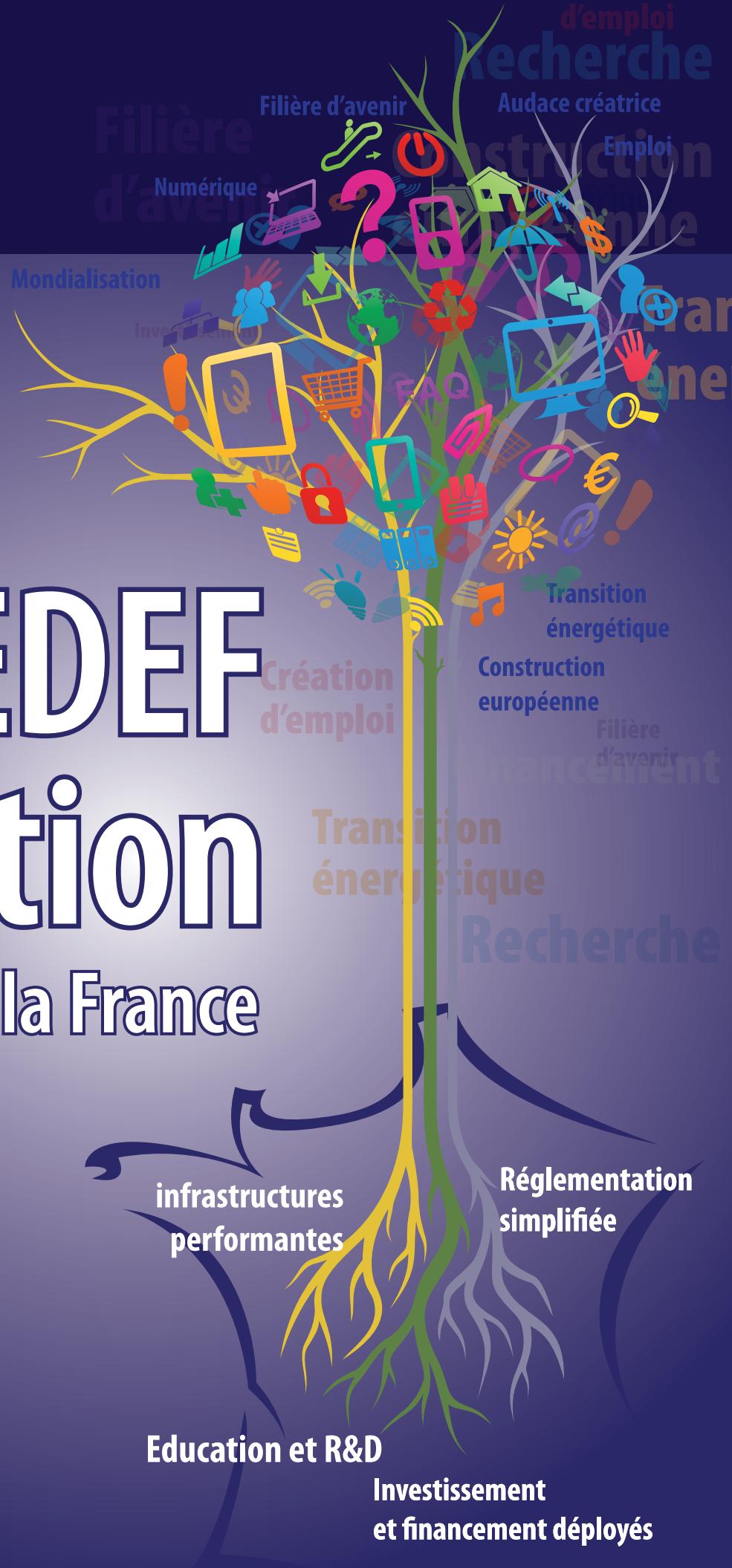




MEDEF

# Le MEDEF en action

## Faire gagner la France



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

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



42, avenue de la Grande Armée  
75017 PARIS



Tél : 01.45.72.63.10  
Fax : 01.45.74.25.38

L'assurance chômage  
des chefs et dirigeants  
d'entreprise



| GSC

N°Orias : 12068162 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr))  
Mandataire exclusif soumis au contrôle de l'ACPR (61 rue Taitbout – 75009 Paris)  
Mandant : Groupama SA, 8-10 rue d'Astorg, 75383 Paris Cedex 08.



## LE MEDEF EN ACTION

DÉCEMBRE  
2013

# SOMMAIRE



10



12



14



4

## GRAND TÉMOIN PIERRE GATTAZ

## ACTUS

### Politique

Le MEDEF en action ..... P.10

### Gouvernance

Une gouvernance structurée  
autour de sept instances statutaires ..... P.12

### Pôles et commissions

Neuf présidents de pôle  
au cœur des enjeux stratégiques ..... P.14

### Conseillers spéciaux

Maintenir un dialogue permanent  
avec les entreprises ..... P.22

### Organisation

La force du premier réseau d'entreprises  
de France ..... P.24

### Annuaire

Les adhérents du MEDEF ..... P.26

# Pierre Gattaz

**“ Pour inverser la courbe du chômage, il n'y a qu'une solution : l'Entreprise. ”**

**Pierre Gattaz, qui a succédé à Laurence Parisot à la tête du MEDEF il y a à peine quelques mois, nous livre ses premières impressions sur les grands dossiers de la rentrée et ses priorités pour les cinq ans à venir à la tête de l'organisation patronale.**

Photos François Perrier

**Vous êtes à la tête du MEDEF depuis à peine quelques mois et vous avez déjà eu beaucoup de sujets d'actualité à traiter avec le gouvernement. Comment jugez-vous globalement l'état de vos relations avec l'exécutif ?**

**Pierre Gattaz :** Nous avons un dialogue qui s'organise avec l'exécutif. Nous rencontrons régulièrement les membres du gouvernement, les députés et les partenaires sociaux. Je crois que nous avons vraiment le même objectif : gagner la bataille de l'emploi. Pour cela, il faut que nous travaillions ensemble. D'ores et déjà nous les avons convaincus de renoncer à taxer l'excédent brut d'exploitation, puis l'excédent net d'exploitation. Nous continuons notre combat pédagogique pour alerter sur la situation difficile de nos entreprises, et expliquer le mal que peuvent faire certaines mesures, déclarations ou idées anti-économiques. Mais éviter la création de nouveaux impôts ne règle pas le problème de compétitivité des entreprises françaises. Il faut devenir proactif et baisser la fiscalité. C'est d'ailleurs aussi l'avis du Commissaire européen aux Affaires économiques, Olli Rehn, qui met en garde contre de nouvelles taxes susceptibles de « casser la croissance et de peser sur l'emploi ». Nous avons ainsi répondu à l'invitation du Premier ministre pour lancer une grande concertation, notamment sur la fiscalité. Mais nous disons qu'il y a trois préalables pour réussir cet exercice : Tout d'abord,

il faut une pause sur toutes les réglementations qui touchent les entreprises afin de travailler dans la sérénité. Ensuite, il faut un engagement clair de baisse des dépenses publiques afin d'alléger les prélèvements obligatoires pesant sur les entreprises. Enfin, il faut des résultats rapidement – en moins de 6 mois. Il faut dépasser le stade des intentions et déboucher sur des mesures concrètes. Mais je le redis : il est indispensable de diminuer les dépenses publiques. Si nous ne nous attaquons pas sérieusement aux dépenses publiques, nous n'arriverons pas à réformer notre fiscalité, tant pour les ménages que pour les entreprises.

