opportunités que le secteur privé, en expansion rapide, a commencé à saisir. Actuellement, les données disponibles montrent que le secteur privé dans l'Afrique subsaharienne représente

JACQUELINE MUGO EST CONSIDÉRÉE COMME L'UNE DES FEMMES LES PLUS INFLUENTES D'AFRIQUE. ELLE EST SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE BUSINESS AFRICA, LA FÉDÉRATION QUI REPRÉSENTE 45 ORGANISATIONS PATRONALES SUR LE CONTINENT AFRICAIN. ELLE SE BAT POUR DÉVELOPPER L'INDUSTRIALISATION EN AFRIQUE, POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES ET UNE FISCALITÉ QUI LEUR SOIT FAVORABLE, ET POUR L'EMPLOI DES JEUNES.

Q

65 % des investissements, 80 % de la consommation et 75 % des financements. Les données du marché du travail corroborent également l'idée d'un secteur privé croissant qui fournit environ 90 % des possibilités d'emplois. Tout cela montre qu'une approche commune pour favoriser la mise en œuvre d'objectifs de développement durable permettra d'atteindre des résultats meilleurs et plus rapides. Nos membres sont pleinement conscients de cela et déterminés à nous aider dans cette voie. Ils nous accordent donc leur total soutien.

L'année dernière, à Aix en Provence, vous avez déclaré que le monde du travail connaissait de profondes mutations, et plaidé pour de nouvelles formes d'organisation du travail. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Il est vrai que le monde du travail a changé et c'est la cause majeure des discussions tripartites en cours sur l'avenir de l'emploi. La mondialisation, la technologie, la démographie et les mutations de l'environnement du travail impactent en profondeur son avenir, ce qui rend encore plus sensible le problème du chômage. En Afrique, dans de nombreux pays, la création d'emplois dans le secteur structuré de l'économie n'a pas suivi l'évolution de la croissance. Beaucoup reste donc à faire pour libérer le potentiel du secteur informel qui représente actuellement environ 55 % du PIB en Afrique subsaharienne et emploie 80 % de la population active. Intégrer ce secteur dans la base de l'économie du continent permettra non seulement de dynamiser le poids et les capacités du secteur privé mais également d'augmenter les fourchettes d'imposition et d'améliorer la qualité de l'emploi.

U

“L'AFRIQUE NE TIRERA DES BÉNÉFICES QUE DE L'AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DU NOMBRE D'EMPLOIS HAUTEMENT QUALIFIÉS ET PRODUCTIFS, FAVORISANT AINSI LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET LA PRODUCTIVITÉ DES ENTREPRISES DANS LEUR ENSEMBLE”

Nous observons également des déplacements majeurs des économies agraires traditionnelles vers les économies urbaines où de très nombreux secteurs participent à la croissance. La part de l'agriculture dans le PIB global est appelée à se rétracter avec l'expansion des secteurs de l'industrie et des services. Ce sont des secteurs où existe une réelle capacité à créer de l'emploi et à procurer des revenus supplémentaires tout en stimulant la demande intérieure. En moyenne, chaque fois que la part de PIB de l'industrie et des services s'accroît de 15 %, on constate un doublement des revenus par tête. De plus en plus, les gouvernements africains adoptent des politiques pour dynamiser les marchés. L'Afrique ne tirera des bénéfices que de l'augmentation significative du nombre d'emplois hautement qualifiés et productifs, favorisant ainsi la croissance économique et la productivité des entreprises dans leur ensemble. Le concept de productivité est encore un concept neuf en Afrique et nous, représentants du secteur privé, avons pris des initiatives sérieuses pour qu'il soit désormais solidement établi dans les discussions macroéconomiques.

Vous avez également déclaré que la flexibilité était l'avenir du marché du travail. Mais qu'en est-il de la sécurité de l'emploi et des conditions de travail ? Comment les salariés peuvent-ils être protégés, tout particulièrement en Afrique où les activités non réglementées sont monnaie courante ?

E

L i E

L'un des changements majeurs de ces dix dernières années au sein du marché de l'emploi a été l'augmentation de la diversité et de la flexibilité des conditions de travail. Beaucoup d'employés ont aujourd'hui des jobs temporaires, ou sont leur propre employeur. Les raisons majeures de cette augmentation de formes d'emplois non traditionnelles sont, d'une part, la flexibilité qu'elles procurent à la fois à l'employeur et au salarié, et d'autre part, le fait qu'elles permettent de faire face à des exigences changeantes de production et d'horaires de travail. La mondialisation et la dérégulation ont créé des marchés plus compétitifs et des conditions économiques plus incertaines. L'une des conséquences a été un basculement vers des modèles de production plus flexibles permettant aux entreprises d'ajuster leur production de biens et de services aux évolutions de la demande. Il est vrai que l'Afrique souffre encore de systèmes d'emploi non réglementés, particulièrement dans le secteur informel. Mais la bascule d'une production de masse vers des systèmes hautement performants va accroître la volonté des employeurs de garantir une meilleure sécurité de l'emploi. Et l'insécurité n'est pas seulement une caractéristique des emplois temporaires. De nombreux salariés en CDI doivent également faire face au risque de perdre leur emploi ou d'avoir à diminuer leurs horaires de travail, notamment quand un ralentissement économique ou un retournement du marché contraignent des entreprises à cesser leur activité ou à se restructurer.

“AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES, LES GOUVERNEMENTS ET LES SYSTÈMES ÉDUCATIFS ONT FAIT LA PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT ET DU TRAVAIL INDÉPENDANT AUPRÈS DES JEUNES”

Dans un environnement où l'emploi est moins sécurisé, les travailleurs sont souvent moins enclins à rester attachés à tel ou tel emploi, ou à tel ou tel employeur. Ils ont au contraire davantage tendance à changer d'emploi ou d'orientation de carrière de leur propre gré s'ils en ont l'opportunité. Le résultat est un turnover considérable, des périodes plus courtes dans un emploi donné et plus d'instabilité dans sa vie professionnelle.

L'entrepreneuriat est sans doute la meilleure solution pour lutter contre le chômage de masse, particulièrement chez les jeunes. Comment peut-il être encouragé en Afrique, et

comment peut-on améliorer les compétences des jeunes créateurs d'entreprise ?

N Au lendemain de la crise économique mondiale, l'emploi des jeunes a été reconnu comme l'un des défis majeurs à relever. C'est également l'une des principales prio-

M

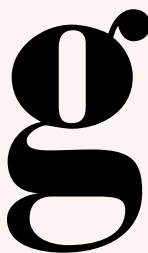
U

rités, à la fois des gouvernements et des employeurs, et l'un des sujets de discussion majeurs de ces deux dernières années, aux plus hauts niveaux. Mais l'emploi des jeunes n'est pas un défi unidimensionnel. Y répondre nécessite d'agir sur la qualité de l'éducation initiale et de la formation afin d'améliorer les compétences des jeunes, mais cela nécessite aussi d'éliminer les obstacles qui aujourd'hui empêchent les progrès dans l'agriculture, dans les PME et dans la mise en place d'un système moderne de salariat. Avec la plupart des pays africains cherchant à diversifier les sources de revenus, l'entrepreneuriat est de plus en plus perçu comme une des clés de la croissance. Au cours des dix dernières années, les gouvernements et les systèmes éducatifs ont fait la promotion de l'entrepreneuriat et du travail indépendant auprès des jeunes. Ainsi, de nombreuses universités ont revu leur cursus dans le but principal d'avoir des étudiants qui puissent devenir des créateurs d'emplois. Les universités les plus importantes ont investi dans la création de centres pour l'innovation et l'entrepreneuriat, et offrent souvent des fonds d'amorçage à des étudiants dont les projets de création d'entreprise ont été sélectionnés et jugés pérennes. L'implication du secteur privé a également permis d'ouvrir des circuits de distribution pour les produits de nos start-up. Gouvernement et secteur privé ont travaillé ensemble pour mettre en place des me-

sures favorisant la mobilité entre l'université et le secteur privé afin d'assurer un transfert de compétences et d'idées, de faciliter l'entrée de nouveaux personnels avec des idées innovantes et de promouvoir une culture qui encourage la prise de risque et qui reconnaisse, tant sur le plan social qu'individuel, le droit à l'échec.

Il va y avoir un important sommet africain à Bamako en janvier. Qu'attendent l'Afrique et Business Africa de ce sommet ? Et quelles sont leurs attentes vis-à-vis de la France et des entreprises françaises ? La France et l'Afrique partagent une histoire, comment peuvent-elles partager le futur ?

L'avenir de millions de personnes en Afrique est intimement lié à la performance du secteur privé en tant que force motrice de la croissance économique. Business Africa, en tant que porte-parole des employeurs africains, est déterminé à créer une Afrique plus sûre, plus forte et qui s'appuie sur sa propre énergie productive. Nous avons participé au sommet annuel Afrique-France et nous sommes déterminés à poursuivre le dialogue macro-économique qui permettra des bénéfices mutuels ainsi que la création de nouvelles opportunités de commerce et d'investissement entre l'Afrique et la France. La pérennité des entreprises africaines dépend de la manière dont on va répondre aux défis écono-



miques, sociaux et politiques que le continent doit affronter. Business Africa entend être un catalyseur et un partenaire positif pour promouvoir une politique et un environnement réglementaire favorables à l'entreprise.

La menace terroriste grandit partout dans le monde. Elle vise souvent l'Afrique. N'est-ce pas là un frein supplémentaire pour la démocratie et la croissance ?

Je ne pense pas que le terrorisme soit plus un problème africain que mondial. Ce type de rapprochement peut créer des problèmes dans le combat contre ce fléau, qui requiert un monde uni. Pour moi, il n'existe aucun lien entre terrorisme et démocratie. Nous devons tous porter le même message de coexistence pacifique et dans le même temps, les leaders africains doivent poursuivre leurs efforts concertés pour faire face à la menace terroriste de façon régulière et soutenue.

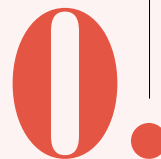
Un sujet plus personnel pour conclure. Vous êtes l'une des femmes les plus influentes d'Afrique. Est-il facile d'être une businesswoman en Afrique en 2016 ?

Partout dans le monde, les femmes doivent encore relever le défi de briser le plafond de verre qui les empêche d'arriver au sommet. La plupart des femmes africaines ont toujours des problèmes pour accéder à l'éducation et à l'emploi et ont des opportunités limitées dans le commerce, l'industrie ou la politique. Bien

que les femmes représentent une partie significative de la population active, les politiques de développement ne reconnaissent pas pleinement leur contribution à l'économie.

“BUSINESS AFRICA, EN TANT QUE PORTE-PAROLE DES EMPLOYEURS AFRICAINS, EST DÉTERMINÉ À CRÉER UNE AFRIQUE PLUS SÛRE, PLUS FORTE ET QUI S'APPUIE SUR SA PROPRE ÉNERGIE PRODUCTIVE”

Plusieurs pays africains ont toutefois des autorités nationales qui traitent de l'égalité des sexes et dans certains pays des femmes ont atteint des positions d'influence. Certaines femmes africaines ont dépassé la fabrication de produits artisanaux pour devenir de formidables entrepreneurs et managers à la tête de vastes empires qui génèrent des rendements financiers élevés et créent des millions d'emplois. Mais seulement un peu plus d'un tiers des femmes sont activement impliquées dans la production de biens et de services, laissant un large potentiel inexploité à l'extérieur de l'économie. Ceci est malheureusement dû aux stéréotypes et aux inégalités qui prédominent toujours dans une société dominée par les hommes. La lutte pour l'égalité des chances est donc toujours un important aspect de la vie des femmes en Afrique, dans tous les domaines.



EMBARQUEZ VERS DE NOUVEAUX HORIZONS

FCA France RCS Versailles 305 489 173 - Les Bureaux



Jeep® Grand Cherokee à partir de 590 €/mois avec apport*

(Location Longue Durée sur 36 mois et 45 000 km maximum.)

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

*Exemple pour une Jeep® Grand Cherokee Limited 3,0 l V6 CRD 250 ch 4x4 BVA8 avec Pack Navigation et toit ouvrant au tarif constructeur du 01/06/2016 en Location Longue Durée sur 36 mois et 45 000 km maximum, soit 36 loyers mensuels de 590 € TTC après un apport de 13 100 € TTC. Offre cumuleable, réservée aux particuliers, valable jusqu'au 31/12/2016 dans le réseau Jeep® participant. Sous réserve d'acceptation de votre dossier par FCA Fleet Services France, SAS au capital de 3 000 000 € - 6 rue Nicolas Copernic - ZA Trappes-Étancourt 78190 Trappes - 413 360 181 RCS Versailles.

Modèle présenté : Jeep® Grand Cherokee Summit 3,0 l V6 CRD 250 ch 4x4 BVA8 avec coloris Bright White à 699 €/mois après un apport de 13 100 € TTC. Gamme Grand Cherokee : consommations mixtes (l/100 km) de 7,0 à 13,5. Émissions de CO₂ (g/km) de 184 à 315. Jeep® est une marque déposée de FCA US LLC.

Jeep



ACTU {S}

PAGE 16

UNIVERSITÉ D'ÉTÉ

16 "UN VENT D'OPTIMISME"

18 LUC FERRY

RELANCER L'INVESTISSEMENT INNOVANT

PAGE 25

LE VRAI DÉBAT / FRANCE 2020

25 LANCEMENT OFFICIEL LE 19 SEPTEMBRE 2016

26 LE VRAI DÉBAT : EXPLORER LE FUTUR

31 LEVRAIDEBAT.FR : UN SITE POUR DÉBATTRE DE L'AVENIR DE LA FRANCE

33 FRANCE 2020 : LE RÉSEAU MEDEF

ET LES ENTREPRENEURS SE MOBILISENT POUR FAIRE GAGNER LA FRANCE !

37 LE MEDEF VA PRÉSENTER SES PROPOSITIONS DE RÉFORME

38 3 QUESTIONS À JÉRÉMY SIMON

PAGE 40

NUMÉRIQUE

40 LA JORDANIE, TERRE DE PROMESSE POUR LES TIC

46 OUTIL D'AUTOÉVALUATION DE LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES

47 LES MATINALES DU NUMÉRIQUE

49 LA BLOCKCHAIN

50 3^e UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU NUMÉRIQUE

PAGE 53

ÉCONOMIE COLLABORATIVE

53 UN SÉMINAIRE POUR FAIRE FACE AUX MUTATIONS DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

PAGE 54

VIE DU RÉSEAU

54 CARNET

57 PACTE POUR L'EMPLOI DES JEUNES

LE MEDEF GUADELOUPE A RÉUSSI SON PARI !

59 VIS MA VIE DE MANDATAIRE



POUR SA 18^e ÉDITION, L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU MEDEF AVAIT CHOISI UN THÈME : « Y CROIRE ET AGIR ! », ET UNE TONALITÉ : L'OPTIMISME, AFIN DE ROMPRE AVEC LE DÉCLINISME AMBIANT ET DE METTRE EN LUMIÈRE TOUS LES ATOUTS DONT DISPOSENT LA FRANCE ET LES ENTREPRISES FRANÇAISES POUR RELEVER LES GRANDS DÉFIS DU XXI^e SIÈCLE.

UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2016

UN VENT D'OPTIMISME

Pendant deux jours, les 30 et 31 août derniers, quelque 7 000 chefs d'entreprise et leaders d'opinion se sont retrouvés sur le campus d'HEC pour ce qui est désormais devenu l'événement incontournable de la rentrée économique et politique française. Une édition jugée exceptionnelle par tous les observateurs, en raison notamment du contexte pré-électoral et de la présence de nombreux politiques, pour beaucoup candidats à la future élection présidentielle, ou du moins aux primaires. À la tribune 179 intervenants au total se sont succédé et 15 pays différents étaient représentés, signe de l'ouverture internationale de plus en plus importante de l'Université d'été. Dès l'ouverture, le ton était donné par Pierre Gattaz : « *Le monde n'a pas changé, il a basculé. [...] Je suis persuadé que ce que nous vivons actuellement n'est pas une crise, mais une mutation profonde de l'économie et de notre société. Mais je crois fondamentalement et viscéralement dans mon pays, dans son redressement, dans*

sa capacité de gagner. Et je suis intimement persuadé que nous pouvons sortir rapidement du bourbier dans lequel nous nous sommes enlisés, à la condition que des réformes soient expliquées, soient acceptées et soient mises en œuvre. » L'ensemble des ruptures auxquelles nous devons aujourd'hui faire face (NBIC, mondialisation, ruptures sociétales et environnementales) ont été débattues, et les intervenants ont listé toutes les raisons qui permettent à la France d'espérer. Valeurs de la République, solidarité, Europe, science à la française, francophonie... autant de sujets, parmi bien d'autres, qui ont permis d'affirmer haut et fort la fierté d'être Français. Outre les hommes politiques et les chefs d'entreprise, patrons du CAC 40 ou de PME innovantes, parmi les intervenants qui ont marqué les esprits, on peut citer le philosophe Luc Ferry ; Latifa Ibn Ziaten, la mère du jeune soldat assassiné par Mohamed Merah ; Philippe Fournier, le chef d'orchestre de Lyon qui a démontré qu'avec la confiance on pouvait réussir

l'impossible ; Josef Schovanec, ou encore Michaëlle Jean et Guy Roux... « *L'objectif de croissance ambitieuse et le plein emploi doivent être la clef de voûte d'une politique économique et sociale digne de ce nom qui devra représenter 70 % de tout programme politique des candidats à la présidentielle. Ce que j'attends de chacun des candidats, c'est qu'il explique précisément par quelles réformes il va emmener la France vers la croissance et le plein emploi* », a déclaré Pierre Gattaz à l'adresse des hommes politiques venus exposer et défendre leur programme devant les chefs d'entreprise. Restaurer la confiance, encourager la prise de risque, célébrer la réussite, c'est ce à quoi se sont employés intervenants et participants au cours de ces deux journées résolument tournées vers le futur. La plénière de clôture s'intitulait précisément « *Le futur a de l'avenir* ». Elle a permis à John Chambers, le président de Cisco, de dire, en visioconférence, pourquoi il croit, lui aussi, en la France.

« IL FAUT RELANCER L'INVESTISSEMENT INNOVANT »

L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2016 A ÉTÉ L'OCCASION POUR LUC FERRY, PHILOSOPHE ET ANCIEN MINISTRE, D'UNE KEYNOTE INTITULÉE « 2017 : QUE FAIRE, POURQUOI, COMMENT ? » QUI RESTERA COMME UN TEMPS FORTS DE L'ÉVÉNEMENT. EXTRAITS.

« La question "Quoi, pourquoi, comment", c'est la vraie question. Il faut que nous nous mettions dans l'éthique de la responsabilité et pas seulement dans l'éthique de la conviction, pour parler comme Max Weber. Que ferait-on si on était à l'Élysée, que donnerions-nous comme conseils, qu'aurions-nous envie de faire ? Je crois que c'est la seule question qui vaille aujourd'hui d'être posée. Et ma réponse est très simple. À la question "quoi", je répondrais : relancer l'investissement innovant. Je pense que la question de l'innovation, la question des investissements dans l'innovation est tout simplement vitale pour nous. Pas seulement pour des raisons économiques mais aussi pour des raisons de civilisation. Cela suppose que nos entreprises retrouvent des marges bénéficiaires suffisantes pour pouvoir investir dans l'innovation au bénéfice de tous. Autre

grand sujet : relancer l'Union européenne qui est en très grande difficulté. Donc relancer l'investissement dans l'innovation et relancer l'Union européenne, pourquoi ? Parce que nous vivons la troisième révolution industrielle, et que cette troisième révolution industrielle, nos politiques, à quelques exceptions près, ne la comprennent pas du tout. Cette troisième révolution industrielle est absolument bouleversante. Elle va changer nos vies dans les cinquante ans qui viennent, davantage que les cinq mille ans qui précèdent et pour le moment, la France n'y est pas. Pour l'instant, cette troisième révolution industrielle est pour l'essentiel américaine. Ce sont les Gafa qui la pilotent (Google, Apple, Facebook, Amazon), plus Twitter, Microsoft, les autres réseaux sociaux et quelques start-up. Quand elle n'est pas américaine, cette troisième révolution industrielle est chinoise, quand elle n'est pas chinoise, elle est israélienne, mais elle n'est pas européenne. Nous sommes en train d'ouvrir un "Reich" de mille ans aux États-Unis ! Si nous ne

« NOS POLITIQUES, À QUELQUES EXCEPTIONS PRÈS, NE COMPRENNENT PAS DU TOUT LA TROISIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE »

sommes pas à côté de cette troisième révolution industrielle, la France n'aura pas sa place dans le monde qui vient. C'est le sujet majeur dont tous les autres dépendent, la croissance, l'emploi, etc.

KEYNES VS SCHUMPETER : DEUX VISIONS DU MONDE S'AFFRONTENT

Quant au comment, je pense que la question de la réformation du pays est cruciale, et qu'elle est mal posée aujourd'hui. Reprenons le problème sur la question de la croissance. Nous avons actuellement en France et dans toute l'Europe un débat qui oppose Podemos ou Tsipras à la Commission européenne, c'est le débat qui oppose les frondeurs du PS à Manuel Valls ou à Macron, c'est un débat qui traverse même la droite française. Cette problématique de la croissance traverse tous les partis politiques en Europe, et au fond vous avez deux visions du monde qui s'affrontent : une keynésienne et une schumpétérienne. Si on n'a pas cela en tête, on ne comprend pas ce qui se passe aujourd'hui. Que disent les keynésiens, les frondeurs, Mélenchon, le parti communiste, la CGT ou, à droite, de vieux gaullistes ? Ils disent que l'urgence c'est d'augmenter les bas salaires. Ils disent que si vous injectez de l'argent dans les minima sociaux et les bas salaires, cet

**« POURQUOI LE SMIC
À 2 000 EUROS ?
POURQUOI PAS À
5 000 OU À 10 000 ?
SI ON RAISONNE
PAR L'ABSURDE, IL
Y A DES LIMITES.
ET LES MARGES DES
ENTREPRISES SONT
TELLEMENT RÉDUITES
QU'ELLES FONT FAILLITE »**

argent alloué aux familles les plus modestes sera forcément dépensé et ira vers les entreprises dont les carnets de commande se rempliront. C'est la fameuse politique de la demande, la relance par la consommation. Pour répondre à la pression de la demande, les entreprises créeront des emplois et par conséquent, tout le monde sera gagnant : les salariés, les patrons et l'État. Vous voyez qu'il faudrait vraiment avoir mauvais fond pour ne pas être keynésien et c'est l'argumentation que tiennent les frondeurs. J'ai eu ce débat avec Jean-Luc Mélenchon en lui disant : "Si ton argumentation était bonne, pourquoi le Smic à 2 000 euros ? Pourquoi pas le Smic à 5 000 ou à 10 000 euros ?" On voit bien si on raisonne par l'absurde qu'il y a des limites. Qu'il y a un moment où les marges des entreprises sont tellement réduites qu'elles font faillite. N'oublions pas qu'il y a 3 millions d'entreprises en France dont 2,7 millions de TPE de moins de dix employés, et le revenu



moyen des chefs d'entreprise à la tête de ces TPE est de 2 500 euros par mois ! Et il y a une deuxième limite dans un marché ouvert, quand on sait par exemple que les coûts de production en Chine sont de 25 % inférieurs aux nôtres, la relance par la consommation n'est pas la solution idéale. Et là, Schumpeter prend le relais de Keynes. La thèse de Schumpeter c'est que, passé un certain seuil de keynésianisme, ce qui tire la croissance, c'est l'innovation. L'innovation nous oblige

à acheter. La structure du capitalisme moderne, c'est la structure de la mode. D'ailleurs, la mode vestimentaire n'existe que dans les sociétés occidentales modernes, c'est-à-dire dans les sociétés capitalistes. Dans les sociétés traditionnelles, il n'y a pas de mode. Le sari indien reste le même, pendant des millénaires, le kimono japonais également. On rentre dans la société de l'innovation, et de la rupture avec la tradition, avec le capitalisme. On innove et on rompt avec le passé.

« LA LOGIQUE DU CAPITALISME CONSISTE À FAIRE EN SORTE QU'UN MODÈLE SOIT RENDU OBSOLÈTE AUSSI VITE QUE POSSIBLE PAR LE MODÈLE SUIVANT. IL NE S'AGIT PAS D'OBSOLESCENCE PROGRAMMÉE, MAIS DE TIRER LA CROISSANCE PAR LA TENTATION DU NOUVEAU »

La logique des smartphones est la logique symbolique et structurelle de l'ensemble du capitalisme. Elle consiste à faire en sorte qu'un modèle soit rendu obsolète aussi vite que possible par le modèle suivant. Il ne s'agit pas de l'obsolescence programmée dont parlent les écologistes, il s'agit de tirer la croissance par la tentation du nouveau et de rendre l'ancien si possible assez rapidement inutilisable. C'est la logique de toute l'histoire de l'automobile par exemple. Cette innovation est bouleversante évidemment car elle détruit le monde ancien. Il y a eu une grande révolte en France contre l'innovation technologique, en 1831 : la révolte des canuts lyonnais. Ils vont détraquer les machines à tisser, les fameuses machines Jacquard, en jetant des sabots contre ces machines... d'où le mot « sabotage ». C'est la première grande révolte contre l'innovation technologique qui détruit des emplois. Evidemment que la machine à tisser va d'un autre côté créer beaucoup d'emplois, mais

ce n'est pas pour eux. C'est tout le côté dramatique de Schumpeter. Si j'étais libraire, je n'aimerais pas Amazon. Il y a aujourd'hui trois mille libraires en France, il est évident qu'Amazon va leur faire subir le même sort qu'aux disquaires. C'est inévitable. Même chose pour les agences de voyage. Ce monde de l'innovation est un monde bouleversant, mais c'est aussi un monde formidable en termes de progrès. Prenons simplement une statistique, celle de l'espérance de vie. En 1750, l'espérance de vie moyenne des Français est de 23 ans ; en 1863, année de parution des Misérables, leur espérance de vie est de 37 ans ; en 1900, elle est de 45 ans ; en 1951, elle est de 63 ans, et aujourd'hui elle est de 82 ans, hommes et femmes confondus. On a donc formidablement progressé, mais en même temps on a détruit le monde ancien. Toute l'histoire du ^{xx}e siècle c'est l'histoire de la destruction du monde ancien. Et ce qui est formidable dans l'analyse de Schumpeter, c'est que cette logique de l'innovation qui rompt avec le passé s'étend à tous les secteurs de la vie moderne. Cela vaut en matière de mode et cela vaut aussi en matière de mœurs. Le mariage gay est l'exemple même d'une innovation destructrice.

« LA TROISIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE, C'EST LA NÔTRE. ELLE EST DIFFÉRENTE DES DEUX AUTRES. LOIN D'ÊTRE LA FIN DU CAPITALISME, ELLE ANNONCE LE SUPER-SUPER-SUPER CAPITALISME ! »

Et cela se manifeste également dans l'art contemporain, qui n'est que la mise en scène du capitalisme moderne. L'artiste est de gauche mais l'acheteur est de droite.

LA RÉVOLUTION DU WEB

La troisième révolution industrielle, qu'est-ce que c'est ? Une révolution industrielle cela associe trois éléments : de nouvelles énergies, de nouveaux modes de communication des idées et des biens, et enfin une nouvelle organisation de l'économie. Première révolution industrielle : l'invention de la machine à vapeur. Cette énergie nouvelle, couplée avec la machine à imprimer de Gutenberg, cela donne les rotatives. C'est la naissance de la presse et de l'Éducation nationale. Sans les rotatives, vous n'avez pas de presse, donc pas de démocratie, pas d'espace public de discussion, et vous n'avez pas le livre bon marché sans lequel l'instruction publique est impossible. Nouvelle circulation des marchandises avec le chemin de fer et nouvelle organisation de l'économie avec l'usine. Deuxième révolution industrielle, exactement un siècle après. On invente l'électricité et presque dans la foulée le moteur à explosion, le téléphone, l'avion, la radio, la télévision... Donc nouvelle énergie, nouveaux modes de circulation et nouvelle organisation de l'économie : les multinationales. Sans avions et sans téléphones, pas de multinationales. On associe donc chaque fois trois éléments. Troisième révolution industrielle, c'est la nôtre. Elle est différente des deux autres. Loin d'être la fin du capitalisme, elle annonce le super-super-super capitalisme ! Demandez donc à Uber ou à Airbnb s'ils ne sont pas capitalistes ? La fin du profit, la

fin de la propriété privée, c'est une blague. Cette révolution est différente des autres car cette fois l'intelligence précède la matière. C'est d'abord et avant tout une révolution de l'intelligence. C'est la révolution du Web en 1990. Le Web ce n'est pas l'Internet, c'est une application géniale d'Internet, c'est la toile qui met en réseau tous les systèmes de communication sur Internet. C'est un langage commun. Cette nouvelle structure, cette intelligence, précède les nouvelles énergies qui apparaissent : le photovoltaïque, l'éolien, la pile à hydrogène... et on va chercher à les organiser sur le modèle du Web, des *smart grids* [réseaux de distribution de l'électricité intelligents, ndlr]. Et bien sûr, communication

physique avec l'Internet des objets. Quinze milliards d'objets connectés aujourd'hui dans le monde, il y en aura trois cent milliards en 2030. Ils seront partout. Et c'est évidemment cela, avec l'intelligence artificielle, qui permet de traiter les Big Data, qui engendre la nouvelle économie collaborative, les Airbnb et autres Blablacar. L'économie collaborative, ce n'est pas la digitalisation, les gens confondent trop souvent les deux. L'économie collaborative consiste à mettre un actif privé sur le marché (votre appartement ou votre voiture) et vous faites fonctionner ce nouveau modèle par l'intermédiaire des objets connectés et du Big Data. Ce qui est nouveau dans tout cela, c'est que cette nouvelle

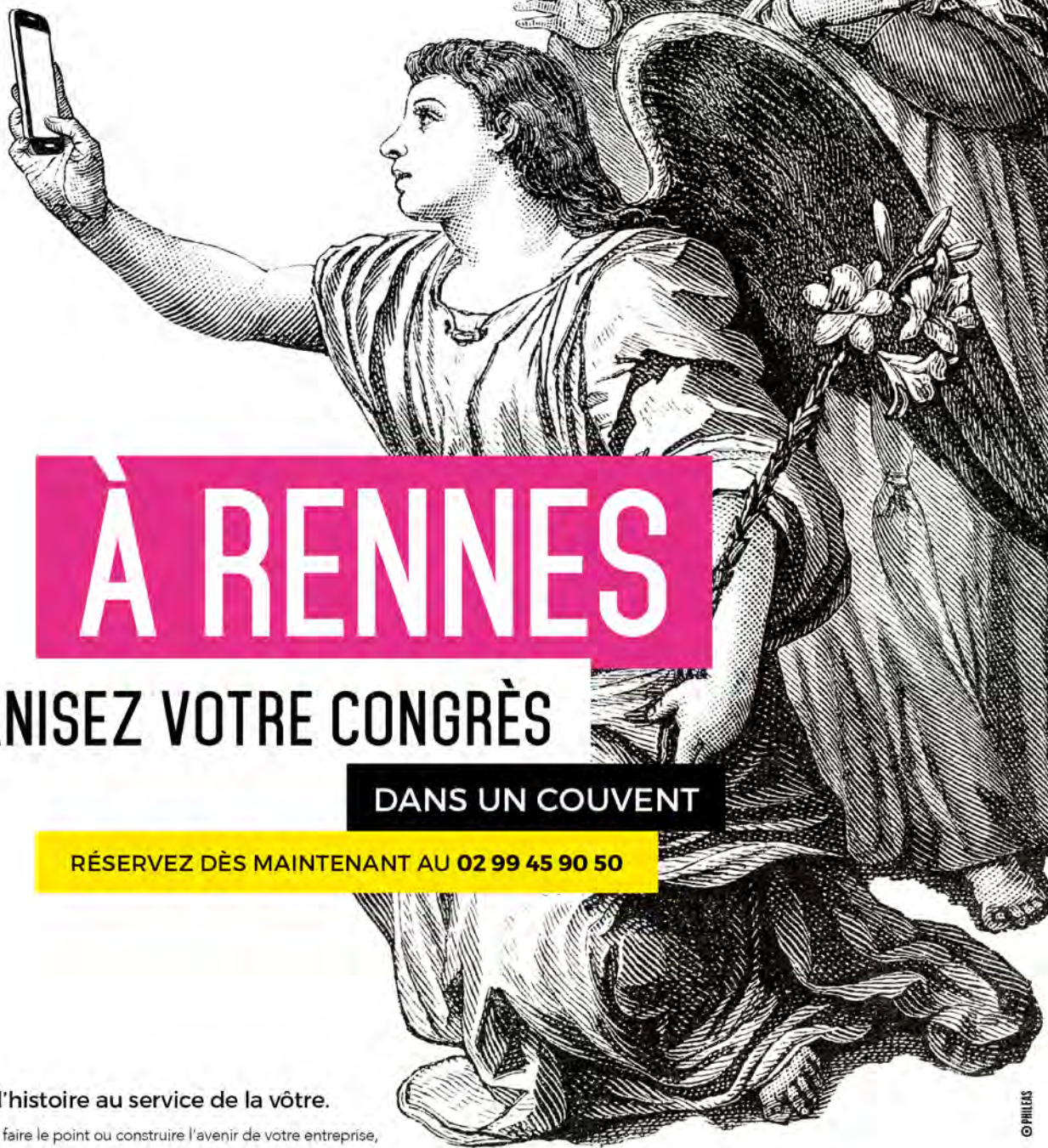
concurrence n'est pas le fait de professionnels. Grâce à une simple application, cela génère des profits colossaux. Aujourd'hui, Airbnb c'est pratiquement le triple du groupe Accor, or ils n'ont pas un mur ! Cette économie collaborative repose sur huit innovations : les NBIC que sont les nanotechnologies, les biotechnologies (avec notamment la biochirurgie), l'informatique (avec le Big Data et l'Internet des objets) et l'intelligence artificielle ; à quoi il faut ajouter les imprimantes 3D, l'hybridation de machines, les cellules souches et la robotique.



LE COUVENT DES JACOBINS

CENTRE
DES CONGRÈS
DE RENNES
MÉTROPOLE

BRETAGNE ⁸³



À RENNES

ORGANISEZ VOTRE CONGRÈS

DANS UN COUVENT

RÉSERVEZ DÈS MAINTENANT AU 02 99 45 90 50

Sept siècles d'histoire au service de la vôtre.

Quoi de mieux, pour faire le point ou construire l'avenir de votre entreprise, qu'un couvent du XIV^e siècle, un cadre somptueux chargé d'histoire. À 1h25 de Paris, Rennes vous accueille dans son nouveau centre des congrès, innovant, en plein cœur de la ville.

centre-congres-rennes.fr

« IL FAUDRAIT QUE NOS DIRIGEANTS SACHENT CE QU'EST LEBONCOIN, QU'ILS COMPRENNENT UN PEU L'ÉCONOMIE ET LA SCIENCE ! »

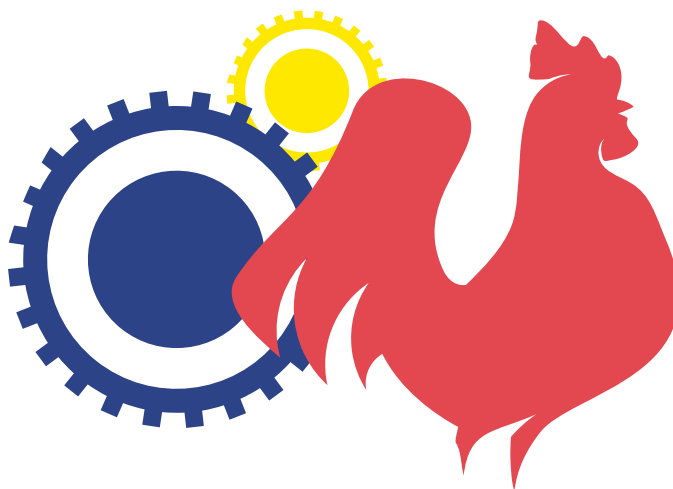
La France va-t-elle trouver sa place dans cette troisième révolution industrielle ? Il faudrait que nos dirigeants sachent ce qu'est Leboncoin, c'est urgent ! Il faut que nos politiques travaillent un peu, qu'ils comprennent l'économie et la science. Il faut avoir une vision long terme. Ceux qui contrôleront les systèmes experts seront les maîtres du monde. Allons-nous laisser les États-Unis être les maîtres du monde ? Pour l'instant c'est le cas et nous sommes très, très en retard.

LA FRANCE, PAS RÉFORMABLE ?

Dernier point, tout semble indiquer que la France, n'est pas, ou très difficilement, réformable : Juppé en 1995, Villepin en 2005, El Khomri en 2016... ce n'est donc pas une question droite-gauche. La loi El Khomri, 75 % des Français étaient contre ! Situation inédite en France, le pays est divisé en trois blocs. Du temps du Général et jusqu'à une date récente, il y avait deux blocs, la gauche et la droite. Aujourd'hui, nous avons 30 % de Front National, 30 % de Républicains et 30 % de gauche ! Le vrai problème c'est donc celui qui va arriver à l'Élysée en 2017, quel qu'il soit, ne représentera au maximum que 20 % des Français (car à l'intérieur même de chaque tiers, il y

a des dissidences). Quand vous ne représentez que 20 % des Français vous êtes mal barré car à la moindre anicroche, vous avez 80 % des gens contre vous. Vous courez à poil dans un champ de râtaux ! Le problème est donc de savoir si nous sommes capables en France de faire ce que fait madame Merkel en Allemagne, ou de faire un gouvernement d'Union nationale. Ce gouvernement ne tiendrait que deux ans me dit-on, mais c'est largement suffisant pour procéder par ordonnances, et surtout pas par référendum, car on ne répond par référendum qu'à celui qui pose la question, et pas à la question. Les ordonnances ont un gros avantage, c'est qu'elles permettent d'aller extrêmement vite. Nous aurions besoin de cela pendant deux ans pour pouvoir faire une dizaine de réformes, pas plus, qui sont vitales pour adapter la France à la troisième révolution industrielle. Dernier sujet, pourquoi les Gafa sont américains ? Quatre spiritualités ont fait l'Occident : les Grecs, les juifs

et évidemment les chrétiens qui se divisent en catholiques et protestants. Sur ces quatre spiritualités, trois considèrent que l'argent est ce qui permet d'être « un type bien » et que le scandale, c'est la misère. Seul le catholicisme considère que c'est l'inverse, que la richesse est un scandale et que la misère est une voie d'accès au paradis. Et en plus du catholicisme, nous avons en France un autre fardeau, nous considérons depuis la Révolution, contrairement aux Anglo-Saxons, que la société civile est pourrie et que seul l'État est vertueux. Pourquoi cela ? Parce que la société civile représente les intérêts privés, la recherche du profit, de l'argent et que seul l'État représente l'intérêt général. Il doit donc corriger la société civile en permanence. Chez les Anglo-Saxons, c'est par les intérêts particuliers que l'intérêt général se réalise et que la société prospère. Nous sommes un pays catho-républicain. La France est à la fois la fille de l'Église et la mère de la République. C'est formidable sur le plan moral, ce n'est pas un cadeau sur le plan économique. »





FONDATION Jean-Luc
Lagardère

Lagardère
PUBLISHING

Lagardère

Lagardère
SPORTS AND
ENTERTAINMENT

Lagardère
TRAVEL RETAIL

Lagardère
ACTIVE



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

www.lagardere.com

LANCEMENT OFFICIEL LE 19 SEPTEMBRE 2016

LE COLLECTIF « LE VRAI DÉBAT », COMPOSÉ DE PERSONNALITÉS MÉDIATIQUES, A ÉTÉ LANCÉ LE 19 SEPTEMBRE DERNIER LORS D'UNE CONFÉRENCE DE PRESSE QUI S'EST TENUE À L'OPEN MIND KFÉ, À PARIS.

Cette initiative, impulsée par Pierre Gattaz et Jean-Pierre Letartre (EY France), est portée par un collectif de personnalités d'horizons variés (intellectuels, entrepreneurs, artistes...) qui veulent proposer aux Français un nouvel éclairage sur la France, ses atouts et l'urgence des changements à réaliser. Parce que le jeu politique fait trop souvent le choix de l'actualité immédiate, au détriment des vrais sujets, ce collectif souhaite apporter un autre regard dans la dernière ligne droite avant l'élection présidentielle de 2017 afin d'expliquer, de décrypter, et d'éclairer différemment les sujets majeurs qui impactent l'avenir de la France et des Français... sans solutions toutes faites. Cette initiative s'inscrit dans la lignée des réflexions de France 2020 portées par le MEDEF et qui a donné lieu à la publication en juin dernier du livre *Le monde change, et la France ? 7 défis pour gagner en 2020*. Les membres du collectif présents lors de la conférence de presse ont lancé une alerte et rappelé leur détermination à « sortir de l'idéologie et du dogme ». Le plan d'actions mis en œuvre prend la forme d'un site Internet innovant, ludique et pédagogique, ainsi que d'une campagne média sur RMC et BFM TV avec des spots de 20 et 60 secondes.

Rendez-vous sur : www.levraidebat.fr



EXPLORER LE FUTUR

LE JEU POLITIQUE FAIT TROP SOUVENT LE CHOIX DE L'ACTUALITÉ IMMÉDIATE AU DÉTRIMENT DES VRAIS SUJETS... C'EST POURQUOI, AVANT L'ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE, LE COLLECTIF « LE VRAI DÉBAT », LANCÉ À L'INITIATIVE DU MEDEF, CHERCHE À EXPLIQUER, DÉCRYPTER, ÉCLAIRER DIFFÉREMMENT LES SUJETS MAJEURS QUI IMPACTENT L'AVENIR DE LA FRANCE ET DES FRANÇAIS.

Le monde change sous nos yeux. Digitalisation, mondialisation, démographie... un autre futur est en route. On ne fait plus carrière comme avant ; quelle place donner au travail ? La concurrence déplace les industries ; combien de marchés ouvre-t-elle à la France ? La construction européenne est difficile ; quels bienfaits peut-elle nous promettre ? La population mondiale augmente ; que pouvons-nous lui apporter ? Nous consommons toujours plus d'énergie ; quelles nouvelles sources privilégier ? La France n'est-elle que l'emblème mondial du tourisme et du luxe ou deviendra-t-elle celui de l'innovation ? De quelle santé, de quelles villes, de quels transports, de quelles sociétés a besoin ce nouveau monde ? Pour répondre à toutes ces interrogations et explorer le futur, le MEDEF a réuni un groupe de citoyens engagés qui veulent poser les bonnes questions dans l'espace public pour créer les conditions d'un « vrai débat », loin des polémiques et des clivages partisans. Autour de ce collectif, un site Internet a été créé : <https://levraidebat.fr> pour mieux parler des grands changements qui bouleversent le monde, et inviter l'ensemble de nos concitoyens à penser la société autrement, à lutter contre l'immobilisme et à participer à ce « vrai débat ». Les discussions sont ouvertes autour de neuf grands thèmes : le numérique, le développement durable, le pouvoir d'achat, le travail, la mondialisation, la santé, l'entrepreneuriat, l'État et l'Europe.

Rendez-vous sur : <https://levraidebat.fr>

LES MEMBRES DU COLLECTIF :

Gilles Babinet, entrepreneur
Nicolas Bouzou, économiste
Claire Chazal, journaliste
Christiane Féral-Schuhl, avocate
Luc Ferry, philosophe
Pierre Gattaz, entrepreneur
et président du MEDEF
Claudie Haigneré, spationaute
Christophe Lambert, acteur
Jean-Pierre Letartre, entrepreneur
Thierry Marx, cuisinier
Erik Orsenna, académicien et écrivain
Augustin Paluel-Marmont, entrepreneur
Pascal Picq, anthropologue
Eric Revel, journaliste
Frère Samuel Rouvillois, philosophe
Cédric Villani, mathématicien

TÉMOIGNAGES



**THIERRY
MARX**
CHEF CUISINIER

« C'EST À NOUS DE RENDRE
NOS MÉTIERS ATTRACTIFS »

« L'entreprise est un univers social, il faut arrêter de croire que les Français n'aiment pas l'entreprise. Quand on leur présente l'objectif comme un projet social de réussite pour eux et pour l'entreprise, ça fonctionne. Il faut que, dans cette société, un ouvrier puisse entrevoir d'être cadre et qu'un cadre puisse entrevoir rapidement d'être chef d'entreprise. Par exemple, dans le monde de l'artisanat et donc des petites entreprises qui sont la colonne vertébrale de l'économie française, on ne sait pas présenter les métiers, expliquer ce qu'est un chaudronnier, ce qu'est un charpentier et surtout mettre en valeur les perspectives d'épanouissement social que ces métiers peuvent représenter. C'est donc à nous, professionnels, de rendre nos métiers attractifs. Mais "décomplexions" aussi le temps de formation. Est-ce qu'il faut encore dire à un jeune aujourd'hui qu'il faut deux ans de CAP en étant rémunéré très peu, pour apprendre un métier ? Non ! Commençons par la pratique et allons chercher la théorie un peu plus tard, allons à l'essentiel, car les jeunes auront probablement à changer plusieurs fois de métier au cours de leur vie. »



**CLAUDIE
HAIGNERÉ**
SPATIONAUTE

« AYEZ AU MOINS
UN RÊVE ! »

« Les jeunes du XXI^e siècle ont envie de s'engager, de manger la vie. Les débats actuels, qui sont souvent des débats de court terme, ne sont pas à la hauteur des ambitions de notre jeunesse. Repartons, comme à la Renaissance, dans de grandes discussions, de grandes disputes, où on écoutait l'autre, où on était dans le dialogue. Sortons du débat contradictoire polémique et trouvons la forme du vrai débat. Quand je m'adresse aux jeunes, je leur dis : "Ayez au moins un rêve !" Mais si vous ne prenez pas de risques pour réaliser votre rêve, vous n'aurez pas l'audace ni la possibilité de tester les opportunités de la vie. Organisez-vous pour rendre ce rêve possible. Si on n'a pas de passion, pas de rêve, pas de désir, on perd sa curiosité, son engagement. On subit. Avoir des rêves permet de relever le regard au-delà de l'horizon. Pour moi, le rêve est un mot magique ! »



**ERIK
ORSENNA**
ÉCRIVAIN, MEMBRE
DE L'ACADÉMIE
FRANÇAISE

« LES JEUNES VEULENT
CRÉER LEUR ENTREPRISE »

« L'entreprise n'est pas de droite, n'est pas de gauche. L'entreprise c'est l'autre nom pour le dynamisme de la nation. Il y a un sondage qui est très intéressant : énormément de jeunes veulent créer leur entreprise, mais ils ne veulent pas aller dans l'entreprise existante. Cela veut dire que l'image que donne l'entreprise aujourd'hui n'est pas formidable. Ils ont envie de travailler, ils sont prêts à cela. Simplement il faut que, dans les entreprises existantes, il y ait un autre mode de respect, qu'on arrête de jouer les petits-chefs, qu'on participe aux résultats. Il faut expliquer où on va, ce que chacun va faire et respecter le rôle de chacun. Le chef d'entreprise doit construire le bateau et explique pourquoi on veut aller de l'autre côté de l'Atlantique, comme Christophe Colomb. »



**AUGUSTIN
PALUEL-
MARMONT**
ENTREPRENEUR

« L'AUDACE DONNE À
CHACUN LE POUVOIR DE
CHANGER LE MONDE »

« L'audace c'est peut-être l'utopie de vouloir encore changer le monde, et nous avons tous dans notre quotidien la capacité de le changer. L'audace c'est un grain de folie qui donne à chacun le pouvoir de changer le monde. Une entreprise comme Michel et Augustin, ce n'est que le reflet de ce que sont les femmes et les hommes qui l'animent au quotidien. C'est par nature une aventure collective et de partage car, j'en suis convaincu, la vie est plus riche quand on la partage. Chez nous, chaque femme et chaque homme fait vraiment partie intégrante de l'aventure et a un impact direct sur l'entreprise. On ne choisit pas toujours tout dans la vie, mais on choisit toujours la façon dont on vit les choses. »



**CHRISTIANE
FÉRAL-SCHUHL**
AVOCATE

« LES JEUNES VONT
POUVOIR CRÉER DANS DES
MODES COLLABORATIFS »

« La French Tech est une chance pour tous les jeunes entrepreneurs. Tous ces jeunes qui n'ont de sentiments que grâce à Internet vont pouvoir créer des plateformes et des systèmes dans des modes collaboratifs qui s'inscrivent dans une démarche entrepreneuriale. Le numérique nous force à repenser tous les fondamentaux de la société : l'économie, la culture, l'éducation, nos droits bien sûr... Les jeunes entrepreneurs s'emparent de tous ces éléments pour, à travers la société, créer de nouvelles valeurs et de nouvelles entreprises. Même virtuelles, ce sont des entreprises. »



GILLES BABINET ENTREPRENEUR

« LE SENS DE
L'ENTREPRISE EST DE
PERMETTRE AUX GENS
DE S'ÉPANOUIR »

« Le plus grand gâchis que l'on puisse faire dans une entreprise, c'est celui du capital humain parce qu'il y a un mauvais management et que les gens ont envie de fuir l'entreprise. Pour moi, le sens de l'entreprise c'est avant tout de permettre aux gens de s'épanouir. Les nouvelles techniques de management qui apparaissent sont une vraie opportunité de passer directement au modèle d'entreprise du ^{XXI}^e siècle. Un nouveau type de management, c'est un management qui donne une autonomie élevée à chaque individu. C'est une stratégie RH qui passe notamment par de la formation continue au sein de l'entreprise. C'est un management qui repose sur la prise de risque. C'est exactement ce que l'on voit émerger dans le monde du numérique. Ce sont des entreprises qui sont infiniment plus productives que les autres et qui sont épanouissantes pour leurs membres. »



NICOLAS BOUZOU ÉCONOMISTE

« LA MONDIALISATION
PEUT ÊTRE UNE CHANCE
POUR LA FRANCE »

« La mondialisation peut être une chance pour la France si l'on considère qu'elle doit miser sur ses atouts. On doit mener une bonne politique économique. Une bonne politique économique dans un monde mondialisé, dans un monde d'innovation, c'est avoir de grands écosystèmes d'innovation. C'est-à-dire de grandes régions où on a des start-up qui grandissent, beaucoup d'épargne dirigée vers les entreprises et une réglementation qui n'empêche pas l'innovation, c'est-à-dire qui a une utilisation modérée du principe de précaution. Ce sont aussi des allègements de charges, de l'apprentissage, une formation professionnelle recentrée vers ceux qui en ont le plus besoin. Si on fait tout cela, la croissance économique de la France demain sera de 3 %. Résoudre les principaux problèmes français n'est pas quelque chose d'extrêmement complexe. »



CÉDRIC VILLANI MATHÉMATICIEN

**« IL FAUT INCULQUER
TRÈS TÔT L'APPRENTISSAGE
AU VOYAGE »**

« Face à la vague de fond que représente la mondialisation, le plus important est de savoir quelles sont nos forces. C'est un travail qui doit être fait au sein de la société. Que voulons-nous faire ? Quelles sont les forces qui sont en nous. Si on regarde, on comprendra qu'il y a des forces dans notre société française, et plus généralement au sein de l'Europe, qui nous permettront d'affronter n'importe quelle vague et de surfer dessus. Et parmi les besoins les plus criants en la matière, les besoins d'enseignement de l'anglais sont considérables. Quand vous apprenez une langue, vous apprenez aussi l'extérieur et vous n'avez plus peur de sortir. De la même façon, l'apprentissage au voyage est quelque chose qu'il faut inculquer très tôt, pour que tous nos jeunes comprennent la chance qu'ils ont d'être en Europe et qu'ils reprennent confiance dans leurs valeurs et leurs forces collectives. »

 **LE VRAI
DÉBAT**

ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE 2017



PASCAL PICQ ANTHROPOLOGUE

**« IL NOUS FAUT
CONSTRUIRE UN PROJET
D'AVENIR »**

« À chaque moment de la journée, quand vous prenez un Smartphone, que vous appuyez sur une touche, que vous faites glisser votre doigt, vous faites des choix, vous sélectionnez des applications, des sites et vous structurez un espace digital darwinien dont personne ne connaît la limite et dont nous sommes nous-même les acteurs. Il ne s'agit pas de dire "c'est bien" ou "c'est pas bien" ou de moraliser. C'est le monde vers lequel nous allons. Ce monde va connaître des changements, dont certains peuvent être un peu angoissants, mais c'est un projet d'avenir qu'il nous faut construire, et voir comment ces nouvelles applications, ces nouveaux outils, ces nouveaux usages sont en train de structurer un nouveau monde. Ce n'est pas un monde utopique, mais c'est un monde nouveau dans lequel nous allons redéfinir notre position et nos engagements. »

www.levraidebat.fr :

UN SITE POUR DÉBATTRE DE L'AVENIR DE LA FRANCE



Le site Web **levraidebat.fr** est l'axe central de l'opération du Vrai Débat. Il fourmille de données sur les évolutions économiques et les transformations à l'œuvre, et incite les Français à participer à ce Vrai Débat. Ce site propose un module de conversation ou « conversation starter ». Il suffit de renseigner, dès la page d'accueil, son âge (moins de 30 ans, entre 30 et 65 ans, plus de 65 ans), le contexte de la conversation (à la machine à café, à un dîner entre amis, à un repas de famille, au café du commerce) et le(s) sujet(s) que l'on souhaite mettre en débat parmi une liste de neuf thèmes qui correspondent aux principales préoccupations des Français. Une fois ces informations renseignées, le module ouvre une nouvelle page donnant accès à des fiches proposant quatre ou

cinq sujets par thème. Ils sont exposés de manière un peu décalée pour balayer les idées reçues et proposer de « voir les choses différemment ». Par exemple, en choisissant le sujet « travail », le site donne des arguments permettant de dire si la formation professionnelle sert encore à quelque chose ou bien si nous pouvons toujours nous épanouir au travail... Armés de ces données, arguments et chiffres clefs, les Français sont en capacité de débattre sur les sujets clefs, et cela en famille, entre amis ou encore au bureau. Pour éclairer davantage les Français sur les grandes transformations à l'œuvre et « le monde de demain », le site propose également huit infographies portant sur la dynamique démographique, la raréfaction des ressources, la révolution numérique, la mutation du travail et la formation, l'accélération du monde, les nouvelles frontières, les nouveaux pouvoirs, la révolution numérique, la santé et les nouvelles technologies. Enfin, le site héberge les témoignages des membres du collectif sous la forme de vidéos. Par exemple, Cédric Villani explique en quoi la mondialisation est une formidable opportunité, Claudie Haigneré insiste sur l'importance de la jeunesse, Le frère Samuel Rouvillois met en exergue l'épanouissement par le travail et Thierry Marx propose de repenser la formation professionnelle.

Rendez-vous sur : **www.levraidebat.fr**

Capturez la puissance du digital. Nous vous aiderons à la libérer.

© 2016 Accenture. Tous droits réservés.
*La haute performance. Réalisée.
Cloud = informatique dans les nuages.



Aujourd'hui, le digital est au cœur de la stratégie de chaque entreprise. Pour vous aider à innover et à gagner en compétitivité, nous mettons à votre service l'ensemble de nos expertises digitales. Nous créons de la valeur dans vos relations, grâce à nos compétences interactives centrées sur l'hyper personnalisation et l'expérience client. Nos stratégies et solutions mobiles développent votre connectivité et notre expertise en analytique vous permet d'exploiter tout le potentiel de vos données. Enfin, nos experts en Cloud et sécurité assurent l'agilité et la protection de votre entreprise. Pour que le monde virtuel vous offre des résultats réels. High Performance. Delivered.*

High performance. Delivered.*

LE RÉSEAU MEDEF ET LES ENTREPRENEURS SE MOBILISENT POUR FAIRE GAGNER LA FRANCE !



DANS LE CADRE DU PROJET FRANCE 2020, ET À QUELQUES MOIS D'ÉCHÉANCES POLITIQUES MAJEURES POUR L'AVENIR DE LA FRANCE, LE MEDEF CONDUIT, VIA SON RÉSEAU, UNE MOBILISATION À PLUSIEURS ÉTAGES, POUR **FAIRE ENTENDRE HAUT ET FORT LA VOIX DES ENTREPRISES AUTOUR DE QUATRE PRINCIPES D'ACTION ET DE SEPT DÉFIS À RELEVER.**

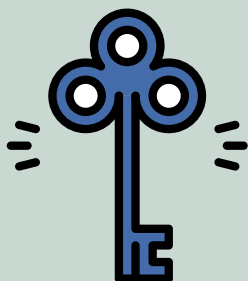
Après la publication en juin dernier du « mook » **Le Monde change, et la France ? 7 défis pour gagner en 2020**, le MEDEF publiera début 2017 ses propositions pour engager toutes les réformes que notre pays attend depuis trop longtemps : fiscalité, modèle social, éducation et formation... Parallèlement, vient d'être lancé « **le Vrai Débat** », un collectif citoyen et apolitique réunissant des personnalités de tous horizons

et dont l'unique vocation est d'éclairer ses concitoyens sur les grandes transformations de la société et sur les atouts que possède la France pour s'y adapter. Conscient que l'acceptation des réformes dont la France a besoin implique un gros travail de pédagogie et de sensibilisation, le MEDEF entend conduire, via son réseau, jusqu'aux élections présidentielles, une mobilisation à plusieurs étages, plurielle et

diverse, pour faire entendre haut et fort la voix des entreprises et pour faire partager aux chefs d'entreprise, aux élus et à l'opinion publique le constat et les orientations présentées dans *Le Monde change, et la France ? 7 défis pour gagner en 2020*. Un kit de communication a ainsi été élaboré à l'adresse des MEDEF territoriaux et des fédérations professionnelles autour de quatre principes d'action à mettre en œuvre et de sept défis à relever.

QUATRE PRINCIPES D'ACTION...

Pour faire bouger les lignes, les quatre principes d'action sont les suivants : les valeurs, le *bottom-up*, jouer collectif et l'esprit d'entreprise. Réformer la France implique en effet un changement de méthode qui nécessite de s'interroger sur le sens et les valeurs du capitalisme, de l'entreprise, de l'économie. Nous devons transformer nos modèles pour puiser les ressources au cœur des territoires, privilégier le jouer collectif et redonner à chacun l'envie d'entreprendre sa vie.

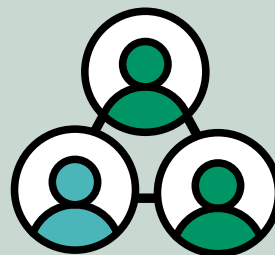


LES VALEURS

Le système capitaliste repose sur des fondements sains. Aucun système économique n'a pu assurer à une société un degré de développement comparable. Cependant des dérives et des excès existent qui finissent par entraîner une perte de sens généralisée. L'utilité au cœur du projet d'entreprise et le sens, telles sont les clés d'un capitalisme plus vertueux. Il faut pour cela repenser la place de la finance et donner la priorité aux bonnes pratiques managériales.

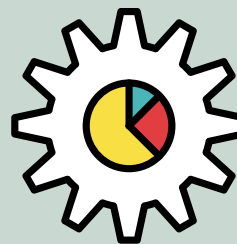
L'APPROCHE BOTTOM-UP

Face aux problèmes nationaux comme le chômage, les acteurs d'un territoire sont les premiers à pouvoir trouver et catalyser les solutions les plus adaptées et efficaces. C'est donc en partant d'« en bas » dans la synergie entre entreprises et territoire que l'économie française pourra rebondir. Une France qui gagne, c'est une France tissée d'écosystèmes territoriaux innovants connectés au monde et liant entreprises, pouvoirs publics et société civile.



JOUER COLLECTIF

Concurrence des pays émergents, exigences accrues des clients, ruptures technologiques... toutes ces transformations nécessitent de trouver de nouvelles réponses, d'inventer des solutions et de travailler ensemble. Pour relever les défis du XXI^e siècle, il est nécessaire de renforcer la coopération entre les différents acteurs de la société.



L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Une France qui gagne, c'est une France qui vise l'épanouissement des individus et le bien commun par la création d'emplois et de richesses. Pour construire cette France, il convient de libérer la volonté d'entreprendre sa vie pour tirer parti des ruptures numériques, écologiques et sociétales actuelles. Beaucoup de Français l'ont déjà compris et choisissent de créer leur entreprise ou de porter un projet. Plus que jamais il est nécessaire de propager cet esprit d'entreprise pour permettre à chacun de prendre en main son destin et de ne plus subir. Quant aux défis à relever, ce sont les suivants : audace

... ET SEPT DÉFIS

créatrice, épanouissement des femmes et des hommes, numérique, filières d'avenir, développement durable, Europe et mondialisation.



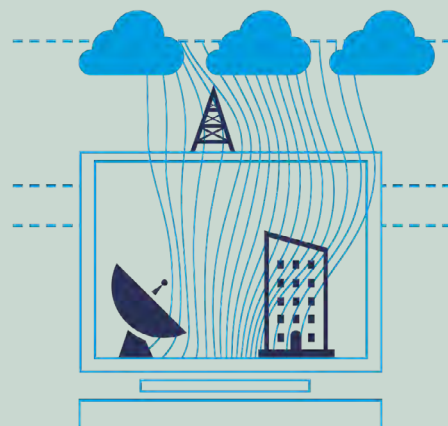
AUDACE CRÉATRICE

Encourager l'entrepreneuriat permettra de faire face aux mutations du travail. Avec 525 000 nouvelles sociétés en 2015, la France occupe la première place des pays européens en nombre de créations annuelles d'entreprises et les jeunes Français expriment une envie de plus en plus forte de se diriger vers l'entrepreneuriat. Pour que cette audace éclate, nous devons créer un environnement encore plus propice à la création.



ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES

Les études démontrent que les salariés épanouis participent plus activement à la performance économique de l'entreprise : un travailleur heureux est 30 % plus productif et trois fois plus créatif. L'épanouissement des femmes et des hommes est donc fondamental dans le projet économique et social de notre pays. L'innovation sociale et managériale constitue un puissant levier de compétitivité, tout comme la formation professionnelle.



NUMÉRIQUE

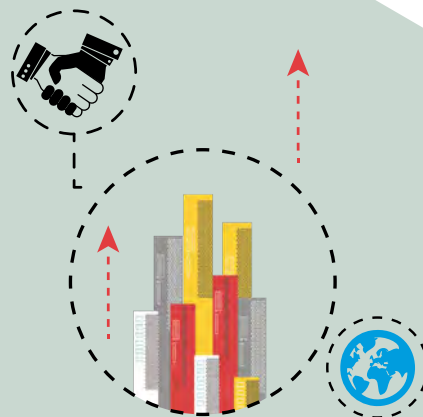
En France, le numérique génère 25 % de la croissance contre 37 % aux États-Unis sur les quinze dernières années. Le numérique bouleverse le travail, son coût, son organisation et ses liens avec les formes d'emploi. Du serveur local au fret, il traverse l'entreprise. Il est donc fondamental de booster les compétences numériques des salariés.

2020
FRANCE



FILIÈRES D'AVENIR

L'avenir économique de la France dépend en partie de sa capacité de leadership dans les secteurs à forte croissance. Pour cela, il convient de favoriser l'innovation et d'optimiser l'offre de services dans les filières porteuses comme la santé, la ville durable, le tourisme...



MONDIALISATION

Avec plus de sept milliards d'individus à équiper aujourd'hui et près de dix milliards en 2050, la mondialisation est une formidable source d'opportunités pour notre économie. La classe moyenne mondiale devrait compter près de cinq milliards de consommateurs.



EUROPE

Imparfaite mais perfectible, l'Union européenne compte aujourd'hui 23 millions d'entreprises et 510 millions de consommateurs. Cet ensemble unique est la première puissance économique mondiale. Elle représenterait une formidable opportunités de croissance pour peu qu'elle s'en donne les moyens et contribue à simplifier la vie des entreprises.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

La lutte contre le réchauffement climatique constitue un défi majeur. C'est aussi une opportunité pour conforter la France dans sa position de leader dans les solutions bas carbone. Plus largement, les filières de l'énergie, de l'environnement, de la biodiversité ou encore de l'économie circulaire sont autant d'opportunités pour une entreprise de croître tout en garantissant la protection de la planète.



Pour en savoir plus,
rendez-vous sur :
www.france-2020.com

LE MEDEF VA PRÉSENTER SES PROPOSITIONS DE RÉFORME

En juin 2016, dans le cadre du projet France 2020, le MEDEF a publié *Le Monde change, et la France ? 7 défis pour gagner en 2020*. Ce livre présente les grands défis et les principes d'action à initier pour remettre la France au premier plan. État des lieux, transformations à l'œuvre, atouts de la France, vision, méthodes, autant d'enjeux qui nous concernent tous (www.france-2020.com). Enrichi des réactions consécutives à sa publication, des contributions au Vrai Débat et du déploiement de ces dispositifs au sein de son réseau, ce premier ouvrage permet au MEDEF d'affiner son diagnostic et de constater que la réforme et l'adaptation sont

plus que jamais nécessaires dans ce monde qui change. Les atouts de la France sont connus, les sept défis à relever également. L'échéance électorale de 2017 approchant, le MEDEF est logiquement attendu sur le terrain des propositions de réforme à mener pour bâtir la France de demain. Ce sera l'objet du tome 2 du livre *Le monde change (...)*, prévu pour janvier prochain. Il s'adressera, comme le précédent tome, aux Français et s'attachera à expliquer de manière pédagogique et enthousiasmante les réformes qu'imposent les mutations en cours.

Rendez-vous sur : www.france-2020.com

1365 LE CLOS DES LAMBRAYS 1593 CHÂTEAU D'YQUEM 1668 DOM PÉRIGNON 1729 RUINART
1743 MOËT & CHANDON 1765 HENNESSY 1772 VEUVE CLICQUOT 1780 CHAUMET 1815 ARDBEG
1817 COVA 1828 GUERLAIN 1832 CHÂTEAU CHEVAL BLANC 1843 KRUG 1843 GLENMORANGIE
1846 LOEWE 1849 MOYNAT 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 LORO PIANA
1925 FENDI 1936 FRED 1944 LE PARISIEN 1945 CÉLINE 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 VINEYARD 1980 HUBLOT
1984 MAKE UP FOR EVER 1984 THOMAS PINK 1984 DONNA KARAN 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 2010 NOWNESS

« PÉDAGOGIE & SENSIBILISATION »

JÉRÉMY SIMON REVIENT SUR LA GENÈSE DU PROJET FRANCE 2020 ET EN DÉVOILE LES PROCHAINES ÉTAPES.

Pouvez-vous rappeler les grandes étapes du projet France 2020 depuis son lancement par Pierre Gattaz en août 2013 ?

Jérémy Simon : À l'issue de la première phase du projet achevée en août 2014, le MEDEF a publié le *Manifeste pour faire gagner la France*. C'est le résultat d'un énorme travail de terrain qui a mobilisé des centaines de personnes (chefs d'entreprise, fédérations professionnelles, MEDEF territoriaux, acteurs de la prospective...). Ce travail orienté *bottom-up* a été le point de départ de l'élaboration, courant 2015, du livre *Le monde change, et la France ? 7 défis pour gagner en 2020*. Publié en juin 2016, il a été vendu à plus de 2 000 exemplaires. En parallèle, l'opération « Le Vrai Débat » a été lancée, ainsi que le déploiement de ces initiatives en territoires. L'objectif est ambitieux : sensibiliser le maximum de nos concitoyens sur la nécessaire réforme de notre pays. La prochaine étape va un peu de soi, puisqu'il s'agit de se mettre collectivement en ordre de bataille avec en ligne de mire l'élection présidentielle de 2017. L'équipe France 2020 prépare pour cela la plateforme de propositions qui seront faites par le MEDEF dans les tout prochains mois.



À ce stade, quelles sont les priorités qui seront mises en avant dans cette plateforme de propositions ?

J.S. : Les thèmes prioritaires qui seront mis en exergue, sont assez clairs : éducation/formation, nouveau modèle social, réforme fiscale et simplification de la sphère publique. L'enjeu réside surtout dans la manière de les expliquer. Les réformes qui seront proposées doivent être présentées et lues sous le prisme des transformations à l'œuvre et des défis à relever.

Et la suite pour 2017 ?

J.S. : Suivre la campagne, poursuivre l'action et continuer de peser, en particulier quand les candidats affineront leurs programmes. L'axe retenu par France 2020 est celui de la pédagogie et de la sensibilisation. La cible est donc clairement le grand public. Le Vrai Débat contribuera, on l'espère, à améliorer l'acceptabilité de la réforme de notre pays, car les atouts de ce dernier sont enviés. Les mois qui suivront l'élection présidentielle seront aussi déterminants ; il s'agira de suivre la mise en œuvre des réformes et de vérifier la bonne application des engagements qui seront faits par le prochain exécutif. En toute hypothèse, l'acceptation du changement prend du temps, c'est un chantier au long cours.

Rendez-vous sur :
www.france-2020.com
www.levraidebat.fr



Il n'y a pas de liberté d'information sans liberté de diffusion



Numéro 1 de la distribution de la presse, Presstalis distribue l'ensemble de la presse quotidienne nationale et 75% de la presse magazine vendue au numéro partout en France.

Le groupe assure également l'exportation de la presse française vers une centaine de pays et la distribution des principaux titres de la presse étrangère en France.

Véritable acteur de proximité, l'entreprise distribue chaque année 4 000 titres français et étrangers auprès de 25 000 points de vente répartis sur tout le territoire.

En diffusant partout et tous les jours, la presse quotidienne nationale et les 3/4 de la presse magazine, le groupe Presstalis se pose en acteur essentiel de la liberté d'expression et du débat démocratique.

OLIVIER MIDIÈRE, AMBASSADEUR DU MEDEF POUR LE NUMÉRIQUE, S'EST RENDU EN JORDANIE EN MAI 2016 DANS LE CADRE DE SA MISSION « DIGITAL DISRUPTION LAB ». IL A PU Y RENCONTRER DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE ET EN A TIRÉ DES ENSEIGNEMENTS POUR LES ENTREPRISES ET LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION FRANÇAIS.

LA JORDANIE, TERRE DE PROMESSES POUR LES TIC

CARTE D'IDENTITÉ DE LA JORDANIE

LE ROYAUME HACHÉMITE DE JORDANIE, NOM OFFICIEL DE LA JORDANIE, EST UNE MONARCHIE PARLEMENTAIRE DONT LE CHEF DE L'ÉTAT EST, DEPUIS FÉVRIER 1999, LE ROI ABDALLAH II.

SUPERFICIE : **92 300 KM²**

CAPITALE : **AMMAN**

VILLES PRINCIPALES : **AMMAN (2,5 M D'HABITANTS), IRBID (1,1 M D'HABITANTS), ZARKA (900 000 HABITANTS)**

MONNAIE : **DINAR JORDANIEN (JOD)**

POPULATION : **9 531 000 HABITANTS (DONT 6 613 000 JORDANIENS) (2015)**

PIB : **37,57 MILLIARDS \$ (2015)**

PIB PAR HABITANT : **5 509 \$ (2015)**

TAUX DE CROISSANCE : **2,4 % (2015)**

TAUX DE CHÔMAGE (AU SENS DU BIT) : **13,1 % (2015)**

PRINCIPAUX CLIENTS (2015) : **ÉTATS-UNIS, ARABIE SAOUDITE, IRAK, INDE**

PRINCIPAUX FOURNISSEURS (2015) : **ARABIE SAOUDITE, CHINE, ÉTATS-UNIS, ALLEMAGNE**

PART DES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS DANS LE PIB : **AGRICULTURE : 3,1 % / INDUSTRIE : 29,9 % / SERVICES : 67 %**

Sources : ministère des Affaires étrangères, Mission économique de l'ambassade de France en Jordanie et Département jordanien des statistiques.



FORCES ET FAIBLESSES

Parmi les forces de la Jordanie on peut citer en premier lieu ses ressources humaines. La population active est qualifiée, notamment en ingénierie, à un coût plus compétitif que dans les pays voisins. Autre point fort, la situation géographique. La Jordanie est en effet une porte d'entrée vers la région MENA (Middle-East North-Africa). Le pays dispose également d'infrastructures technologiques de qualité et d'un bon terreau d'entreprises dans le secteur des technologies de l'information. La Jordanie est d'ores et déjà le hub technologique de la région. L'environnement des affaires est par ailleurs plus flexible et plus ouvert que dans les pays voisins, et le gouvernement a lancé « REACH2025 », un plan pour renforcer la numérisation d'un

ensemble de secteurs et favoriser le développement de technologies clés de l'innovation.

Du côté des faiblesses en revanche, on constate un manque de culture entrepreneuriale chez les jeunes Jordaniens, ainsi que dans les écoles et les universités. La culture du risque est peu développée dans une économie qui reste très administrée. Les ingénieurs et jeunes diplômés ont une culture un peu trop théorique et manquent de sens pratique pour mettre en œuvre leur savoir dans les entreprises. Enfin, la Jordanie souffre d'un taux de chômage élevé, surtout chez les jeunes, et d'une croissance assez faible depuis huit ans en raison de la crise mondiale et de l'instabilité régionale. Il n'y a pas non plus assez de *business angels* pour le *love money* (argent des proches) et le capital de démarrage.

UNE SITUATION GÉOPOLITIQUE COMPLIQUÉE

La situation géopolitique est compliquée même si la Jordanie reste un îlot de sécurité dans la région sous protection, notamment américaine. La situation géographique, associée aux problèmes géopolitiques, n'offre comme point d'accès logistique au pays que le port d'Aqaba en mer Rouge. Le pays souffre par ailleurs d'une vulnérabilité énergétique, et de manque d'eau et de terre fertiles. Quant aux infrastructures, elles sont insuffisantes en termes de transports publics et de base industrielle. Enfin, le marché intérieur est limité.

« LA JORDANIE EST DÉJÀ LE HUB TECHNOLOGIQUE DU MOYEN-ORIENT »

ACTEURS RENCONTRÉS AU COURS DE LA MISSION

ACCÉLÉRATEURS / INCUBATEURS **BIG BY ORANGE / OASIS500 / ACCELERATOR TECH / DAR**

VENTURE-CAPITAL **FOURSAN GROUP / DR FAWAZ ZU'BI**

POUVOIRS PUBLICS **MRS SWEIKEH, MINISTRE DU NUMÉRIQUE**

INSTITUTIONS ET DIASPORA FRANÇAISE **AMBASSADE DE FRANCE / CCI FRANCO-JORDANIENNE / CCE / BUSINESS FRANCE**

UNIVERSITÉS / LABORATOIRES **R&D PRINCESS SUMAYA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY (PSUT) /**

FONDATION QUEEN RANIA (FQR)

SOCIÉTÉS DE CONSEIL **KINZ / START-UP NOW**

BANQUES **SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**

FÉDÉRATIONS NUMÉRIQUES **INT@J (INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY**

ASSOCIATION OF JORDAN)

START-UP **ARABIC AUDIO GUIDE**

DES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES ET LES UNIVERSITÉS FRANÇAISES

Le pays offre de nombreuses opportunités aux entreprises, aux investisseurs et aux universités françaises, qui y sont malheureusement encore assez peu présents.

UNIVERSITÉS ET RECHERCHE

Il existe des possibilités de développer des accords avec des universités jordaniennes pour lancer des programmes de R&D autour de technologies et de secteurs privilégiés (objets connectés, e-gouvernement, *FinTech*, *gaming*, media, e-commerce). D'autres possibilités d'accords concernent les laboratoires et les doctorants, le sponsoring de chaires, et des partenariats sont possibles avec les structures de transfert de technologie. Les universités françaises pourraient également exporter les programmes de management et d'entrepreneuriat qui font défaut aux universités jordaniennes. Enfin, l'implantation de centres de R&D à Amman est favorisée par un capital humain – ingénieurs et médecins – de très bon niveau, dense et très compétitif (500 à 750 euros par mois pour un jeune ingénieur diplômé).

INVESTISSEMENTS

Beaucoup d'opportunités existent pour racheter des start-up et bâtir des centres de R&D dans les secteurs des *FinTech*, du *gaming*, de l'e-santé, du e-commerce et du e-gouvernement, ou dans des technologies telles que les infrastructures télécoms, le *cloud computing* ou les *smart grids*. Le plan REACH2025 prévoit également de mettre l'accent sur un certain nombre de technologies transversales, telles que l'IoT (*Internet of Things*), le big data ou encore l'intelligence artificielle. Il y a également de très importantes opportunités en matière d'*open innovation* avec les start-up, les PME et les ETI. Investir en Jordanie sous forme de joint venture, de bureau de représentation, d'accord R&D académique, d'investissement industriel ou d'*open innovation* est extrêmement intéressant pour développer, adapter et commercialiser ses produits et services dans tout le MENA.

EXPORT ET INTERNATIONALISATION

La Jordanie est la meilleure porte d'entrée vers les pays du Proche-Orient et du Moyen-Orient. Ses ingénieurs sont réputés dans tous les pays du Golfe et la diaspora jordanienne (700 000 personnes, principalement dans le Golfe) est un très bon relais. La diaspora est également très présente aux États-Unis, au Canada et à Londres. Passer par la Jordanie peut donc être un accélérateur ou un facilitateur de développement vers ces zones pour les entreprises françaises

DES SECTEURS D'AVENIR

Certains secteurs de l'économie jordanienne se développeront très certainement dans les années à venir, notamment grâce à l'impulsion donnée par le gouvernement et le plan REACH2025. Ces secteurs d'avenir sont les suivants :

LES CLEANTECH : la Jordanie a l'habitude de gérer un manque de ressources naturelles et de créer un environnement urbain viable en plein désert. Le pays dispose d'un des meilleurs systèmes de gestion de l'eau au monde mais risque malgré tout de souffrir d'un manque d'ici 2025 à cause de la croissance de la population. Il faudra donc développer de nouvelles solutions, efficaces énergétiquement, avec la participation de l'industrie et grâce au numérique.