**On a quand même l'impression d'un fort décalage entre les discours et les actes ? N'y-a-t-il pas finalement en France un vrai problème culturel entre les élites, l'économie et l'entreprise ?**

**Pierre Gattaz :** Oui, il y a un décalage entre le discours et les actes. Si le discours est pro-entreprise, certaines décisions sont totalement anti-économiques. Et ce n'est pas spécifique à la Gauche ! Tous les atermoiements autour du projet de loi de finances, les aspects liés à la pénibilité dans le projet de loi sur la retraite, ou les dispositions sur les cessions d'entreprise dans le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire témoignent par exemple d'une méconnaissance de l'entreprise, de son fonctionnement en équipe et de

## PARCOURS

- > 1959 Naissance à Boulogne-Billancourt
- > 1983 Diplômé de l'Ecole nationale supérieure des télécommunications de Bretagne
- > 1984 Chef de projet export chez Dassault Electronique
- > 1994 Président du directoire de Radiall
- > 1999 Président du Groupement professionnel des industries de composants et de systèmes électroniques
- > 2002 Président fondateur de la Filière des industries électroniques et numériques
- > 2007 Président de la Fédération des industries électriques, électroniques et de communication
- > 2010 Président du Groupe des Fédérations industrielles
- > 2013 Président du MEDEF

sa logique économique. Vue à travers un prisme idéologique, l'entreprise est rarement perçue comme un acteur économique et social. C'est un enjeu politique qui sert trop souvent de variable d'ajustement budgétaire à chaque loi de finances. Dans le même temps, elle est souvent vue par nos élites comme un lieu hostile, de souffrance, de lutte. Une vision très « zola » et XIX<sup>e</sup> siècle, loin de la réalité d'aujourd'hui. Cette incompréhension réciproque est en partie de la faute des entreprises et du MEDEF. C'est pourquoi, nous voulons agir. Pour remédier à cette situation, une seule solution : la pédagogie auprès des élus, des enseignants, des magistrats... Une commission « Rapprochement des mondes » a ainsi été créée au sein du pôle présidé par Anne-Marie Couderc. Il faut reprendre notre action en la matière, de manière résolue, ouvrir nos entreprises aux jeunes, aux enseignants. Il faut encore et toujours rappeler ce qu'est l'entreprise : un lieu d'intégration, de développement, d'épanouissement humain. Et surtout que l'entreprise est la seule solution au chômage.

**Quelles sont vos relations avec les partenaires sociaux depuis votre arrivée ? Etes-vous sur un mode de collaboration constructif ? Dans quel état d'esprit et avec quels objectifs abordez-vous les négociations sur la formation professionnelle, l'assurance-chômage ?**

**Pierre Gattaz :** Le dialogue social est essentiel, c'est d'ailleurs l'une des missions du MEDEF que de le faire vivre à travers les négociations qu'il mène au nom des entreprises. Qu'il s'agisse de la formation professionnelle ou de l'assurance chômage, mon seul objectif c'est la création d'emploi, le maintien dans l'emploi, le retour à l'emploi... Mais si le dialogue social est indispensable, il doit toujours s'accompagner d'un dialogue économique. On ne peut pas faire une politique sociale sans prendre en compte la situation économique. C'est vrai au niveau national comme au niveau de l'entreprise. Le chef d'entreprise ne peut pas mettre en œuvre une politique sociale si son activité périclite ou se réduit fortement.

**La situation de l'emploi en France s'est beaucoup détériorée ces dix dernières années. Que préconisez-vous pour inverser la courbe du chômage ? Il existe en France plus de 400 000 emplois non pourvus. Un vrai paradoxe vu le nombre de chômeurs. Comment mettre fin à cette situation ubuesque ?**

**Pierre Gattaz :** Pour inverser la courbe du chômage, il n'y a qu'une solution : l'Entreprise. Comment règle-t-on le problème du chômage ? En créant de l'emploi. Qui crée de l'emploi ? Les entreprises. Comment créent-elles de l'emploi ? Par la croissance.



**“ Nous avons le même objectif que le gouvernement : gagner la bataille de l'emploi. ”**

**« La tenue d'Assises de la fiscalité est un signal prometteur. »**



Comment les entreprises génèrent-elles de la croissance ? Par des facteurs qui dépendent des chefs d'entreprise eux-mêmes (la relation client, l'excellence opérationnelle, la formation des salariés et l'innovation), mais aussi des facteurs économiques et sociaux qui dépendent des politiques (coût du travail, de la fiscalité, coût de l'énergie, coût de la complexité). C'est ce que j'appelle « la chaîne implacable de l'emploi ». Le MEDEF travaille sur tous ces facteurs : pour accompagner concrètement les chefs d'entreprise d'une part, pour expliquer et convaincre les politiques d'autre part. Quant aux 400 000 emplois non pourvus, c'est malheureusement le signe – dramatique – que quelque chose ne fonctionne pas dans la formation initiale comme dans la formation professionnelle. Il faut agir en amont et en aval. En amont, en renforçant les passerelles avec l'Education nationale et en développant l'apprentissage. On a besoin d'apprentis, c'est fondamental. Il y a 1,2 million d'apprentis en Allemagne, c'est l'une des clés de leur réussite économique. En France, on compte 600 000 apprentis. Le MEDEF a rendu public en octobre un « pacte de l'alternance pour la jeunesse ». Notre idée est de mieux aligner les formations avec les besoins des entreprises et de donner ainsi un avenir à nos jeunes. L'alternance, c'est une formule pédagogique très performante malheureusement trop dévalorisée en France. Le MEDEF va, de plus en plus, être force de proposition positive pour faire avancer les sujets et redévelopper de l'emploi dans notre pays. Mais il faut également agir en aval. C'est pourquoi nous avons proposé une réforme structurelle importante de la formation professionnelle qui devrait profiter à tous : les entreprises, quelle que soit leur taille, les salariés et les chômeurs.

**Quand on voit les situations absurdes liées aux ouvertures le dimanche ou le soir, aux 35 heures et aux heures supplémentaires dans notre pays, on se dit qu'il serait peut-être temps de remettre à plat, pour le simplifier, notre code du travail ?**

**Pierre Gattaz :** L'arrêt de la cour d'appel de Paris imposant la fermeture obligatoire, sous peine d'astreinte, du magasin Sephora sur les Champs-Elysées après 21 heures a été une nouvelle illustration de la complexité réglementaire qui paralyse la France. Cette décision est basée sur une loi complexe, contradictoire, qui date de 1906. Elle n'est donc plus en phase avec la réalité économique pour les magasins (20 % du chiffre d'affaires de l'enseigne est réalisé entre 21 heures et 1 heure), avec les attentes des consommateurs (qui veulent pouvoir faire des achats à des horaires et des jours étendus), les demandes des salariés (cela représente un manque à gagner de près de 300 euros nets par