LES TRANSPORTS : les transports publics à Amman et dans l'ensemble de la Jordanie sont quasiment inexistants. La municipalité d'Amman a lancé une initiative afin de transformer la ville en *smart city*, l'accent étant mis sur les transports efficaces énergétiquement.

LE MOUVEMENT « MAKER » : l'impression 3D, le prototypage rapide et les *FabLab* sont des domaines auxquels la Jordanie vient de s'ouvrir et dans lesquels il y a, sans aucun doute, d'immenses opportunités pour les entreprises françaises, des start-up aux ETI en passant par les grands groupes.

CAP SUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

En 2014, la Jordanie comptait 558 entreprises spécialisées dans les TIC et Information Technology Enabled Services (ITES) employant environ 16 000 salariés (dont 31 % de femmes). Cependant, le nombre d'opportunités d'emploi dans le secteur est faible : seuls 10 % des diplômés trouvent chaque année un emploi. Pour des secteurs comme le jeu, on recense actuellement plus de 3 000 développeurs indépendants dans le pays. Si les télécoms représentent la majeure partie du chiffre d'affaires des TIC, ils n'emploient qu'un quart des employés de l'industrie. La plupart des exportations

jordanienues sont des logiciels et la compétition vient principalement du Golfe, d'Egypte, du Liban, de Singapour et d'Inde. Les principales destinations d'export sont l'Arabie Saoudite, les États-Unis et les Emirats arabes unis. Information and Communications Technology Association of Jordan (Int@j) est une association regroupant les principales entreprises du secteur jordanien des TIC. Fondée en 2002 par le ministère des Technologies de la Communication et de l'Information, Int@j a présenté ses initiatives pour soutenir le secteur. REACH2025 est une stratégie nationale, déclinée sur trois ans, en cohérence avec la stratégie économique nationale « Jordan 2025 ». Int@j est également à l'origine du MENA ICT Forum organisé tous les deux ans depuis 2002. Cet événement, originellement local (Jordan ICT Forum), est devenu l'événement le plus important de la région MENA et réunit des experts, des décideurs et les principaux industriels des TIC. La Jordanie bénéficie par ailleurs d'un bon réseau d'infrastructures

favorables à la transformation numérique. La pénétration Internet offre un réel avantage aux investisseurs. On recense environ 13 millions d'abonnements dans tout le pays, soit plus d'un par habitant. Le réseau haut-débit est de très bonne qualité, même si les abonnements restent chers. La Jordanie a également l'un des plus hauts niveaux d'utilisateurs de téléphones portables de la région MENA : 97 % des adultes jordaniens en possèdent un. Les internautes jordaniens ont le plus haut pourcentage d'achats en ligne de la région MENA (27 %) où le marché du e-commerce était évalué à 40 millions de dollars en 2014 et devrait doubler d'ici 2020. Il existe donc d'importantes possibilités de croissance du e-commerce, et plus largement des contenus en arabe. Pour l'instant, seuls 3 % des contenus sur Internet sont disponibles en Arabe (source : MIT) alors que 60 % des Arabes préfèrent accéder à du contenu dans leur langue plutôt qu'en anglais ou dans une autre langue.



LES FINTECH

Amman est une place financière internationale très forte dans la région MENA avec notamment 26 banques, dont la plus grande du Moyen-Orient (Arab Bank). Cependant, la Jordanie reste une économie basée sur l'argent liquide. Une grande partie de la population (75 %) n'a pas accès à un compte-bancaire (comme dans une grande partie du monde et plus particulièrement dans la région MENA). Cela est dû aux coûts d'ouverture

de compte, mais aussi au manque d'agences dans les zones rurales et à des barrières administratives. De plus, la Jordanie a une diaspora importante.

Ces émigrants qualifiés, partis notamment dans les pays du Golfe afin d'avoir accès à des emplois mieux rémunérés, ont envoyé 3,4 milliards de dollars en Jordanie en 2015 soit près de 10 % du PIB. Mais les frais de virement atteignent en moyenne 10 % du montant de la transaction. Avec une population âgée à 70 % de moins de 30 ans, et près de 86 % de la population utilisant Internet, la Jordanie présente donc un terrain favorable au développement des *FinTech*. Preuve que les industries bancaires et technologiques ont compris cette opportunité, la Banque centrale jordanienne (CBJ) a lancé en 2015 la plateforme eFawateerCom, développée par la start-up MadfootCom et Emerging Markets Payments (EMP), un fournisseur régional de services de e-paiement. L'objectif est de permettre aux utilisateurs de recevoir et de payer leurs factures électroniques sur les ordinateurs, les distributeurs automatiques, les terminaux de point-de-vente... L'industrie jordanienne des *FinTech* est en plein développement, même s'il n'y a pas encore d'entreprise leader sur le secteur, mais les tendances régionales montrent que la population est prête pour des alternatives bancaires et financières.



LE FONDS HIKMA POUR LA SANTÉ CONNECTÉE

La Jordanie est considérée comme un centre régional pour les services de santé et a déjà mis en place un certain nombre d'initiatives pour promouvoir la santé connectée, avec notamment une solution de suivi médical. Le groupe Hikma Pharmaceuticals, l'une des plus grosses entreprises pharmaceutiques du Moyen-Orient, a lancé en 2015 son fonds d'investissement dédié à la santé connectée. Après avoir réalisé que la R&D représentait seulement 3 % de ses dépenses (contre une moyenne de 6 % dans l'industrie pharmaceutique) et constaté la tendance grandissante vers la santé connectée, l'entreprise a décidé de dédier 30 millions de dollars à Hikma Ventures afin d'investir dans des start-up du domaine médical. Hikma Ventures se concentre en priorité sur les équipements médicaux connectés, les wearables, l'analyse des big data, les applications mobiles et les plateformes de marketing de la santé, ainsi que sur un certain nombre de secteurs thérapeutiques (obésité, oncologie...). Les objectifs d'Hikma Ventures sont de suivre les tendances de l'industrie qu'elle transmet aux équipes marketing et de recherche, de repérer les jeunes pousses jordaniennes dont les activités sont en synergie avec celles d'Hikma, mais aussi des start-up internationales dont les produits ou services pourraient être développés au Moyen-Orient.

L'INDUSTRIE DU GAMING

L'industrie du « digital gaming » est l'une des industries à la croissance la plus rapide au monde en termes de revenus et d'avancées technologiques.

Fin 2015, on estimait les revenus générés à environ 80 milliards de dollars.

Selon certains observateurs, ces revenus pourraient atteindre 120 milliards de dollars d'ici deux ans. La région MENA est particulièrement attractive dans la mesure où le marché des jeux y connaît une croissance trois fois supérieure à la croissance mondiale. Les jeux en arabe y ont un vaste potentiel si l'on considère que le MENA englobe 400 millions de personnes, dont plus de 50 % ont moins de 28 ans (auxquelles on peut ajouter les 50 millions d'arabophones vivant hors de la région). Parmi cette population, plus de 120 millions de personnes utilisent Internet, plus de 50 millions utilisent Facebook et plus de 50 millions possèdent un Smartphone et/ou une tablette. Cela représente un potentiel largement sous-exploité à cause du manque de contenu *gaming* régional. La Jordanie est le premier pays de la région en termes de téléchargement de jeux sur portable. C'est également un bon marché pour les jeux sur console, dont le Moyen-Orient en général est l'un des plus gros consommateurs. En 2014, quatre-vingts jeux et applications ont été développés en Jordanie. Cela représente environ la moitié des jeux développés dans la région cette année-là. En termes de volume de production, la Jordanie se place donc en première position des pays arabes. Le coût de développement d'un jeu en Jordanie est très compétitif, trois fois moindre qu'aux États-Unis. Maysalward, première entreprise de développement de jeux pour mobile du Moyen-Orient, fondée en 2003, est aujourd'hui reconnue comme le leader dans la région. Elle a acquis les droits d'adaptation et de publication de licences extrêmement populaires, comme « Cut the Rope » ou « Maya l'Abeille », et a signé en septembre un partenariat avec la société marseillaise International Mobile Gaming Awards (IMGA). On peut également mentionner les bons résultats de start-up comme Babil Games, spécialisée dans l'adaptation du contenu de jeux populaires à la région MENA, ou Play 3arabi, qui a été soutenue par Orange et a réalisé de très bonnes ventes, dans et hors de Jordanie.



Retrouvez
la synthèse complète
de l'écosystème
jordanien sur
www.digitaldisruptionlab.info
rubrique
« Observatoire ».

OUTIL D'AUTOÉVALUATION DE LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES

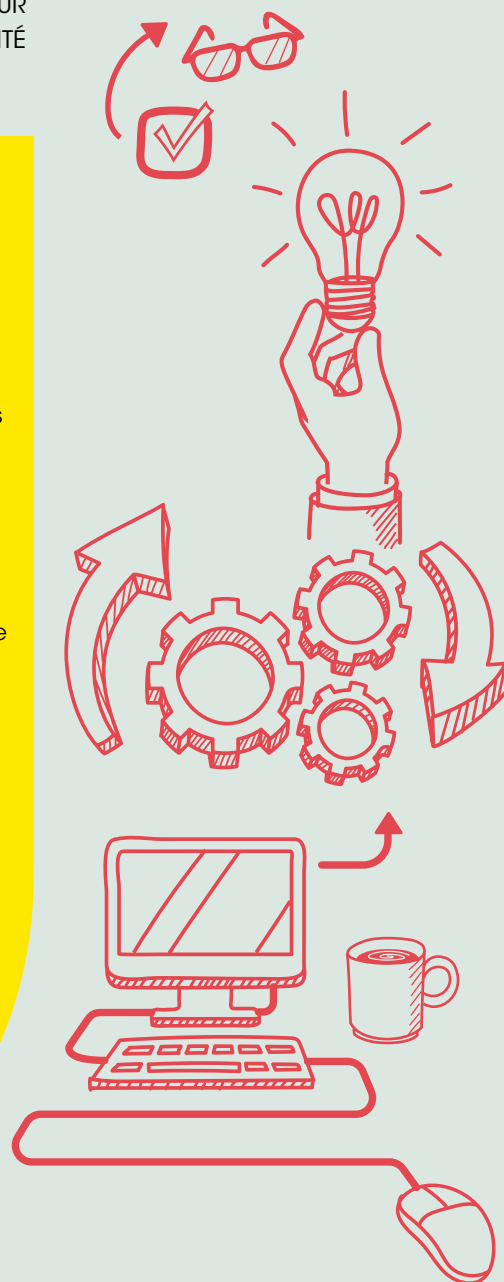
LE MEDEF A MIS EN LIGNE UN OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC QUI PERMET À TOUTES LES ENTREPRISES DE SAVOIR OÙ ELLES EN SONT DANS LEUR TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, ENJEU MAJEUR POUR LA COMPÉTITIVITÉ ET LA CROISSANCE.

« Le numérique métamorphose le fonctionnement de notre économie comme celui de notre société. Il est, à n'en pas douter, le puissant levier de croissance que nos entreprises devraient activer pour sortir de la crise, reconsidérer leurs offres et conquérir de nouveaux marchés. »

Fort de ce constat, Pierre Gattaz a fait du numérique l'un des sept défis que le MEDEF devra relever pour que les entreprises de France puissent gagner en compétitivité à l'horizon 2020. Pour servir cet objectif, un outil gratuit d'autodiagnostic de la maturité digitale a été réalisé par le MEDEF, et mis en ligne depuis septembre, afin que chaque dirigeant puisse évaluer le niveau d'intégration des usages et des compétences numériques nécessaires à la transformation de son entreprise. Cet outil est le fruit d'une collaboration entre les commissions Transformation numérique et Croissance des TPE-PME. Les chefs d'entreprises qui se sont prêtés à l'exercice ont accepté de mettre au point un questionnaire simple et rapide qui permet en quelques minutes de définir le niveau de maturité numérique de l'entreprise. Au-delà du test de positionnement, des pistes d'amélioration sont proposées, ainsi que des conseils pratiques pour y parvenir. L'enjeu de la transformation numérique pour l'entreprise n'est plus à ce

stade la prise de conscience du phénomène, mais bien la manière de s'y prendre pour remédier au retard numérique particulièrement constaté en France. Le défi a été de construire un outil facile d'utilisation, qui offre à tous les dirigeants, et en particulier ceux des PME et des TPE, la possibilité d'acquérir les bonnes méthodes pour saisir à bras le corps la transformation numérique de leurs organisations. Cet outil, construit par les chefs d'entreprise, pour les chefs d'entreprise, permettra en outre de mieux suivre l'évolution digitale de l'économie, par taille d'entreprise, par secteur d'activité, ou encore par région. Il y a urgence à agir en ce domaine, aussi le MEDEF espère, en mettant cet outil à la disposition de toutes les entreprises de France, donner un coup d'accélérateur à l'adoption du numérique comme vecteur de croissance économique.

Pour tester votre maturité numérique, rendez-vous sur **www.diag-numerique.fr**



LES MATINALES DU NUMÉRIQUE

PARCE QUE LES NOTIONS ASSOCIÉES AU NUMÉRIQUE RECOUVRENT UN CHAMP INFINI DE THÉMATIQUES ET RECÈLENT DES ENJEUX DE PREMIÈRE IMPORTANCE POUR LES ENTREPRISES, LE MEDEF A DÉCIDÉ DE METTRE EN PLACE DES SÉQUENCES PÉDAGOGIQUES OUVERTES À TOUS SES MEMBRES.

Depuis janvier 2013, un cycle de mini-conférences thématiques ouvre sur les multiples facettes du numérique. Ces focus ont permis de décliner tour à tour l'IoT (*Internet of Things* ou Internet des objets connectés), l'agroalimentaire ou encore la sécurité des systèmes d'information. Le format d'une demi-journée s'est imposé comme le plus adapté pour ouvrir les débats et partager avec le plus grand nombre les problématiques industrielles, d'organisation d'entreprise ou encore réglementaires. Ainsi est né le concept des Matinales du numérique. Autour de deux ou trois experts et praticiens du sujet traité, le public (une soixantaine de personnes) peut faire état de ses expériences et poser des questions, dans une dynamique constructive d'échanges. L'IoT, sujet aux multiples facettes, a

donné l'occasion d'aborder les aspects de sécurité et de protection des données, de responsabilité des acteurs, mais aussi l'aspect économique de ce champ d'activités. Ces séquences ont été le fruit d'une organisation partenariale regroupant la Cité de l'objet connecté d'Angers et le groupe de travail

ad hoc du MEDEF. Dans une ambiance de proximité, débats et participants ont pu traiter librement de sujets qui, en d'autres circonstances, plus institutionnelles, pouvaient restreindre la libre expression. En mai dernier c'est l'Association nationale des industries de l'agroalimentaire (ANIA) qui a souhaité profiter de cet écrin de dialogue pour organiser une Matinale consacrée à la transformation numérique de son industrie. En effet, l'industrie alimentaire n'est pas, et ne sera pas, une exception. Les changements en cours sont d'ampleur et vont structuralement modifier le monde industriel, l'usine, son mode de fonctionnement, les rapports en son sein et avec son écosystème (fournisseurs, prestataires, clients, consommateurs). Cette Matinale, ouverte à des publics divers, a notamment permis de mettre en exergue la transversalité des problématiques liées à la digitalisation de l'économie : la relation client, le renouvellement de l'offre, les processus de production, ou encore le suivi et le contrôle qualité... Fort du succès de ces premiers rendez-vous, le MEDEF a décidé de prolonger les Matinales du numérique en 2017, avec en point d'orgue l'Université du numérique au mois de mars prochain.

FAIRE LE POINT
SUR SA RETRAITE

COMPRENDRE
SA RETRAITE

DEMANDER
SA RETRAITE

PRÉPARER
SA RETRAITE

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

Accédez à votre relevé
de carrière

Prenez rendez-vous
avec un conseiller

Demandez **votre retraite
complémentaire en ligne**

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

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

« LES ENTREPRISES DOIVENT SE SAISIR DE LA **BLOCKCHAIN** »

LE MEDEF A LANCÉ EN JUIN DERNIER UN GROUPE DE TRAVAIL SUR LA BLOCKCHAIN AFIN D'AIDER LES ENTREPRISES, ET EN PARTICULIER LES PME, À S'APPROPRIER CETTE INNOVATION.

Dans le cadre de l'action de sensibilisation et d'accompagnement des adhérents et entreprises françaises – en particulier les TPE et PME – dans leur transformation numérique, il est important de les aider à se saisir au plus tôt des nouvelles révolutions technologiques. La blockchain est apparue en 2008 avec la monnaie numérique bitcoin dont elle était l'architecture sous-jacente. La blockchain est très souvent associée à la monnaie numérique, mais peut avoir de nombreux autres usages. En effet, cette technologie de stockage, de transmission d'informations et d'authentification, transparente et sécurisée fonctionne sans organe central de contrôle. Un groupe de travail sur la blockchain a été lancé à l'initiative de Christian Poyau, président de la commission Transformation numérique du MEDEF, lors de l'Université du numérique, en mars 2016, afin notamment de mettre en avant ces nouveaux



« CETTE TECHNOLOGIE DE STOCKAGE, DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ET D'AUTHENTIFICATION, TRANSPARENTE ET SÉCURISÉE FONCTIONNE SANS ORGANE DE CONTRÔLE »

usages de la blockchain et leurs implications en termes de *business model*. Ce groupe de travail réunit des acteurs de tous les secteurs professionnels, agissant dans le cœur de métier du numérique, mais pas seulement, afin de mieux appréhender les applications possibles de technologies annoncées comme la deuxième phase de la révolution numérique. L'objectif de ce groupe de travail est d'étudier des possibilités d'applications de la technologie blockchain de manière transversale et opérationnelle, dans quatre secteurs en priorité : la finance, les transports, la santé et l'énergie. Dans ce but, il est prévu d'organiser un BizHackathon au 1^{er} semestre 2017 afin de faire émerger des applications concrètes de la blockchain pour les entreprises. Pour Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président délégué du MEDEF, « Il est important que les entreprises se saisissent rapidement de la blockchain dont les implications en termes de modèles d'affaires ne sont pas encore suffisamment cernées. Le MEDEF s'investit pour aider les entreprises françaises à se placer en première ligne de cette innovation. »

3^e UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE

POUR LA TROISIÈME ANNÉE
CONSÉCUTIVE, LE MEDEF
ORGANISE SON UNIVERSITÉ DU
NUMÉRIQUE, AU MOIS
DE MARS 2017, SUR LE THÈME
DE LA DONNÉE.

Comme l'an dernier, cet événement qui a connu un beau succès en termes de participation, sera accessible à la fois en présentiel dans les locaux de l'avenue Bosquet, mais aussi en live puis en replay à partir du site Internet dédié **universitedunumeriquedef.fr**. Devenu en l'espace de deux ans un rendez-vous clé dans l'agenda des événements numériques nationaux, l'Université du numérique est un catalyseur d'échanges et de partages sur le thème des mutations qui redessinent à la fois l'économie et la société dans son ensemble. Cette année, le fil rouge des débats et des expressions sera

la donnée. Pas très original, pensez-vous ? Non, si on en reste au seul constat de sa croissance exponentielle et de sa vertigineuse démultiplication, mais tellement fondamental dès qu'on entre dans le champ des possibles et des promesses qu'elle véhicule !

LA DONNÉE, OR NOIR DU XXI^e SIÈCLE

En effet, la donnée, que chacun s'accorde à qualifier d'or noir du XXI^e siècle, est un puissant levier de métamorphoses et porte en elle les esquisses de nouvelles façons de créer de la valeur et de l'emploi. Tirant par ailleurs les premiers enseignements de

la mission « Digital Disruption Lab » que le MEDEF a initiée au cours du second trimestre 2016, cette nouvelle édition enrichira ses contenus de benchmarking international. Il faut en effet ouvrir nos horizons sur les expériences qui marchent et les modèles gagnants ! Et regarder comment les gouvernements déclinent les politiques publiques d'innovation pour faire naître des champions du digital et renouveler à terme les acteurs économiques qui influent sur l'échiquier mondial. À l'instar de l'an passé, l'Université du numérique 2017 reviendra sur les compétences sollicitées pour conduire cette métamorphose, sur les bonnes

LES 15 ET 16 MARS PROCHAINS

pratiques sectorielles qui peuvent être transposées à d'autres activités, sur la spirale vertueuse qui lie de plus en plus étroitement industrie et services, et sur l'incroyable réorganisation d'une société qui se connecte au monde... Enfin, parce qu'il n'aura échappé à personne que cet événement se tiendra à quelques semaines d'une échéance politique majeure

pour la France, le MEDEF aura à cœur de donner la parole aux candidats. Des temps d'expression leur seront ouverts pour qu'ils puissent présenter leur vision du numérique et la façon dont ils comptent exploiter ce potentiel pour transformer le pays, optimiser ses atouts et apporter des solutions tangibles aux problèmes économiques et sociaux

actuels. Autant de promesses pour un seul événement ? C'est un défi, certes ! Mais au côté d'experts de renom, le MEDEF sait compter sur ses adhérents, ses fédérations professionnelles et ses MEDEF territoriaux pour mettre en avant les témoignages de chefs d'entreprise engagés dans cette puissante métamorphose !

1365 LE CLOS DES LAMBRAYS 1593 CHÂTEAU D'YQUEM 1668 DOM PÉRIGNON 1729 RUINART
 1743 MOËT & CHANDON 1765 HENNESSY 1772 VEUVE CLICQUOT 1780 CHAUMET 1815 ARDBEG
 1817 COVA 1828 GUERLAIN 1832 CHÂTEAU CHEVAL BLANC 1843 KRUG 1843 GLENMORANGIE
 1846 LOEWE 1849 MOYNAT 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 LORO PIANA
 1925 FENDI 1936 FRED 1944 LE PARISIEN 1945 CÉLINE 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 VINEYARD 1980 HUBLOT
 1984 MAKE UP FOR EVER 1984 THOMAS PINK 1984 DONNA KARAN 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 2010 NOWNESS

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

UN SÉMINAIRE POUR FAIRE FACE AUX MUTATIONS DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE



a révolution numérique est l'un des sept relais de croissance que le MEDEF a identifiés

depuis deux ans dans le cadre du projet « France 2020 ». Si son potentiel de croissance est incontestable, l'émergence de nouveaux acteurs de l'économie collaborative – disruptifs par rapport aux activités traditionnelles – la croissance de l'entrepreneuriat individuel et le développement de nouvelles formes d'emploi appellent des réflexions collectives. Dans un certain nombre de cas, ces nouveaux entrants ne se développent pas selon les mêmes règles sociales, fiscales ou encore normatives. Les entreprises doivent faire face à des mutations de nature différente mais, ce qui est clair, c'est la rapidité de la remise en cause des modèles économiques traditionnels. Le modèle financier d'un certain nombre d'acteurs de cette nouvelle économie bouscule le salariat, modèle dominant en France, en étant basé sur des prestataires indépendants, non-salariés, ou de nouvelles formes d'emploi.

Des statuts comme ceux des indépendants ou des autoentrepreneurs ont vu leur chiffre d'affaires croître. Des questions de fiscalité se posent, aussi bien pour les entreprises que pour les particuliers. D'ores et déjà, des réflexions ont lieu dans plusieurs pays européens, au niveau de la Commission européenne, et des législations commencent à encadrer ces activités, au niveau fiscal et social, sans peut-être s'être donné le temps de réfléchir aux risques mais aussi aux opportunités. Si réguler sans brider est un objectif, notre réflexion doit être européenne. Sur ce sujet, comme sur tant d'autres, agir seul est une illusion, chasser en meute est la

« SI RÉGULER SANS BRIDER EST UN OBJECTIF, NOTRE RÉFLEXION DOIT ÊTRE EUROPÉENNE »

LE MEDEF A ORGANISÉ UNE RÉFLEXION AVEC SES HOMOLOGUES EUROPÉENS, LE 5 DÉCEMBRE DERNIER, AFIN DE PROPOSER DES SOLUTIONS AU DÉFI QUE POSE CE NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE.

solution. C'est dans ce cadre que le MEDEF a convié ses homologues de plusieurs pays européens, et les représentants des pays eux-mêmes, à un séminaire de travail, le 5 décembre dernier, de façon à croiser les diagnostics, à confronter les approches et à essayer, autant que faire se peut, de coordonner leurs réponses, pour appréhender ensemble les grands défis de demain et les mutations du monde.



LA VIE DU RÉSEAU !

LE CARNET

PHOTOS : © DR

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 DE NOUVELLES PRÉSIDENTES PRENNENT LES RÊNES. POINT SUR LES NOMINATIONS DU TRIMESTRE.

DANS LES FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES



UNIMEV
FRÉDÉRIC JOUËT
Président d'Exponante, succède à Thierry Hesse.



FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE
PHILIPPE BRASSAC
DG de Crédit Agricole SA, succède à Frédéric Oudéa.



UNION DU GRAND COMMERCE DE CENTRE-VILLE
RÉGIS SCHULTZ
Président de Monoprix, succède à Stéphane Maquaire.



FÉDÉRATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES DE CRÊCHES
SYLVAIN FORESTIER
Président de La Maison Bleue, succède à Jean-Emmanuel Rodocanachi.

DANS LES MEDEF RÉGIONAUX



MEDEF GRAND EST
BRUNO ARCADIPANE
Consortium des peintures et revêtements, est élu président.



MEDEF PAYS DE LOIRE
VINCENT CHARPIN
BePublic Group, succède à Joël Freuchet.



MEDEF BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ
JEAN-PAUL BARBEY
est élu président.



MEDEF AUVERGNE RHÔNE-ALPES
PATRICK MARTIN
Groupe Martin-Belaysoud Expansion, est élu président.



MEDEF GRANDE AQUITAINE
CHRISTOPHE FAUVEL
Fauvel Formation, est élu président.

DANS LES MEDEF TERRITORIAUX



**MEDEF
PUY-DE-DÔME**
MICHEL BOUYSSY
Sodip-Néodis,
succède
à Jean-Yves
Resche.



**MEDEF
HAUTES-ALPES**
LAURENT BRUTINEL
SFAC, succède
à Boris Perdigon.



**MEDEF
LOIRE-ATLANTIQUE**
PATRICK CHEPPE
Groupe Europe
Technologies,
succède à
Vincent Charpin.



**MEDEF HÉRAULT
MONTPELLIER**
ÉRIC CHAVEROCHE
Société
Chaveroche,
succède à
Marie-Thérèse
Mercier.



MEDEF INDRE
**MARIE-LOU
CLAN DE
POMMAYRAC**
Calliopé-C. For,
succède à
Olivier Penin.



**MEDEF
DRÔME-ARDÈCHE**
PATRICK GONNIN
Manufacture
Drapeaux, succède
à Frédéric Reynier.



**MEDEF LOIRE
SAINT-ÉTIENNE**
BENOÎT FABRE
Corona Étanchéité,
succède à
Éric Le Jaouen.



**MEDEF
SAÔNE-ET-LOIRE**
LAURENT LETOURNEAUX
Phénix Emploi,
succède
à Jean-Paul Barbey.



**MEDEF
PAYS BASQUE**
PHILIPPE NEYS
ETPM, succède
à Bruno Lafontaine.



**MEDEF
HAUTE-SAOVIE**
**JEAN-LUC
RAUNICHER**
Promedif SAS,
succède
à Henri Marchetta.



**MEDEF
ALPES-MARITIMES**
LAURENT RENAUDI
Groupe Renaudi
Holding, succède
à Yvon Grosso.



**MEDEF
SEINE-ET-MARNE**
JEAN-MARC SERENI
Mediagest Conseils,
succède
à Pierre Lory.



MEDEF LOT
MICHEL HIBON
Groupe Cahors,
succède
à Mme Pradel.



MEDEF LOIRET
FRANCIS LHEURE
Société OBM
Construction,
succède
à Benoît Loncoint.



MEDEF CALVADOS
OLIVIER ROBERT
Groupe Neoselect,
succède
à Jean-Marie
Piranda.



MEDEF SOMME
NICOLAS DECAYEUX
Decayeux Industrie, succède
à Jean-Claude Olesky.



Le soleil éclaire maintenant le jour et la nuit

Avec ENGIE, l'énergie est maintenant plurielle.

Premier acteur du solaire en France, ENGIE développe des solutions plus respectueuses de l'environnement pour favoriser **la transition énergétique**.

engie.com

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

PACTE POUR L'EMPLOI DES JEUNES LE MEDEF GUADELOUPE A RÉUSSI SON PARI !

UNIQUE EN FRANCE, CE
DISPOSITIF QUI REPOSE SUR UN
ALLÈGEMENT DE CHARGES
A PERMIS L'EMBAUCHE DE
PLUS DE 700 JEUNES DANS
L'ARCHIPEL, DÉPASSANT MÊME
L'OBJECTIF FIXÉ.

« Personne n'y croyait, on l'a
fait ! » C'est en ces termes
que le président du MEDEF
Guadeloupe a salué les
résultats du pacte pour l'emploi
des jeunes lancé en septembre

2015 et visant à embaucher
700 jeunes avant le
31 décembre 2017. 724 jeunes
ont d'ores et déjà été recrutés,
avec plus d'un an d'avance
sur l'objectif !

France 2020 avait présenté
l'opération « Pacte pour
l'emploi des jeunes » dans
son numéro 4, paru en
décembre 2015. Face à
un taux de chômage des
jeunes bien supérieur à celui
de la métropole, le MEDEF
Guadeloupe avait décidé de
tout mettre en œuvre pour
lutter contre ce fléau et d'unir
ses efforts à ceux de l'État, du
Conseil général et du Conseil
régional à travers l'opération
« Premier emploi durable des
jeunes dans l'entreprise ».
Cette expérience unique en
France concerne les jeunes de
moins de 30 ans et repose sur
un allègement des charges
des entreprises - zéro charges
sociales (patronales et
salariales) jusqu'à 2,5 Smic et
un allègement des contraintes
administratives via la mise en
place d'un guichet unique afin
de favoriser les recrutements. En
plus d'un engagement de l'État
de 5 millions d'euros, le pacte

pour l'emploi représente pour
les entreprises un engagement
de plus de 10 millions d'euros
en année pleine. Mais les
résultats sont au rendez-vous !
L'opération va donc continuer.
La jeunesse est notre avenir,
recruter c'est simple, c'est
citoyen !

**Toutes les entreprises qui
souhaitent à leur tour
s'engager peuvent s'adresser
au MEDEF Guadeloupe :**
Jenna Jean
0590 26 83 58
contact@ude-medef.com,
ou à Pôle emploi :
Stéphane Jules
0690 61 68 91 / 0590 32 73 74
stephan.jules@pole-emploi.fr.

COMMENT NOUS AIDONS
LES ENTREPRENEURS
FRANÇAIS À

ENTREPRENDRE ET CONQUÉRIR LE MARCHÉ CANADIEN

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

Côme de Bagneux

Directeur - Services aux Entreprises
Bureau de Représentation Desjardins Europe

BUREAU DE REPRÉSENTATION EUROPE

6 avenue de Provence 75009 Paris
+33 (0)1 53 48 79 64
paris@ccd.desjardins.com

www.desjardins.com/europe



Desjardins

Desjardins 1^{ère} institution financière coopérative au Canada

PRÉVENTION EN SANTÉ AU TRAVAIL : DES ACTIONS ADAPTÉES AU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL ET DES SERVICES CONCRETS AUX ENTREPRISES

RICHARD ABADIE EST, DEPUIS 2012 ET JUSQU'EN 2017, VICE-PRÉSIDENT DE LA CAISSE D'ASSURANCE RETRAITE ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL (CARSAT) ET SURTOUT PRÉSIDENT DE LA COMMISSION RÉGIONALE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES (CRATMP) DE LA CARSAT. DES INSTANCES PARITAIRES QUI ACCOMPAGNENT LES EMPLOYEURS DANS LA GESTION DES RISQUES EN SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL.

QUEL EST L'INTÉRÊT DE LA PRÉSIDENTE DE LA CRATMP POUR LES EMPLOYEURS ?

Après la cession de mon entreprise en 2006, j'ai été sollicité par notre organisation patronale pour représenter les employeurs au sein de la CARSAT de Bretagne et plus précisément dans le Comité technique régional (CTR) et dans la Commission paritaire permanente (CPP). Connaissant l'importance de ces sujets dans la vie quotidienne des entreprises (gestion d'un accident du travail, évaluation des risques professionnels, actions de prévention individuelles et collectives...), j'ai accepté, avec un double objectif : accompagner les entreprises et faire en sorte que le monde de la Sécurité sociale et celui de l'entreprise se connaissent mieux. Les CRATMP réalisent un travail majeur pour aider les entreprises à mettre en place des actions de prévention adaptées et les accompagner lorsqu'elles rencontrent des difficultés en matière de tarification des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT/MP). Ces instances ont la possibilité de voter des injonctions et des majorations de taux d'accident du travail dans telle ou telle entreprise. Elles ont aussi la possibilité de proposer des actions de prévention. Une de leurs grandes forces

est qu'elles reposent sur un dialogue paritaire entre employeurs et salariés. Ce sont eux qui sont les mieux placés pour connaître la réalité de l'entreprise ! Le travail effectué au sein de la CRATMP permet aux entreprises de voir la CARSAT comme un partenaire plutôt que comme un contrôleur, et les entreprises doivent savoir qu'elles ont des représentants au conseil d'administration, dans la commission et dans les CTR.

QUELLES ACTIONS ONT ÉTÉ MISES EN PLACE DANS VOTRE RÉGION PAR LA CRATMP ?

Grâce à notre mobilisation, les employeurs peuvent bénéficier d'actions adaptées au tissu économique local et de services concrets (aide à l'évaluation des risques, aides financières...). En Bretagne, nous avons privilégié dans le plan régional les secteurs suivants : les garages automobiles, les soins à domicile ou dans les maisons de retraite et la filière viande de boucherie, particulièrement présente dans les PME. Nous avons aussi porté notre attention sur des problèmes ciblés, notamment le risque amiante, le vieillissement des seniors au travail, l'accueil des jeunes en entreprise, les risques psychosociaux, la sécurité dans les métiers de la mer. La CRATMP peut attribuer des aides financières

aux entreprises (contrats de prévention ou aides financières simplifiées destinées aux PME) pour la mise en place d'un plan d'action-prévention qui doit être le levier privilégié pour améliorer les conditions de travail en entreprise et améliorer la performance économique et sociale de l'entreprise. Nous nous efforçons de mieux faire connaître ce travail de fond par la diffusion aux entreprises d'un document, « L'Écho des CTR », et de mieux valoriser les bonnes pratiques afin de les démultiplier sur le terrain.

Depuis la loi hôpital, patients, santé et territoires de 2009, les CARSAT se concentrent sur trois missions :

- préparer et payer la retraite de base des salariés du privé ;
- accompagner les assurés fragilisés (santé et autonomie) ;
- prévenir les risques professionnels, assurer la santé et la sécurité au travail.

La CRATMP est l'une des commissions de la CARSAT. Elle a une importance particulière pour les employeurs car elle est chargée de :

- développer et coordonner la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- faire appliquer les règles de tarification des AT/MP.



GRANDS DÉFIS

PAGE 62
ENTREPRENEURIAT

"L'ENTREPRENEURIALISME, LA DOCTRINE QUI DOIT IRRIGUER TOUTES LES FORCES POLITIQUES POUR CONDUIRE LA FRANCE AU PLEIN EMPLOI"

PAGE 65
NUMÉRIQUE

65 TRIBUNE DE VIVIANE CHAÎNE RIBEIRO

PAGE 66
EUROPE

66 LOÏC ARMAND
ET BERNARD SPITZ
L'EUROPE EN ÉTAT D'URGENCE
70 MICHEL GODET
COMMENT ÉVITER LE SUICIDE
DÉMOGRAPHIQUE DE L'EUROPE ?

PAGE 72
DÉVELOPPEMENT DURABLE

72 PRÉSIDENTIELLE : QUELS
GRANDS AXES POUR UNE POLITIQUE
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

PAGE 74
ÉDUCATION-FORMATION

74 FLORENCE POIVEY
"NOUS, ENTREPRISES, ATTENDONS
UNE ÉVOLUTION RADICALE DE
NOTRE SYSTÈME ÉDUCATIF"

76 CHRISTOPHE CATOIR

"UN MARCHÉ DE L'EMPLOI
EFFICACE TOURNE AUTOUR DE TROIS
PILIERS : SIMPLICITÉ, FLEXIBILITÉ
ET COMPÉTITIVITÉ COÛTS"

PAGE 80
**ÉPANOUISSEMENT
DES HOMMES
ET DES FEMMES**

80 5^e BAROMÈTRE DE L'ÉGALITÉ
DES CHANCES

L'ENTREPRE- NALISME

LA DOCTRINE QUI DOIT IRRIGUER TOUTES LES FORCES POLITIQUES POUR CONDUIRE LA FRANCE AU PLEIN EMPLOI

LÉONIDAS KALOGEROPOULOS, PDG DU CABINET MÉDIATION & ARGUMENTS ET VICE-PRÉSIDENT DU MOUVEMENT ETHIC, EST ÉGALEMENT L'AUTEUR DU RAPPORT « MANIFESTE ET CHANTIERS DE L'ENTREPRENALISME ». IL EST SURTOUT UN ARDENT DÉFENSEUR DE LA LIBERTÉ D'ENTREPRENDRE. SELON LUI, CET ESPRIT D'ENTREPRISE EST UNE RICHESSE FRANÇAISE QUI POURRAIT ENFIN INVERSER LA COURBE DU CHÔMAGE.

Le capitalisme a consisté à voir dans le capital la source de toute création de richesse ; le socialisme s'est développé autour de l'idée que l'accompagnement social était la clef de voûte de la prospérité collective ; le libéralisme soutient que pour que les talents puissent s'épanouir, la seule solution serait de garantir la liberté absolue ; l'étatisme repose sur le postulat que sans régulation étatique généralisée, la société va au chaos. Pour sa part, l'« entrepreneurialisme » met l'esprit d'entreprise des citoyens au centre de la richesse de la nation, et considère que pour parvenir à stimuler cet esprit et à en amplifier les effets, il faut combiner le capital, l'accompagnement social, la liberté, mais aussi une part de régulation. Qu'il s'agisse de l'énergie d'entreprendre des sociétés existantes, des entreprises à venir, des autoentrepreneurs qui se mettent à leur compte, des salariés qui se comportent comme des « intrapreneurs », des fonctionnaires qui se mettent en quatre au service de leurs concitoyens, des artistes qui vont au bout de leurs ambitions... tout porteur d'un projet apportant sa plus-value à un besoin social constitue un enrichissement pour la nation.

**« LA FRANCE PEUT
DESSINER LES
CONTOURS D'UN
CAPITALISME
ENTREPRENEURIAL
QUI LUI SOIT PROPRE »**

Et c'est la maximisation de cette richesse, qui puise sa source dans l'énergie créatrice de chaque citoyen porteur d'une ambition ou d'un projet, dont notre pays a besoin pour renouer avec la prospérité et une fierté collective. En reconnaissant dans l'énergie d'entreprendre de chaque citoyen le moteur de la richesse nationale, la France peut dessiner les contours d'un capitalisme entrepreneurial qui lui soit propre, renouant avec les principes qui charpentent notre pays depuis la Révolution française. Parce qu'elle récuse tous les privilèges et aspire à fonder au contraire une société encourageant l'émancipation et les mérites de chacun, la France retrouve dans l'aventure entrepreneuriale les aspirations historiques dont notre pays est porteur. Ainsi, le mérite entrepreneurial est-il en passe d'être enfin reconnu autant que celui des diplômés, qui a trop longtemps monopolisé les rangs d'une aristocratie républicaine issue des grandes écoles, en dehors desquelles la promotion sociale semblait bloquée dans notre pays. Tous les candidats à la magistrature suprême, de droite comme de gauche, doivent être les promoteurs de cette dynamique qui s'est enracinée dans notre pays, et qui ne cesse de s'amplifier. Tous doivent poursuivre l'ambition d'un doublement du nombre d'entreprises en France, ce qui poussera les plus petites à grandir pour devenir des PME, stimulant la multiplication du nombre d'ETI, et par cette dynamique vertueuse à renouer enfin avec le plein emploi.

Cette salubre dynamique est d'ores et déjà à l'œuvre : dans toutes les régions de France, chez les jeunes, chez les femmes, dans les quartiers, mais aussi dans le numérique, le développement durable, la culture, l'industrie... pas une catégorie, pas un secteur d'activité, pas un territoire n'échappe à l'esprit « start-up » qui a gagné notre pays ! Alors que nous avons souffert durant des décennies d'une défiance généralisée à l'égard des entreprises, c'est désormais l'entrepreneur qui caracole en tête des cotes de confiance des Français pour parvenir à redresser notre pays.



« PAS UNE CATÉGORIE, PAS UN SECTEUR D'ACTIVITÉ, PAS UN TERRITOIRE N'ÉCHAPPE À L'ESPRIT START-UP QUI A GAGNÉ NOTRE PAYS ! »

L'esprit d'entreprise est en train de se propager comme une composante essentielle de notre culture nationale, à l'image de l'esprit des Lumières qui a constitué notre socle culturel commun depuis le XVIII^e siècle, promettant l'émergence d'une nouvelle identité nationale enthousiasmante, conquérante et intégratrice pour tous ceux qui veulent aller au bout de leurs ambitions. La République entreprenante qui se dessine sous nos yeux est conforme aux idéaux d'émancipation et d'intégration portés par notre pays. L'appareil d'État, dont la maîtrise est l'enjeu des mois de campagne électorale qui sont devant nous, doit être tout entier mis au service de l'encouragement et du développement de cette dynamique. De l'école aux administrations, des structures publiques, tels Pôle emploi ou la BPI, en passant par les collectivités locales, les chambres consulaires et l'écheveau d'initiatives privées qui émaillent notre territoire, tout doit concourir au développement de cette économie dopée par l'entrepreneuriat, parce que ce modèle économique est conforme à nos ambitions républicaines, qu'il est à même de nous conduire au plein emploi, et de propulser notre pays au rang de locomotive de l'Europe au cours du prochain quinquennat.

Formation en alternance

Insertion professionnelle

Maintien
dans l'emploi

Compensation du
handicap

Projet professionnel

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



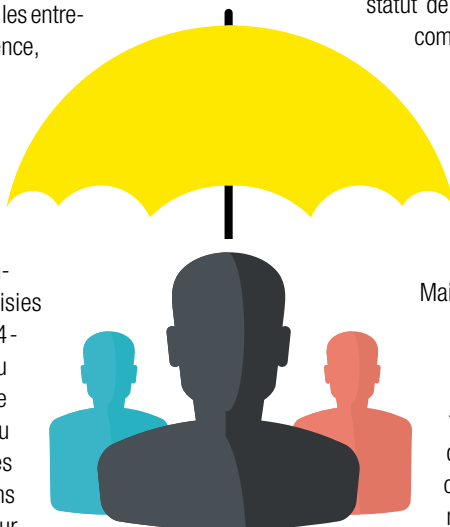
Grégory Cuilleron - Ambassadeur de l'Agefiph - © Agefiph Juillet 2016 - Photo : Julien BOUVIER

« IMAGINONS UN NOUVEAU SYSTÈME DE PROTECTION SOCIALE ATTACHÉ À L'INDIVIDU »



VIVIANE CHAINE-RIBEIRO, PRÉSIDENTE DE LA FÉDÉRATION SYNTEC ET MEMBRE DU BUREAU DU MEDEF, VOUDRAIT OFFRIR LA MÊME COUVERTURE À TOUS LES TRAVAILLEURS AFIN DE S'ADAPTER À LA NOUVELLE ÉCONOMIE DIGITALE.

La transformation digitale s'impose à toutes les entreprises. Elles doivent s'adapter en permanence, adopter de nouveaux outils, modifier les modes de travail et former les salariés tout au long de leur carrière afin d'être compétitives. En découlent des formes atypiques d'emploi et l'émergence de la multi-activité permettant aux diplômés, mais aussi et surtout aux non-diplômés, d'exercer des activités choisies (1,4 million de personnes pluriactives en 2014 - Dares n°6010/16). Dans l'état actuel du chômage, on ne peut pas prendre le risque de rater cette opportunité de s'adapter au monde qui arrive et qui s'installera, quelles que soient les lignes Maginot que d'aucuns voudraient construire ! La pression fiscale sur le travail ne résoudra pas les déséquilibres de



notre modèle social, ni ne permettra de s'adapter aux nouvelles formes de travail ou à la précarité subie par les transformations en cours. Imaginons plutôt un nouveau système reposant sur une protection sociale attachée à l'individu et détachée du salariat classique, mais offrant les mêmes protections. Nous aboutirions à une harmonisation de la couverture sociale, quel que soit le statut de l'individu. Un indépendant, un artisan, un

commerçant et un salarié n'ont aucune raison de ne pas avoir les mêmes devoirs de cotisations ni les mêmes droits de protection.

Nos jeunes aspirent à cette liberté de choisir en exerçant plusieurs activités, qu'elles soient morcelées ou bien alternées avec une activité créatrice ou à vocation sociale ou culturelle.

Mais en France, la liberté n'est pas un mot qui se marie avec le mot « travail » ! En associant la société civile à la mise en place des réformes nécessaires, nos politiques pourront enfin ouvrir les yeux. Quand se décidera-t-on à embrasser ces évolutions comme des opportunités afin, tout simplement, de remettre en marche l'ascenseur social ?

« EN FRANCE, LA LIBERTÉ N'EST PAS UN MOT QUI SE MARIE AVEC LE MOT TRAVAIL ! »

L'ÉTAT EN

APRÈS LE BREXIT ET LA BRÈVE OPPOSITION AU CETA PAR LE PARLEMENT WALLON, **LOÏC ARMAND**, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION EUROPE DU MEDEF, ET **BERNARD SPITZ**, PRÉSIDENT DU PÔLE INTERNATIONAL ET EUROPE DU MEDEF, APPELLENT À RELANCER D'URGENCE LE PROJET EUROPÉEN.



Les attermoissements par le Parlement wallon quant au vote du CETA, l'accord commercial

longuement négocié entre l'Union européenne et le Canada, a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. Après le vote britannique du 23 juin, c'est encore une fois une preuve magistrale que le projet européen est en train de s'autodétruire. Qui oserait, dans ces conditions, célébrer l'année prochaine les 60 ans de la signature du Traité de Rome sans, d'ici là, jeter les bases de sa rénovation ? Les Wallons, pas plus que les Britanniques, ne sont responsables de nos maux. Nous le sommes tous et, au premier chef, ceux qui nous dirigent, car nous avons laissé vieillir un système institutionnel créé pour une Europe à six sans jamais rectifier les erreurs originelles, voire en les aggravant à chaque étape de l'élargissement. Nous, responsables du pôle International et



« NOUS RÉAFFIRMONS
QUE SI L'UNION
EUROPÉENNE
N'EXISTAIT PAS,
IL NOUS FAUDRAIT
L'INVENTER »

Europe du MEDEF, au nom des entreprises de France, réaffirmons que si l'Union européenne n'existait pas, il nous faudrait aujourd'hui l'inventer. Rappelons ici que la paix n'est pas inéluctable alors même que, dans un monde non moins dangereux qu'il y a soixante ans, ce qui rapproche nos peuples européens devrait être plus fort que ce qui les sépare. Les grandes mutations que vit notre monde exigent une réponse collective, qu'il s'agisse des déséquilibres démographiques et de la pression migratoire, de l'émergence de géants économiques, de la transition écologique ou de la révolution digitale.



Ce que nous attendons de l'Europe et de tous ceux qui y exercent une responsabilité législative, exécutive ou technique, c'est un sursaut d'imagination et de pédagogie au service du projet politique initial, conçu pour assurer la paix et la prospérité de notre continent. Nous leur demandons de bâtir sur la diversité de nos cultures et de nos talents au lieu de gérer une grande lessiveuse technocratique. Nous leur demandons surtout de le faire avec les

R O P E D ' U R G E N C E

peuples, au lieu de prétendre leur en imposer le chemin. Ce que nous comprenons des attentes de nos concitoyens, mais il faudrait leur en demander la confirmation, c'est qu'ils ont deux priorités à faire valoir et deux seulement : la sécurité extérieure et intérieure, et l'emploi, en particulier celui de leurs enfants. Nous vivons le drame d'une société mortifère où la majorité de nos concitoyens pensent que leurs enfants et petits-enfants vivront moins bien qu'eux. Sans confiance dans l'avenir, pas d'investissement, plus de croissance et donc pas d'emplois. Il nous faut rompre collectivement ce cercle vicieux en répondant à quatre défis.

★ LE PREMIER DÉFI EN CE QUI CONCERNE LA SÉCURITÉ EST DE FIXER LES LIMITES DE L'EUROPE ET DE LES FAIRE RESPECTER. Fixons les frontières de l'Europe, une bonne fois, pour pouvoir bâtir ensemble de réelles solidarités au lieu de laisser planer le doute sur des extensions futures. Face aux flux migratoires, il reste à mettre en place les moyens civils et militaires composant une force et une administration européennes chargées de trier à ses fron-

tières externes entre migrants, réfugiés et migrants économiques. Car si l'on ne se limite pas à l'accueil des premiers, nous risquons bientôt de ne plus pouvoir en accueillir aucun.

★ LE DEUXIÈME DÉFI POUR L'EUROPE PORTE SUR L'ÉCONOMIE. L'Europe est constituée de deux cercles concentriques : la zone euro, cœur de l'Europe et destinée à le rester, et les pays restant dans l'Union hors zone euro, soit huit après le départ du Royaume-Uni, qui s'ajoutent pour constituer le marché unique. Il doit exister également des coopérations privilégiées avec le Royaume-Uni, la Turquie, l'Ukraine, la Russie, Israël et le pourtour méditerranéen. Enfin, l'Union ne peut ignorer son Sud naturel que constitue le reste du continent Africain, nouvelle frontière de nos entreprises. La création de l'euro résultait du choix fondamental de partager notre monnaie, expression de notre souveraineté. La partager, et non pas en déléguer la gestion, encore moins l'abandonner. Sa gouvernance doit donc être développée entre les pays concernés. Notons au passage que, s'il existe une extraterritorialité

« FIXONS LES FRONTIÈRES DE L'EUROPE, UNE BONNE FOIS, POUR POUVOIR BÂTIR ENSEMBLE DE RÉELLES SOLIDARITÉS »

des lois américaines, suite à la détention ou à l'échange de dollars, il devrait en être de même pour l'euro, devenu monnaie de réserve mondiale.

Il incombe aux gouvernements des États membres de la zone euro de mettre d'abord de l'ordre chacun dans leur maison. Convergence budgétaire et fiscale en sont les maîtres mots. Nous proposons en priorité la création d'un mécanisme de convergence fiscale sur le principe d'un « serpent » centré autour de la moyenne pour toutes les impositions qui portent sur les entreprises ainsi que pour les cotisations sociales à la charge des entreprises. Le droit des affaires devra aussi être harmonisé afin de permettre une vraie communauté des entreprises et un traitement homogène des actionnaires, des salariés et des consommateurs.

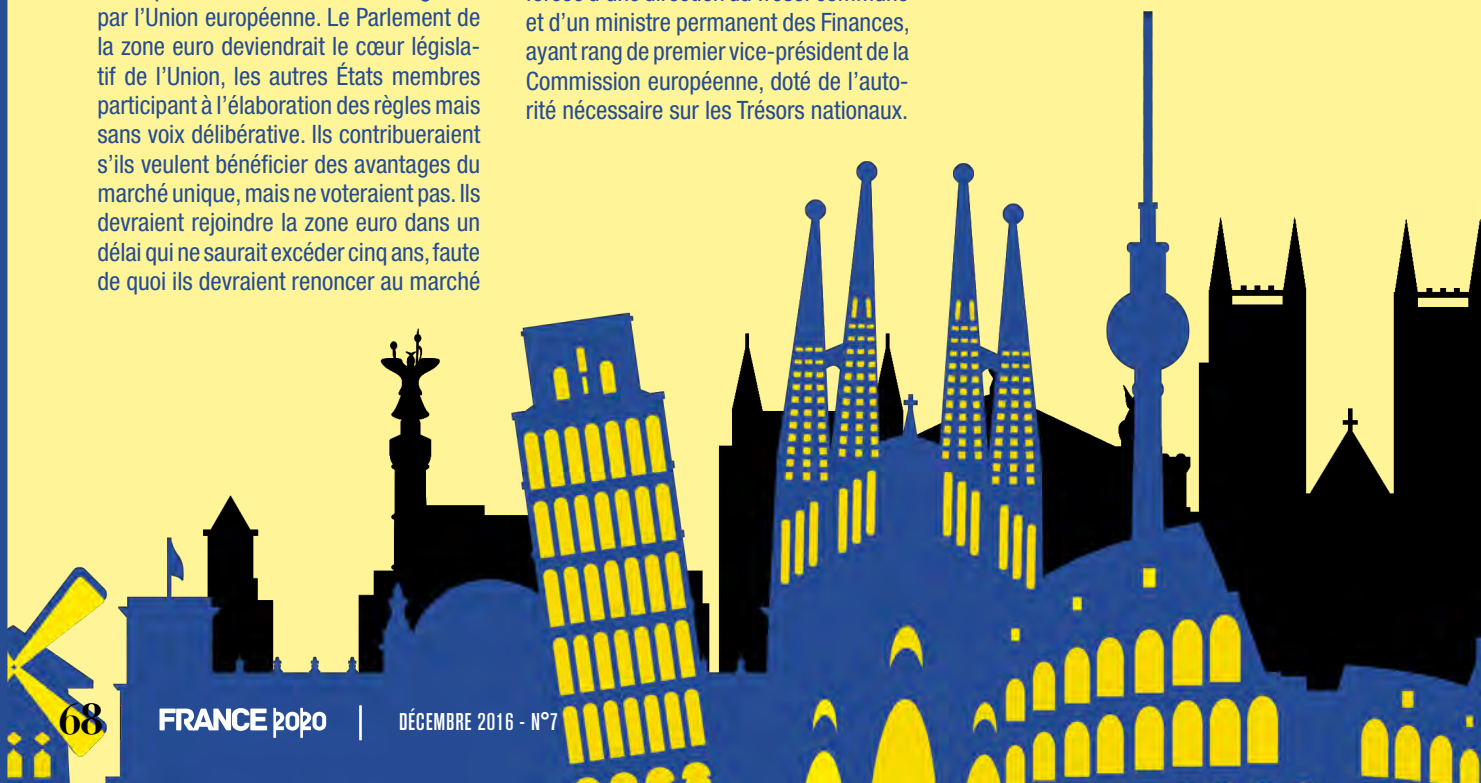


TOUT CECI NÉCESSITE UN SURSAUT DÉMOCRATIQUE. C'EST LE TROISIÈME DÉFI

EUROPÉEN. Nous appelons à une forte réforme institutionnelle : créer un vrai Parlement pour la zone euro, élu démocratiquement et rendant compte à ses électeurs, qui vote recettes fiscales et dépenses. Il n'y a pas de doute, à cet égard, qu'un Parlement légitime serait celui qui ratifieraient les Traités négociés par l'Union européenne. Le Parlement de la zone euro deviendrait le cœur législatif de l'Union, les autres États membres participant à l'élaboration des règles mais sans voix délibérative. Ils contribueraient s'ils veulent bénéficier des avantages du marché unique, mais ne voteraient pas. Ils devraient rejoindre la zone euro dans un délai qui ne saurait excéder cinq ans, faute de quoi ils devraient renoncer au marché

unique. Le mythe délétère de l'Europe à deux vitesses serait ainsi éliminé. Ce ne serait pas suffisant. Il conviendrait de réconcilier aussi les deux niveaux de légitimité, le national et l'europeen, et surtout de rendre compréhensible aux peuples la gouvernance du projet européen. Pour le premier exercice, c'est la responsabilité des États membres d'assumer chacun en ce qui le concerne les décisions prises par eux-mêmes au niveau européen. Pour le second, la faute originelle a été de considérer que la Commission était la détentrice unique du pouvoir d'initiative. C'est ainsi que l'on a créé ce qui est perçu, à tort ou à raison, comme un monstre technocratique. La Commission est l'exécutif européen, l'exécutif devrait donc exécuter. L'initiative devrait revenir aux représentants du peuple et force de loi leur serait donnée dans le système bicaméral composé du Conseil des États membres et du Parlement européen. Pour exercer ce pouvoir d'initiative, plusieurs solutions sont envisageables et devront être débattues. Un bureau mixte composé de représentants désignés par le Conseil et le Parlement européen pourrait constituer cette « autorité d'initiative ». Elle s'appuierait sur les services de la Commission, laquelle serait en outre renforcée d'une direction du Trésor commune et d'un ministre permanent des Finances, ayant rang de premier vice-président de la Commission européenne, doté de l'autorité nécessaire sur les Trésors nationaux.

« FAISONS VALOIR QU'UNE
LÉGISLATION NON NÉCESSAIRE
EST IMMORALE »





UNE REMISE À PLAT DU MARCHÉ UNIQUE APPARAÎT COMME LE QUATRIÈME DÉFI.

Il est un atout pour nos entreprises. Son corpus de règles en fait une zone où les consommateurs sont les plus protégés, l'environnement le mieux préservé, les travailleurs les mieux entourés et où, en même temps, il reste possible d'innover, donc d'inventer l'avenir. Rien n'est parfait, il peut être amélioré, mais cet acquis inestimable reste largement sous-estimé. Mettons donc effectivement en pratique le principe de *better regulation* et faisons valoir, nous les entreprises qui recevons souvent des leçons de morale, qu'une législation non nécessaire est immorale. Ce qui est important c'est que la libre circulation des biens, des services et des capitaux soit permise et non pas l'esthétique d'une règle unique. On n'échappera pas non plus au débat démocratique sur la signification véritable de la quatrième liberté de circulation, celle des hommes. Pour parler *stricto sensu* du marché unique, elle signifie liberté de circulation

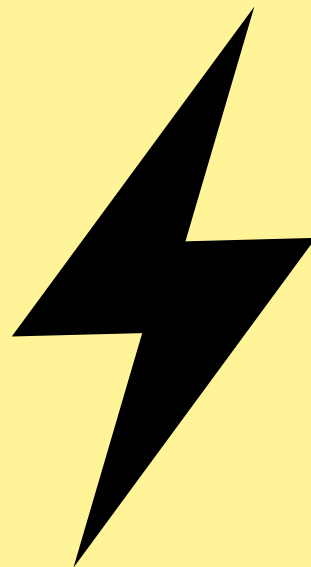
et d'établissement pour les citoyens européens et leurs familles. Nous proposons de la renforcer pour les apprentis dans le cadre d'un programme d'établissement d'un passeport européen de l'apprentissage, voie de l'emploi des jeunes dans les pays qui réussissent. Nous recommandons vivement cependant de ne pas céder sur le principe de la liberté de circulation des Européens, qui est l'un des actes fondateurs du projet européen.



QUEL RÔLE POUR LA FRANCE ?

La France n'est certes pas le seul pays doté d'un riche héritage, alors même qu'elle peut être fière d'avoir inspiré la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Pour l'Union, le modèle à poursuivre n'est ni celui d'une Europe allemande, ni celui d'une Europe française. L'Union européenne est un creuset. Nous en retirerons des bénéfices à la mesure de ce que nous y apporterons, non pas de ce que nous exigerons. À ceux qui la critiquent, nous disons qu'ils ont l'Europe qu'ils méritent et qu'ils doivent s'engager pour la rendre meilleure. Nous pensons que la France est capable de s'engager dans le chemin de la réforme radicale que nous proposons. Le MEDEF est prêt à proposer aux Français, à l'occasion des élections de 2017, un Pacte européen. Il sera d'abord discuté entre les organisations représentatives des entreprises en France et puis sera présenté publiquement fin janvier 2017.

Il consistera en un nombre limité d'engagements forts, dans l'esprit qui préside à cette tribune. On nous objectera bien sûr que les Traités nous obligent et que, pour l'essentiel, ils requièrent l'unanimité pour être modifiés. Et alors ? Quand Margaret Thatcher a prononcé son fameux « I want my money back », ce n'était pas non plus dans les Traités ! Nous, les entreprises, nous voulons remettre l'Europe en marche avant. Nous demanderons donc aux candidats à l'élection présidentielle française s'ils ont l'intention d'en être les moteurs ou les freins.



COMMENT ÉVITER LE **SUICIDE** **DÉMOGRAPHIQUE** DE **L'EUROPE ?**

.....

MICHEL GODET, ÉCONOMISTE, MEMBRE DE L'ACADÉMIE DES TECHNOLOGIES ET VICE-PRÉSIDENT DE LA FONDATION MMA DES ENTREPRENEURS DU FUTUR, S'INQUIÈTE DE LA DIMINUTION INEXORABLE DE LA POPULATION EUROPÉENNE, NOTAMMENT CELLE DES ACTIFS. SOUTENIR LA CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE LUI SEMBLE PRIMORDIAL POUR SOUTENIR LA CONSOMMATION ET DONC L'INVESTISSEMENT.



Nous ne serons plus là en 2050 pour regretter de ne pas avoir été entendus, mais nous devons remplir notre fonction d'alerte sur le suicide démographique de l'Europe. Contrairement à l'Amérique du Nord qui verrait sa population augmenter de 75 millions d'habitants (soit deux fois moins que l'Amérique du Sud), l'Europe des Vingt-Huit pourrait stagner autour de 500 millions d'habitants et perdre 49 millions de personnes en âge de travailler dans la tranche des 20-64 ans, dont 11 millions pour l'Allemagne. L'Espagne et l'Italie devraient aussi perdre de 7 à 8 millions d'actifs potentiels. La France, quant à elle, se réjouit de quasiment rattraper l'Allemagne, ce qu'en réalité le Royaume-Uni devrait, grâce à sa plus forte attractivité migratoire, réaliser avant elle. Il est illusoire de se réjouir d'une telle perspective car nos voisins sont aussi nos principaux débouchés : 87 % de ce qui est produit en France est consommé en Europe dont 70 % pour la France et 17 % pour les exportations (56 % vers l'Europe des 30 % exportés dans le monde).

LA TECTONIQUE DÉMOGRAPHIQUE

Les autres enseignements de la tectonique démographique d'ici à 2050 interpellent d'autant plus : la Chine, le Japon et la Russie perdraient respectivement 38 millions, 20 millions et 15 millions d'habitants alors que l'Inde augmenterait de près de 400 millions d'habitants et dépasserait la Chine d'au moins 300 millions d'habitants. La saignée sera particulièrement forte pour la tranche d'âge des 20-64 ans d'ici à 2050 : - 22 millions pour la Russie, - 20 millions pour le Japon et - 195 millions pour la Chine. Les États-Unis verraient leurs actifs potentiels augmenter de presque 20 millions dans la période. Il faudra des bras et des cerveaux pour

compenser ces pertes d'actifs. Chance ? Dans le même temps, la population de l'Afrique devrait augmenter d'1,3 milliard, dont 130 millions rien que pour l'Afrique du Nord. C'est dire que la pression migratoire sur l'Europe va être plus forte que jamais ! Ce choc démographique (implosion interne + explosion externe), l'Europe n'en parle pas et ne s'y prépare pas. Tout se passe comme si le tsunami démographique était moins important que la vague numérique. Relevons que si 5 % du surcroît de la population africaine s'installait en France d'ici à 35 ans (ce qui est aussi proche de nous que 1980), cela ferait quand même 65 millions d'habitants en plus dans l'Hexagone d'ici à 2050, soit un doublement de la population ! La France, comme l'Europe, ne devrait pas attendre pour se préparer à de telles perspectives. Elle devrait s'inspirer du Canada qui n'hésite pas à pratiquer une politique de quotas en fonction des besoins du marché du travail. Et aussi encourager la relance de la fécondité dans le vieux continent. Car l'intégration se fait d'abord par le brassage des cultures dans les écoles. Quand il y a trop de sable, le ciment ne prend pas. Pour accueillir le maximum de sable, il faut plus de ciment, c'est-à-dire d'enfants parlant la langue du pays quelle que soit leur couleur. Bref, pour rester ouvert au monde, il faudrait relancer la fécondité en Europe dès maintenant.

PLUS DE CERCUEILS QUE DE BERCEAUX

Les médias commencent tout juste à s'alarmer du fait qu'en 2016, pour la première fois en Europe, le nombre de cercueils a dépassé celui des berceaux. Il est intéressant de relever que c'est le

cas en Allemagne depuis 1971, de l'Italie depuis 1991, de l'Espagne depuis 2016, de la Russie depuis 1991, du Japon depuis 2006. Le tour de la Chine viendra en 2028. Le phénomène ne devrait concerner la France, voire les États-Unis, qu'après 2050.

On ne fabrique pas de berceaux avec des cercueils. Le suicide démographique de la vieille Europe est annoncé mais il est encore temps : la bonne prévision n'est pas forcément celle qui se réalise, mais celle qui conduit à l'action pour l'éviter. Une chute du nombre de naissances est, pour un pays, l'équivalent de ce qu'est pour une entreprise une diminution de l'investissement ; cela permet de bénéficier, pendant un certain temps, d'une trésorerie plus confortable, au prix de graves problèmes ultérieurs. Il en ressort que la politique familiale soutenant la croissance démographique est un investissement pour le long terme. Les pays européens sont comme des vergers dont les arbres, en plein rendement pendant quarante ans, sont arrivés à maturité sans que l'on ait prévu leur remplacement par de jeunes pousses. Or, pour investir et consommer, il faut avoir confiance en l'avenir et besoin de s'équiper ; autant de caractéristiques qui, malheureusement, régressent avec l'âge. Les ressorts du dynamisme sont les mêmes dans les domaines économique et démographique : le goût de vivre s'exprime à la fois par l'initiative économique et par l'accueil des enfants. L'esprit d'entreprise est cousin de l'esprit de famille !

NDLR : Cet article s'inspire d'un travail plus fondamental avec Jean-Michel Boussemart (COE-Rexecode) sur les liens entre dynamique démographique et croissance économique qui sera publié début 2017 dans le rapport de la Fondation Schuman sur l'état de l'Europe sous le titre « Europe 2050 suicide démographique et croissance molle ».

PRÉSIDENTIELLE : QUELS GRANDS AXES

POUR UNE POLITIQUE

DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Les entreprises sont convaincues que le développement durable, qui allie développement économique, progrès social et protection de l'environnement, doit être placé au cœur de leur stratégie pour un mode de croissance plus durable. À travers la recherche et l'innovation, les entreprises apportent et apporteront les solutions aux défis écologiques : changement climatique, objectifs du développement durable, biodiversité... Ces enjeux sont autant d'opportunités pour orienter leurs choix stratégiques vers de nouvelles activités, de nouveaux produits, de nouveaux services créateurs de valeur économique, tout en ayant des effets positifs pour l'environnement, l'emploi et la société. Nous devons collectivement mettre en œuvre une transition énergétique et écologique réussie, c'est-à-dire source de croissance, d'emplois et d'atteinte des objectifs climatiques et environnementaux.

LA FRANCE A DES ATOUTS...

Si la France a des défis à relever pour réussir cette transition énergétique et écologique, elle a aussi des atouts :

- notre pays est en avance dans certains domaines comme la lutte contre l'effet de serre : nous représentons 1% des émis-

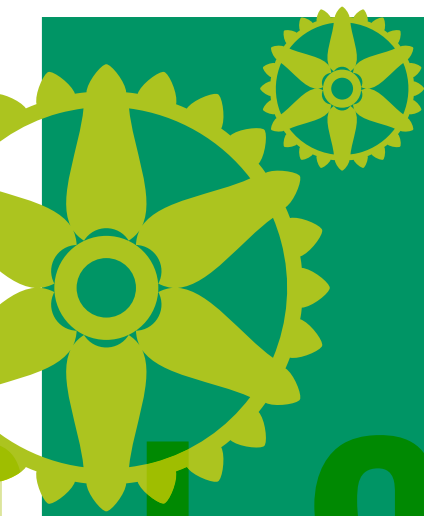
sions mondiales de CO² alors que nous contribuons pour 3 % au PIB mondial. Nous devons continuer à entraîner d'autres pays sur cette voie tout en poursuivant nos efforts ;

- nous sommes forts de grandes filières de l'environnement (eau, traitement des déchets...) et de l'énergie (producteurs et fournisseurs ; efficacité énergétique ; réseaux ; industries consommatrices ; fournisseurs de solutions dans l'industrie, le bâtiment, les transports...). Ces filières sont composées à la fois de grands leaders mondiaux et de tout un réseau de PME qui constituent un tissu d'acteurs clés. C'est avec ces entreprises que notre avenir se forgera, notamment autour des villes durables.

... MAIS IL FAUT LES VALORISER

Ces atouts français doivent être valorisés et développés. Pour cela, il est indispensable de fournir aux entreprises, par le biais des politiques publiques, un contexte favorable qui permette de :

- **garantir la compétitivité des entreprises** par des conditions de concurrence équitables. Cela suppose des réglementations a minima à l'échelle européenne et si possible au niveau international ;



- **offrir un cadre réglementaire simple** (nécessité d'un choc de simplification), prévisible, lisible et stable ;
- **transposer les directives européennes sans surenchérir**, d'autant que selon l'analyse même de l'UE, « Les normes environnementales de l'Union européenne sont parmi les plus strictes au monde. » (https://europa.eu/european-union/topics/environment_fr) ;
- **favoriser le développement d'actions volontaires et la contractualisation** qui peuvent compléter, voire, dans certains cas, se substituer à la réglementation ;
- **assurer le réalisme économique et social des mesures prises** grâce à de solides études d'impact (combien ça coûte ? qui paye ?) afin de privilégier les meilleures solutions ;
- **garantir l'iso fiscalité écologique.** Les entreprises françaises supportent des prélèvements obligatoires largement plus élevés que ceux de leurs concurrentes, notamment sur les facteurs de production (emplois, investissements, etc.). Toute mesure de fiscalité écologique qui se traduirait par une augmentation de prélèvements est donc à proscrire. En France, le taux de prélèvement obligatoire des entreprises est bien au-dessus de la moyenne européenne avec un total en pourcentage de la valeur ajoutée de 26,3 % contre 15,6 % en Allemagne, 18,1 % au Royaume-Uni, etc. C'est bien le niveau global de fiscalité qui doit être considéré ;
- **mieux connaître nos ressources**, sans s'interdire a priori de les exploiter ;
- **prévoir un pilotage flexible** avec des périodes d'expérimentation, des bilans périodiques et des objectifs corrigés si nécessaire ;

- **soutenir les filières françaises d'excellence** : grandes filières de l'environnement (eau, recyclage et valorisation des déchets...), efficacité énergétique, stockage de l'énergie (batteries, hydrogène, *power to gas*...), mobilité (véhicule à 2l/100 km, électrique, hybridation, GNV, GPL, hydrogène...), capture et stockage du carbone (CCS), capture et utilisation du carbone (CCU), gestion des données, comptage, réseaux intelligents... Il faudra aussi savoir saisir les nombreuses opportunités liées à la ville durable (éco-quartiers, transports, bâtiments et territoires durables, gestion des flux urbains, valorisation et pilotage des données et de la numérisation ;
- **améliorer la gouvernance des instances de dialogue environnemental** : l'expérience du Grenelle, puis des diverses instances de consultation, constitue une réelle avancée. Ce sont des lieux de dialogue qui permettent de s'écouter, de comprendre les positions respectives des acteurs, d'identifier les consensus et dissensions et de progresser collectivement ; des lieux d'interpellation et de proposition vers les pouvoirs publics ; des lieux d'information et de consultation dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques.

MAIS DANS LA PRATIQUE, ON CONSTATE DES DÉRIVES, NOTAMMENT :

- l'inflation des commissions spécialisées et des groupes de travail ;
- la multiplication d'acteurs et de collègues ;
- la tentation de vouloir transformer les instances de consultation en instances de décision, alors que c'est à l'État de garantir l'intérêt général.

Il est donc nécessaire de mener une réflexion approfondie afin de rendre ces instances plus efficaces et opérationnelles. Les entreprises souhaitent que leur rôle particulier soit reconnu par les pouvoirs publics : par les décisions qu'elles vont prendre, ce sont elles qui vont assurer la mise en œuvre des politiques (investissements, emplois...). Ce rôle justifie la mise en place d'un canal de dialogue privilégié.



“ NOUS, ENTREPRISES, ATTENDONS UNE ÉVOLUTION RADICALE DE NOTRE SYSTÈME ÉDUCATIF ”

POUR FLORENCE POIVEY,
PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION
ÉDUCATION, FORMATION
ET INSERTION DU MEDEF,
LA RÉFORME DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE PASSE D'ABORD
PAR UNE REFORTE DU CURSUS
INITIAL.



Depuis bientôt deux ans, la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle a mis en lumière à la fois la formidable profusion de notre système français de formation et aussi l'incroyable cloisonnement entre les acteurs. Rapidement, la nécessité de se doter d'outils et de critères facilitant la lisibilité et la compréhension de ce système si dense a disputé la priorité de se doter d'une ambition de qualité et de progrès permanent. Des échanges, très constructifs, associent désormais de manière inédite partenaires sociaux, acteurs de la formation professionnelle continue des adultes, mais aussi régions, acteurs de l'Éducation nationale et établissements d'enseignement supérieur. Nous n'avons pas encore mesuré le pas de géant que nous venons d'accomplir en organisant (enfin) ce dialogue, et les projets partagés ! Très concrètement, dans un premier temps, il s'agit de réinterroger en profondeur chaque diplôme, chaque titre professionnel dans la manière dont il est conçu, comment et à quels objectifs il répond, comment il s'actualise... Mais surtout, chaque diplôme doit désormais identifier ses passerelles avec les autres diplômes et chacun peut capitaliser ses acquis pour progresser. C'est aussi organiser une coordination obligatoire et décloisonner les voies de formation entre elles. C'est une refonte profonde.

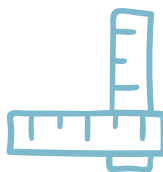
Ces chantiers ne sont que techniques, fonctionnels, réservés à un microcosme... Mais les enjeux pour notre système de formation, éducatif ou continu, tiennent dans le besoin de gagner en réactivité pour s'adapter aux incessantes ruptures économique, numérique, sociétale et environnementale. Ce sont les besoins d'« agilité », d'adaptation permanente qui se glissent partout et dans tous les secteurs. La réflexion et l'action concernent autant les métiers du futur que le futur dans les métiers. Il faut avoir en soi le goût d'apprendre à apprendre. C'est l'enjeu d'une ambition qui touche aux fondements même de notre rapport individuel et intime à la formation. Cette ambition dépasse les approches sectorielles et ministérielles. Elle est essentielle. Elle transcende la segmentation des âges et des statuts. L'aptitude d'apprendre à apprendre s'acquiert et se renforce tout au long du cursus initial. Elle doit se pro-



**« IL FAUT AVOIR EN SOI
LE GOÛT D'APPRENDRE
À APPRENDRE »**



**« INJUSTEMENT
DÉVALORISÉ,
L'APPRENTISSAGE EST
POURTANT LA VOIE QUI
PRÉPARE LE MIEUX À LA
FORMATION TOUT AU
LONG DE LA VIE »**



**« L'ÉCOLE DOIT
FAVORISER
L'ÉCLOSION DE TOUS
LES TALENTS »**

longer tout au long de la vie professionnelle si l'individu entend garantir son employabilité et l'entreprise se nourrir de ses capacités d'innovation pour assurer sa croissance. Cette aptitude d'apprendre à apprendre est l'essence même de la formation en alternance où l'on progresse successivement par l'expérience de l'action et la consolidation des acquis théoriques. Injustement dévalorisé, l'apprentissage est pourtant la voie qui prépare le mieux à la formation tout au long de la vie. On apprend en faisant et on fait en apprenant. Cette dynamique ouvre, pour la vie, un appétit d'apprendre. Il est impératif que tout le système scolaire intègre cet objectif et adapte ses pédagogies pour en permettre le développement. Car c'est bien là que nous, entreprises, nous attendons une évolution radicale de notre système éducatif. Parce que la mission de l'école est tout autant de former les futurs citoyens que de préparer l'employabilité de tous les élèves, leur formation initiale doit, dès le plus jeune âge, favoriser leur créativité, leur curiosité, leur appétence pour l'expérimentation et la prise de conscience de la nécessité du travail collaboratif, ensemble. Toutes ces qualités sont la base de la capacité d'apprendre à apprendre qui ne demande qu'à être développée en chacun de nous.

Au-delà des activités qui peuvent être proposées en classe ou dans le cadre de la relation école-entreprise s'appuyant sur l'excellence des métiers, au-delà de l'indispensable maîtrise des fondamentaux, l'école doit favoriser l'éclosion de tous les talents en valorisant, notamment au collège, autant les acquis académiques que les compétences révélées dans l'action. Pour cela, chaque établissement doit disposer d'une pleine capacité à faire des choix, des expérimentations ; à s'organiser pour agir, pour sortir du cadre. En d'autres termes, l'école doit gagner en autonomie et en agilité. C'est à un changement profond de paradigme que nous appelons l'ensemble de notre système de formation, sans exception. C'est au prix de ces efforts conjoints que nous pourrions refonder une formation professionnelle au service de tous : jeunes, salariés et entreprises. À la fois un socle qui fonde l'action et des leviers d'avenir qui autorisent tous les possibles.