# Faire gagner la France

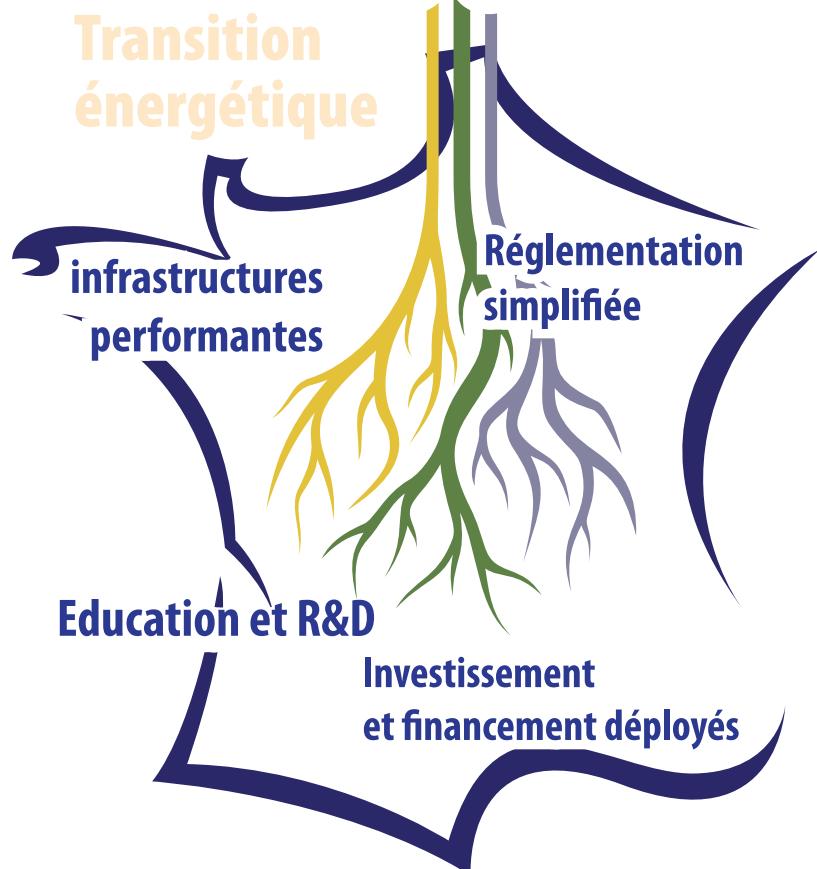


# 2020

Faire gagner la France



# Venez contribuer



MEDEF

[www.france-2020.com](http://www.france-2020.com)



**“ Nous proposons de baisser la dépense publique de 100 milliards sur cinq ans, ce qui représente 20 milliards par an. ”**

mois pour les salariés), et donc au final de l'emploi. Au-delà, se pose bien évidemment la question du temps de travail. Si certaines entreprises se sont accommodées des 35 heures, au prix de beaucoup d'heures passées à les mettre en place, d'autres – notamment les plus exposées à la concurrence internationale – sont toujours pénalisées. Je souhaite que nous réfléchissions calmement et en profondeur, à ce sujet, avec des chefs d'entreprise, des juristes, des cadres et des salariés en prenant pour point de départ l'idée que c'est dans l'entreprise ou dans la branche que doit être fixé un temps de travail non pas légal mais conventionnel.

**Outre les problèmes liés à la législation et au coût du travail qui grèvent la compétitivité de nos entreprises, quels sont selon vous les autres maux français qui freinent le développement de nos entreprises ?**

**Pierre Gattaz :** Nous venons de l'évoquer avec l'affaire Séphora. L'hyper réglementation et la complexité de nos codes, notamment celui du travail, ont un effet dévastateur sur l'activité et l'emploi. Nous avons 85 codes – 85 ! – dont trois qui font plus de 3 000 pages. Notre code du travail compte 3 200 pages et augmente de 50 à 100 pages par an. A titre d'exemple, le code du travail en Suisse, c'est 60 pages. Comment voulez-vous qu'un chef d'entreprise ou même un salarié s'y retrouve ? Plus grave,

le code du travail génère la peur d'embaucher. Pour remédier à cette situation, nous préconisons une diminution de 5 % par an de tous les codes. Pour un texte créé, supprimons en deux sur le principe du « one in, two out », en vigueur en Grande-Bretagne. Ne me faites pas croire que les 3 200 pages du code du travail sont toutes indispensables à la protection des salariés ! Je crois qu'il faudrait aussi affecter 30 % des fonctionnaires qui aujourd'hui produisent des textes, à la simplification et à leur disparition. Cette inflation de textes et de réglementations tatillonnes, assorties de sanctions, a au moins un mérite, si l'on peut dire : elle permet de mesurer la qualité et la capacité entrepreneuriale des chefs d'entreprise français qui gardent la foi en dépit de tous ces blocages et chausse-trappes. D'ailleurs le Wall Street Journal l'a affirmé à plusieurs reprises : si on libérait un jour sa capacité de production, la France serait la première économie du monde.

**Depuis vingt ans, la France a peur du progrès. Avec la décision du Conseil constitutionnel qui a validé l'interdiction de la fracturation hydraulique, ne se tire-t-on pas une balle dans le pied tout seul ? L'inscription du principe de précaution dans la Charte de l'environnement, annexée à notre Constitution n'a-t-elle pas été à cet égard une erreur ?**

**Pierre Gattaz :** Il faut amender le principe de précaution qui figure dans la Charte de l'environnement, annexée à notre Constitution. Ce principe est une invitation à ne rien faire, ne rien entreprendre, c'est un frein au développement économique et par conséquent à l'emploi. C'est la négation de l'entreprise car être entrepreneur c'est avant tout oser, prendre des risques, se battre pour ses salariés. En paralyssant la recherche, le principe de précaution décourage le progrès scientifique et prive la société de ses bienfaits futurs. Poursuivre dans cette voie, c'est assurément s'engager sur le chemin du déclin. Si dans les années 60 nous avions écouté les opposants au gaz de Lacq, nous n'aurions pas développé cette magnifique filière technologique, nous n'aurions pas enrichi toute une région, nous n'aurions développé ni Elf Aquitaine, ni Vallourec ! Faisons le pari de la science, de la recherche, de l'innovation, des entreprises. Donnons-nous au moins la possibilité d'étudier, sur le plan de la recherche, les gaz de schiste et leur exploitation.



#### **Que recouvre votre projet « 2020 - Faire gagner la France ? »**

**Pierre Gattaz :** Nous manquons d'un cap, nous manquons d'un sens, nous manquons d'une ambition économique et sociale pour notre pays. Créer 1 million d'emplois nets d'ici à 5 ans, et donc ramener le chômage sous la barre des 7 % avant 2020, c'est le cap que je me suis fixé et sur lequel je vais travailler avec les équipes du MEDEF dans le cadre du projet que nous avons appelé « 2020 - Faire gagner la France ». C'est un objectif ambitieux mais réaliste : il suffit qu'un tiers des 3 millions d'entrepreneurs français embauche une seule personne. C'est possible si notre environnement économique, fiscal et social s'améliore. Tous les entrepreneurs que je rencontre me le disent : si l'on réduit la fiscalité sur les entreprises, si l'on baisse les charges sur le travail, si l'on assouplit le droit du travail, si l'on simplifie l'environnement réglementaire et normatif, alors, oui nous pourrons créer des emplois et embaucher. Les entreprises françaises ont besoin d'un environnement que j'appelle « 5S », c'est-à-dire simplifié, stabilisé, souple socialement, serein fiscalement et sécurisé. C'est un travail à long terme qui doit être effectué avec une détermination sans faille mais avec des objectifs simples.

#### **Quel type de gouvernance avez-vous mise en place depuis votre arrivée ? Qu'attendez-vous des personnalités que vous avez placées à vos côtés ?**

**Pierre Gattaz :** Neuf pôles de travail regroupant une trentaine de commissions composées d'experts, de représentants de fédérations professionnelles et de MEDEF territoriaux, ont été mis en place au sein du MEDEF. Chaque pôle a à sa tête un président et un vice-président en charge de commissions qui traitent de tous les sujets économiques, sociaux, environnementaux, humains auxquels sont confrontées les entreprises : fiscalité,

**« Je n'ai qu'un objectif : « Faire gagner la France ». Et une obsession : l'emploi. »**

financement des entreprises, recherche et innovation, politique de l'emploi, protection sociale, développement durable, formation, exportation, filières, droit des affaires, parité et égalité... Et je suis surtout entouré de tous les entrepreneurs adhérents du MEDEF, via les MEDEF territoriaux et les fédérations professionnelles, 750 000 entrepreneurs motivés qui veulent tout simplement pouvoir développer leur activité. Mais cette mobilisation de tous au service de l'entreprise et de l'emploi ne peut atteindre ses objectifs sans le soutien des pouvoirs publics.

#### **Quels sont vos objectifs prioritaires ? Que souhaitez-vous avoir accompli dans cinq ans ?**

**Pierre Gattaz :** Je n'ai qu'un objectif : « Faire gagner la France » et une obsession : l'emploi. Mon combat, c'est libérer la création d'emploi et pour gagner ce combat, la solution c'est l'entreprise. Nous avons fixé un objectif ambitieux, comme je l'ai déjà dit, celui de créer 1 million d'emplois en 5 ans. C'est possible. Les entreprises peuvent résoudre 80 % des problèmes du pays : l'intégration des jeunes et des minorités, la création de richesse, l'emploi... Faire le choix de l'entreprise, c'est faire le choix de l'emploi. Il faut nous faire confiance. Je veux convaincre tous nos députés, élus, et au-delà tous nos citoyens que c'est la seule solution pour notre avenir.

# LE MEDEF en action

Les premiers dossiers politiques ont dessiné les traits d'un nouveau MEDEF résolument tourné vers la compétitivité des entreprises. « Desserer les liens, laissez vivre l'entreprise. » Le message de Pierre Gattaz est un plaidoyer pour la défense des entrepreneurs et des entreprises. D'un côté, volonté de défendre les entreprises qui sont en situation de « survie », de l'autre, accompagnement concret et opérationnel au plus près du terrain. Le MEDEF entend avancer sur deux jambes avec une obsession : permettre à nouveau une dynamique de création d'emplois en France.



Pierre Gattaz reçu à l'Elysée

**“ Etre une force d'accompagnement. ”**

Réforme des retraites et dispositions « pénibilité », Loi Economie Sociale et Solidaire, présentation du budget 2014, réforme de la formation professionnelle, le MEDEF se place dans une dynamique de tenir un discours vérité et de proposer des réformes. Sur chaque dossier, le Mouvement des Entreprises de France s'est lancé résolument dans des actions de pédagogie pour la défense de la compétitivité des entreprises. Pour Pierre Gattaz, notre pays n'a pas le choix : « Si nous ne prenons

pas les bonnes décisions, si nous ne faisons pas preuve de courage, la France s'enlisera dans le marasme, verra ses jeunes et ses talents continuer de quitter le pays, ses entrepreneurs et ses forces vives se désespérer. Mon obsession, c'est la création d'emploi et je ne serai pas le spectateur impuissant d'une France qui tombe ! »

## Lutter contre la surfiscalité.

Le combat est d'abord un combat pédagogique d'explications et de sensibilisation « Pierre Moscovici est revenu sur l'idée de taxer l'EBC quand il s'est rendu compte qu'elle pénalisait les investissements des entreprises. On sentait une exaspération chez les entrepreneurs. C'était une idée ubuesque », confie-t-on

dans les couloirs du MEDEF. En attendant un débat plus approfondi avec le gouvernement lors des « Assises de la fiscalité ».

Sur la fiscalité, le discours de Pierre Gattaz est déjà bien connu. Il prône un allègement des charges pesant sur les entreprises de 100 milliards d'euros : 50 milliards sur le coût du travail et 50 milliards sur les charges. Comment faire ? « En réduisant les dépenses publiques pour le moyen terme, en faisant un transfert d'une partie du coût du travail vers des mécanismes type CSG et TVA à court terme », répond-il imperturbable. « 100 milliards sur 5 ans, avec un budget global de 1150 milliards, c'est 1,7 % d'économie par an. Et on nous dit que c'est impossible ? Soyons sérieux. Il nous faut juste du courage politique et un vrai travail partenarial. »

Autre dossier de la rentrée où le MEDEF continue son combat : la retraite. « Le projet est un « non projet » : il ne règle rien sur le fond, et est fondé sur des hypothèses irréalistes. Taxer n'est pas réformer. Et la complexité des dispositions sur la pénibilité effraie tous les entrepreneurs », ne cesse de répéter Pierre Gattaz et il avertit : « Après la loi, nous continuerons notre combat sur les décrets d'application. Il faut que le bon sens et le pragmatisme triomphent enfin dans ce pays ! »

## Définir un projet enthousiaste

Libérer les entreprises de l'emprise des charges et des taxes... Le leitmotiv du patron des patrons est clair ! Mais ce n'est pas le seul angle d'attaque du MEDEF. Il faut surtout redonner du sens aux réformes, remotiver les entrepreneurs, les « forces vives », celles qui créent de la richesse et de l'emploi et surtout



Pierre Gattaz a profité de l'Université d'été pour lancer le programme « 2020 - Faire gagner la France ».

les accompagner de manière concrète. « On voit plein de gens qui ne veulent pas embaucher alors que leur entreprise pourrait le faire. Mais c'est trop complexe, trop risqué, trop lourd... », raconte un proche du président, « c'est ce qu'il faut corriger ».

Pierre Gattaz est clair : « On ne peut être tout le temps dans la demande aux pouvoirs publics. Certains facteurs clés de succès impliquent la participation des entreprises. Il faut aussi agir directement auprès de nos entreprises. »

Et cela commence par l'identification des facteurs clés de succès. Il y en a quatre : la relation client, la motivation des hommes et des femmes, l'innovation, et l'excellence opérationnelle. « Sur ces questions, on ne peut compter que sur nous et notre capacité à réagir. C'est un chantier ouvert en interne. Il faut qu'on arrive à proposer, à mettre en place des processus d'accompagnement », explique un des conseillers du MEDEF.

### Une vision du futur

Au-delà, il faut redonner une vision commune. Le chantier s'appelle officiellement « 2020 - Faire gagner la France ». Quelle France voulons-nous en 2020 ? Comment transformer l'innovation et la R&D en facteur de compétitivité pour les entrepreneurs ? Comment détecter les filières d'avenir ? Pour délier les langues

et faire émerger les projets, le MEDEF met à contribution tous les territoires, des plus petits aux plus grands. Et ce n'est pas tout. Associations, syndicats, think tanks, experts ou citoyens, toutes les forces vives peuvent déposer leur contribution.

Le but est de faire l'inventaire des marchés du futur et relever les obstacles qui empêchent encore les entrepreneurs de s'y lancer : des démarches administratives aux appels d'offres en passant par la simplification des réglementations. « On essaye de rester très pragmatique, d'être une force d'accompagnement » confie-t-on en interne. Et toujours, de passer de l'idée à l'action. Il pourra s'agir d'aiguiller vers des pôles de compétitivité, de donner un accès aux R&D des universités ou des grandes entreprises. Bref, resserrer les liens entre les réseaux pour que les entrepreneurs puissent s'entraider, échanger des conseils pour innover mais aussi pour l'export et les marchés internationaux.

Cette mission passe aussi par une nouvelle organisation. Les 25 commissions qui existaient jusqu'ici sont désormais regroupées en 9 pôles : prospective, économie-fiscalité-innovation-numérique, branches, mandats et territoires, social, exportation et filières, sphère publique, international et Europe, entrepreneuriat et croissance, droit de l'entreprise. Chaque pôle est dirigé par un

président et un vice-président. Des réunions entre chaque pôle sont prévues régulièrement. Le but étant d'être force de propositions, d'avoir des arguments clairs et concrets pour aider au mieux les entreprises. Un premier bilan se fera l'été prochain. ♦



Pierre Gattaz lors d'une des conférences organisées à l'Université d'été.