“UN MARCHÉ DE L’EMPLOI EFFICACE TOURNE AUTOUR DE TROIS PILIERS : SIMPLICITÉ, FLEXIBILITÉ ET COMPÉTITIVITÉ COÛTS”

À LA TÊTE DU GROUPE ADECCO FRANCE, NUMÉRO UN DES SOLUTIONS EMPLOIS EN FRANCE, **CHRISTOPHE CATOIR** MULTIPLIE LES INITIATIVES EN FAVEUR DE L’EMPLOI DES JEUNES. IL NOUS EXPLIQUE POURQUOI IL MISE EN PARTICULIER SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L’ALTERNANCE ET DE L’APPRENTISSAGE, ET PRÉCISE CE QU’IL ATTEND DU PROCHAIN GOUVERNEMENT.

FRANÇOIS HOLLANDE AVAIT PROMIS UNE INVERSION DE LA COURBE DU CHÔMAGE... OR ELLE TARDE À SE FAIRE SENTIR. A-T-ON VRAIMENT TOUT ESSAYÉ POUR L’EMPLOI EN FRANCE ? QUELLES DEVRONT ÊTRE, EN CE DOMAINE, LES PRIORITÉS DU PROCHAIN GOUVERNEMENT ?

Christophe Catoir : La situation du chômage en France démontre bien que tout n’a pas été essayé. Plus encore, chez nos voisins, la conjoncture sur le champ de l’emploi est désormais plus favorable que la nôtre et montre que les recettes appliquées en France ne sont pas toujours les bonnes ou, et c’est souvent le cas, n’ont pas été poussées suffisamment loin. Un marché de l’emploi efficace tourne autour de trois piliers : simplicité, flexibilité et compétitivité coûts. **Simplicité.** La simplification a (une nouvelle fois) été prônée, et malgré quelques initiatives structurées, s’est soldée par... une complexité accrue (une loi créée équivaut à deux supprimées...).

Flexibilité. La flexibilité de notre marché du travail, essentielle à l’attractivité du marché français en Europe, n’a que très peu progressé. Pourtant elle est essentielle ! Elle permettrait notamment de faire cohabiter en toute sérénité les « insiders » et les « outsiders ». Elle est la réponse à la dualité entre ceux qui disposent d’une sécurité de l’emploi et les autres qui restent au pied de la falaise. La loi travail et sa conclusion en sont la démonstration. Après des propositions courageuses allant dans le bon sens, une marche arrière a été enclenchée tant sur le plan des indemnités prud’homales fixes et prévues au contrat, que sur le plan de la sécurisation des motifs de licenciements économiques pour les grandes entreprises. Marche arrière également sur la négociation prônée au sein de l’entreprise qui souffre dans le texte final d’une limitation à la durée du travail et reste sous contrainte d’une majorité des élus ou d’un référendum entre les mains de ces mêmes élus.

“LA FLEXIBILITÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL N’A QUE TRÈS PEU PROGRESSÉ”

Compétitivité-coûts. Tout juste peut-on noter, après des années de taxation du travail, un allègement de la pression avec le pacte de compétitivité. Mais il faudra aller plus loin pour espérer rétablir notre attractivité. Pour le prochain gouvernement, l'enjeu majeur sera de doter notre pays d'une vision et d'une direction claires en termes de pôles de compétitivité, de création d'écosystèmes leaders sur certains marchés et de modèles supports associant performance économique et performance sociale. Comme l'ont été le modèle aéronautique d'Airbus ou celui du ferroviaire avec le TGV voilà déjà quelques décennies. Au-delà des mesures techniques, un tel projet manque cruellement à notre pays. Il permettrait l'alignement de tous les acteurs, nombreux, pour simplifier notre système économique encore trop complexe ! Au service de ce projet, la priorité des priorités sera de s'attaquer à la formation initiale et continue. En effet, jamais il n'aura été aussi difficile de trouver des compétences sur des champs pourtant réputés dynamiques tels que le numérique, les services et les industries de pointe ou même traditionnelles.

“LA PRIORITÉ DES PRIORITÉS SERA DE S'ATTAQUER À LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE”

Rapprocher éducation et entreprise pourrait être l'aiguillon au centre de cette nécessaire réforme. Au risque, sinon, de voir la croissance nous échapper une nouvelle fois faute de compétences dans un marché marqué par un taux de chômage proche de 10 %. L'alternance est la modalité reine de cette réforme et doit pour ces raisons être poussée bien au-delà de ce qu'elle représente, sans dogme. La seconde priorité sera de renforcer la baisse du coût du travail. Baisse des charges pesant sur le tra-

vail et mesures de flexibilité encouragées par la loi doivent en être les modalités. À ce titre, il sera essentiel de définir un statut de l'actif qui couvre non seulement les publics salariés, mais aussi les nouvelles formes d'emploi, appelées à se développer rapidement, qui ne disposent d'aucune couverture et qui s'inscrivent parfois en concurrence avec les modalités plus traditionnelles du marché de l'emploi (freelance, autoentrepreneurs...). Tout le monde a à gagner de cette évolution déjà en marche de notre droit du travail. Enfin, la promotion de la valeur travail doit être énoncée de manière forte et concrétisée par un transfert des fonds sociaux en tout genre vers un investissement sur le capital humain, notamment des personnes éloignées du marché du travail. Ce ne sont pas les contrats aidés qui remettront ces personnes à l'emploi, mais bien la formation et les expériences « accompagnées » dans le champ de l'entreprise ou des structures associatives.





VOUS ÊTES UN GRAND DÉFENSEUR DES FORMATIONS EN ALTERNANCE ET DE L'APPRENTISSAGE POUR FAVORISER L'EMPLOI DES JEUNES. POURQUOI ? QUELLES SONT SELON VOUS LES PRINCIPALES VERTUS DE CES TYPES DE FORMATION ?

C. C. : Il faut se rendre à l'évidence, les pays qui ont adopté cette modalité pour porter leur enseignement initial présentent des performances dans l'intégration des jeunes sur leur marché sans commune mesure avec la France. Les exemples de la Suisse, de l'Autriche ou de l'Allemagne sont révélateurs, avec un taux de chômage des jeunes trois fois inférieur à celui de la France et proche de celui des autres classes d'actifs. Même la Grande-Bretagne, réputée pour son marché ultralibéral, vient de mettre en place une loi promouvant l'alternance ! Au-delà de cela, le marché de l'emploi en France présente un écart très important, sur de nombreuses activités, entre les besoins attendus des entreprises et les compétences initiales dont se sont dotés les jeunes entrants au travers de notre système éducatif. Seule l'entreprise maîtrise parfaitement, et avec beaucoup de réactivité, ses besoins de compétences présents et futurs. La période actuelle ne fait que confirmer et accentuer ce constat. En effet, automatisation et digitalisation impactent fortement nos entreprises et conduisent à une évolution sensible des compétences attendues. L'enseignement au sein de l'entreprise permet d'adapter en méthode « agile » les contenus pédagogiques, ce que l'éducation initiale seule ne peut faire.

“MÊME LA GRANDE-BRETAGNE VIENT DE METTRE EN PLACE UNE LOI PROMOUVANT L'ALTERNANCE !”

Enfin, à une époque où nos jeunes entrants revendiquent une forme de liberté dans leurs choix de vie (en témoigne l'explosion du modèle unique d'intégration sur le marché de l'emploi qu'est le CDI, explosion parfois subie, mais parfois aussi choisie), l'alternance autorise une indépendance plus rapidement acquise par le financement des études assuré par les entreprises. Sans conteste, un must que tout le monde reconnaît, encore faut-il faire évoluer les mentalités mais aussi les modalités de l'alternance en les simplifiant rapidement !

ADECCO A CRÉÉ UNE ÉCOLE DE L'ALTERNANCE. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?

C. C. : Le groupe Adecco participe depuis plus de trente ans à cet effort autour de l'alternance. Au travers de notre réseau de 1 000 agences en France, nous accompagnons chaque jour plus de 35 000 entreprises sur la majeure partie des secteurs d'activité et des géographies. Et l'alternance est apparue très vite comme une façon d'adapter le non appariement de l'offre et de la demande de compétences sur chaque marché local. Mais le problème s'accroissant d'année en année, nous ne pouvions nous contenter de créer 1 500 compétences chaque année. C'est pourquoi, doté de notre outil de *data analytics* couvrant les 320 zones d'emploi en France, nous avons identifié les filières métiers participant à 80 % des tensions sur le marché. Cela nous a permis de créer des parcours pédagogiques pour 17 filières métiers, par zone d'emploi, et de démultiplier notre effort sur l'alternance. Ces filières concernent bien sûr les métiers « nouveaux », mais surtout et prioritairement les métiers « traditionnels » de l'industrie et des services, très sollicités par les PME, et qui manquent cruellement de compétences.

“NOTRE AMBITION EST DE FORMER PLUS DE 10 000 ALTERNANTS SUR TROIS ANS ”

Cette année, ce sont 3 000 alternants que nous formerons pour nos clients et pour nous-mêmes. Notre ambition est d'en former plus de 10 000 sur trois ans, en apportant financement, évaluation des potentiels de nos candidats et tutorat. C'est un bel exemple de ce que peut faire notre enseignement... s'il sait se réformer. Les solutions existent. Il faut les construire avec les entreprises, et rapidement, car le marché de l'emploi évolue très vite.

DEPUIS QUELQUES TEMPS IL EST POSSIBLE D'EFFECTUER SON APPRENTISSAGE EN INTÉRIM. COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ? QUELS AVANTAGES PRÉSENTE CETTE FORMULE POUR LES APPRENTIS ?

C. C. : La formule a en effet été lancée par la loi Cherpion du 28 juillet 2011. Jusqu'à présent, nous adoptions principalement les modalités du contrat de qualification professionnelle. L'ouverture aux modalités du contrat d'apprentissage nous a permis de router les importantes ressources natives des 130 000 personnes que nous faisons travailler en France sur l'effort d'apprentissage, complétant ainsi notre dispositif de formation. Pour nos apprentis, ce sont des opportunités complémentaires. C'est aussi un « rendement » salarial meilleur, par le fait de cotisations moins importantes.

“LA FORMATION EST UNE OBSESSION DE NOTRE SYNDICAT PROFESSIONNEL”

Au vu de la situation des jeunes, notre groupe a souhaité pousser fortement cette initiative, tant sur le plan de l'insertion professionnelle par l'apprentissage que sur le plan du financement des études supérieures par l'entreprise, pour autoriser plus de diversité dans l'origine des étudiants. À cet effet, nous avons lancé un programme pilote appelé « Company inside » avec l'EM Lyon et, pour 2017, deux nouvelles promotions vont suivre, dont une parisienne. La formation est une obsession en même temps qu'un effort récurrent de notre syndicat professionnel, le Prisme. Pousser l'effort de financement conduit à l'amélioration de l'employabilité des candidats que nous accompagnons. L'émergence du CDI intérim (plus de 11 000 recrutements sur les deux dernières années), doté d'un financement de 10 % de la masse salariale orienté sur la formation, ou de la cotisation de 2,65 % de la masse salariale pour la formation de l'ensemble de nos intérimaires en est une preuve tangible. Au bout du chemin, c'est une concrétisation du format de « flexi-sécurité » à la française.

N'EST-IL PAS TEMPS DE RÉINVENTER LE TRAVAIL, ET D'IMAGINER D'AUTRES FORMES D'EMPLOIS QUE CEUX AUXQUELS LES FRANÇAIS SONT HABITUÉS, ET SANS DOUTE TROP ATTACHÉS, COMME LE CDI PAR EXEMPLE ?

C. C. : C'est une évidence et même déjà une réalité. Tous les marchés du travail de nos voisins connaissent les mêmes évolutions, et le nier serait une erreur. La France vit actuellement cette évolution extrêmement importante. Avec plus d'1,1 million d'autoentrepreneurs et plus de 600 000 free-lances en France, ainsi que l'apparition de nouvelles modalités de travail, tel que les « slashers » par exemple, le mouvement nous touche amplement. Tout juste peut-on regretter son émergence rapide sans aucune forme de couverture et de concertation sur le champ public. Assouplir les modalités du CDI et renforcer la couverture de ces nouvelles formes d'emplois doit permettre d'en assurer une meilleure cohabitation au profit de l'intérêt collectif. En cela, le renforcement d'un statut attaché à l'individu, mais « accompagné » par les acteurs du monde de l'entreprise, est une voie qu'il convient de construire. Le Compte personnel d'activité (CPA) avait probablement cette ambition, mais il s'est attaché à d'autres sujets complexes, en oubliant sa vocation première, à savoir participer à la construction et à l'employabilité des individus sur le marché du travail. Il doit y revenir selon des modalités simples.

À TRAVERS VOTRE FONDATION ET ENACTUS, DONT VOUS ÊTES PARTENAIRE, VOUS CONTRIBUEZ ÉGALEMENT À AMÉLIORER LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES DES LEADERS DE DEMAIN. DANS UN MONDE EN MUTATION PROFONDE, QUELLES QUALITÉS DOIVENT DÉVELOPPER CEUX QUI SOUHAITENT SE LANCER DANS L'AVENTURE ENTREPRENEURIALE ?

C. C. : Le champ est large ! Enactus est un mouvement inspirant à ce titre. Des jeunes confrontés à une entrée prochaine sur le marché de l'emploi portent une démarche entrepreneuriale fondée sur la mixité entre performance économique et sociale durable. Ces jeunes se transmettent, tous les deux ans, les fruits de leur entrepreneuriat pour faire vivre leur entreprise sur la durée.

“LA DYNAMIQUE HUMAINE EST UNE CLÉ !”

Les compétences managériales sont multiples. Au premier rang de celles-ci, il y a la curiosité, pour bien comprendre notre environnement économique et ses mutations profondes et rapides. Mais également la prise d'initiative et de risques, un des fondements de la réussite. Et souvent la conviction que les hommes restent au centre de la réussite d'un projet, quels qu'en soient les fondements technologiques. La dynamique humaine est une clé ! Et la capacité des jeunes à faire preuve d'équilibre entre quotient intellectuel (souvent porté au-dessus du reste dans nos modèles traditionnels) et quotient émotionnel, avec son lot d'adaptation et d'interaction, est une autre clé. Cette dernière dimension est émergente et va se renforcer. Dans le cadre de nos activités de recrutements de cadres, elle est de plus en plus sollicitée. Et il est essentiel de rappeler qu'elle s'apprend moins dans les livres que dans la poursuite de projets concrets dont regorgent nos entreprises. De là à redire l'importance de l'alternance, il n'y a qu'un pas. La boucle est bouclée !

ACTUALITÉ

⋮

RESPECT DES DIVERSITÉS ET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES :

UNE PRIORITÉ POUR 9 FRANÇAIS SUR 10

.....

LA CINQUIÈME ÉDITION DU BAROMÈTRE NATIONAL SUR LA PERCEPTION DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES PAR LES SALARIÉS A ÉTÉ RENDUE PUBLIQUE EN OCTOBRE. SI LE SORT DES PROFILS TRADITIONNELLEMENT DISCRIMINÉS S'AMÉLIORE, LA QUESTION DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE SEMBLE TOUJOURS PLUS COMPLEXE À GÉRER.



Le baromètre national de perception de l'égalité des chances a été créé en 2012 pour mesurer la perception qu'ont les salariés du climat d'égalité des chances en entreprise et permettre aux entreprises de construire un dialogue social efficace. Cette étude, reconduite en 2016 pour la cinquième année consécutive, rend compte de l'efficacité perçue des politiques menées en matière de diversité ainsi que des priorités des salariés.

CINQ FAITS MARQUANTS EN 2016

Le baromètre 2016 fait ressortir les faits suivants :

- grande stabilité des résultats. L'indice d'égalité des chances s'établit à 4,3 contre 4,2 l'an dernier ;
- forte confiance en l'entreprise qui apparaît comme une valeur refuge pour sept salariés français sur dix ;
- crainte partagée des hommes et des femmes d'être discriminés en raison de leur âge ; les femmes craignent également d'être discriminées en raison de leur genre ;
- sentiment que le port de signes religieux visibles est, plus que jamais, un facteur d'exclusion et de tension, à l'inverse des autres critères de discriminations qui semblent tous être moins sensibles cette année ;
- fort impact de la qualité managériale pour toutes les questions liées à l'inclusion.



DES EMPLOYEURS DE PLUS EN PLUS CONCERNÉS

Comme l'an passé, les salariés français sont plus sensibles aux sujets qui les touchent personnellement (équilibre vie professionnelle/vie personnelle, santé et sécurité au travail...). Pour autant, l'effet COP21 se maintient avec des attentes en matière de développement durable proches de celles de l'an dernier. Neuf Français sur dix jugent que le respect des diversités et de l'égalité des chances en entreprise reste un sujet prioritaire, mais surtout, ils ont le sentiment que l'entreprise est plus impliquée que l'an passé sur cette question. Les trois quarts des salariés considèrent d'ailleurs que l'action de leur entreprise en la matière est efficace.

UNE VIGILANCE QUI RESTE DE MISE

Comme l'an dernier, 55 % des salariés du privé pensent pouvoir être un jour discriminés sur le marché du travail. Tandis que les hommes semblent moins craindre d'être discriminés que l'an passé (- 4 points), les femmes, elles, sont moins optimistes : 61 % d'entre elles pensent pouvoir être un jour victimes de discriminations (contre 57 % en 2015). Ainsi, et pour la première fois depuis cinq ans, hommes et femmes affichent un écart de dix points en ce qui concerne la crainte d'être discriminés (51 % pour les premiers, 61 % pour les secondes). Les femmes semblent toutefois moins craindre les discriminations liées au genre. Alors qu'en 2012, année de création du baromètre, 25 % des salariés craignaient d'être un jour discriminés à cause de leur genre, ils ne sont plus que 15 % en 2016. Le scénario sur le sexisme (refus de nommer une jeune femme à un poste à responsabilité en raison de sa moindre disponibilité présumée) est celui qui semble le moins probable aux salariés, mais aussi celui qui suscite les réactions de condamnation les plus vives. Plus que jamais, hommes et femmes semblent cristalliser leurs peurs d'être discriminés sur les mêmes sujets : l'âge, le diplôme et l'apparence physique.



ÂGE, DIPLÔME, APPARENCE PHYSIQUE : QUELLES ÉVOLUTIONS SUR CES SUJETS ?

De tous les critères, l'âge, en particulier pour les seniors, reste le plus sensible (12 % des salariés français estiment faire partie d'une minorité en raison de leur âge, et parmi ceux qui pensent pouvoir être un jour victime de discrimination 77 % ont plus de 50 ans). Le fait nouveau est que les femmes, jusqu'ici davantage mobilisées par les inégalités de genre, craignent désormais dans les mêmes proportions que leurs homologues masculins d'être évincées du fait de leur âge. La personne de plus de 50 ans reste celle dont la probabilité d'être recrutée est la plus faible. Les grandes entreprises (plus de mille salariés) et le secteur de la grande distribution semblent les moins ouverts aux seniors. Enfin, le scénario selon lequel un senior est évincé parce qu'on lui préfère un junior apporteur d'idées nouvelles est jugé probable par 60 % des salariés. Pas étonnant, dans ces conditions, que les Français, tous concernés par le fait de vieillir, attendent de leur employeur qu'il se saisisse en priorité de ce sujet.

La beauté et le diplôme sont toujours perçus comme deux critères de réussite. Un salarié sur cinq pense pouvoir être victime de discrimination en raison de son niveau ou de son type de diplôme, la même proportion en raison de son apparence physique. Concernant l'apparence physique, 19 % des salariés considèrent que leur entreprise doit agir sur ce thème. Entreprises, chercheurs et associations se sont emparés de ce sujet, et pour la première fois, l'apparence physique, qui prenait une importance croissante depuis deux ans, se stabilise. Parallèlement, l'indice de facilité de carrière de la personne obèse progresse de quatre points par rapport à l'an dernier. Pour le diplôme – même si ce dernier semble toujours garantir de meilleures chances d'être embauché et promu – le climat semble plus favorable.

LE FAIT RELIGIEUX : UNE QUESTION TOUJOURS PLUS COMPLEXE À GÉRER

Tandis que tous les sujets traditionnels de discrimination semblent plus faciles à aborder et mieux traités en 2016, le fait religieux suscite des réactions paradoxales. Celles-ci induisent une véritable difficulté pour les entreprises à bien gérer ce sujet complexe. Une majorité de salariés ne perçoit toujours pas la nécessité d'agir pour éviter les discriminations en raison des convictions religieuses ou pour promouvoir la diversité des confessions sur le lieu de travail. Seuls 5 % estiment qu'ils pourraient être victimes de discrimination du fait de leur appartenance religieuse et seulement 6 % souhaiteraient que ce sujet soit une priorité d'action de leur

entreprise... Faut-il pour autant conclure à un non-sujet pour l'entreprise ? Rien n'est moins sûr si l'on en croit l'effet perçu du port de signes religieux visibles sur la carrière et l'ambiance de travail. Tandis que pour l'ensemble des profils testés, l'indice de facilité de carrière progresse, celui de la personne affichant un signe religieux visible continue de dévisser. Recrutement, affectation à un poste en front office, promotion à un poste à haute responsabilité... tout semble plus difficile, notamment dans le secteur des services (aux entreprises et aux particuliers), de la grande distribution, ou dans les TPE-PME. Aborder ses convictions religieuses au sein de la sphère professionnelle semble aussi plus compliqué cette année. Seuls 56 % des salariés jugent facile d'aborder leurs convictions religieuses en entreprise, contre 61 % l'an dernier. Pour 15 % des salariés, 20 % des managers et 22 % des recruteurs, le port de signes religieux très visibles perturbe l'ambiance de travail. Plus que jamais ce sujet est complexe à gérer pour le manager qui doit assurer l'égalité des chances pour tous, prévenir les comportements discriminatoires et, dans le même temps, répondre à la demande d'une majorité de salariés favorables à une pratique religieuse discrète, voire à la neutralité de l'espace collectif que constitue l'entreprise.

DOPER LE CAPITAL « CONFIANCE » DES COLLABORATEURS

L'entreprise s'est mobilisée et a fait beaucoup d'efforts sur le respect de l'égalité des chances et le management des diversités (+ 18 points depuis 2013). Ceux-ci sont confortés par un indice du climat d'égalité des chances qui progresse très légèrement et se stabilise à 4,3 – un niveau jamais atteint. Ces efforts sont perçus par tous les salariés et se traduisent par un capital « confiance » renouvelé à l'égard de l'entreprise. 71 % des salariés confirment leur confiance en leur entreprise, avec une belle progression chez les femmes (+ 5 points en un an). Ces résultats confortent l'hypothèse selon laquelle la qualité du climat d'inclusion impacte la confiance des collaborateurs, leur engagement et la performance globale de l'entreprise. Alors que les entreprises françaises sont à la recherche de nouveaux leviers de compétitivité, ces résultats invitent à mieux exploiter celui qui consiste à garantir l'égalité des chances pour tous. C'est pourquoi le MEDEF recommande à toutes les entreprises une communication plus large sur les actions engagées. Il plaide également pour la mise en place d'un diagnostic national du climat d'égalité des chances – partagé avec les partenaires sociaux – afin d'identifier les situations à risque et les axes prioritaires de travail.

Télécharger la version intégrale du baromètre sur le site du MEDEF :
www.medef.com



LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

PAGE 86

MONDIALISATION

86 **CHRISTIAN DARGNAT**

"NOUS ENTRONS DANS UNE NOUVELLE ÈRE"

90 AGYP, ENTREPRENEURIAT JEUNES AFRIQUE

94 **ATRICK ULANOWSKA MOYNIER**, "L'AFRIQUE POURRAIT DEVENIR L'UNE DES LOCOMOTIVES DE LA CROISSANCE MONDIALE DÈS 2030"

102 **MAGUETTE MBOW**, L'AFRIQUE C'EST CHIC !

104 **KARIM SY**, JOKKOLABS

108 **HAWEYA MOHAMMED**, AFROBYTES

110 **CLAUDE GRUNITZKY**

"LES JEUNES ENTREPRENEURS SONT PORTEURS DE L'AVENIR DE L'AFRIQUE"

PAGE 115

FORMATION - ALTERNANCE APPRENTISSAGE

115 **WORLD SKILLS** - OLYMPIADES DES MÉTIERS

116 **PAROLES D'APPRENTIS**

119 ASSURER LE LOGEMENT DES APPRENTIS

120 **LE CESI**, LEADER DE L'ALTERNANCE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

121 L'ALTERNANCE, UNE VOIE ROYALE VERS L'EMPLOI

PAGE 122

ENTREPRENEURIAT- JEUNESSE

122 **AHMED BOUZOUAÏD**

"L'ENTREPRISE EST UN TERRAIN OÙ S'EXPRIME L'AUDACE"

PAGE 126

DÉVELOPPEMENT DURABLE

126 CHANGEMENT CLIMATIQUE : QUELS ENJEUX LORS DE LA COP22 POUR LES ENTREPRISES ?

PAGE 128

FILIÈRES D'AVENIR

128 **SMART GRIDS, SMART CITIES... BE SMART !**

PAGE 129

INNOVATION

129 **RATP**, "LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE A BOULEVERSÉ L'USAGE DES TRANSPORTS"

NOUS ENTRONS DANS

**L'ANALYSE
GÉOÉCONOMIQUE
DE CHRISTIAN
DARNAT**

UNE NOUVELLE ÈRE

CHRISTIAN DARNAT, ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT ET MAÎTRE CONFÉRENCIER À HEC ET POLYTECHNIQUE, FAIT L'ANALYSE DE L'ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE AMÉRICAINE ET DE SES POTENTIELLES CONSÉQUENCES POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES.

La dynamique politique libérale initiée dans les années 1980 par le trio Deng Xiaoping-Thatcher-Reagan a vécu. Depuis l'avènement de la crise financière dite des « subprimes » en 2008, se sont développées des forces de fragmentation :

- économique, financière, commerciale et géopolitique (avec notamment la dislocation d'une région du monde, le Moyen-Orient) ;
- une remise en cause de l'hégémonie du modèle

politique incarné par les États-Unis (le Consensus de Shanghai se substituant à celui de Washington avec l'apparition de « Démocraties » dirigées par des hommes forts aux profils psychologiques similaires) ;

- une montée généralisée du populisme politique.

RUPTURES

2016 demeurera comme l'année symbolique de cette nouvelle période. Non pas comme son apogée (qui peut l'affirmer, alors qu'en 2017 s'annoncent de multiples élections en Europe ?), mais comme celle des ruptures. Des ruptures impulsées, paradoxalement, par des pays qui semblaient être des « gagnants » de la mondialisation qu'ils avaient eux-mêmes engagée il y a plus d'un quart de siècle. Rupture avec l'Union européenne par le Royaume-Uni, et maintenant ruptures multiples par les États-Unis avec le résultat des élections présidentielles. Puisque le 45^e président des États-Unis d'Amérique affiche l'imprévisibilité comme une vertu cardinale dans l'art de la négociation, il convient de demeurer prudent quant à l'anticipation de ce que sera

son mandat. Aujourd'hui nous pouvons cependant tenter d'esquisser les principales tendances de ce que pourrait signifier son avènement à la tête de la première puissance mondiale. L'élection de Donald Trump pourrait être annonciatrice de cinq ruptures, chacune lourde de conséquences :

CLIMATO-SCEPTICISME

Le climato-scepticisme affiché et le non-respect de l'accord ratifié lors de la COP21 constitueraient à moyen et à long terme la rupture la plus grave. Cette décision aux conséquences environnementales dramatiques se justifie d'autant moins que l'économie américaine a atteint une autonomie énergétique, est au quasi plein emploi et n'affiche pas de tensions inflationnistes. Seuls l'ignorance et le dogmatisme pourraient conduire à un tel retour en arrière, source potentielle de tensions avec le reste de la communauté internationale ou d'accentuation du péril environnemental si la Chine, notamment, emboîtait le pas aux États-Unis...

ISOLATIONNISME

L'alternance américaine de phases d'interventionnisme et d'isolationnisme a ponctué l'histoire des relations internationales depuis plus d'un siècle. Le désengagement international prudent dans lequel s'est aventuré Barack Obama depuis 2007 semble devoir s'accélérer avec l'avènement de cette nouvelle présidence. Alors que le monde se fragmente, que l'hégémonie américaine est remise en cause régionalement par la Chine et la Russie, le slogan de la politique « America First » doit résonner différemment selon les régions du monde :

- la situation au Moyen-Orient devrait en être « simplifiée ».

La Russie et l'Iran auront les « coudées franches » pour éradiquer Daech et éteindre le conflit syrien. La remise en cause de l'accord sur le nucléaire iranien ne devrait pas figurer au rang des priorités de la nouvelle administration ;

- les relations conflictuelles en Asie devraient s'accroître.

Les velléités isolationnistes américaines favoriseront les tentatives de mainmise de la Chine sur les pays régionaux tandis que les affinités de « visions du monde d'hommes forts nationalistes » basées sur le rapport de forces et d'intérêts (Abe, Modi, Duterte...) accentueront les tensions. Dans cette région du monde, les États-Unis ne pourront compter véritablement que sur le

« LA REMISE EN CAUSE DES ACCORDS COMMERCIAUX MULTILATÉRAUX PAR L'ADMINISTRATION TRUMP CONSTITUERAIT, NON PAS UNE ERREUR, MAIS UNE FAUTE »

Japon. La montée en puissance militaire de ce pays va devenir incontournable... au grand dam de ses voisins, à commencer par la Chine !

- les relations avec la Russie devraient s'améliorer à court terme. Alors que la Crimée sera officiellement passée par « pertes et profits » (elle l'est déjà de fait), le sort de l'Ukraine pourrait être identique en fonction du deal passé entre Trump et Poutine sur la Syrie, ou plus probablement « congelé » dans l'état actuel de guerre larvée en échange d'une levée des sanctions économiques qui, de fait, pénalisent toutes les parties prenantes.

MERCANTILISME EN MATIÈRE DE RELATIONS INTERNATIONALES

Le conditionnement du parapluie nucléaire américain à une contribution financière supplémentaire des pays bénéficiaires doit sonner comme un « wake-up call » pour l'Europe. L'affaiblissement de l'Alliance transatlantique constitue un péril majeur pour les pays européens mais également une formidable opportunité (quand bien même elle serait subie) pour qu'ils reprennent leur « destin commun » en mains. Alors que le Royaume-Uni, puissance militaire majeure en Europe avec celle française, décide de s'éloigner des rives européennes politiques, cette rupture, déjà ébauchée par Obama, constitue un risque existentiel pour l'Europe !

CANCER : POUR UN PLAN MONDIAL DE MOBILISATION CITOYENNE

La Ligue contre le cancer a accueilli du 31 octobre au 3 novembre 2016 la 24^e édition du Congrès mondial contre le cancer. Référence mondiale en la matière, ce congrès est organisé tous les 2 ans par l'UICC* et l'association du pays hôte, en l'occurrence la Ligue, en association avec l'ALIAM**.



Axé sur le partage d'expériences, ce congrès permet aux spécialistes de la lutte contre le cancer de se rencontrer et d'échanger sur les pratiques et stratégies aujourd'hui les plus efficaces pour faire reculer la maladie. Le thème fédérateur « Mobilisons-nous pour agir - accélérons le changement » a été choisi pour promouvoir le réveil des consciences collectives et le rôle que les sociétés civiles ont à jouer. Comme l'explique le Professeur Jacqueline

Godet, présidente de la Ligue : « *Tout le continuum de la lutte contre le cancer est l'objet de cet événement, et des thématiques extrêmement diverses qui ont été abordées et débattues : la prévention, le dépistage, les soins, la psycho-oncologie mais également la mobilisation de nos sociétés... Le cancer, en effet, ne peut être réduit à une question de santé, voire à un problème scientifique, il s'impose comme un thème de société majeur* ». Mobiliser la société face au cancer est déjà un travail de longue haleine pour la Ligue, avec les premiers états généraux des malades atteints de cancer en 1998, la première convention de la société face au cancer en 2008, la mise en place de l'observatoire sociétal des cancers dans le cadre des Plans Cancer 2009-2014 et 2014-2019...

UNE DIMENSION MULTIFACTORIELLE

C'est aussi à l'échelle de la communauté internationale qu'il faut se mobiliser, insiste Mme Godet : « *En tant que membre fondateur de l'UICC* mais aussi de l'ALIAM**, la Ligue est au cœur du combat porté par les Ligues européennes (European Cancer Leagues). Nous demandons la définition et la mise en œuvre d'un plan mondial de mobilisation citoyenne tenant compte de la dimension multifactorielle du développement de la maladie et pensé selon les enjeux spécifiques à chaque pays* ». En Afrique, par exemple, le cancer tue davantage que les maladies transmissibles (paludisme, tuberculose, sida...). L'OMS estime que 600 000 cas de cancer sont

déclarés chaque année et que 500 000 décèdent parmi les personnes diagnostiquées. « *Il est urgent de mettre en œuvre des systèmes de santé plus efficaces, capitalisant sur tous nos progrès, toutes nos connaissances et développant des plans de dépistage, de formations des professionnels de santé, de sensibilisation et de vaccination – pays par pays* » ajoute la présidente. Il s'agit également de faire des femmes des alliées et prescriptrices, parce qu'elles sont le premier relais au cœur de la société : un levier essentiel pour la sensibilisation des familles, des proches, des communautés.

LA LIGUE, UN ACTEUR ENGAGÉ

Premier financeur associatif indépendant de la recherche contre le cancer, la Ligue contre le cancer est une association loi 1901 créée en 1918, reposant sur la générosité du public et l'engagement de ses militants (près de 650 000 adhérents, 13 800 bénévoles, 103 Comités départementaux). Poursuivant 4 axes d'action complémentaires - Chercher pour guérir, Prévenir pour protéger, Accompagner pour aider, Mobiliser pour agir - la Ligue fait de la lutte contre le cancer un enjeu sociétal rassemblant le plus grand nombre possible d'acteurs sanitaires mais aussi économiques, sociaux ou politiques sur tous les territoires.

www.ligue-cancer.net

Contact : partenaires@ligue-cancer.net

01 53 55 24 14 ou 01 53 55 24 78

www.ligue-cancer.net



* Union Internationale Contre le Cancer

** Alliance des Ligues francophones Africaines et Méditerranéennes contre le cancer

UNILATÉRALISME COMMERCIAL

La remise en cause des accords commerciaux multilatéraux par l'administration Trump constituerait, non pas une erreur, mais une faute. Non seulement les États-Unis en sont les principaux bénéficiaires (définition de normes, première ou deuxième puissance commerciale mondiale...), mais cette remise en cause initierait la mise en place d'un cercle vicieux de protectionnisme dont l'Histoire enseigne les méfaits et les dangers pour tous les acteurs. Dans un scénario de remise en cause des accords actuels et futurs, les principaux pays perdants seraient la Chine et l'Allemagne (dont les exportations représentent près de 50 % du PIB !). L'imposition de droits de douanes massifs sur les produits chinois déclencherait des mesures de rétorsion sur les détentions d'actifs financiers américains par cette même Chine (qui se rapproche du Japon comme principal détenteur d'obligations du Trésor américain).

PRAGMATISME EN POLITIQUE ÉCONOMIQUE

La double annonce d'une relance massive des dépenses d'infrastructures et d'une réduction des impôts peut-elle être qualifiée de pragmatique ? Pragmatique, la relance des dépenses en infrastructures l'est, au regard de la vétusté des équipements publics aux États-Unis. Elle peut l'être également comme un moyen de relancer l'inflation (avec

« L'ARRIVÉE DE DONALD TRUMP À LA MAISON BLANCHE SONNE LE GLAS DE L'ORDRE LIBÉRAL »

le plein emploi actuel et les frémissements de hausses salariales) permettant à la FED de remonter ses taux d'intérêt et de restaurer une courbe des taux plus pentue, plus « naturelle » dans une économie en croissance. En revanche, une politique de baisse massive des prélèvements obligatoires invite à davantage de nuances. Si elle se comprend pour favoriser un rapatriement des capitaux placés hors des États-Unis (estimés à 14 % du PIB) – mouvement qui s'opérerait en défaveur des pays tiers –, elle n'apparaît vraiment pas nécessaire au regard de la situation actuelle de l'économie américaine. L'idéologie l'emportera-t-elle au détriment du pragmatisme prêté au candidat Trump ? Si ce devait être le cas, le déficit budgétaire et les taux d'intérêt américains se redresseraient sensiblement... Il est probable que la politique économique américaine s'oriente vers une politique keynésienne de relance budgétaire accompagnée de resserrement de taux d'intérêt. Les probables annonces de déréglementation dans les secteurs de l'énergie et de la finance favoriseront également à court terme la croissance de l'activité outre-Atlantique.

En conclusion, on constate que les cinq tendances qui, probablement, caractériseront les premiers pas de la politique de l'administration Trump possèdent une caractéristique commune : elles reposent davantage sur l'évaluation des rapports de forces que sur le primat du droit. On notera d'ailleurs que le système américain de contre-pouvoirs « checks and balances » est moins présent et contraignant sur la politique étrangère qu'il ne l'est en matière de politique domestique. Si l'évaluation des rapports de forces constitue une donnée intangible et permanente de la géopolitique, l'arrivée de Donald Trump à la Maison Blanche sonne le glas de l'ordre libéral dont les principaux piliers sont la prospérité économique et la sécurité militaire, mais également le respect de valeurs telles que le droit, la tolérance, la dignité et le pluralisme. Nous entrons dans une nouvelle ère...

L'AFRIQUE, CONTINENT DE TOUS LES POSSIBLES

LE MEDEF ET SES
PARTENAIRES LANCENT
LES PROGRAMMES POUR
LA CROISSANCE ET LA
JEUNESSE ACTIVE /
ACTIVE GROWTH &
YOUTH PROGRAMS
(AGYP POWERED BY
MEDEF) AVEC UN
PREMIER GRAND FORUM
"AFRIQUE-FRANCE",
LE 5 DÉCEMBRE 2016,
QUI A RÉUNI PLUS DE
1 000 PARTICIPANTS
AVENUE BOSQUET.

L'AGYP est un réseau
collaboratif regroupant
patronats, acteurs de
l'éducation/formation,
entrepreneurs/start-upers et
diasporas. Son objectif est de
valoriser et accompagner la
jeunesse pour co-construire
des leviers de croissance
inclusive et durable à travers
l'entrepreneuriat et à
l'international.

AFRIQUE-FRANCE : DES LIENS ANCIENS ET PROFONDS

L'AGYP constitue un point
de rencontres, d'échanges ;
un hub pour développer des
synergies et valoriser les
bonnes pratiques pour la
jeunesse et les entrepreneurs.
Ses Programmes s'inscrivent
en premier lieu dans la relation
avec le continent africain.
L'Afrique et la France doivent
en effet répondre ensemble
aux grandes mutations
du monde (numériques,
environnementales,
démographiques...). En outre,
la France dispose avec l'Afrique
de liens anciens et profonds.
Les entreprises françaises
sont très présentes sur ce
continent qui a su saisir la

mondialisation. L'Afrique est
désormais devenu le continent
de tous les possibles. Mais
surtout, l'Afrique est, pour des
décennies encore, le continent
le plus jeune du monde : plus
de la moitié de sa population
a moins de 25 ans. L'Afrique,
ce sera 1,1 milliard d'Africains
qui auront l'âge de travailler en
2040 et 2 milliards d'habitants
en 2050. Il est donc essentiel
de donner à cette jeunesse
un avenir, un objectif et une
ambition. L'entrepreneuriat
est la clé de cette motivation,
c'est la méthode pour avancer
ensemble.