# Une gouvernance structurée autour de sept instances statutaires

La gouvernance du MEDEF s'appuie sur 7 instances statutaires qui garantissent le bon fonctionnement de l'organisation patronale au service de la défense et de la promotion des valeurs et des intérêts communs de toutes les entreprises.

## LE CONSEIL EXÉCUTIF

Le Conseil exécutif fixe la politique générale de l'organisation dans divers domaines de sa compétence et prend les décisions correspondantes. Notamment, il arrête, après avis du Comité statutaire, le règlement intérieur et les règles générales de fonctionnement du réseau constitué entre le MEDEF et les organisations territoriales. Il fixe également, sur proposition du Président et après avis du Comité financier, le budget annuel du MEDEF. Enfin il peut mandater le MEDEF pour engager des négociations et signer des accords avec les confédérations syndicales.

Le Conseil exécutif, présidé par le Président Pierre Gattaz, rassemble 45 membres élus par l'Assemblée générale et se réunit une fois par mois. Il compte 22 membres représentant les fédérations professionnelles, 12 membres représentant les organisations territoriales, et 10 personnalités qualifiées désignées par le Président.

## LE BUREAU

Le Bureau assiste le Président dans la préparation des délibérations à soumettre au Conseil exécutif. Le Bureau comprend le président et onze autres membres élus en son sein par le Conseil exécutif sur proposition du Président.

## L'ASSEMBLÉE PERMANENTE

à se réunit chaque mois au lendemain de la réunion ordinaire du Conseil exécutif. C'est une instance d'information et d'échange avec les organisations adhérentes.

## L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale est composée par les délégués représentant les organisations adhérentes, membres actifs et membres associés du MEDEF. Composée de 591 membres, dont 560 votants, l'Assemblée générale se réunit au moins une fois par an. Elle élit le président du MEDEF, les membres du Conseil exécutif et ceux du Comité statutaire. Elle se prononce sur le rapport d'activité, le rapport financier et ratifie les admissions et les radiations.

## LE COMITÉ STATUTAIRE

Il veille à l'application des statuts, donne son avis sur les demandes d'admission au MEDEF, sur les propositions de radiation ainsi que sur les projets de modification des statuts, du

règlement intérieur et des règles générales de fonctionnement du réseau MEDEF.

## LE COMITÉ FINANCIER

Le Comité financier prépare les décisions relatives au budget et aux cotisations. Il propose les mesures propres à assurer l'équité et la transparence en matière financière. A la demande du vice-président trésorier, il se prononce également sur les situations individuelles d'adhérents en matière de cotisations.

## LE COMITÉ DES MANDATS

Le Comité des mandats veille à ce que, dans les instances où le MEDEF a une représentation permanente (Unedic, Urssaf, CAF...), ses mandataires soient les porte-parole efficaces de la politique définie par l'Assemblée générale et le Conseil exécutif. Présidé par le Président du MEDEF, il comprend le président du Comité statutaire, le président du Comité financier et des membres élus pour 3 ans par le Conseil exécutif, sur proposition du Président. ♦



## POUR EN SAVOIR PLUS

Pour télécharger les statuts et le règlement intérieur ou consulter les comptes et la composition des différentes Instances statutaires du MEDEF, rendez-vous sur le site

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

# Une nouvelle équipe articulée autour de 9 pôles et de 29 commissions



## PÔLE SOCIAL

**Président : Jean-François Pilliard**  
**Vice-président : Claude Tendil**

- COMMISSION PROTECTION SOCIALE  
**Président : Claude Tendil**
- COMMISSION RELATION DU TRAVAIL ET EMPLOI  
**Président : Jean-François Pilliard**
- COMMISSION EDUCATION, FORMATION ET INSERTION  
**Présidente : Florence Poivey**
- COMMISSION LOGEMENT ET MOBILITÉ PROFESSIONNELLE  
**Président : Didier Ridoret**
- COMMISSION SOCIALE INTERNATIONALE  
**Présidente : Elisabeth Carpentier**

## PÔLE ÉCONOMIE-FISCALITÉ-INNOVATION-NUMÉRIQUE

**Président : Geoffroy Roux de Bézieux**  
**Vice-présidente : Gabrielle Gauthey**

- COMMISSION COMPÉTITIVITÉ ET ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE  
**Président : Jérôme Frantz**
- COMMISSION ÉCONOMIQUE ET FINANCEMENT  
**Président : Christian Nibourel**
- COMMISSION DÉVELOPPEMENT DURABLE  
**Président : Bruno Lafont**
- COMMISSION FISCALE  
**Président : Geoffroy Roux de Bézieux**
- COMMISSION RECHERCHE ET INNOVATION  
**Présidente : Gabrielle Gauthey**
- COMMISSION CONSOMMATION  
**Président : en cours de désignation**

## PÔLE INTERNATIONALISATION/FILIÈRES

**Président : Jean-Claude Volot**  
**Vice-présidente : Sophie Boissard**

- COMMISSION INTERNATIONALISATION ET EXPORTATION  
**Présidente : Jessica Scale**
- COMMISSION FILIÈRES ET MARCHÉS  
**Présidente : Corinne Cuisinier**

## PÔLE BRANCHES, MANDATS ET TERRITOIRES

**Président : Patrick Bernasconi**  
**Vice-président : Patrick Caré**

- COMITÉ DES RÉGIONS  
**Président : Patrick Caré**
- COMMISSION DES MANDATS TERRITORIAUX  
**Président : Daniel Thébault**

## PÔLE PROSPECTIVE/2020 - FAIRE GAGNER LA FRANCE

**Président : Jean-Pierre Letartre**  
**Vice-présidente : Valérie Derouet**

- COMMISSION PROSPECTIVE/2020 - FAIRE GAGNER LA FRANCE  
**Président : Jean-Pierre Letartre**
- COMMISSION RICHESSE DES DIVERSITÉS  
**Présidente : Armelle Carminati**
- COMMISSION ETI  
**Présidente : Elisabeth Ducottet**
- COMMISSION NOUVEAU DIALOGUE  
**Président : Pierre Fonlupt**

## PÔLE ENTREPRENEURIAT ET CROISSANCE

**Vice-président : Christian Aubart**

- COMMISSION CROISSANCE DES TPE-PME  
**Président : Thibault Lanxade**
- COMMISSION DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE  
**Président : Christian Aubart**
- COMMISSION ÉGALITÉ ET PARITÉ  
**Président : Stéphane Richard**

## PÔLE SPHÈRE PUBLIQUE

**Présidente : Anne-Marie Couderc**  
**Vice-président : Bernard Gaud**

- COMMISSION RÉDUCTION DES DÉPENSES PUBLIQUES  
**Président : en cours de désignation**
- COMMISSION SIMPLIFICATION  
**Président : Bernard Gaud**
- COMMISSION RAPPROCHEMENT DES MONDES  
**Président : Stanislas Chapron**

# Neuf présidents de pôle au cœur des enjeux stratégiques

Les pôles ont été confiés à des hommes et des femmes de terrain.

Des entrepreneurs rompus au dialogue social et aux négociations avec les pouvoirs publics.

## INTERVIEW



**> Geoffroy Roux de Bézieux,**  
vice-président délégué et trésorier du MEDEF, président du **PÔLE ÉCONOMIE, FISCALITÉ, INNOVATION ET NUMÉRIQUE**

### MINI BIO

- ▶ 1986 Intègre le groupe L'ORÉAL.
- ▶ 1996 Crée la chaîne de magasins The Phone House.
- ▶ 2004 Fonde la société OMEA TELECOM qu'il dirige encore aujourd'hui.
- ▶ 2009 Lance avec d'autres entrepreneurs ISAI, un fonds d'investissement doté de 70 millions d'euros à destination des start-up françaises de l'Internet et du mobile.
- ▶ 2011 Publie *Pour sortir de la crise, le capitalisme* (Editions du Moment).
- ▶ 2013 Devient vice-président délégué et trésorier du MEDEF en charge de l'économie, de la fiscalité, de l'innovation et du numérique.