“L'EMPLOI DES JEUNES EST AU CŒUR DES PRIORITÉS. L'ENTREPRISE EST LA SOLUTION POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS FUTURS DES PAYS. ELLE OFFRE UN TRAVAIL, UNE FORMATION, DES COMPÉTENCES, DES VALEURS, DES OBJECTIFS. ELLE CRÉE DES RICHESSES PERCEPTIBLES ET DES EMPLOIS DURABLES POUR LES HOMMES ET LES FEMMES. ELLE EST ÉGALEMENT UN MOTEUR D'INTÉGRATION ET DE DÉVELOPPEMENT, UN FACTEUR DE STABILITÉ SOCIALE, ET UN REMPART CONTRE L'INSÉCURITÉ. POUR CRÉER DES RICHESSES ET PARTAGER DES VALEURS, IL FAUT DES ENTREPRISES. POUR CRÉER, REPRENDRE OU DÉVELOPPER DES ENTREPRISES, IL FAUT DES ENTREPRENEURS. L'ENTREPRENEURIAT EST UN VECTEUR D'ÉPANOUISSEMENT, CRÉATEUR DE VALEURS, LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DE NOS PAYS.”

PIERRE GATTAZ

Président du Mouvement des entreprises de France – MEDEF
Président d'honneur de l'AGYP – Active Growth & Youth Programs

LES FORUMS DE LA JEUNESSE ET DE L'ENTREPRENEURIAT AFRIQUE-FRANCE

L'enjeu n'est pas de reproduire ce qui existe déjà, mais de mettre à l'honneur des réalisations exemplaires et d'inciter à l'action. L'objet est de mettre en réseau, de rassembler, de valoriser les réussites, de donner envie d'entreprendre et de partager les bonnes pratiques entre partenaires français et africains. Les Programmes reposent sur des actions concrètes. Parmi ces actions, il y a les Forums de la jeunesse et de l'entrepreneuriat Afrique-France, dont le premier a eu lieu au MEDEF les 6 et 7 décembre derniers. Ce premier forum a réuni décideurs publics et privés, jeunes, médias, diasporas, entrepreneurs et entreprises,

réseaux d'éducation-formation, patronats africains et leurs parties prenantes Afrique-France. Sur deux jours, les grands enjeux, opportunités et actions en cours ont été abordés à travers une série de plénières, conférences et keynote. En parallèle, des workshops étaient organisés afin de favoriser le networking et le développement de synergies entre les acteurs. Dès janvier 2017, les réalisations du Forum seront portées à Bamako au Forum de la jeunesse et au Forum économique dans le cadre du Sommet Afrique-France, puis, en novembre 2017, d'autres forums se tiendront sur le continent africain réunissant l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial Afrique-France.

LES PRIX DE L'ENTREPRENEUR BUSINESS AFRICA

Autre action de l'AGYP, les Prix de l'entrepreneur Business Africa (Prix EBA), en partenariat avec l'Institut Choiseul. Ces Prix ont pour objectif d'illustrer les *success stories* business d'Afrique et de donner le goût d'entreprendre. Ils viennent récompenser des personnalités africaines pour leur réussite entrepreneuriale tant sur le continent africain que sur le territoire français, ainsi que

des personnalités françaises qui ont réussi en Afrique. Pour leur première édition, ces Prix EBA ont récompensé des entrepreneurs emblématiques Afrique-France. Ils ont été décernés à l'occasion du premier Forum jeunesse et entrepreneuriat Afrique-France le 7 décembre dernier.

Ces Prix s'appuient sur un comité de sélection constitué de présidents des patronats africains et français et de chefs d'entreprises reconnus pour leur implication dans la promotion de l'entrepreneuriat. Dès 2017, les Prix de l'entrepreneur Business Africa auront également vocation à récompenser de jeunes entrepreneurs et/ou des porteurs de projet en offrant aux primés un dispositif d'accompagnement, voire de financement.

AFRICA 2030 – MANIFESTE ET RECOMMANDATIONS POUR ENTREPRENDRE L'AVENIR

La déclaration « Africa 2030 – Manifeste et recommandations pour entreprendre l'avenir », en partenariat avec le Club Afrique 2030, est le troisième axe d'action de l'AGYP. Cette déclaration réalisée par les jeunes, les diasporas, les entrepreneurs et les entreprises, et les réseaux éducation/formation est adressée aux grands acteurs politiques et privés afin qu'ils s'accordent sur une ambition

commune pour l'Afrique à l'horizon 2030. Les signataires s'engagent à contribuer à sa mise en œuvre et à en faire un bilan public annuel.

AGYP CONNECT

Dernière action concrète, la plateforme AGYP Connect, en partenariat avec Qwant, est un outil en ligne collaboratif, en libre accès. Elle vise à réunir une communauté pour favoriser les partages d'expérience et le *networking*. Elle valorise toutes les initiatives des réseaux membres en France et sur le continent africain pour permettre au plus grand nombre de connaître les bonnes pratiques dans trois domaines fondamentaux : éducation/formation, employabilité/business et entrepreneuriat/business.



Vous pouvez revivre tous les temps forts du premier forum AGYP France des 6 et 7 décembre sur le site du MEDEF :
www.medef.fr

Informations complémentaires :
www.agyp.international

Contact :
contact@agyp.international



L'ABSENTÉISME JOUE LES TROUBLE-FÊTES !



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

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.

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

securex
l'humain est capital

www.securex.fr

POURRAIT DEVENIR

L'UNE DES LOCOMOTIVES

DE LA CROISSANCE

MONDIALE

DÈS 2030

PATRICK ULANOWSKA MOYNIER EST PRÉSIDENT DE TRUXTUN CAPITAL, UNE START-UP GENEVOISE QUI COMMERCIALISE UNE CARTE BANCAIRE RÉVOLUTIONNAIRE. AVANT CELA, IL EST PASSÉ PAR L'HUMANITAIRE, LA FINANCE, LA DIPLOMATIE ET LES MÉDIAS. *FRANCE 2020* S'EST PENCHÉ SUR SON PARCOURS ATYPIQUE.

SOS Racisme, la fondation Danièle Mitterrand, TV5, l'OIF auprès d'Abdou Diouf et aujourd'hui Truxtun Capital, vous avez un parcours étonnant et très diversifié. Qu'avez-vous tiré de toutes ces expériences ?

t Tapez « Parcours étonnant et très diversifié » dans la barre de recherche d'une célèbre librairie en ligne et vous obtiendrez plusieurs milliers de résultats. C'est ce qui me rend légitime à vous dire qu'au fond je ne suis pas un être d'exception, mais peut-être tout simplement

un individu inspiré, créatif, épanoui, passionné d'aventure individuelle et collective dans un monde en profonde mutation où s'entrechoquent échecs et réussites, espoirs et désespoirs. Mon parcours, loin d'être préservé, s'est incontestablement construit à l'intersection de ces contradictions et de ces combinaisons. Abandonné à la naissance, pupille de l'État, je dois ma force de vie à des parents adoptifs aimants qui m'ont redonné les racines qui m'avaient été arrachées, ainsi que les ailes qui m'ont permis de prendre mon envol. D'un

côté, ces parents m'ont assuré une certaine stabilité et de l'autre, ils m'ont appris que le monde pouvait être beau, que la réussite pouvait être belle, mais que rien n'est jamais acquis et que l'avenir appartient à ceux qui, conscients des obstacles à franchir, partent à sa conquête, quelles que soient les ressources dont ils disposent, quitte à échouer et à recommencer encore avant de transformer le plomb en or... Des conseils qu'ils ont imprimés sur ma feuille de route. C'est dans cette tragédie que mon parcours s'est construit. Toutes ces expériences sont bien sûr très riches d'enseignements. Quelques lignes ne sauraient suffire à les résumer ; ce serait faire injure à ce qu'elles m'ont apporté. Pour autant,

ces expériences m'ont enseigné qu'il faut apprendre à s'extraire du court terme et à se projeter sur le long terme en privilégiant la vitesse et l'action. S'il ne fallait retenir qu'une seule leçon, ce serait celle-ci : tout choix implique irrévocablement le rejet de quelque chose d'autre et génère une trajectoire unique avec des résultats et des implications imprévues.

Via la création de structures successives, Truxtun Capital étant la dernière en date, vous avez remarquablement su construire un projet global et atteindre vos objectifs. Quels conseils donneriez-vous aujourd'hui aux jeunes créateurs d'entreprise qui ont eux aussi l'ambition de contourner les difficultés et d'aller de l'avant ?

« N'abandonnez jamais ! » Voilà le meilleur conseil que je puisse donner. S'y ajoute ce qu'un grand sage a dit un jour : « Quand on rêve tout seul, ce n'est qu'un rêve. Quand on rêve à plusieurs, c'est déjà le début de la réalité. » L'intention première de celui qui entreprend doit être de repousser les limites et d'emprunter sans cesse de nouvelles voies, fussent-elles celles de l'inconnu. Se remettre en cause, apprendre de ses erreurs, être à l'écoute du « collectif », voilà qui vous arme pour affronter la dureté du marché à l'international. Être déterminé, résolument optimiste, animé par une passion, tendu vers un idéal, voilà sans conteste des qualités qui ne me sont pas étrangères. Ce sont souvent celles des rebelles qui vous conduisent au succès. Mais attention, ces atouts ont aussi



« LORSQUE VOUS ÊTES PASSIONNÉ PAR CE QUE VOUS FAITES, VOUS NE POUVEZ QUE VOUS EN SORTIR, QUELLES QUE SOIENT LES DIFFICULTÉS »

GUSTAVE ROUSSY,
1^{ER} CENTRE DE LUTTE CONTRE LE CANCER EN EUROPE*

Dons Legs Mécénat

CHOISISSEZ LE **DON DIRECT**
VOTRE SOUTIEN EST ESSENTIEL

À la pointe de l'innovation, Gustave Roussy regroupe sur un même site toutes les expertises en soin, recherche et enseignement pour accélérer la lutte contre le cancer.

Le cancer nous concerne tous,
les équipes de Gustave Roussy ont besoin de vous pour remporter de nouvelles victoires.



DÉDUCTIONS FISCALES

ENTREPRISES :

60 % du montant de votre don sont déductibles de l'impôt sur les sociétés (dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires).

PARTICULIERS :

66 % du montant de vos dons sont déductibles de vos impôts sur le revenu dans la limite de 20 % de votre revenu imposable.
75 % du montant de votre don sont déductibles de l'ISF dans le cadre de la loi TEPA. Un reçu fiscal vous sera adressé par Gustave Roussy dans les meilleurs délais.

**GUSTAVE/
ROUSSY**
CANCER CAMPUS
GRAND PARIS



* Centre de lutte contre le cancer habilité à recevoir des dons et legs depuis l'ordonnance du 1^{er} octobre 1945.
Plus de 48 000 patients suivis chaque année

Une équipe à votre écoute
Relations donateurs 01 42 11 62 10
Mécénat : 01 42 11 65 62

GUSTAVE ROUSSY
114, rue Édouard-Vaillant
94805 Villejuif Cedex - France

www.gustaveroussy.fr

leurs corollaires, la solitude notamment, lorsque placé dans une situation d'adversité, vous ne pouvez compter le plus souvent que sur vous-même, aller chercher au fond de vous-même les forces nécessaires pour surmonter les difficultés qui peuvent être passagères, alors qu'elles vous donnent le sentiment de s'inviter quotidiennement sans vous laisser le temps d'une respiration heureuse. Mais lorsque vous êtes passionné par ce que vous faites, vous ne pouvez que vous en sortir, quelles que soient les difficultés ! Alors soyez persévérant ! Et un brun révolutionnaire, de sorte à bouleverser l'ordre établi. Ce qu'il faut, c'est agir, avoir le goût du risque, penser en dehors des règles établies pour innover et créer les succès de demain. Cela s'appelle le bonheur. Il reste que c'est une conquête.

Truxtun Capital développe un nouveau standard de paiement associant une carte bancaire acoustique et une application mobile. Comment cela fonctionne-t-il ? Quels sont les avantages de ce nouveau système ?

La révolution digitale a engendré un puissant mouvement autour du paiement, une attente prépondérante pour des services sécurisés, des évolutions réglementaires et de nouveaux comportements d'achat qui dynamisent l'innovation en matière de solutions de paiements, qu'il s'agisse d'innovations techniques ou de nouveaux services. Notre système de paiement qui combine une carte bancaire sonore

et une application mobile commercialisées sous la dénomination Wega 3DSA entend répondre de façon pertinente à ces nouveaux enjeux. L'ambition n'est pas mince dans la mesure où il s'agit de mettre un terme

« L'AMBITION N'EST PAS MINCE : IL S'AGIT DE METTRE UN TERME DÉFINITIF À LA FRAUDE AU PAIEMENT EN LIGNE »

définitif à la fraude au paiement en ligne et d'augmenter de ce fait la confiance des clients finaux. Désormais, pour effectuer un paiement sur Internet ou sur un mobile, il ne sera plus nécessaire de communiquer les détails de votre carte bancaire. Grâce au dispositif que nous avons conçu et qui est embarqué dans la carte, une simple pression sur un bouton situé sur cette dernière suffit à générer un son qui est différent à chaque utilisation, qui est non rejouable et non prévisible. Le serveur vous demande alors de composer votre code confidentiel à quatre chiffres sur votre mobile. De ce fait, aucune transaction ne peut être validée si vous ne disposez pas

de ce code que vous êtes le seul à connaître et que vous pouvez modifier à tout moment ! Notre volonté a été de créer et d'opérer une solution de paiement construite sur les meilleurs standards du marché. L'objectif est atteint puisque notre concept technologique a été validé par MasterCard et séduit maintenant de grands émetteurs. Nous sommes très fiers qu'une banque américaine nous ait accordé sa confiance pour émettre en Europe, et plus particulièrement au Royaume-Uni, la première carte bancaire acoustique EMV FIDO® Certified qui devient la carte de paiement officielle des prestigieux clubs de football Manchester City et New York City dans le cadre du partenariat que nous avons conclu à haut niveau avec City Football Group, propriétaire de ces clubs comprenant entre autres Melbourne City et Yokohama City. Truxtun Capital est membre de FIDO Alliance, laquelle regroupe de grands acteurs comme Google, Samsung, Microsoft, Paypal, MasterCard, Yahoo, Ebay, Amex, Visa, Bank of America... L'objectif est de promouvoir au plan mondial un standard unique d'identification et d'authentification forte chaque fois que vous accédez à un portail en ligne, que ce soit celui d'un site marchand, de votre banque en ligne ou



de votre boîte mail. Un seul identifiant et un seul mot de passe, notamment biométrique, pourront bientôt être utilisés quel que soit l'usage et sans qu'il soit besoin de retenir autant d'identifiants et de mots de passe que de sites visités. Cela contribuera à renforcer de façon considérable la sécurité, et facilitera la vie de chacun ! Après un an de travaux, nous avons obtenu la certification FIDO® pour notre solution, première du genre au plan mondial, ce qui nous ouvre des perspectives de commercialisation très importantes au plan international. Selon les chiffres communiqués par le consortium EMVco, ce sont quelque 2,37 milliards de cartes bancaires qui sont concernées par notre technologie. C'est dire le potentiel considérable dont nous disposons dès lors que notre produit, particulièrement disruptif, qui s'inscrit dans les évolutions suscitées par la directive sur les services de paiement de l'Union européenne (DSP2) notamment sur l'authentification renforcée, est en position de leader du fait qu'il n'existe pas de produits présentant toutes ces caractéristiques : la carte et son dispositif acoustique

associé à un code confidentiel et/ou un facteur biométrique tel que le lecteur d'empreinte digital ou la reconnaissance faciale que nous avons implémenté avec un partenaire membre de FIDO Alliance. La première carte sera en circulation début 2017 après dix années de recherche et de développement ! Il a donc fallu s'armer de patience et faire preuve d'une très grande persévérance pour parvenir à un tel résultat, mais nous avons toujours été très confiants. Notre initiative démontre aussi que la carte bancaire est encore et toujours une magnifique plateforme d'innovations bénéficiant de la confiance du consommateur, d'un écosystème hyper vertueux en termes de sécurité et d'un business model maîtrisé par les banques. C'est probablement le meilleur outil de convergence et de dématérialisation associée, où l'utilisation de la biométrie et du multi-applicatif autorisent la réalisation de projets nouveaux et d'envergure, comme en atteste la carte bancaire acoustique FIDO® Certified Wega 3DSA MasterCard. Pour relever de tels défis, j'ai la chance d'avoir reçu le renfort de partenaires financiers suisses qui ont d'ailleurs souhaité que le siège soit basé à Genève. Nous avons conclu un accord de distribution au plan mondial et disposons déjà de sociétés distributrices en France, au Royaume-Uni, en Italie et aux États-Unis.

En octobre dernier, vous

avez présenté vos solutions de paiement lors du salon Money 20/20 à Las Vegas (Nevada), un salon qui est à la FinTech ce que le CES est au numérique. Vos innovations vont fortement impacter l'économie numérique dans les années à venir. Pourquoi est-il particulièrement important que L'Afrique puisse y accéder ?

Cinq ans après sa première édition, le salon Money 20/20, qui a réuni cette année à Las Vegas les acteurs du paiement, a pu mesurer son succès et le chemin parcouru. L'affluence n'est sans doute pas étrangère au fait que le contexte macroéconomique a changé. Dans ce monde digital en pleine effervescence, de plus en plus imbriqué et divers, les rendez-vous se sont multipliés entre des jeunes pousses comme la nôtre et des acteurs traditionnels. J'ai été particulièrement frappé par la montée en puissance de la *FinTech* chinoise arrivée par le paiement, et qui supprime les services financiers des banques du pays auprès des particuliers. C'est, de mon point de vue, un fait majeur qui a de quoi faire réfléchir les acteurs occidentaux et qui m'amène à dire que l'Afrique pourrait être un modèle dans

**« LA PREMIÈRE
CARTE BANCAIRE
SERA EN
CIRCULATION
DÉBUT 2017
APRÈS 10 ANS DE
RECHERCHE ET
DÉVELOPPEMENT.
IL A DONC FALLU
S'ARMER DE
PATIENCE POUR
PARVENIR À UN
TEL RÉSULTAT »**

les sphères numériques et devenir également une des locomotives de la croissance mondiale dès 2030 avec deux milliards d'habitants. Les défis à relever sont énormes mais le continent dispose d'acteurs à fort potentiel pour provoquer ce phénomène, la stratégie du partenariat étant vitale pour se développer à l'international. Parmi les nombreuses mutations qui permettent à l'Afrique de s'imposer comme le continent de la croissance, l'essor de la sphère digitale, synonyme de développement économique et social, est incontournable. La bancarisation des populations, la lutte contre le blanchiment, la traçabilité des transactions financières, la gestion sécurisée des identités numériques, la lutte contre la fraude au paiement, l'inclusion financière qui doit permettre à chacun de disposer d'un compte bancaire et d'un moyen de paiement, voilà autant de sujets sur lesquels les États et les gouvernements sont très fortement mobilisés. Ils acceptent ces changements inévitables et ne cherchent pas à s'opposer à cette révolution afin de mieux tirer parti de cette mutation. Dans ce contexte, il serait inimaginable que des solutions performantes soient réservées aux pays riches et excluent tous les autres. C'est un enjeu de développement. Il en va de notre sécurité à tous et d'une certaine manière, de la paix, quand on sait de quelle manière sont financées les activités terroristes ! Cela dit, le continent africain est aujourd'hui doté d'un très fort potentiel, tant en termes de nombre d'utilisateurs que d'accès aux offres les plus

l'absence d'infrastructures, répondre à de nouvelles habitudes de consommation ainsi qu'à un besoin d'inter-connectivité que de nouvelles technologies comme la nôtre doivent être relayées par les acteurs économiques qui sont parties prenantes des perspectives formidables qui s'ouvrent dans le domaine des services financiers accessibles à partir d'un mobile. Avec plus de 700 millions d'abonnés mobiles, un chiffre supérieur à celui des États-Unis et de l'Europe, l'Afrique vit une véritable révolution numérique. Les modes de circulation de l'information, de l'argent, des biens et des services en sont profondément affectés. Cela a pour effet de démocratiser l'accès à la bancarisation et de structurer progressivement l'économie informelle tout en permettant aux États qui disposent du pouvoir de régulation et de normalisation de mieux se développer financièrement, notamment en collectant des impôts importants. La bonne gouvernance sera bien sûr aussi décisive qu'indispensable. Faisons confiance aux jeunes, 50 % de la population africaine a moins de 25 ans, et jeunesse rime avec innovation !

SÉCURISONS ENSEMBLE VOTRE SI !

Suis-je correctement protégé des menaces extérieures ?

Je souhaite améliorer ma sécurité, mais par où commencer ?

Comment m'assurer que mes données confidentielles restent secrètes ?

Quelle solution pour varier mes mots de passe et les mémoriser ?

Comment faire face à un incident de sécurité informatique ?

Mes collaborateurs sont-ils correctement formés aux bonnes pratiques de sécurité ?

Quelle stratégie définir à court, moyen et long terme ?

... Tout chef d'entreprise est tôt ou tard confronté à l'une de ces questions qui touchent à la sécurité de son système d'information.

AlgoSecure : innovation et réactivité pour contrer l'ingéniosité des cybercriminels.

SÉCURISEZ

vosre système d'information avec un spécialiste
Répondre à ces questions, c'est le domaine d'expertise d'AlgoSecure. Cabinet de conseil spécialisé en sécurité informatique, AlgoSecure accompagne les entreprises sur toutes ces thématiques. Qu'il s'agisse d'évaluation d'infrastructure sécurisée ou de sécurisation d'un environnement technique déjà existant en production. AlgoSecure appuie sa démarche sur une vision globale du système d'information en y intégrant les besoins sécurité de tous les acteurs de l'entreprise.

INNOVATION

En veille sur les nouveautés et dernières vulnérabilités, AlgoSecure prépare l'avenir en participant activement à la création de solutions innovantes. A ce titre, AlgoSecure est partenaire de l'INSA de Lyon pour le développement de la sécurité des objets connectés.

RÉACTIVITÉ

Une équipe performante dans une structure à taille humaine, formée pour être à la pointe des technologies et pour intervenir dans respect des contraintes de fonctionnement de l'entreprise.

INDÉPENDANCE

AlgoSecure n'entretient aucun partenariat avec des éditeurs ou constructeurs. AlgoSecure entreprend une démarche pragmatique et factuelle afin d'intervenir en toute objectivité.

UN TEST D'INTRUSION POUR ÉVALUER L'EFFICACITÉ DE VOS PROTECTIONS

Les attaques internes ou externes de personnes malveillantes sont plus courantes qu'on ne l'imagine.

Vous avez un doute sur la sécurité de votre application ?

Avec un test vous aurez une vue claire des résultats et risques encourus :

Explication détaillée de chaque vulnérabilité et recommandation. Preuve de résultats avec des copies d'écrans.

Accompagnement pour la mise en œuvre des actions de remédiation.



www.AlgoSecure.fr
sales@algosecure.fr

Vous êtes membre associé de l'Institut Montaigne et membre du Club XXI^e siècle. C'est aussi à ce titre que vous avez décidé de vous mobiliser pour le forum AGYP pour la jeunesse et l'entrepreneuriat. Qu'attendez-vous de cette initiative ?

Je souhaite valoriser la jeunesse pour co-construire sur le continent des leviers de croissance inclusive à travers l'entrepreneuriat, l'entreprise et ses partenaires, poursuivre la dynamique des relations économiques entre les acteurs africains et français et valoriser l'entrepreneuriat comme levier de croissance inclusive, partagée et durable. Autant d'objectifs clairement affirmés par les promoteurs du forum AGYP (Active Growth & Youth Programs), le MEDEF en particulier, et qui méritent que nous soyons rassemblés autour d'un même engagement, d'une même volonté. L'institut Montaigne, tout comme le Club XXI^e siècle, est très attaché à ces valeurs, ce qui n'est pas étranger à mon engagement et en constitue même la motivation. L'Afrique est pour des décennies encore le continent le plus jeune du monde : plus de la moitié de sa population a moins de 25 ans. De mon point de vue, l'implication accrue de la jeunesse en faveur du développement est la clé de l'intégration de l'Afrique dans l'économie mondiale avec la conviction que, comme l'écrivait Senghor, « C'est la jeunesse qui fera naître une autre Afrique », qui fera naître un autre monde. L'aide au développement des entreprises doit rester au cœur des engagements, mais surtout des actions, de la communauté internationale

**« L'IMPLICATION
ACCRUE DE
LA JEUNESSE
EN FAVEUR DU
DÉVELOPPEMENT
EST LA CLÉ DE
L'INTÉGRATION
DE L'AFRIQUE
DANS
L'ÉCONOMIE
MONDIALE »**



qui se doit de promouvoir des partenariats d'un nouveau type : plus ouverts ; fondés sur l'écoute ; le dialogue, l'échange d'expériences et de connaissances ; le partage des valeurs. Ce forum a été pour nous une occasion d'apprendre pour être utiles sur le long terme. Mieux que quiconque, l'Afrique et les Africains connaissent les réalités de leur terrain, leurs spécificités. Ils sont donc les mieux placés pour définir leurs priorités, leurs choix, leurs stratégies. Il nous faut prendre en compte tous ces paramètres et en tirer les conséquences, ce que nous a permis ce forum auquel nous avons tenu à nous associer. L'Afrique attend maintenant des actes, des financements, des projets, des technologies, de la formation. Souhaitons qu'après cette première édition, il en ressorte des idées fortes et des actions concrètes pour le long terme. Du fait de la qualité et de la richesse des interventions qui se sont succédé, nul doute que ce forum peut jouer un rôle fondamental d'éclaireur et de précurseur dans l'instauration d'un nouveau partenariat exemplaire avec l'Afrique, et plus particulièrement sa jeunesse, où il ne s'agira plus tant d'évaluer les défis des uns et les obligations des autres, mais bien plutôt les défis et les obligations de tous.



L'AFRIQUE

C'EST CHIC !

RENCONTRE AVEC MAGUETTE MBOW, FONDATEUR DE LA PLATEFORME « L'AFRIQUE C'EST CHIC ! ». IL A 20 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LA DIRECTION DE PROJETS NUMÉRIQUES, E-BUSINESS ET MÉDIAS SOCIAUX À L'INTERNATIONAL, DANS L'INDUSTRIE, LES MÉDIAS, LE COMMERCE ET LES SERVICES B2B2C.

Comment vous est venue l'idée de « L'Afrique c'est Chic ? »

Maguette Mbow : Le projet « L'Afrique c'est Chic » est né de plusieurs rencontres et d'échanges avec la jeunesse africaine autour de l'entrepreneuriat. L'esprit de cette initiative est de créer des liens entrepreneuriaux avec une jeunesse africaine diverse, internationale, créative, collaboratrice et innovante à travers une plateforme « on & off line » de promotion de l'Afrique créative.

Que cherchez-vous à promouvoir ?

« L'Afrique c'est Chic » a pour vocation de promouvoir, partout dans le monde, les talents et créateurs africains, dans les domaines de la culture, de la mode, de l'art et de la technologie à travers des événements d'échanges collaboratifs :

- porteurs de sens, de dynamique et de mouvement ;
- dans la découverte de soi et de l'autre ;
- dans la culture et le partage ;
- dans l'éducation et le voyage.

Comment commercialisez-vous vos produits ?

Nous avons lancé, le 9 mars 2015, notre première collection de vêtements et d'accessoires pour les hommes, les femmes et les enfants. Elle est désignée en collaboration avec la marque ETNIZ® et est commercialisée sur notre site Web, et sur Facebook, Twitter et Instagram*. Afin de renforcer notre accompagnement de ces projets entrepreneuriaux et sociaux, nous avons organisé entre 2015 et 2016 plus d'une dizaine d'événements, dans différents formats, dans plusieurs espaces parisiens, notamment dans Le Village Saint-Germain, notre

*<http://lafriquecestchic.com>
<https://www.facebook.com/LAFriqueCChic>
<https://twitter.com/hashtag/lafriquecestchic>
<https://instagram.com/lafriqueCChic>

partenaire historique. Notre dernier format d'événement, #lafriquecestchicforum, a pour vocation de mettre en relation les entrepreneurs, investisseurs et annonceurs avec les acteurs du développement, du tourisme, de la culture, de la mode et des technologies afin de créer des passerelles internationales entre le continent africain et le reste du monde.

Est-il difficile de lancer une start-up en France aujourd'hui ? Quelles principales difficultés rencontrez-vous ?

La difficulté de création d'une start-up dépend de l'accès à l'information et de la connexion aux réseaux d'entrepreneurs et d'investisseurs. L'écosystème français numérique offre de plus en plus de soutien aux start-upers : la French Tech, Bpifrance, Ubifrance, la future Halle Freyssinet... Pour autant, l'accès au financement, bien qu'en forte progression (incubateurs, accélérateurs, nouvelles dispositions pour le crowdfunding...) reste encore compliqué pour la plupart des créateurs de start-up. Il est à espérer que le paysage du capital-risque digital (français et européen) évolue rapidement pour pouvoir accompagner les jeunes créateurs d'entreprises dans leur besoin de grandir vite et bien, à l'instar des grands géants du Web outre-Atlantique (Gafa, Natu...).



Maguette Mbow, fondateur de la plateforme « L'Afrique c'est Chic ! » qui promeut de jeunes entrepreneurs africains dans les domaines de la culture, de l'art, de la mode et de la technologie, porte un t-shirt de sa marque.

Quels messages souhaitez-vous adresser à la communauté des entreprises et au MEDEF ?

Du fait de leur formation et de leur parcours interculturels, les entrepreneurs africains en France sont de véritables traits d'union de consolidation des liens sociaux, culturels et économiques séculaires entre leur pays d'accueil et leur pays d'origine. Ils représentent de solides « acteurs-ambassadeurs » capables de construire les relations humaines, entrepreneuriales, solidaires et fructueuses attendues de part et d'autre. Associés à la communauté des entreprises françaises représentée par le MEDEF, ils ont ensemble une responsabilité historique qui est celle de bâtir des ponts par la création de liens, de sens et de valeurs durables entre l'Afrique et le reste du monde. Depuis sa création, « L'Afrique c'est Chic » est totalement engagée dans cette démarche d'accompagnement et de promotion des créateurs africains dans leur développement international par la création d'alliances et de synergies entrepreneuriales avec l'Europe et l'international.

LES PRINCIPALES PRODUCTIONS ET LES PARTENARIATS DE L'AFRIQUE C'EST CHIC !

1. Lancement de la plateforme digitale - 9 avril 2015 /// store, news, Facebook, Instagram, Twitter - <http://lafriquecestchic.com>
2. Street fooding - fashion - shooting - 19 avril 2015 /// bibliothèque François Mitterand - paris 13^e
3. Afropunk paris - 23 mai 2015 /// théâtre du Trianon - paris 18^e
4. Partenariat Layu concept-store Dakar - 24 juin 2015 /// Dakar
5. L'Afrique c'est chic au Village Saint-Germain - 29 août 2015 /// Saint-Germain-des-Prés - paris 6^e
6. Africa it news - 12 septembre 2015 /// Gaîté lyrique - paris 3^e
7. #chicisthenewblack - I - 24 février 2016 /// Saint-Germain-des-Prés - paris 6^e
8. #chicisthenewblack - II - 31 mars 2016 /// Saint-Germain-des-Prés - paris 6^e
9. #chicisthenewblack - III - 30 juin 2015 /// Montmartre - paris 18^e
10. #lafriquecestchiccatwalk - 10 septembre 2016 /// au Village Saint-Germain - paris 6^e
11. #lafriquecestchicforum - 24 septembre 2016 /// à la maison de l'architecture de l'île-de-france - paris 10^e

KARIM SY A CRÉÉ JOKKOLABS, LE PREMIER ESPACE COLLABORATIF AFRICAIN, À DAKAR EN 2010. DEPUIS LORS, SON CONCEPT, FONDÉ SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, ESSAIME PARTOUT EN AFRIQUE ET À L'ÉTRANGER.

VOUS AVEZ FONDÉ JOKKOLABS EN PARTANT DE L'UBUNTU. POUVEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER CE QUE SIGNIFIE CE PRINCIPE AFRICAIN ET POURQUOI VOUS VOUS EN ÊTES INSPIRÉ ?

KARIM SY : C'est une notion dont l'esprit se retrouve dans toutes les traditions du monde, l'idée que nous sommes tous interconnectés, que « je suis parce que nous sommes » ! L'archevêque Desmond Tutu l'a popularisée durant le processus de réconciliation en Afrique du Sud.

Nous revenons de la COP22, elle illustre bien les défis auxquels nous sommes confrontés et le besoin de passage à l'action. Ce sont les valeurs qui donnent le sens de l'action. Il nous est apparu important d'inscrire une initiative comme Jokkolabs dans le sillage de l'ubuntu. Jokkolabs est une initiative privée à but non lucratif. Nous avons ouvert l'un des premiers espaces d'innovation du continent africain le 10 octobre 2010 (10/10/10 !). L'appellation vient du wolof « Jokko » superposition de « joxko » (donne-lui) et de « jotko » (rejoins-le), une façon de souligner la communication et le partage au sein d'un groupe. Il est important d'entreprendre autrement depuis la crise économique de 2008 et l'émergence d'une nouvelle économie mondiale. Aussi, avec Jokkolabs nous contribuons depuis 6 ans maintenant à la construction d'un écosystème humain favorisant le partage des savoirs et des expériences sur la dynamique des biens communs, en

soutenant notamment le développement des communautés professionnelles technologiques issues de la culture du logiciel libre, formant le socle de la nouvelle économie pour une prospérité partagée. L'initiative est portée par des entrepreneurs, pour des entrepreneurs, avec des entrepreneurs. Mais des entrepreneurs partageant des valeurs d'ouverture et de collaboration et un cadre de qualité (les hubs) où ils peuvent travailler, se rencontrer, collaborer, réseauter, apprendre et s'amuser. Dans une démarche d'innovation communautaire, avec les pairs et en s'enrichissant de la diversité, nous permettons à tous de saisir les opportunités qui s'offrent à eux, de libérer leur talent et de participer activement à la vie de la communauté. Au-delà d'uniquement créer de la richesse, faire de l'argent pour eux. Ce n'est peut-être pas un hasard si nous avons ouvert le premier hub à Dakar, car Jokkolabs s'inscrit totalement dans la philosophie de Senghor invitant tous les peuples à participer au « banquet de l'Universel », au carrefour du « donner » et du « recevoir » où chacun se sentira à l'aise parce que se sachant à la fois donneur et receveur.

**COMMENT FONCTIONNE
JOKKOLABS ? OÙ EN
ÊTES-VOUS 6 ANS APRÈS
SA CRÉATION, ET QUELS
SONT VOS PROJETS DE
DÉVELOPPEMENT ?**

Inspiré par la culture communautaire du logiciel libre et par la souplesse offerte par les technologies numériques, Jokkolabs s'est engagé dès 2010 avec près de 700 pionniers mondiaux du travail 2.0 en inventant une nouvelle manière de travailler autour d'espaces de travail partagés, avec une approche moins centralisée. Nous avons une diversité dans les profils qui se côtoient dans, et autour, de nos hubs – que nous appelons « communauté » – entrepreneurs, créatifs, développeurs, consultants, petites start-up, PME, grandes entreprises, ONG, organisations internationales ou gouvernementales.

L'approche innovante poursuivie est celle de l'innovation ouverte communautaire, en réseau, pour inventer de nouvelles manières de faire, pour innover ensemble, pas en silo. Aujourd'hui, les entreprises doivent repousser leurs limites et intégrer un vaste écosystème de partenaires, notamment numériques. Elles peuvent ainsi inventer une nouvelle génération de produits, services et modèles économiques. Ce que certains appellent l'« économie du nous ». Par exemple, récemment le groupe Société Générale a approché Jokkolabs pour monter un programme panafricain visant à développer des solutions pour améliorer la relation client dans ses agences. Ce partenariat a conduit au lancement du premier « innovathon » (marathon d'applications) panafricain de la Société Générale intitulé « Réinventons ensemble l'expérience client en agence ». Plus de 400 start-up y ont participé. Le plus intéressant c'est que le groupe a finalement décidé d'installer son laboratoire d'innovation

**“L'INITIATIVE EST PORTÉE
PAR DES ENTREPRENEURS
PARTAGEANT DES VALEURS
D'OUVERTURE ET DE
COLLABORATION, ET UN
HUB DE QUALITÉ OÙ ILS
PEUVENT TRAVAILLER,
SE RENCONTRER,
COLLABORER, RÉSEAUTER,
APPRENDRE ET S'AMUSER”**





pour l'Afrique subsaharienne au sein de Jokkolabs à Dakar, et accompagne aujourd'hui trois start-up pour déployer les solutions en prestation dans ses filiales au Sénégal, au Ghana et au Burkina Faso. On dépasse le cadre des prix/compétition pour permettre à des start-up de réellement émerger avec l'aide d'une multinationale. C'est ce type de relation de bienveillance que nous aimons voir se créer ; Attali parle d'« altruisme rationnel ». Aujourd'hui, l'initiative s'est étendue pour former un réseau d'espaces de créativité Jokkolabs en France avec deux hubs en Île-de-France et dans huit pays africains (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Mali, Maroc, Gambie, Sénégal). Avec des partenaires, nous venons d'ouvrir un nouveau hub à Ziguinchor et un deuxième hub à Dakar.

VOUS VOUS INTÉRESSEZ TOUT PARTICULIÈREMENT AUX JEUNES, ET IL EXISTE MÊME AU SEIN DE JOKKOLABS UN ESPACE DÉDIÉ AUX ENFANTS, JOKKOKIDS. POURQUOI ?

Les enfants sont les futurs acteurs d'un monde de plus en plus complexe. Ils doivent eux aussi avoir accès aux technologies numériques et à des espaces d'expression

leur permettant de libérer leurs talents. En 2050, l'Afrique constituera la 3^e population d'un monde de plus en plus connecté, mais aussi de plus en plus inégal, notamment pour les usages numériques. Des millions d'enfants n'ont pas accès aux nouvelles technologies. Nous pensons, à la suite de nombreux chercheurs, que les enfants sont des innovateurs-nés : leur proposer d'exprimer leur créativité et de développer leur potentiel en solutionnant des problèmes par le jeu, l'expérimentation et l'expression de soi est un gain pour l'avenir collectif. Jokkokids s'articule ainsi autour de trois champs : les technologies numériques, les pratiques du « faire » et l'expression de soi. Le projet explore, documente et fédère les initiatives existantes pour permettre à l'enfant d'expérimenter des processus afin d'acquérir des compétences mais aussi une meilleure connaissance de soi. Participer à améliorer le futur ne peut se faire en dehors du bien-être personnel. Ce projet a intéressé la fondation Osiwa (Open Society Initiative for West Africa) qui nous soutient pour son lancement. Au Sénégal, nous sommes aussi à Ziguinchor en collaboration avec l'ONG Futur au présent qui fait un travail remarquable avec la Maison de l'éducation qui touche plus de 200 enfants avec différents dispositifs. Nous sommes en train de nouer d'autres synergies en Afrique (Cameroun et Mali

principalement) et en France. L'idée de fond est de disséminer les « Kid's lab », les pratiques et les initiatives pour offrir au plus grand nombre d'enfants l'opportunité de développer leurs compétences pour le monde de demain.

JEUNE AFRIQUE VOUS A DÉSIGNÉ COMME L'UN DES "25 LEADERS DE DEMAIN" QUI INCARNENT LE FUTUR DE L'AFRIQUE FRANCOPHONE. PAR QUOI PASSE, SELON VOUS, LE FUTUR DE L'AFRIQUE ?

On dit souvent que le passage de la bougie à l'électricité ne s'est pas fait par améliorations incrémentales. L'Afrique a démontré une incroyable capacité d'appropriation des technologies avec la téléphonie mobile ou encore avec l'usage de la banque mobile (« mBanking »). Il faut donc avoir de l'ambition et oser l'Afrique avec des innovations radicales. Le monde se pose aujourd'hui la question d'inventer l'avenir : comment nourrir des milliards de personnes ? Comment gérer la transition énergétique ? Ce sont des questions de développement auxquelles l'Afrique est confrontée. N'ayant pas à supporter des amortissements ou à gérer des actifs, voire certains lobbies, l'Afrique peut aujourd'hui s'engager plus facilement dans des approches de ruptures pour ouvrir de nouvelles voies. Son retard devient un atout. Enfin, dans cette démarche, nous sommes convaincus qu'il

“IL FAUT AVOIR DE L'AMBIITION ET OSER L'AFRIQUE AVEC DES INNOVATIONS RADICALES”

Bénin, au Gabon et au Maroc. De même, nous sommes organisateurs-hôtes de la semaine mondiale de l'entrepreneuriat au Sénégal, au Mali, en Côte d'Ivoire, et au Congo-Brazzaville. Cette initiative internationale qui regroupe 165 pays a organisé plus de 90 événements en une semaine impliquant une trentaine de partenaires dans ces quatre pays. Nous venons de lancer un programme accélérateur de projets digitaux dans le cloud Arccelebrate avec une PME innovante du Sénégal. Par ailleurs, le profit n'est pas la principale raison d'être de Jokkolabs qui, rappelons-le, est une initiative privée à but non lucratif. À ce titre, Jokkolabs a été impliquée dans des initiatives citoyennes pour produire du bien commun tel que Samabaat, une plateforme participative de monitoring des élections intégrant la société civile – les observateurs –, la presse et les citoyens [Karim SY a coordonné le contrôle du fichier électoral en 2000, 2002, et 2007, ndlr], ou encore SIG Santé – des systèmes d'information géographique appliqué à la santé – pour produire de manière participative avec ceux qui le veulent, et les partenaires, une cartographie sanitaire du Sénégal. Toutes ces composantes sont importantes pour nourrir un écosystème vertueux pour le futur.

COMMENT LA FRANCE ET LES ENTREPRISES FRANÇAISES PEUVENT-ELLE AIDER L'AFRIQUE ?

Nous venons de lancer la communauté French Tech

“NOUS PENSONS QUE LES ENFANTS SONT DES INNOVATEURS-NÉS”

est important aujourd'hui que tous les acteurs – publics, privés, et société civile – soient impliqués et mutualisent leurs capacités pour trouver des réponses et les mettre en œuvre. L'État ne peut pas tout faire ni tout financer.

VOUS AVEZ DÉCLARÉ VOULOIR PROMOUVOIR LA CULTURE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION. QUELLES ACTIONS MENEZ-VOUS POUR CELA ?

Nous stimulons régulièrement l'écosystème par l'organisation d'événements de toutes natures et de toutes tailles. Par exemple avec la Francophonie, nous avons initié un programme d'innovations en préparation de la COP21 pour mettre en lien les jeunes porteurs de projets et les gouvernements pour trouver des solutions à la problématique de la gestion des déchets au Sénégal, au

Sénégal en présence de l'ambassadeur de France au Sénégal. La France est dynamique et a fait de grandes avancées pour prendre la vague de la nouvelle économie et devenir une « start-up nation ». Elle a des liens naturels avec beaucoup de pays africains (l'Afrique en compte 54) : historiques, culturels, économiques, géographiques, pour ne citer que ceux là. La France – ou plus largement le continent européen – est complémentaire de l'Afrique qui reste un « continent jeune » en matière d'entrepreneuriat et de secteur privé. Dans l'esprit de l'ubuntu, il est essentiel pour le continent européen de comprendre que, de la qualité de ses relations futures avec l'Afrique, dépendra sa prospérité. Il faut donc mettre nos ressources en commun et notre ingéniosité pour construire l'Afrique de demain qui augurera le monde dans lequel nous serons : pour le meilleur... ou pour le pire.

HAWEYA MOHAMED

AFROBYTES,

UN HUB DIGITAL POUR L'AFRIQUE

MONDIALISATION

HAWEYA MOHAMED EST CO-FONDATRICE D'AFROBYTES, QU'ELLE A CRÉÉ AVEC AMMIN YOUSSEF À PARIS EN 2015, AVEC L'AMBITION D'EN FAIRE UN HUB DIGITAL POUR LA DIASPORA AFRICAINE. L'OBJECTIF EST DE METTRE EN RELATION LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'AFRIQUE OÙ QU'ILS SOIENT DANS LE MONDE.

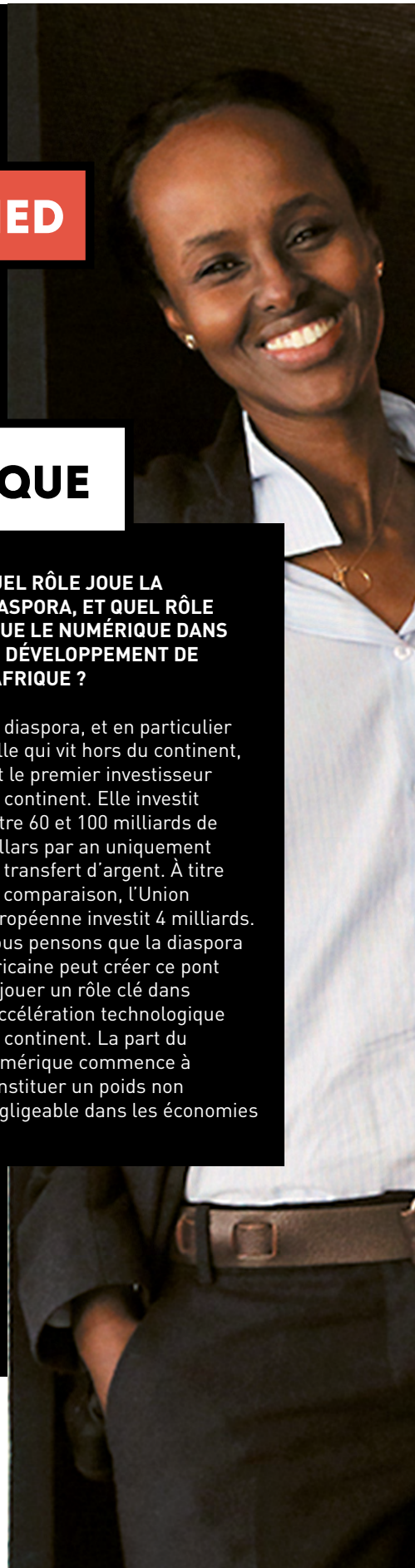
"IL S'AGIT POUR NOUS D'ÊTRE UN ACCÉLÉRATEUR ET DE CRÉER DES OPPORTUNITÉS DE RENCONTRES BUSINESS INNOVANTES POUR PENSER ENSEMBLE L'AFRIQUE ET L'EUROPE DE DEMAIN"

POURQUOI AFROBYTES ? COMMENT VOUS EST VENUE CETTE IDÉE ?

Haweya Mohamed : Afrobytes est avant tout une rencontre et un souhait de raconter l'Afrique autrement. L'apparition sur le continent africain de nombreux tech hubs et le rôle clé de la diaspora dans l'économie africaine nous a donné l'idée de créer Afrobytes. Cette dynamique portée par une jeunesse qui constituera l'Afrique de demain était, selon nous, un bon moyen de redéfinir les relations entre l'Afrique et l'Europe. Nos différents voyages nous ont également permis de recenser les besoins d'un certain nombre de ces tech hubs (visibilité, financements, mise en place de partenariats solides pour grandir). Nous avons donc décidé d'y répondre et de créer ce pont entre la tech africaine et la tech Européenne. Il s'agit pour nous d'être un accélérateur pour l'Afrique et de créer des opportunités de rencontres business innovantes pour penser ensemble l'Afrique et l'Europe de demain.

QUEL RÔLE JOUE LA DIASPORA, ET QUEL RÔLE JOUE LE NUMÉRIQUE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE ?

La diaspora, et en particulier celle qui vit hors du continent, est le premier investisseur du continent. Elle investit entre 60 et 100 milliards de dollars par an uniquement en transfert d'argent. À titre de comparaison, l'Union européenne investit 4 milliards. Nous pensons que la diaspora africaine peut créer ce pont et jouer un rôle clé dans l'accélération technologique du continent. La part du numérique commence à constituer un poids non négligeable dans les économies



africaines. Ce sont deux univers qui riment, le continent est d'ailleurs qualifié de « Mobile First Continent ». De nombreux pays l'ont compris (Afrique du Sud, Kenya, Rwanda, Sénégal, Ouganda...) et soutiennent ce secteur qui va jouer un rôle décisif notamment pour répondre aux enjeux liés à la croissance démographique.

VOUS AVEZ ORGANISÉ EN JUIN DERNIER UN GRAND ÉVÉNEMENT DANS LE CADRE DU FESTIVAL « FUTUR EN SEINE » POUR PROMOUVOIR LA TECH AFRICAINE. COMMENT CELA S'EST-IL PASSÉ ? AVEZ-VOUS ATTEINT LES OBJECTIFS QUE VOUS VOUS ÉTIEZ FIXÉS ?

Nous avons en effet matérialisé notre ambition en organisant une conférence totalement dédiée à la tech africaine à Paris. Elle s'est faite en deux temps. Une conférence de deux heures à la Gaité lyrique où nous avons donné la parole à quelques hubs africains (KLab, CTIC, Xhub, Iceaddis et ihub) et à des venture capitalistes américains venant de la Silicon Valley qui investissent déjà sur le continent ; l'objectif étant de donner un visage à ce sujet et d'apporter un éclairage avec des témoignages. La seconde partie s'est déroulée au MEDEF où nous avons donné la parole à des tech entrepreneurs africains, et où il était question d'usages existants en Afrique depuis des années et que nous n'avons pas en Europe. Le MEDEF a été pour nous un moment très important car il nous a permis de montrer une Afrique « business » et non une Afrique en attente d'une aide.



L'objectif a été atteint et les résultats très enthousiasmants. Les rencontres et les poignées de main se sont faites et le business aussi. Nous avons eu de nombreux retours de personnes très satisfaites qui ont pu initier des collaborations avec des tiers dont elles avaient juste entendu parler, mais qu'elles ne savaient pas comment rencontrer.

QUAND AURA LIEU LA PROCHAINE CONFÉRENCE ? ET QUELS EN SERONT LES THÈMES ?

La prochaine conférence aura lieu autour des 8 et 9 juin prochains. Nous comptons monter en puissance et réunir autour de sujets à forts enjeux les meilleurs esprits des deux bords pour penser l'Afrique de demain. L'un des sujets sera le consommateur africain que nous ne connaissons pas vraiment et qui va devenir très important pour les entreprises

occidentales. Un habitant sur quatre dans le monde sera sur le continent africain. Ignorer ce marché serait une erreur fondamentale pour les entreprises internationales.

COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR TECHNOLOGIQUE DE L'AFRIQUE ?

La technologie est en train de changer fondamentalement la vie des gens sur le continent. Elle permet surtout d'apporter des solutions à des problèmes existants. Elle donne accès à l'information, au savoir, à des contenus spécifiques qui auront un impact sur le business et les communautés entières. Le numérique va surtout permettre de répondre très rapidement à des questions qui ne peuvent être réglées autrement, faute de temps. La croissance démographique va impliquer de nombreux changements et de nombreux besoins auxquels les gouvernements et les entreprises privées ne pourront répondre. Le numérique fera partie des choix.

LES JEUNES ENTREPRENEURS SONT PORTEURS DE L'AVENIR

DE L'AFRIQUE

4 QUESTIONS À CLAUDE GRUNITZKY

JOURNALISTE, FONDATEUR DU MAGAZINE TRACE, DE L'AGENCE DE COMMUNICATION TRUE, ET COFONDATEUR DE LA CHÂNE TRACE TV, CLAUDE GRUNITZKY EST UN SERIAL ENTREPRENEUR EMBLÉMATIQUE DE CETTE DIASPORA AFRICAINE QUI GAGNE. EN 2012, IL LANCE TRUE AFRICA, UNE AGENCE DÉDIÉE À L'INNOVATION NUMÉRIQUE EN AFRIQUE, PERSUADÉ QUE LES NOUVELLES TECHNOLOGIES VONT PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT DE CE CONTINENT.

VOUS AVEZ FONDÉ TRUE AFRICA POUR PROMOUVOIR L'INNOVATION NUMÉRIQUE EN AFRIQUE. QUELS SONT LES OBJECTIFS QUE VOUS VISEZ À TRAVERS CETTE PLATEFORME ?

Claude Grunitzky : Pour le moment, le site n'est consultable et consulté que depuis les pays anglophones. Mais à terme j'envisage de cibler également les pays francophones car je suis né au Togo, et aujourd'hui il est important pour moi d'avoir un média de qualité qui puisse exprimer les préoccupations de toutes les jeunesses d'Afrique, qu'elles soient anglophones, francophones, lusophones ou du Maghreb. J'ai toujours été journaliste ou entrepreneur dans les médias, et en fondant cette plateforme je voulais une approche originale pour interpeller les jeunesses africaines. Je m'adresse essentiellement aux classes moyennes émergentes et aux décideurs économiques

du continent africain. Bien sûr, je m'adresse aussi aux investisseurs et aux marketeurs qui ont un regard attentif sur l'évolution économique du continent. Étant donné que je suis togolais, que j'ai grandi en France, puis en Angleterre et que j'ai fait l'essentiel de ma carrière aux États-Unis, ce qui m'intéresse vraiment c'est la diaspora entreprenante qui soit aussi concernée par ses origines. Quand j'ai commencé à regarder ce qui manquait dans le panorama de presse en Afrique, je me suis dit qu'il y avait des questions qui méritaient qu'on s'y attarde. J'ai donc exploré le terrain et commencé à construire avec mon équipe un canevas éditorial. Nous sommes alors partis sur un média qui cible les jeunesses à travers des sujets essentiellement culturels, car depuis la culture on arrive à parler de business et bien évidemment de politique. En même temps, je n'ai pas voulu trop circonscrire nos rubriques et nos sujets, même si nous voulions éviter le piège d'être trop généralistes.

**VOUS AVEZ ÉGALEMENT
INITIÉ PLUSIEURS FORUMS
DE JEUNES ENTREPRENEURS
DANS DIFFÉRENTS PAYS
D'AFRIQUE. QUE VOULEZ-VOUS
TRANSMETTRE AUX JEUNES
AFRICAINS ?**

Il n'est pas facile d'entreprendre en Afrique, mais il y est facile de micro-entreprendre. Il y a beaucoup de gens qui sont porteurs de micro-projets mais qui n'ont pas l'ambition que j'estime qu'ils devraient avoir. J'ai donc créé en 2011 un forum annuel de jeunes entrepreneurs au Togo, en partenariat avec le gouvernement togolais, les ambassades européennes et américaine ainsi que certains grands acteurs économiques. J'ai ensuite exporté ce forum au Burkina Faso et au Sénégal avec le soutien du département d'État américain. L'idée de ces forums est d'accompagner les jeunes entrepreneurs d'Afrique, et de partager des savoirs. L'objectif est vraiment de leur fournir des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à la création d'entreprises innovantes et pérennes. Je me suis en

**"AU-DELÀ DES MÉLANGES
ETHNIQUES ET DES
MÉTISSAGES, IL Y A
UNE RÉVOLUTION DES
ÉCHANGES ET DES MOYENS
DE COMMUNICATION QUI
ENTRAÎNE LE MONDE DANS
DES BOULEVERSEMENTS
SANS PRÉCÉDENT"**

effet rendu compte que toutes ces micro-entreprises étaient très souvent mal organisées et n'avaient pas de vision à long terme. Il ne s'agit pas seulement de leur apprendre à rédiger un business plan ou à faire de la comptabilité pour bien gérer leur trésorerie, il s'agit également de les mettre en lien avec des mentors qui pourront les assister tout au long de la phase d'amorçage de leur création d'entreprise. Pour moi, il était vraiment important de réunir dans un lieu unique des porteurs de projets et des professionnels susceptibles de les conseiller. Nous avons ainsi réussi à créer des liens et à favoriser des échanges entre ces jeunes pousses et de grandes entreprises du Togo, du Burkina et du Sénégal. Résultat, nous avons depuis 2011 dans notre vivier la fine fleur des jeunes entrepreneurs africains, à tel point que la majorité des prix qui sont décernés aux jeunes entrepreneurs d'Afrique par la France, les États-Unis, l'Italie, etc., récompensent très souvent de jeunes entrepreneurs issus de mes forums.

“IL FAUT UNE NOUVELLE APPROCHE DE L’AFRO-OPTIMISME QUI PERMETTE DE PARLER DES VRAIES RAISONS POUR LESQUELLES L’AFRIQUE N’A PAS AVANCÉ AUTANT QU’ELLE AURAIT DÛ”

VOUS DÉFENDEZ DEPUIS TOUJOURS LE TRANSCULTURALISME DONT VOUS ÊTES VOUS-MÊME UN SYMBOLE VIVANT : NÉ AU TOGO, VOUS AVEZ DES ORIGINES POLONAISES, AVEZ VÉCU AUX ÉTATS-UNIS, ÉTUDIÉ À SCIENCES PO PARIS, PUIS À LONDRES. EN QUOI LE TRANSCULTURALISME PEUT-IL AIDER L’AFRIQUE ?

J’ai édité un livre sur ce sujet chez Grasset [*Transculturalismes*, ndlr]. Pour moi le transculturalisme, loin d’être une idéologie, est une réalité. Au-delà des mélanges ethniques et des métissages, il y a aujourd’hui une vraie révolution des échanges et des moyens de communication qui entraîne le monde dans des bouleversements sans précédent. Quand je circule en Afrique, comme je le fais tous les mois, et que j’arrive à connecter des individus au-delà des frontières, je me rends compte qu’Internet a vraiment consacré l’avènement d’une culture mondiale qui permet aujourd’hui aux jeunes d’Afrique d’affirmer leur identité dans un univers qui est parfois un peu déroutant. Mon rôle est de les accompagner dans leur manière

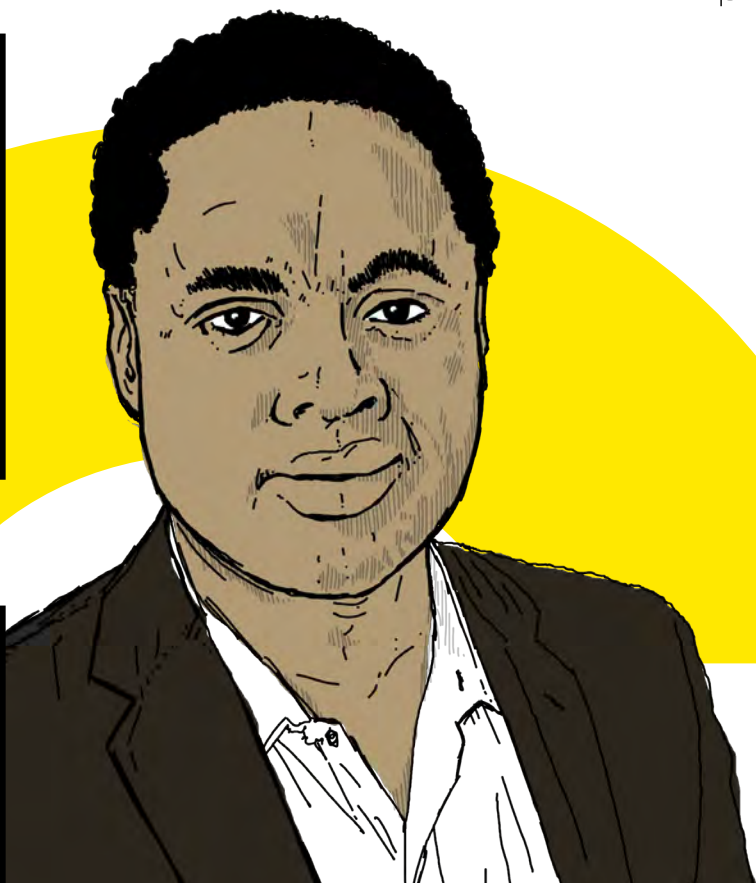
d’appréhender cet univers et d’utiliser les outils fournis par les nouvelles technologies. Pour moi le transculturalisme, dans les pays émergents où je suis aujourd’hui actif, est une approche qui permettra aux jeunes de tracer leur propre route, en dehors des systèmes ethniques, de mettre en avant leurs valeurs qui sont parfois surprenantes et, à partir de là, de générer de l’activité économique. À partir d’une passion culturelle ou politique ou quel que soit leur tropisme, ces jeunes, grâce à une approche transculturelle, peuvent sortir de l’individualisme et participer pleinement aux échanges mondiaux qui sont actuellement en train de redistribuer les cartes dans un monde où les communautés et la solidarité n’ont jamais eu autant d’importance.

QUELLES SONT AUJOURD’HUI LES RAISONS D’ÊTRE AFRO-OPTIMISTE ?

Pour moi c’est vraiment une question essentielle. À mon sens, il y a trois points importants. Tout d’abord, je constate souvent une forme d’angélisme dans l’afro-optimisme actuel. L’Afrique est à la mode, on fait la promotion

de l’Afrique qui bouge où tout est en croissance, etc. Ce qui manque souvent dans le débat médiatique, c’est la controverse, la critique, la dénonciation des manques. Il faut mettre en forme une nouvelle approche de l’afro-optimisme qui permette de parler des vrais sujets et des vraies raisons pour lesquelles l’Afrique n’a pas avancé autant qu’elle aurait dû. Tout en restant optimiste, on doit débattre des problèmes de fond. Dans les activités économiques et entrepreneuriales on constate par exemple souvent un manque de professionnalisme et d’ambition. Ce manque de rigueur nous empêche d’avancer. Mais à côté de cela, il y a cette fine fleur dont je parlais tout à l’heure qui est extrêmement entreprenante, qui est portée sur l’innovation, qui arrive à se débrouiller pour trouver des solutions dans des situations extrêmement difficiles. Pour moi, c’est cette fine fleur-là, ces jeunes-là qui sont porteurs de l’avenir de l’Afrique et de l’afro-optimisme. C’est là le premier point. Il y a également un autre problème qui est la grosse colère de la jeunesse contre l’immobilisme des pouvoirs en place, qu’ils soient africains ou internationaux. Pourquoi y-a-t-il toujours 600 millions d’Africains qui n’ont pas accès

“ON CONSTATE QUE L’AFRIQUE ANGLOPHONE EST DEPUIS UN MOMENT MOTEUR DU CHANGEMENT QUI CRÉE DES RICHESSES. IL EST DONC IMPÉRATIF DE RACCROCHER LES DEUX PRINCIPAUX BLOCS LINGUISTIQUES DE L’AFRIQUE, FRANCOPHONE ET ANGLOPHONE”



à l’électricité ? Pourquoi y a-t-il des centaines de millions d’Africains qui n’ont pas accès à l’eau potable ? Je cherche en fait à offrir une tribune libre et ouverte aux témoins de cette grosse colère. On pourra déboucher sur une nouvelle forme d’afro-optimisme une fois qu’on aura débattu des sujets et compris pourquoi il y a un tel manque de volonté politique, pourquoi les infrastructures ne sont pas ce qu’elles devraient être et pourquoi la société civile n’est pas mieux mise en avant. C’est là le deuxième point. Enfin, ce que je voudrais dire aussi au sujet de l’Afrique anglophone et de l’Afrique francophone, c’est qu’on constate que l’Afrique anglophone est depuis un moment moteur du changement et de l’investissement qui crée des richesses. Sur la plateforme True Africa, les pays les plus dynamiques sont le Kenya, le Nigeria et l’Afrique du Sud. Il est donc vraiment impératif de raccrocher les deux

principaux blocs linguistiques de l’Afrique, francophone et anglophone, et d’y inclure également le Maghreb. Pour favoriser ce rapprochement, nous organisons par exemple dans nos colonnes des face-à-face entre ces différentes composantes de l’Afrique. Les francophones ont beaucoup à gagner de ces échanges avec les anglophones car souvent, dans nos pays francophones, nous sommes un peu piégés par cette bureaucratie et cette approche dirigiste de l’économie héritée du colonialisme. Dans l’avenir, il faudra aller encore plus loin et organiser de vraies rencontres sous forme d’événementiel. C’est pour cela que nous

voulons faire vivre True Africa en présentiel en dehors du Web pour faire en sorte que les gens se rencontrent et échangent autour de ces sujets liés à l’afro-optimisme. Quand on regarde aujourd’hui le paysage culturel mondial, on voit qu’il est dominé par les Africains ou les afro-descendants. Que ce soit dans la musique, le cinéma, etc., on voit qu’il y a une très forte progression des afro-descendants, mais souvent la richesse culturelle de l’Afrique n’est pas mise en avant. C’est pourquoi je cherche à illustrer des sujets qui renvoient à des sources réellement africaines, made in Africa, et pas seulement aux États-Unis.



pour la (r)évolution
des transports



Trottinette
électrique
tout terrain
ADRYA

Adrya est née en 2013 avec le lancement d'LTROTT, la trottinette électrique qui transforme les déplacements urbains en plaisir.

Légère, pratique, peu chère, LTROTT réunit le meilleur de l'innovation pour rendre la mobilité facile et agréable. LTROTT, c'est l'accessoire en vue pour entrer dans une ère respectueuse des ressources naturelles et de l'environnement, «la» solution qui permet de multiplier les solutions de déplacement pour arriver sans stress à son bureau, à un rendez-vous, visiter une ville...

LTROTT est ultra légère et facile à transporter : elle vous accompagne en métro, bus, RER, elle se glisse à votre épaule, dans le train ou le coffre de votre voiture... Vous l'avez toujours sous la main et elle est facile à ranger. Elle n'a que

des avantages quand on a envie de se déplacer n'importe où en ville, sans stress, en oubliant les embouteillages et les bus qui n'arrivent pas. Son prix aussi est ultra léger.

Forte du succès d'LTROTT, Adrya va lancer en 2017 un nouveau modèle inédit appelé Adrya : c'est la version tout terrain de la trottinette de ville, la première du genre, une TTT (trottinette tout terrain) très spécifique, pointue et ludique pour les sensations de plein air.

Adrya ouvre de nouvelles perspectives pour profiter partout de la nature avec plaisir et sans effort.

LTROTT est en vente dans les magasins de cycles qui s'intéressent aussi aux autres solutions de mobilité légère.

OLYMPIADES DES MÉTIERS :

**UN MOYEN
DE PROMOUVOIR
LES COMPÉTENCES
PROFESSIONNELLES
FRANÇAISES
À L'ÉTRANGER**

WORLD SKILLS FRANCE ORGANISE LES OLYMPIADES DES MÉTIERS, UNE COMPÉTITION QUI PERMET AUX JEUNES APPRENTIS DE DÉMONTRER LEUR HABILITÉ DANS LES MÉTIERS TECHNIQUES, TECHNOLOGIQUES ET ARTISANAUX. LA FINALE NATIONALE SE TIENDRA À BORDEAUX DU 9 AU 11 MARS 2017.

Cette compétition est destinée à tous les jeunes de moins de 23 ans, toutes qualifications confondues, dans une cinquantaine de métiers techniques, technologiques, artisanaux et des services. Elle se déroule en trois étapes : coordination des sélections régionales, co-organisation de la finale nationale avec une région hôte et participation de l'équipe de France des métiers ainsi constituée aux compétitions internationales. Au-delà de la compétition, WorldSkills France poursuit un objectif qui trouve une résonance singulière dans le contexte économique actuel : promouvoir les filières professionnelles auprès

des jeunes et défendre les compétences françaises à l'étranger. Pour cela, WorldSkills France se doit de maintenir les compétences françaises au plus haut niveau en s'appuyant sur ses experts bénévoles et son réseau de centres d'excellence. Ces derniers assurent également la formation et l'encadrement des 600 jeunes qui représenteront la France à la WorldSkills Competition et aux EuroSkills à l'issue de la finale nationale des 44^e Olympiades des métiers. Cette finale se tiendra au Parc des expositions de Bordeaux (Nouvelle-Aquitaine) du 9 au 11 mars 2017. La WorldSkills Competition, compétition internationale, et les EuroSkills, compétition européenne des métiers, sont organisées par WorldSkills International et WorldSkills Europe tous les deux ans, chaque fois dans un pays différent. Ces compétitions uniques permettent de comparer les compétences et les savoir-faire internationaux. C'est l'occasion de donner au grand public une vision vivante et dynamique des métiers d'aujourd'hui tout en permettant aux jeunes professionnels d'acquérir de nouvelles compétences et de s'affirmer comme les meilleurs dans leur domaine. La 44^e WorldSkills Competition aura lieu à Abu Dhabi en octobre 2017.



PAROLES D'APPRENTIS

PRÉLUDE DES COMPÉTITIONS WORLDSKILLS, UNE CONFÉRENCE A RÉUNI L'ENSEMBLE DES FINALISTES RÉGIONAUX LES 3 ET 4 NOVEMBRE À PARIS. LE MEDEF A ACCUEILLI 75 D'ENTRE EUX. C'ÉTAIT L'OCCASION POUR FRANCE 2020 DE RENCONTRER CES JEUNES ARTISANS QUI NOUS ONT RACONTÉ LEUR PRÉPARATION.

Dans le cadre du séminaire de préparation aux finales nationales de Worldskills, qui a eu lieu les 3 et 4 novembre 2016 à Paris, le MEDEF a accueilli 75 champions régionaux. Quatre secteurs d'activités étaient représentés : administration des systèmes et des réseaux informatiques, production industrielle, jardinier-paysagiste et métiers de la minoterie. Trois équipes : deux trios et un duo, symbolisant chacune l'un de ces corps de métier, nous permettent de mieux comprendre qui se cache derrière les meilleurs artisans de demain.

**PRODUCTION INDUSTRIELLE :
MÉCANICIEN, TOURNEUR-FRAISEUR,
ÉLECTRONICIEN**



ANTHONY FISCHER, 23 ans,
originaire de Lorraine,
réside à Strasbourg.

ANTOINE GUÉNIAGE,
23 ans, originaire de Belgique,
réside à Strasbourg.



THOMAS BRETONET, 21 ans,
originaire du sud de Bordeaux,
réside à Strasbourg.

COMMENT AVEZ-VOUS ENTENDU PARLER DES OLYMPIADES DES MÉTIERS ?

Nous faisons partie des Compagnons du devoir. L'année dernière, trois personnes que nous connaissons sont allées à Sao Paulo, elles nous ont donné envie de participer à notre tour.

QUELLES SONT VOS MOTIVATIONS POUR PARTICIPER À WORLDSKILLS ?

Nous nous sommes lancé le challenge. Nous voulions valoriser les Olympiades des métiers qui ne sont pas forcément connues. Nous souhaitons faire découvrir cette expérience et faire connaître les métiers de l'industrie.

COMMENT VOUS SENTEZ-VOUS POUR LA PRÉPARATION DE LA FINALE EUROPÉENNE ?

Il y aura du travail mais nous avons la motivation et l'expérience métier, après il nous manque l'expérience du concours. Nous avons quelques connaissances qui l'ont vécu, donc nous allons nous rapprocher des ex-participants pour en découvrir davantage.

QUELLES SONT VOS FORCES PAR RAPPORT À CETTE COMPÉTITION ?

Notre force, c'est que l'on se connaît depuis longtemps. Tous les trois, nous suivons le même parcours et partageons à peu près les mêmes valeurs.

COMMENT AVEZ-VOUS ENTENDU PARLER DE WORLDSKILLS ?

Maxime : Par mon prof principal qui était jury de Worldskills Aquitaine il y a cinq ans quand j'étais en terminale.

Nathan : Pour ma part, c'est un bon copain qui s'était présenté aux dernières olympiades en 2015 qui m'a poussé à m'inscrire.

Du coup, j'ai fait les régionales.

Thomas : Moi c'était durant mon DUT, un professeur qui était également mon tuteur pédagogique.

QUE PENSEZ-VOUS APPORTER INDIVIDUELLEMENT À CETTE COMPÉTITION ?

Dans notre secteur d'activité et dans notre équipe, ce que nous souhaitons apporter c'est de la motivation, du dynamisme. Un apport moral et de la solidarité. Nous saisissons toute la complexité psychologique de cette compétition. Ce n'est donc pas un challenge que l'on relève seul. Nous souhaitons apporter notre contribution à toute cette organisation en tant que bénévoles, aider pour que ce système reste en place, évolue et se développe. Le but est de montrer à la société qu'il faut avoir confiance en la jeunesse et de convaincre l'État de la nécessité de développer le système de formation par apprentissage.

QUEL EST VOTRE ÉTAT D'ESPRIT ACTUEL POUR PROGRESSER ET ARRIVER JUSQU'À L'INTERNATIONAL ?

Un peu d'appréhension quand même car nous avons l'impression que nos concurrents

ne sont pas mauvais. Cela va donc être disputé. Nous allons donner le meilleur de nous-même pour ne rien regretter. C'est une expérience incroyable dans le sens où l'on est en train de se rendre compte de l'envergure de la compétition des Olympiades des métiers. Les nationaux, c'est juste un tremplin pour l'international. Tous les trois,

nous sommes concurrents, mais uniquement le jour de la compétition. Le reste du temps c'est du partage, on s'entend très bien. Il y a un esprit d'échange et de solidarité. Nous apprécions le fait de passer du temps avec des personnes d'autres régions et secteurs. On ne se cache rien, c'est l'esprit de famille, c'est l'esprit Worldskills.

ADMINISTRATION DES SYSTÈMES ET RÉSEAUX INFORMATIQUES

MAXIME LARRIEU : étude en alternance bac + 4 Responsable en ingénierie système et réseaux (RISR) à Toulouse.



NATHAN CHABALIER : vainqueur des Olympiades régionales de Rhône-Alpes, actuellement en licence Mobile, smartphone, Web (MSW) en alternance dans son établissement scolaire.



THOMAS JULIEN : bac + 3, ingénieur et réseau télécom à l'INSA de Lyon.



JARDINIER-PAYSAGISTE

BENJAMIN CHARLY : en 2^e année de BTS dans une grosse société du Nord en aménagement-paysager.



SIMON GODO : licence conducteur de chantier, en contrat pro dans une PME.



COMMENT AVEZ-VOUS CONNU LES OLYMPIADES DES MÉTIERS ?

A Genêts, ils organisaient des petits concours pour les régionaux. Nous nous sommes présentés au départ chacun de notre côté, puis nous nous sommes mis ensemble car nous étions dans la même classe. Cela s'est fait par l'intermédiaire de nos professeurs.

QUELLES SONT VOS MOTIVATIONS POUR POURSUIVRE LA COMPÉTITION ET ARRIVER AU NATIONAL ET À L'INTERNATIONAL ?

Beaucoup d'entraînement physique et mental. Nous sommes coachés par l'un de

nos formateurs de BTS. Nous sommes aussi aidés par la Région, par notre ancienne école, l'institut de Genêts, et par le CFA où nous avons fait notre apprentissage. Nous sommes tous ensemble pour essayer de donner le meilleur de nous-mêmes.

QUEL EST VOTRE ÉTAT D'ESPRIT ACTUEL POUR PROGRESSER ET ARRIVER JUSQU'À L'INTERNATIONAL ?

Notre état d'esprit est que nous sommes là pour gagner, c'est le but que nous nous sommes fixé. C'est un plaisir de se mettre en avant et d'y participer car cela va nous apporter beaucoup dans notre vie future. Et c'est aussi

pour notre famille qui nous suit, donc c'est une fierté. Nous nous donnons à fond pour essayer d'aller le plus loin possible et de remporter la compétition.

QUELLES SONT LES FORCES DE VOTRE ÉQUIPE POUR L'EMMENER LE PLUS LOIN POSSIBLE ?

On se connaît depuis sept ans maintenant, on se voit tout le temps, on se complète, on sait qui fait quoi au moment venu, donc nous n'avons pas de problème sur le déroulement de la compétition en général. Après il faut gagner. Mais comme chacun de nous arrive à anticiper les besoins de l'autre, c'est une véritable entraide.

ASSURER LE LOGEMENT

DES APPRENTIS

LA DIFFICULTÉ À SE LOGER EST L'UNE DES PRÉOCCUPATIONS MAJEURES DES FRANÇAIS, ET PLUS PARTICULIÈREMENT DES JEUNES EN FORMATION. ACTION LOGEMENT A PRÉVU UNE SÉRIE DE DISPOSITIFS POUR Y REMÉDIER.

Plus de 34 % des Français de 18 à 34 ans vivent encore chez leurs parents en 2015 (Eurostat, octobre 2016). La majeure partie des centres de formations ainsi que des entreprises accueillant des alternants se concentrent dans les grands centres urbains, zones où le marché immobilier demeure très tendu. Face aux difficultés rencontrées par un grand nombre de jeunes, Action Logement, organisme géré de façon paritaire par les partenaires sociaux en faveur du logement des salariés, a mis en place une série de dispositifs visant à aider les jeunes salariés de moins de trente ans à se loger.

Le financement du dépôt de garantie :

L'avance LOCA-PASS® est un prêt à taux zéro permettant de financer le dépôt de garantie lors de l'entrée dans le logement.

L'aide sur quittance :

L'aide MOBILI-JEUNE® est une subvention d'un montant maximum de 100€ par mois. Elle s'adresse à tous les jeunes de moins de 30 ans en formation professionnelle et dure tout le long de la formation.