**“ Nous devons faire preuve de conviction auprès des pouvoirs publics pour défendre l'intérêt des entreprises. ”**

### Quelles sont les missions du pôle que vous présidez ?

Le pôle Economie, Fiscalité, Innovation, Numérique est au service de la compétitivité des entreprises pour retrouver le chemin de la croissance et de la création d'emplois. Il comprend six commissions dont une nouvelle : la commission Compétitivité et attractivité du territoire. Nous avons deux types d'actions : l'une sur le court terme et l'autre sur le moyen terme. D'une part nous devons réagir rapidement par rapport à l'actualité et aux projets du gouvernement. Et d'autre part nous devons être capables d'être force de propositions, par exemple en matière de fiscalité pour mettre en place une fiscalité plus moderne.

### Quel est votre rôle avec les autres présidents du MEDEF ?

Nous devons faire preuve de convictions auprès des pouvoirs publics pour défendre l'intérêt des entreprises. Cela passe par des rendez-vous avec l'équipe en place et des actions de communication. Il y a la parole publique et la parole privée. En tant qu'organisme patronal à vocation de lobbying, notre objectif est de convaincre le gouvernement de créer les conditions pour aider les entreprises. L'action du MEDEF s'inscrit dans la durée.

### Vous avez pris votre poste en juillet dernier. A quoi ont été consacrés les trois premiers mois ?

Les premiers mois ont été consacrés à établir un état de lieux des travaux du MEDEF. Le projet de loi de finances pour 2014 nous a aussi beaucoup occupés et notamment la taxe sur l'excédent brut d'exploitation (EBE) des entreprises qui a finalement été abandonnée par le gouvernement.

### Quelles sont vos relations avec le gouvernement en place ?

Il y a une capacité d'écoute du gouvernement. Nous sommes écoutés mais pas toujours entendus.

### Quels sont les prochains chantiers qui vous attendent ?

Nous travaillons actuellement sur notre feuille de route. Avec Pierre Gattaz nous souhaitons créer trois chocs : un choc de simplification, un choc de fiscalité et un choc de compétitivité. Prochainement nous allons également participer aux Assises de la fiscalité qui devraient être consacrées à la réforme fiscale et notamment à la question de la fiscalité locale. Dans le domaine du numérique il y a également beaucoup à faire pour que la France remonte dans les classements et arrive en tête des pays de l'OCDE en terme d'utilisation du numérique. Enfin, pour améliorer le contexte dans lequel les entreprises évoluent nous voulons agir sur deux volets : la baisse des coûts et la baisse de la fiscalité.

**“ Un travail d’écoute quotidien avec tous les territoires. ”**

**Quelles sont les missions du pôle Branches, mandats et territoires que vous présidez ?**

Le MEDEF, dans sa mission de représentation des entreprises, repose sur 2 piliers fondamentaux : les branches professionnelles qui expriment la dimension métiers, filières, secteurs d’activité et les MEDEF territoriaux et régionaux qui représentent l’interprofession, les territoires. Les mandats et ceux qui les assument illustrent l’engagement du monde de l’entreprise dans diverses instances économiques, sociales et sociétales. A travers les branches professionnelles, les territoires et les mandats, ce sont des dizaines de milliers de chefs d’entreprise qui s’engagent et travaillent pour le développement des entreprises.

Le pôle Branches, mandats et territoires, constitué par Pierre Gattaz et placé sous ma responsabilité, constitue un lien privilégié avec l’ensemble des adhérents du MEDEF et les mandataires répartis sur l’ensemble du territoire. En coopération avec les commissions du MEDEF, mon objectif est de favoriser les meilleures articulations possibles entre eux et le MEDEF. Pour gagner en efficacité, exprimer au mieux les priorités et préoccupations des chefs d’entreprise, le MEDEF doit être en permanence en relations étroites avec ces trois grands ensembles, c’est l’ambition du pôle que je préside.

**Comment s’organise son action ?**

C'est avant tout un travail d'écoute, de remontées d'informations mais également d'animation, d'information, de croisement entre les attentes exprimées par les adhérents et le travail effectué par le MEDEF au niveau national, de façon à ne jamais être déconnecté. Le pôle Branches, mandats et territoires dispose ainsi d'une série d'instances où se réunissent régulièrement représentants des branches, des territoires et mandataires. Mais c'est également, avec les services du MEDEF, une consultation fréquente du réseau qui permet

d'intégrer les priorités de terrain ou de métiers. Enfin, et il faut le signaler, ce sont des rencontres et des échanges quasi quotidiens avec les territoires et les fédérations.

**Comment se sont déroulés les trois premiers mois ?**

Ils ont été chargés avec une actualité économique et sociale lourde en matière de fiscalité, réforme, négociation sociale. Les adhérents du MEDEF ont été extrêmement sollicités pour apporter leur contribution aux positions du MEDEF. En retour, ils ont été beaucoup sollicités pour relayer, promouvoir, illustrer ces positions. Mais nous devons également compter au sein du pôle Branches, mandats et territoires sur nos propres préoccupations de réseau et travailler à notre efficacité collective, à notre complémentarité, à nos outils de communication et d'animation. Dans cette perspective, c'est un vrai travail en équipe avec tous ceux qui veulent s'engager.

**Quels sont les chantiers prioritaires ?  
Les actions à mettre en place ?**

Au-delà des sujets d'actualité et des enjeux économiques et sociaux, je voudrais citer deux chantiers spécifiques : celui de « 2020 - Faire gagner la France ». C'est le projet de prospective du MEDEF, qui veut rassembler le plus grand nombre de chefs d'entreprise et au-delà, toutes les forces vives du pays. « France 2020 » c'est notre vision de la France en 2020, une vision à la fois ambitieuse, innovante, porteuse d'espoir et d'enthousiasme. L'autre grand chantier ce sont les « Assises du MEDEF ». Il s'agit là d'engager avec nos adhérents une vaste réflexion sur les valeurs, l'organisation, le fonctionnement de notre organisation afin de gagner en efficacité, en visibilité, en influence au service des entreprises que nous représentons. C'est un chantier participatif, ouvert aux branches professionnelles et aux territoires qui, je l'espère, permettra au MEDEF de remplir au mieux ses missions.