La garantie des loyers :

Le dernier en date, le VISALE® est un service de cautionnement gratuit. Il apporte aux propriétaires la garantie d'une prise en charge totale en cas d'impayés de loyers pendant les trois premières années du bail. Au-delà de ces dispositifs, Action Logement encourage les nombreuses initiatives dans le but de faciliter l'accès au logement pour les jeunes. Le CIL Plurial Entreprises a financé en 2015 la construction de petits logements sociaux selon les principes de l'habitat modulable.

Le CIL Logeo a financé une opération de colocation de 50 logements intermédiaires situés près de Val d'Europe pour y accueillir des jeunes actifs en insertion.

Le bailleur social Alliade habitat propose des appartements en colocation solidaire où les jeunes participent à un projet avec et pour les habitants de leur quartier. Plus largement, les CIL ont multiplié les financements de logement sociaux vers de petites surfaces.

Enfin, dans le cadre de la réforme d'Action Logement, amorcée depuis début 2015, un projet de convention avec les Conseils régionaux est lancé en faveur du logement des jeunes alternants. Une plateforme Internet à double enseigne Région/Action Logement sera animée par la direction régionale d'Action Logement. Il s'agira d'un cadre global unique qui délivrera un « Passeport Logement » aux jeunes alternants. Ce dispositif permettra de mobiliser et d'harmoniser le canal de distribution des différentes aides financières et des offres locatives existantes.



LE CESI,

leader de l'alternance dans l'enseignement supérieur

CRÉÉ EN 1958 PAR DE GRANDES ENTREPRISES INDUSTRIELLES POUR FORMER DES INGÉNIEURS PAR LA FORMATION CONTINUE, LE CENTRE DES ÉTUDES SUPÉRIEURES INDUSTRIELLES (CESI) EST LEADER DE L'ALTERNANCE ET DE L'APPRENTISSAGE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RÉFÉRENT SUR LES PÉDAGOGIES DE L'ALTERNANCE. NOUS AVONS POSÉ TROIS QUESTIONS À VINCENT COHAS, SON DIRECTEUR GÉNÉRAL.

A qui s'adresse le CESI ?

Vincent Cohas : Le CESI réconcilie l'enseignement supérieur et la formation continue. Ses cinq marques s'adressent à des publics variés et sont accessibles par tous les financements existants. Chaque année, ce sont plus de 20 000 étudiants et salariés qui sont accompagnés dans leur développement professionnel. Le CESI investit fortement sur la recherche et l'innovation.

Quels sont les principaux enjeux du CESI ?

Nos trois enjeux majeurs sont les suivants : contribuer à résoudre durablement le chômage des jeunes, mettre en phase le système éducatif avec l'afflux démographique et l'exigence de qualification, et enfin la transformation numérique. Une récente étude de l'OCDE sur le panorama de la société stigmatise le chômage des jeunes sortis prématurément du système éducatif. En 2015, dans notre pays, un jeune sur six est sans emploi et sans formation, soit deux fois plus qu'en Allemagne. L'OCDE préconise de développer les formations qualifiantes et l'apprentissage. Cela suppose des politiques publiques constantes et volontaristes. Sur les quatre mille ingénieurs apprentis diplômés chaque année, l'école d'ingénieurs du CESI, la première école d'ingénieurs en France par voie d'apprentissage, en diplôme plus de mille. Notre deuxième enjeu est de mettre le système éducatif en adéquation avec l'afflux démographique et

l'exigence de qualification. Comment gérer l'augmentation attendue de 335 000 nouveaux étudiants entre 2014 et 2024 et garantir l'adéquation entre l'enseignement supérieur, les attentes des jeunes et les besoins du marché du travail ? Comment être attractif pour les étudiants étrangers ? Au CESI, nous sommes en avance sur des items importants comme la pédagogie, le caractère qualifiant et professionnalisant de nos parcours, l'accompagnement et la biodiversité de nos campus.

Comment procède le CESI pour accompagner la transformation numérique de l'économie et de la société ?

Je suis persuadé que si les organismes de formation saisissent correctement les enjeux du numérique, d'ici cinq ans les salariés seront à l'aise avec le digital. Dans ce cadre, le CESI a mobilisé un large consortium (Airbus, CESI, Cisco, Colas, La Poste, AFPOLS, Union sociale pour l'habitat, Apec, Institut de la réindustrialisation, Cefipa, Cesfa BTP) autour de la formation et des emplois d'avenir, qui a remporté un Plan d'investissements d'avenir (PIA) piloté par le Commissariat général à l'investissement. Fort du consortium et du soutien financier de l'État, nous allons pendant cinq ans développer la recherche et les investissements pédagogiques pour les métiers d'avenir de l'industrie, du bâtiment et du numérique.

L'ALTERNANCE,

une voie royale vers l'emploi

L'EMPLOI EST LA PRIORITÉ DES PRIORITÉS DU MEDEF. C'EST POURQUOI IL A ÉTÉ PARTENAIRE DU TRAIN POUR L'EMPLOI ET L'ALTERNANCE QUI A SILLONÉ 12 VILLES-ÉTAPES DU 7 AU 23 NOVEMBRE DERNIERS AFIN D'AIDER TOUTE PERSONNE À DÉVELOPPER SON PROJET PROFESSIONNEL.

Parce que l'emploi et la formation sont au cœur des actions et des préoccupations du MEDEF, il a été partenaire, du 7 au 23 novembre 2016, du Train pour l'emploi et l'alternance aux côtés de Pôle emploi, de l'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp) et d'Adecco. Ce train, qui est passé par douze villes-étapes depuis la gare du Nord, est revenu le 23 novembre à gare de Lyon. Il s'adressait à toutes les personnes dans une dynamique de développement de leur projet professionnel :

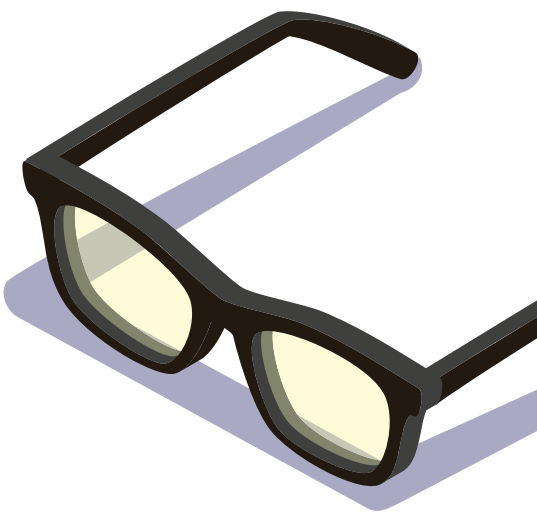
auto-évaluation, formation complémentaire, changement de métier, création d'activité, recherche d'emploi/ d'alternance. L'objectif était de proposer à chaque visiteur un réel parcours permettant de faire le plein de bonnes pratiques pour construire leur projet professionnel et d'accélérer leur retour à l'emploi ou à la formation.

Sur les douze villes-étapes, le MEDEF a mobilisé son réseau de partenaires locaux (Opcalia, Fongecif, les Compagnons du devoir, les BGE...) afin de proposer aux visiteurs :

- de créer leur Compte personnel de formation (CPF) ;
- de passer des entretiens individuels de Conseil en évolution professionnelle (CEP) ;
- de découvrir les programmes d'organismes de formation locaux ;
- de connaître les métiers en tension de chaque région avec les vidéos « Beau Travail ! » ;
- d'obtenir des conseils sur la création d'entreprise ;
- de recevoir des offres d'alternance chez les Compagnons du devoir via des

job dating (1 200 offres ont été proposées).

Cet engagement répond à la priorité du MEDEF : atteindre le plein emploi. Une priorité qui n'a de sens que si l'on investit résolument dans la formation des citoyens pour construire l'employabilité de chacun, tout au long de sa vie professionnelle. Car chacun doit anticiper et s'informer en permanence pour s'adapter aux mutations des métiers et des formes de travail. Selon Pierre Gattaz, « Cette opération nous a permis de présenter des métiers qui recrutent, mais qui sont malheureusement en France trop méprisés, car considérés comme manuels ou techniques. Or ce sont de superbes métiers, qui permettent souvent d'acquérir une expertise, de progresser et de rebondir. Notre autre objectif était de sensibiliser tous nos concitoyens sur la nécessité désormais de se former tout au long de la vie. »



AHMED BOUZOUAÏD

“L'ENTREPRISE EST UN TERRAIN OÙ S'EXPRIME L'AUDACE”

DIPLOMÉ DE SOCIOLOGIE ET D'URBANISME, AHMED BOUZOUAÏD A CRÉÉ EN 2009 UNE AGENCE DE CONSEIL, MUSE D. TERRITOIRES, À LA COURNEUVE (93), EXPERTE EN DÉVELOPPEMENT LOCAL ET EN RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE). IL REVIENT SUR SON PARCOURS D'ENTREPRENEUR ET SUR SES OBJECTIFS.

D'OÙ VIENT VOTRE ENGAGEMENT ? POURQUOI AVEZ-VOUS DÉCIDÉ DE LANCER MUSE D. TERRITOIRES ?

Ahmed Bouzouaïd : Avec mon ami Vincent, nous avons créé Muse D. Territoires dès la sortie de la fac, avec la conviction que nous pouvions apporter un plus dans la transformation des villes. Notre idée est simple : une ville intelligente est une ville collaborative. Savoir-faire agir ensemble secteur privé et secteur public, entreprises, collectivités, associations et habitants, ce n'est pas donné à tout le monde. Et j'ai cette conviction que lorsqu'on s'en sent les capacités, on a la responsabilité de faire et de mettre en œuvre sa vision des choses. En fait, cela peut sembler paradoxal, mais c'est parce que je n'avais pas envie de travailler que j'ai créé une

entreprise. Il y a ceux qui travaillent pour l'argent et ceux qui travaillent pour apprendre et continuer à s'accomplir. Avec discipline et méthode, l'argent finit par venir. Lorsqu'on est passionné et qu'on aime aller au-devant des défis, l'entreprise est un terrain où s'exprime l'audace. En créant Muse D. Territoires, on a opté pour la liberté de choisir ses contraintes et de travailler avec plaisir.

VOUS AVEZ DÉCLARÉ VOULOIR « BOUSCULER LA FRANCE POUR ACCÉLÉRER LA CRÉATION DE VALEURS PARTAGÉES DANS LES TERRITOIRES », QU'ENTENDEZ-VOUS PAR LÀ ?

D'une manière générale, les approches non conventionnelles sont rarement bien accueillies. Cela fait partie du jeu, dès qu'on (ré)interroge les

habitudes et qu'on est un peu décalé, il faut ramer et faire sa place. La France est conservatrice et, en période de crise, les craintes et les résistances au changement se cristallisent. En matière de développement économique des territoires, les acteurs publics et les entreprises se côtoient mais ne se rencontrent que trop peu. Tout le monde pâtit de cette méconnaissance. De plus en plus, il y a des volontés de rompre avec ces carcans.



**« CELA PEUT
SEMBLER
PARADOXAL,
MAIS C'EST
PARCE QUE
JE N'AVAIS
PAS ENVIE DE
TRAVAILLER QUE
J'AI CRÉÉ UNE
ENTREPRISE »**

L'innovation que porte Muse D. Territoires vient du croisement des codes, de la maîtrise des langages, sans cesse nous recherchons des synthèses élégantes entre des univers aux logiques qui peuvent sembler opposées de prime abord. Quand l'alimentation des peurs, l'entretien de l'ignorance, la préservation du confort ou le suivi aveugle des traditions maintiennent des cloisonnements mortifères, il faut rappeler qu'il y a quelque chose de riche et d'inattendu, voire de miraculeux dans une rencontre. Cette marque de fabrique a fait de nous des artisans de la rencontre improbable. C'est aussi de cette expertise dont la France a besoin, à l'heure où elle se confronte à ses plus grands défis.

**VOUS VOULEZ RAPPROCHER
ENTREPRISES ET
TERRITOIRES. COMMENT
COMPTEZ-VOUS FAIRE ?
QUELLES ACTIONS
CONCRÈTES ALLEZ-VOUS
METTRE EN PLACE ?**

Les entreprises avec qui nous travaillons ont bien compris l'intérêt de remettre au cœur de leur stratégie le rapprochement avec les territoires. Pour elles, c'est un enjeu d'ancrage, de prospective, de rapprochement avec leurs clients ou leurs usagers. Bien plus qu'un gage de pertinence de leurs stratégies ou de leurs solutions, les entreprises n'ignorent plus qu'elles tirent des avantages compétitifs de la proximité avec leurs parties prenantes. Notre concept de Forum économique des quartiers

incarne cette vision. Inauguré les 20 et 21 septembre 2016 au Stade de France, nous avons réuni grands comptes, décideurs politiques, acteurs publics et entrepreneurs des quartiers pour développer des synergies et partager ensemble cet esprit d'entreprendre à la française. Nous ne nous arrêterons pas là. Pour 2017, nous préparons les rencontres en région (Bordeaux, Lille, Nantes, Lyon), mais comme la dynamique s'enrichit à chaque rendez-vous, d'autres dates seront à prévoir en fonction des partenariats que nous tisserons.

VOUS VENEZ DU MONDE ASSOCIATIF ET AVEZ OPTÉ POUR L'ENTREPRENEURIAT, POURQUOI ? QUE SIGNIFIE POUR VOUS ÊTRE ENTREPRENEUR ?

Le monde associatif est une belle école de l'engagement et de l'action collective. Mais à un moment donné, on se rend compte des limites d'une approche uniquement centrée sur la cohésion sociale. Changer les choses nécessite de vrais leviers, on doit gagner de l'argent, qui est aussi le « nerf de la paix ». Pour cela, il faut investir le champ économique et accroître une indépendance qui passe nécessairement par l'autonomie financière. L'entreprise c'est aussi la professionnalisation, la rationalisation et la recherche d'efficacité. Le basculement dans le monde de l'entreprise est une voie concrète pour démultiplier son impact. L'hybridation de ces deux formes d'organisation apporte des réponses nouvelles aux problèmes anciens des entreprises, comme des associations. En réalité, l'important n'est pas le véhicule juridique, mais les motivations et la manière dont on conduit les choses. Il faut être très pragmatique pour entreprendre, rêveur mais pas utopiste. Entreprendre, c'est être et non avoir. Nul besoin de dire ou de montrer ce qu'on a, le fait d'avoir se démontre lorsqu'on l'incarne. Être entrepreneur c'est être dans l'action, c'est l'intime conviction que les rêves sont faits pour

être réalisés. C'est l'alliage entre l'amour de convictions profondes, le goût du risque et l'esprit de conquête de l'inconnu ; ensemble ils résonnent plus fort que n'importe quelle peur.

CRÉER SON ENTREPRISE EN FRANCE EN 2016, EST-CE DIFFICILE ? VOUS AVEZ REMPORTÉ DE NOMBREUX CONCOURS ET BÉNÉFICIÉ NOTAMMENT DU SOUTIEN DE SNCF DÉVELOPPEMENT. EST-CE NÉCESSAIRE POUR RÉUSSIR ?

Il paraît que c'est difficile de créer en France, j'ose espérer que nous sommes alors mieux préparés pour nous ouvrir au monde. Bien sûr que c'est compliqué, mais n'est-ce pas la vocation des entrepreneurs d'ouvrir des voies et de forger des solutions ? Pour générer des transformations structurelles, il faut que les cultures des secteurs public et privé s'imprègnent. Je crois qu'il ne faut pas attendre après l'environnement institutionnel, qui est de toute façon trop long à changer. Les concours

d'entrepreneurs sont une voie idéale pour challenger son projet d'entreprise. C'est un accélérateur pour gagner en crédibilité, se faire connaître et accéder à des réseaux. Mais en réalité tout se joue après le concours, les feux des projecteurs ne font pas le chiffre d'affaire. Chez SNCF Développement, le directeur, Cyril Garnier, reste quelqu'un de très accessible et bienveillant avec qui on peut se projeter dans la durée.

« ÊTRE 'ENTREPRENEUR C'EST ÊTRE DANS L'ACTION, C'EST L'INTIME CONVICTION QUE LES RÊVES SONT FAITS POUR ÊTRE RÉALISÉS. C'EST L'ALLIAGE ENTRE CONVICTIONS PROFONDES, GOÛT DU RISQUE ET ESPRIT DE CONQUÊTE »

QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX JEUNES DÉSIREUX DE SE LANCER À LEUR TOUR DANS L'AVENTURE ?

Cinq conseils, comme les cinq doigts de la main, à garder constamment à l'esprit. Le premier est de ne pas attendre d'être prêt, de cesser de tergiverser et de passer à l'action. L'action concrète, immédiate, systématique, mesurée et planifiée, il n'y a que ça de vrai. Le second est de réfléchir à la manière de faire de ses difficultés ses meilleurs atouts. Il faut accepter qu'on ne se change pas, et notre différence est précisément là où réside notre force.

Le troisième est de fuir les pessimistes comme la peste. Il faut les entendre pour intégrer les risques qu'ils soulignent, mais surtout éviter de les côtoyer. On ne dit jamais assez à quel point ils sont contagieux. Le quatrième consiste en la construction d'une équipe : en matière de ressources humaines, il faut rechercher des coéquipiers compétents, robustes et fiables. C'est un exercice dans lequel il arrive de se tromper, seulement il faut vite faire monter et vite faire débarquer de l'aventure quand ça ne colle pas. Enfin le cinquième et dernier conseil est en vérité le premier, et le plus essentiel. Il faut facturer souvent et vite, pour se faire payer souvent et vite. Cela se passe de commentaires !

« N'oublions pas que la France est un bac à sable sur une plage : l'Europe, la Méditerranée, l'Afrique, ou la Francophonie. Il faut voir au-delà du confort de notre périmètre immédiat »

CHANGEMENT CLIMATIQUE : QUELS ENJEUX LORS DE LA COP22

POUR LES ENTREPRISES ?

LA COP22, QUI S'EST TENUE DU 7 AU 18 NOVEMBRE 2016 À MARRAKECH, A ÉTÉ L'OCCASION POUR LE MEDEF ET SON HOMOLOGUE MAROCAIN, LA CGEM, DE DÉMONTRER L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES EN FAVEUR DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE.

Pierre Gattaz a conduit, du 15 au 17 novembre derniers, une délégation de chefs d'entreprise à Marrakech afin de favoriser les partenariats entre entreprises françaises et marocaines dans les domaines liés à l'énergie, au climat, à l'efficacité énergétique, aux énergies renouvelables et à l'accès à l'énergie, aux villes durables, à l'eau, à l'alimentation, aux déchets... Poursuivant le partenariat noué pour la COP21, le MEDEF et son homologue marocain, la CGEM, ont organisé plusieurs événements pour marquer l'engagement des entreprises en faveur de la lutte contre le changement climatique. Cette délégation s'est réunie dans le cadre de la 22^e conférence des parties de la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques (COP22) qui s'est tenue du 7 au 18 novembre 2016. La mise en œuvre de l'accord de Paris conclu le 12 décembre 2015, et entré en vigueur le 4 novembre dernier, est l'essentiel du travail de la COP22 et des conférences suivantes. Cet accord vise à limiter la hausse de la température de la planète bien en deçà de 2 °C par rapport à l'ère préindustrielle. Pour ce faire, les États se sont fixé l'objectif de réduire leurs émissions de 50 % d'ici à 2050 et de 100 % d'ici à 2100.



MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD DE PARIS

La COP21 a été une étape clé dans la mobilisation des États et une formidable opportunité pour les entreprises de poursuivre leur mobilisation, de mettre en avant leur rôle central et de valoriser leur savoir-faire à travers l'innovation. Le MEDEF est attentif aux grands enjeux de mise en œuvre de l'accord de Paris. Jusqu'en 2018 vont se poursuivre les négociations des règles de transparence sur le contenu des contributions nationales, pour l'heure très hétérogènes et insuffisantes pour atteindre l'objectif de 2 °C. L'enjeu est de placer les pays dans une dynamique de hausse du niveau d'ambition, soit par la révision de leur contribution nationale, soit par des actions additionnelles. Pour le MEDEF, il s'agit d'une condition clé pour tendre vers des conditions de concurrence équitables.

LE FINANCEMENT AU CENTRE DES DÉBATS

La question de l'adaptation aux risques liés au changement climatique est également clé. Plusieurs initiatives ont été présentées concernant l'agriculture (avec notamment l'initiative 4 pour 1000 portée par la France, ou celle du « triple A », pour « Adaptation de l'agriculture africaine », portée par le Maroc), la forêt et les océans. Le sujet du financement est au centre des débats. Les pays du Sud ont bien accueilli la feuille de route des pays développés sur la mobilisation des 100 milliards de dollars qu'ils devront fournir à partir de 2020. 67 milliards de dollars de financements publics devraient être mobilisés, et près de 25 milliards de dollars de financements privés. Les besoins de financement en nouvelles infrastructures pour basculer vers une économie bas-carbone viennent d'être évalués, dans une étude de la New Climate Economy, à 90 000 milliards de dollars

pour les quinze prochaines années. Les entreprises jouent et joueront un rôle clé pour répondre à ces défis. Ce sont elles qui conçoivent et proposent une très large part des solutions à mettre en œuvre. Il s'agit également d'un domaine dans lequel les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs ont des savoir-faire à faire valoir. La France a des défis à relever pour réussir cette transition. Elle a aussi des atouts. Les grandes filières de l'énergie constituent des références mondiales. C'est avec elles et leurs capacités technologique, industrielle et financière que notre avenir énergétique se construira.

SMART GRIDS, SMART CITIES... BE SMART !

DEPUIS LE DÉBUT DES ANNÉES 2010, AVEC LA GÉNÉRALISATION DU HAUT DÉBIT, LA MULTIPLICATION DES OBJETS CONNECTÉS ET L'ÉMERGENCE DU BIG DATA, ON ENTEND DE PLUS EN PLUS PARLER DE *SMART GRIDS* ET DE *SMART CITIES*. MAIS QUE SE CACHE-T-IL PRÉCISÉMENT DERRIÈRE CES CONCEPTS ?

Selon l'ONU, la planète comptera 66 % d'urbains à l'horizon 2050. Dans cette perspective, le concept de *smart city*, ou ville intelligente, prend de plus en plus d'ampleur. C'est une ville qui sait profiter à plein des nouvelles technologies pour assurer à la fois la qualité de vie des habitants, le développement durable et un environnement favorable aux entreprises et à l'innovation. Depuis 2014, des expertises existent qui permettent d'évaluer les villes et de certifier celles qui sont smart. Et, bonne surprise, la France est très bien classée et compte actuellement une vingtaine de *smart cities* ! Parmi celles-ci on peut citer Lyon, Nice, Nantes, Lille, Paris, mais aussi des villes bien plus petites comme Le Mans, Dijon, Caen ou Chartres.

L'IMPORTANCE DU BIG DATA

L'approche systémique de la ville, au cœur du concept de ville intelligente, se fonde sur la gestion des données

pour améliorer la mobilité, l'efficacité énergétique, les services publics en ligne, la connectivité, la cybersécurité, etc. Selon le Journal du Net, 70 % des *smart cities* françaises se sont lancées dans l'open data. Cette ouverture des données aux entreprises, voire aux citoyens, permet la création de services adaptés aux besoins. Des plateformes participatives sont également mises en place pour permettre à chacun de faire des observations et des suggestions ou de signaler des problèmes. S'ajoutent souvent à cela une extension du free wifi et la mise en place de *smart grids* (réseaux électriques intelligents). Toutefois, si l'on en croit David Assou, consultant spécialiste des *smart cities*, on manque encore en France d'une stratégie et d'une vision globale en la matière. Les métropoles avancent trop souvent seules et le partage d'expérience pourrait être amélioré. Pour cela, l'État devrait sans doute avoir un rôle d'impulsion plus marqué et il faudrait aller beaucoup plus vite sur l'industrialisation des données.

LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE A BOULEVERSE L'USAGE DES TRANSPORTS

L'INNOVATION EST AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE LA RATP. ELISABETH BORNE, SON PDG, EST CONVAINCUE QUE CETTE TENDANCE EST PRIMORDIALE POUR L'ÉVOLUTION DE LA RÉGIE DES TRANSPORTS. ET POUR LA SATISFACTION DES VOYAGEURS QUI SOUHAITENT RESTER CONNECTÉS EN PERMANENCE.

Le groupe RATP a toujours porté, depuis son origine, une très forte culture d'innovation en multipliant les premières mondiales : métro sur pneumatiques à la fin des années 1950, billettique sans contact et premier métro automatique à grand gabarit dans les années 1990, ou encore première automatisation en 2012 d'une ligne historique, sans interruption du trafic, avec la ligne 1 du métro parisien. Cette culture de l'innovation, couplée à la puissance de son ingénierie, permet au groupe RATP de bénéficier d'un rayonnement international et d'exporter son savoir-faire bien au-delà de ses frontières

franciliennes : exploitation de lignes de bus à Londres comme à Ryad, de tramway à Florence et à Washington DC, ou encore de métro à Alger.

Désormais, la révolution numérique a bouleversé l'usage des transports : les attentes de nos voyageurs ont évolué et le temps de trajet doit, plus que jamais, être un temps utile, permettant de rester connecté et d'accéder à tous les services du quotidien. Dans ce contexte de mutations rapides, le groupe RATP a l'ambition d'être parmi les leaders de la mobilité connectée afin d'assurer une qualité de service et d'information optimale à tous ses voyageurs, et de continuer à développer son expertise, en France comme à l'international. Placée au cœur de nos orientations stratégiques, l'innovation bénéficie de moyens adaptés pour répondre aux nouvelles attentes légitimes de nos voyageurs et de nos clients institutionnels, en particulier dans le domaine des services digitaux. Ainsi, dans notre réseau francilien, nous déployons la 3G/4G pour que les voyageurs puissent rester connectés pendant l'intégralité de leur trajet. Après avoir été précurseurs en déployant la 2G dès 1998, nous serons en 2017 le premier réseau historique au monde à être intégralement couvert en 3G/4G.

Nous développons également de nombreux outils digitaux permettant aux voyageurs d'accéder, en temps réel, à toutes les informations sur le trafic. Notre application de référence, utilisée par deux millions et demi d'utilisateurs chaque mois, vient tout juste de faire l'objet d'une nouvelle version enrichie de fonctionnalités inédites. Nous proposons aussi des comptes Twitter dédiés à chaque ligne et une application « Next Stop Paris » pour toujours mieux accueillir nos visiteurs étrangers. Par ailleurs, nos équipements et nos véhicules sont connectés à différents systèmes d'information. Cette multitude de données en temps réel nous permettra très prochainement d'aller encore plus loin dans la création de nouveaux services aux voyageurs et d'explorer des pistes d'optimisation innovantes dans les domaines de l'exploitation et de la maintenance grâce aux technologies du Big Data. Enfin, nous renforçons nos liens avec l'univers des start-up, comme nous l'avons illustré récemment lors du salon Viva Technology, où nous avons accueilli cinquante start-up sur notre stand pour réfléchir avec elles aux nouveaux services de demain, en alliant la puissance et l'expertise du groupe RATP à l'agilité et à la créativité de ces jeunes entreprises. Le groupe RATP a la profonde conviction que c'est en allant encore plus loin dans le domaine de l'innovation et du digital qu'il proposera un service toujours mieux adapté à ses voyageurs et qu'il contribuera au développement d'une ville plus durable.

LA BANQUE DELUBAC & CIE,

une banque indépendante, familiale
et spécialisée au service des entreprises
et des particuliers depuis près d'un siècle.



- Banque de Gestion d'Épargne
- Banque d'Affaires
- Banque des Entreprises
- Banque des Administrateurs de Biens

Créée en 1924, la Banque Delubac & Cie n'a cessé depuis plus de 90 ans de se réinventer au service de ses clients et des besoins de l'économie. Société en commandite simple, ses associés gérants dirigeants sont responsables sur leurs biens personnels. C'est un gage de sécurité dans l'exercice d'un métier qui repose sur la confiance.

PARIS 10, rue Roquépine - 75008 Paris - 01 44 95 86 20
Siège Social 16, place Saléon Terras - 07160 Le Cheylard - 04 75 29 02 99

www.delubac.fr



Fondée en 1924

**BANQUE
DELUBAC & CIE**

Experts et Indépendants

EFFICACITÉ PUBLIQUE

PAGE 131
ENTRETIEN AVEC
GUY VALLANCIEN

PAGE 131
ENTRETIEN AVEC
GUY VALLANCIEN
« L'HÔPITAL SOUFFRE DE
L'ABSENCE D'UNE DYNAMIQUE
ENTREPRENEURIALE »

“ L'HÔPITAL SOUFFRE DE L'ABSENCE D'UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE ”

ENTRETIEN AVEC
GUY VALLANCIEN

CHIRURGIEN ET UROLOGUE MONDIALEMENT RECONNU, MEMBRE DE L'ACADÉMIE DE MÉDECINE, FONDATEUR DE LA *CONVENTION ON HEALTH ANALYSIS AND MANAGEMENT* (CHAM), LE PROFESSEUR **GUY VALLANCIEN** A ÉGALEMENT PARTICIPÉ À LA COMMISSION PRÉSIDENTIELLE SUR LA RÉFORME DES CENTRES HOSPITALO-UNIVERSITAIRES ET PUBLIÉ DE NOMBREUX ARTICLES SUR L'ÉVOLUTION DE LA MÉDECINE FRANÇAISE ET DE NOTRE SYSTÈME DE SANTÉ. IL ÉVOQUE POUR NOUS LE SYSTÈME DE SANTÉ IDÉAL.

MÊME SI LE TROU DE LA SÉCURITÉ SOCIALE SEMBLE SE COMBLER, NOUS SOMMES LOIN DU COMPTE. NOTRE SYSTÈME DE SANTÉ S'ACCROCHE ENCORE À DES SCHÉMAS TRADITIONNELS TROP DISPENDIEUX ET QUI NE PRENNENT PAS, OU MAL, EN COMPTE LES PROGRÈS DE LA MÉDECINE. QU'ATTENDEZ-VOUS DU FUTUR GOUVERNEMENT POUR INVERSER LA TENDANCE ?

Guy Vallancien : Le trou de la Sécurité sociale est avant tout dû au gâchis beaucoup plus qu'au développement de maladies chroniques et à l'augmentation de la durée de vie. Les dépenses inutiles en termes de

prescriptions sont au minimum de 30 %, comme l'indique l'OCDE. Examens biologiques et radiologiques en tous genres, prescriptions médicamenteuses et actes non nécessaires, transports sanitaires et arrêts de travail abusifs expliquent en grande partie le déficit. Il y a là un gisement de 7 à 10 milliards d'euros. Une régulation plus autoritaire exercée par des professionnels qui connaissaient le boulot s'impose. Notre système de solidarité est devenu une passoire qui alimente beaucoup de monde.

VOUS CROYEZ AU NUMÉRIQUE AU SERVICE DES MALADES. EN QUOI CETTE TECHNOLOGIE BOULEVERSE-T-ELLE LA MÉDECINE ET LA RELATION PATIENT-MÉDECIN ?

Le numérique est en train de bouleverser la totalité des activités humaines, dont la médecine. L'ordinateur fera le bon diagnostic et proposera la bonne thérapie, étayant sa décision sur les masses considérables d'informations glanées par les data et triturées par des algorithmes de plus en plus puissants. Le chirurgien sera en partie remplacé par des robots, tout comme

l'anesthésiste, l'infirmière et le brancardier. Le médecin qui prédominera à l'avenir sera le médecin généraliste, que j'appelle « le médecin global », bio conseiller capable d'intégrer les données dans les contextes personnel, familial, professionnel, socio-culturel et religieux du malade. Le rôle du médecin reviendra à l'essentiel de sa vocation qui est la relation humaine.

“NOTRE SYSTÈME DE SOLIDARITÉ EST DEVENU UNE PASSOIRE”



L'AN PASSÉ VOUS AVEZ PUBLIÉ UN LIVRE INTITULÉ « LA MÉDECINE SANS MÉDECIN ? », N'EST-CE PAS UN PEU PROVOCATEUR ?

Non, car dans le titre il y a un point d'interrogation final qui traduit bien ce que je vous ai dit juste avant. Il faudra moins de biologistes, moins de radiologues, moins de spécialistes et plus de médecins généralistes et d'infirmières se partageant les tâches dans des équipes regroupées dans les maisons de santé qui couvriront le territoire national. Dentistes, orthoptistes, pharmaciens, kinésithérapeutes et psychologues rejoindront ces structures sanitaires de premier recours dans un nouvel aménagement du territoire.

LORSQU'ON ÉVOQUE LA GESTION

DU SYSTÈME DE SANTÉ, C'EST SURTOUT L'HÔPITAL PUBLIC QUI EST MIS EN CAUSE. DE QUOI EST MALADE NOTRE HOSPITALISATION PUBLIQUE ? COMMENT AMÉLIORER LES CHOSSES ?

L'hôpital n'est pas géré, il est administré et souffre de l'absence d'une dynamique entrepreneuriale. Il représente environ 70 milliards de dépenses, et les hôpitaux à l'équilibre financier, si l'on retire les enveloppes de « rebasage » délivrées par les agences régionales de santé pour combler les trous, sont rares. Pour améliorer leur situation, nous devons donner l'autonomie de gestion aux hôpitaux et fermer les services qui seront déficitaires trois ans de suite. Il existe une trop grande dispersion des acteurs, et certains petits hôpitaux devront se reconverter en maisons de santé et en établissements de soins de suite.

“IL FAUDRA MOINS DE SPÉCIALISTES ET PLUS DE MÉDECINS GÉNÉRALISTES ET D'INFIRMIÈRES”



BEAUCOUP S'INSURGENT LORSQU'ON ÉVOQUE LE FAIT DE GÉRER L'HÔPITAL COMME UNE ENTREPRISE. EST-CE POURTANT SI CHOQUANT QUE CELA ?

L'hôpital est une entreprise au sens d'une communauté de personnes dévolues à la production de biens, et la santé est le bien le plus précieux. L'entreprise hôpital est aussi un lieu d'emplois (65 % de son chiffre d'affaire sert à payer les personnels) et il n'est pas délocalisable.

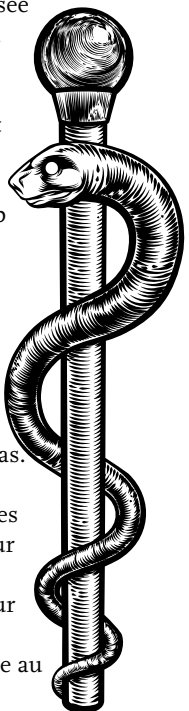
VOUS AVEZ DÉNONCÉ L'INCOMPÉTENCE DE CERTAINS INTERNES VENUS DE L'ÉTRANGER. POUR INCITER LES ÉTUDIANTS EN MÉDECINE ET LES JEUNES PRATICIENS HOSPITALIERS À FAIRE CARRIÈRE DANS LE PUBLIC, FAUT-IL, COMME CHERCHE À LE FAIRE MARISOL TOURAINE, LEUR PROPOSER DES PRIMES ?

Primes ou coercition, rien ne marche. C'est dans les déserts que les médecins gagnent le mieux leur vie. Il faut multiplier les maisons de santé et les relier aux hôpitaux et aux cliniques de spécialistes par télé-médecine. Les élus locaux sont souvent un frein à cette évolution indispensable. Des petits cours de formation sur le sujet leur feraient du bien !

“C'EST DANS LES DÉSERTS QUE LES MÉDECINS GAGNENT LE MIEUX LEUR VIE”

ENFIN, PENSEZ-VOUS QUE LES FRANÇAIS EN GÉNÉRAL ET LES MÉDECINS EN PARTICULIER SOIENT PRÊTS À CHANGER DE PARADIGME ET À ACCEPTER LES RÉFORMES NÉCESSAIRES ?

Je reste assez sceptique sur la franche volonté des Français d'évoluer vers la modernité numérique en matière de santé. Globalement, les sondages indiquent qu'ils sont prêts, mais cette volonté supposée s'adresse toujours à l'autre. Pour soi, on n'a pas envie de changer, ne sachant pas ce que l'on va trouver à l'arrivée. Il faudrait beaucoup plus de pédagogie de la part des responsables politiques, pédagogie reposant sur une vision à long terme qu'ils n'ont absolument pas. Ce déficit d'une déclinaison claire des buts recherchés pour améliorer notre système sanitaire sur le fond explique en partie l'angoisse face au changement.





PARUTION TRIMESTRIELLE

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Michel Guilbaud

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION

Olivier Midière

RÉDACTEUR EN CHEF

Alexandre Tonus

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Karine Bellan

ICONOGRAPHIE

Mylène Despierre

CONTRIBUTEURS

Jean-François Baroni / Lidwine Charbeau /

Cécile Charlier / Édouard Clément /

Léonard Cox / Anne-Florence Fagès /

Pauline Fiquemont / Rachel Gany / Sandrine

Javelaud / Marie-Christine Jubeaud / Odile

Menneteau / Laurence Rouger de Grivel /

Jérémy Simon / Roger Thune / Béatrice Tonus

CRÉDITS

MEDEF, DR, © FOTOLIA, © ISTOCK, FONDATION MMA

DESIGN GRAPHIQUE, ÉDITION, RÉGIE PUBLICITAIRE Groupe Cithéa Communication



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



ISSN : 2490-8118

ISBN 978-2-86658-171-8

IMPRESSION & ROUTAGE

IMPRIMEUR MORAULT

DÉPÔT LÉGAL :

Décembre 2016

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



MEDEF

55 avenue Bosquet. 75007

PARIS.

Tél. : 01 53 59 19 19

Site : www.medef.com



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



GAMME SUV HYBRIDE LEXUS TOUJOURS CHARGÉE TOUJOURS PRÊTE



La batterie des SUV Lexus se recharge toute seule en roulant et n'a donc jamais besoin d'être branchée.

Vous êtes toujours prêt à vivre l'expérience des SUV Hybrides Lexus.

Plus d'un million de conducteurs* ont déjà choisi notre technologie, faisant de Lexus le leader mondial sur le marché des véhicules hybrides premium.

Consommations (L/100 km) et émissions de CO₂ (g/km) mixtes : RX 450h de 5,3 à 5,5 et de 122 à 127 (C) / NX 300h de 5,0 à 5,3 et de 116 à 123 (B à C). Données homologuées CE.

*Ventes Lexus dans le monde à fin avril 2016.





BCEAO

BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

LA BANQUE CENTRALE des États de l'Afrique de l'Ouest

Depuis 1962, la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest est au cœur de la solidarité des pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine. Aujourd'hui, elle conduit la politique monétaire du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, de la Guinée Bissau, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo.

En tant qu'Institut d'émission de pays en développement, la BCEAO accorde depuis toujours une attention particulière à la promotion d'actions structurelles en faveur du développement. Conseiller financier des États de l'Union, elle se situe au plus près de leurs préoccupations. Elle a enclenché des réformes innovantes et hardies, sous la direction des Gouverneurs qui se sont succédés, afin de moderniser les instruments de gestion monétaire, d'améliorer le financement des économies et de promouvoir l'inclusion financière. Ces réformes ont également permis de renforcer la stabilité et la résilience du système bancaire et financier.