**> Patrick Bernasconi,**  
vice-président délégué  
du MEDEF et président  
**du PÔLE BRANCHES,  
MANDATS ET  
TERRITOIRES**

**MINI BIO**

- ▶ 1955 Naissance à Domjean (Manche)
- ▶ 1980 Diplômé de l'Ecole Spéciale des Travaux Publics
- ▶ 1993 PDG du groupe Bernasconi TP qui compte deux entreprises
- ▶ 1996 Président du syndicat des Canaliseurs de France
- ▶ 2005 Président de la Fédération nationale des travaux publics (FNTP)

## Neuf présidents de pôle au cœur des enjeux stratégiques

### INTERVIEW



> **Jean-François Pilliard,**  
vice-président du MEDEF  
et président du  
**PÔLE SOCIAL**

#### MINI BIO

- ▶ 1949 Naissance à Paris
- ▶ 1979 Intègre la SFENA (équipementier aéronautique et informatique) comme chef du personnel avant d'occuper la fonction de directeur des ressources humaines du groupe et secrétaire du conseil d'administration
- ▶ 1988 Devient directeur des ressources humaines et de la communication du groupe pharmaceutique CIBA France
- ▶ 1997 Devient directeur général des ressources humaines de Schneider Electric, fonction qu'il occupera jusqu'en 2008
- ▶ 2008 Nommé délégué général de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM)
- ▶ 2010 Nommé président de la commission Protection sociale du MEDEF
- ▶ 2012 Élu président de l'Unédic et devient vice-président de Pôle Emploi
- ▶ 2013 Devient vice-président du MEDEF en charge du social

**“ Nous avons besoin d'un environnement social souple et réactif. ”**

**Quelles sont les missions du pôle Social que vous présidez ?**

Les cinq commissions qui composent le pôle Social doivent contribuer à restaurer la compétitivité des entreprises. Cela passe notamment par la réforme du droit du travail et des politiques de l'emploi, l'amélioration des compétences et des qualifications des salariés et la réforme du financement de la protection sociale. Dans une économie mondialisée, nous avons besoin d'un environnement social souple et réactif.

**Comment s'organise votre action ?**

En binôme avec mon vice-président Claude Tendil, j'assure l'animation des cinq commissions du pôle. Elles ont chacune reçu une feuille de route en concordance avec l'objectif général du MEDEF, qui est de se rapprocher des préoccupations concrètes de l'entreprise. Les présidents de commissions, qui sont tous chefs d'entreprise, devront travailler avec un binôme, de façon à privilégier un management participatif. Enfin, en matière de négociations, nous voulons privilégier l'entreprise, puis la branche et enfin la négociation interprofessionnelle.

**Vous êtes devenu vice-président du MEDEF et président du pôle Social en juillet. Comment se sont déroulés les trois premiers mois ?**

Ils ont été dominés par le projet de loi sur les retraites et la préparation et l'ouverture de la négociation sur la formation professionnelle, dont Florence Poivey, présidente de la commission Education, Formation et Insertion, est le chef de file.

**Quels sont les chantiers qui vous attendent ?**

En plus de la négociation sur la formation professionnelle, plusieurs dossiers vont nous occuper : la question de la représentativité patronale, le financement des organisations syndicales et patronales et la négociation assurance chômage. Sinon, la question de la réduction du coût du travail reste au cœur de nos priorités.

**L'actualité sociale récente a été marquée par une controverse sur le travail dominical. Quelle est votre position sur cette question ?**

Le pays doit être géré à l'aune de la création d'emploi donc de la compétitivité. Il faut par conséquent décider dans l'entreprise, avec les salariés, de travailler ou non le dimanche. Et il est important de laisser aux partenaires sociaux l'espace pour en discuter.

**Quel bilan tirez-vous des premières actions du gouvernement en matière sociale ?**

Nous avons eu des paroles, nous attendons des actes. Face aux 11 % de chômeurs, le gouvernement doit prendre ses responsabilités et privilégier la compétitivité et l'emploi. Il a manqué une occasion avec la non-réforme des retraites. Il ne doit pas la manquer avec la baisse du coût du travail et la réforme du financement de la protection sociale.

**“ La priorité n°1 doit être de permettre aux entreprises de retrouver leur compétitivité. ”**



**Depuis dix ans on assiste à un très fort recul des exportations en volume et à un effondrement du nombre de PME exportatrices. Comment l'expliquez-vous ?**

Il y a plusieurs explications. Tout d'abord, une concurrence exacerbée avec de nouveaux entrants sur les marchés internationaux et la montée en puissance des pays émergents : ce double phénomène fait que la part de la France dans les exportations mondiales est ainsi passée de 4,8 % en 2002 à 3,1 % en 2012. D'autre part, nous avons un problème global de compétitivité qui est bien connu : trop de charges et un coût du travail le plus important d'Europe. Mais au-delà, nous avons trop peu d'entreprises exportatrices. Il faut savoir qu'on compte environ 100 000 entreprises exportatrices en France, mais que les 18 000 premières représentent 97 % des exportations...

**Comment inverser la tendance ?**

La priorité n°1 doit être de permettre aux entreprises françaises de retrouver leur compétitivité et c'est ce que le MEDEF dit depuis plusieurs semaines. C'est la condition pour pouvoir développer l'innovation indispensable à l'exportation. Mais il faut également inciter les entreprises à se lancer plus en avant à l'exportation, notamment celles qui en ont les capacités de par leurs produits et leur taille : les entreprises moyennes, grosses PME ou petites ETI de 100 à 1000 salariés, sont celles qu'il faut encourager à exporter. Pour cela,

il faut des mesures concrètes, un discours, une stratégie, c'est ce à quoi le MEDEF entend contribuer.

**Quels sont vos objectifs prioritaires et votre feuille de route pour les mois à venir ?**

L'objectif du MEDEF est de favoriser le regroupement de nos forces, publiques ou privées, à l'exportation, que ce soit en France ou sur le terrain, dans les pays cibles. Il faut que les entrepreneurs se prennent par la main et fonctionnent en réseau de façon à démultiplier notre force de frappe sur le terrain. Le MEDEF va d'abord travailler en partenariat avec l'ensemble des organisations concernées pour encourager l'élaboration de stratégies d'entreprises à l'export. Il va aussi contribuer à ce que les entreprises exportatrices fonctionnent mieux en réseau sur les sites d'exportation, par le biais de clubs ou de clusters d'exportateurs, parfois sectoriels, parfois multisectoriels. En parallèle, nous allons travailler sur les questions liées aux achats internationaux, et aux conditions d'implantation à l'étranger. Contrairement à ce qui est souvent dit : implanter une usine ou un site à l'étranger génère de l'emploi en France... Ce n'est qu'en regroupant nos forces vers un objectif commun ambitieux de développement des exportations que nous parviendrons à résorber le déficit chronique de nos échanges extérieurs.

**> Jean-Claude Volot,**  
vice-président du MEDEF  
et président du **PÔLE INTERNATIONALISATION/FILIERES**

**MINI BIO**

- ▶ 1949 Naissance Signéville (Haute-Marne)
- ▶ 1973 Rejoint l'atelier Dedienné
- ▶ 1986 Fondateur du groupe industriel Dedienné Groupe
- ▶ 2005 Président de l'Agence pour la Création d'Entreprises (APCE)
- ▶ 2010 Médiateur national des relations inter-entreprises
- ▶ 2011 Commissaire général à l'internationalisation des PME et des ETI

## Neuf présidents de pôle au cœur des enjeux stratégiques

> **Emmanuelle Perron,**  
présidente du **PÔLE DROIT DE  
L'ENTREPRISE**

**“Simplifier l'environnement  
législatif.”**



### MINI BIO

- ▶ 1996 Présidente du Directoire de TSO
- ▶ 2011 Vice-présidente de NGE
- ▶ 2012 Présidente du Comité de surveillance de TSO. Vice-présidente de la Fédération Nationale des Travaux Publics (Fntp)

équipe de cinq juristes, ce pôle traite de tous les sujets qui régissent le droit des affaires et le droit public économique. Mais il ne se contente pas de suivre les trop nombreux textes et de défendre le point de vue des entreprises, il entend également impulser et proposer des réformes structurelles : que ce soit la simplification de l'environnement législatif, le développement d'alternatives à la législation, notamment sous forme de régulation professionnelle concertée comme le Code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise, ou le renforcement de la protection du capital immatériel des entreprises en introduisant en droit français des dispositions civiles et pénales de protection du secret des affaires. Au-delà, le pôle Droit de l'entreprise contribue activement à une réforme de la justice consulaire qui n'en remet pas en cause les fondements et entend être actif avec le pôle Sphère publique dans le rapprochement des mondes, notamment vis-à-vis de la magistrature. Enfin, il participe à l'élaboration d'une doctrine pro-entreprises (business friendly) en publiant des articles et en intervenant dans des colloques et dans les cercles d'influence.

> **Thibault Lanxade,**  
président du **PÔLE ENTREPRENEURIAT  
ET CROISSANCE**

**“Faire  
fonctionner  
le signal  
d'alarme.”**

Les PME sont au centre des attentions de ce pôle. Signe que le sujet est devenu prioritaire, ce qui ne constituait qu'un comité devient un pôle. C'est qu'il y a beaucoup de thèmes à aborder : financement, questions de la cession et de la transmission, question du statut du chef d'entreprise etc. Pour parler de tout cela, le président du pôle veut s'appuyer sur le réseau MEDEF, territorial ou de branche, et faire remonter les remarques. L'un des sujets d'actualité pour les PME, c'est la question des retraites et de la prise en charge de la pénibilité. Thibault Lanxade le sait : « Cela peut être catastrophique pour certains entrepreneurs. Il faut faire remonter leurs commentaires et leurs suggestions. » Il travaille ainsi en étroite collaboration avec le pôle social sur ces sujets.

Thibault Lanxade veut mobiliser à l'instar de ce qu'avaient fait les Pigeons il y a quelques mois. La réactivité du groupe avait alors prouvé qu'il était possible de se faire entendre. Le pôle veut jouer ce rôle de « signal d'alarme » : utiliser pleinement le réseau pour faire remonter très rapidement les problèmes ou questions concrètes des PME. Cela s'appelle la dynamique entrepreneuriale. C'est le nom de la deuxième commission du pôle. Il s'agit également de construire une vraie communauté de PME qui se côtoient, se connaissent.

Troisième commission : la commission parité/égalité. Dirigée par Stéphane Richard, elle s'est mise en place à la fin du mois d'octobre et travaille sur un plan d'action concret. Le travail à mener en la matière reste très important.



### MINI BIO

- ▶ Président de l'Afepame, Président-directeur général d'Aqoba.
- ▶ Auteur du rapport « Small Business Act – 16 mesures pour aller plus loin » (2011)
- ▶ Auteur de « Chefs d'Entreprise l'Europe est à vous » (2012)



#### MINI BIO

- ▶ **Avocate de formation**
- ▶ **1982 Rejoint le groupe Presse Hachette, futur Hachette Filipacchi Presse**
- ▶ **1995 Secrétaire d'Etat chargée de l'Emploi, puis ministre déléguée auprès du ministre du Travail et des Affaires sociales**
- ▶ **2010 Directrice générale de Presstalis**
- ▶ **2011 Présidente du Conseil d'administration de Presstalis**

#### > Anne-Marie Couderc, présidente du PÔLE SPHÈRE PUBLIQUE

**“ Devenir un partenaire de l'Etat. ”**

Les relations avec l'Etat ne se résument pas à des négociations et du lobbying. C'est en tout cas ce que veut instituer Anne-Marie Couderc à la tête de ce tout nouveau pôle. Son but : mener une réflexion en profondeur sur les relations avec les pouvoirs publics. « Il y a une incompréhension réciproque. L'administration connaît peu l'entreprise et la comprend mal et vice versa », explique-t-elle. Anne-Marie Couderc voudrait organiser des moments de rencontres pour que les deux parties puissent s'entendre, parler de leurs différences, de leurs attentes et définir le mode de fonctionnement pour entrer dans le concret des propositions. Des réunions qui devraient s'organiser très vite : « Il y a une volonté affichée des deux parties de dialoguer »,

constate-t-elle. Et Anne-Marie Couderc ne veut pas s'arrêter là : « Il faut aussi que l'on discute avec les magistrats, avec l'éducation. » La chef d'entreprise estime que l'Education nationale ne laisse pas assez de place à l'apprentissage de l'entreprise, quel que soit le niveau de formation, apprentissage technique ou théorique. « Par exemple, je trouve qu'un passage d'une durée supérieure à trois mois dans l'entreprise pour les élèves de l'ENA devrait être obligatoire. C'est nécessaire pour que ces jeunes comprennent comment fonctionne l'entreprise. » Au-delà de ce vaste chantier, la mission d'Anne-Marie Couderc consiste à participer de très près aux dossiers de la rentrée. « Le choc de simplification » voulu par François Hollande fera l'objet de propositions tout comme l'indispensable et impérieuse baisse des dépenses publiques.

#### > Bernard Spitz, président du PÔLE INTERNATIONAL/EUROPE

**“ Renforcer l'influence du MEDEF à Bruxelles et à l'International. ”**

#### MINI BIO

- ▶ **1988 Conseiller au cabinet de Michel Rocard de 1988 à 1991**
- ▶ **1992 Directeur à la direction générale de Canal+**
- ▶ **2002 Directeur de la stratégie de Vivendi Universal**
- ▶ **2004 Fondateur du cabinet de conseil stratégique BSConseil.**
- ▶ **2008 Président de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance (FFSA)**



Le pôle a pour ambition de renforcer l'action et l'influence du MEDEF à Bruxelles et à l'étranger, tout en faisant de l'international une dimension clef au sein de l'organisation. Le pôle International et Europe est partagé en deux commissions : l'une traite de l'Europe, l'autre est orientée sur les actions multilatérales. Les commissions permettent de faire remonter au niveau du pôle les expériences et les besoins des adhérents et de mieux répondre à leurs attentes sur l'Europe et l'international. Au quotidien, le pôle interagit avec les diverses institutions européennes, organisations multilatérales et organisations patronales étrangères et, selon les sujets, en étroite collaboration avec les autres pôles du MEDEF concernés.

## Neuf présidents de pôle au cœur des enjeux stratégiques

# Comment la France peut-elle gagner ? Objectif 2020

Le programme lancé par Pierre Gattaz lors de l'Université d'été a pour but de collecter sur l'ensemble du territoire toutes les idées pour faire gagner la France en 2020. Les contributions récoltées sur le site [france-2020.com](http://france-2020.com), permettent à des groupes de travail d'établir une feuille de route pour 2020.



**L**a réponse ne tient évidemment pas en une seule phrase. Et il n'y a pas une mais plusieurs réponses, chacun ayant sa propre vision des choses. Le MEDEF a voulu récolter ces milliers de réponses. La seule façon, selon lui, de faire remonter l'information et de répondre le plus justement possible aux besoins des entreprises. Pierre Gattaz a donc lancé un site internet où chacun peut laisser son avis, sa contribution. Quelle France voulons-nous en 2020 ? Et quels sont les moyens pour y parvenir ? A chacun de se poser la question et de contribuer au débat.

puissent être un jour, en raison d'une moins bonne fortune, atteintes dans leur patrimoine privé. » Chaque commentaire est noté par les internautes. De manière surprenante, les sujets

**Il s'agit de tracer les lignes du « pacte de confiance » que l'on souhaite proposer au gouvernement. Un pacte dont emploi et croissance seront les piliers. »**

### Chaque commentaire est noté par les internautes

Certains commentaires sont anonymes, mais il y a aussi des représentants de l'Insee, des fonctionnaires, des retraités... La plupart sont signés par des entrepreneurs. Et les commentaires sont très pragmatiques. Premier exemple avec cet avis concret « Bien se connaître et travailler ensemble sur un territoire (acteurs locaux). » Ou encore celui-ci : « Moins de millefeuilles administratifs, associatifs, il faut aller vers la notion d'équipe en réunissant les compétences dans l'excellence. » Certains commentaires sont encore plus précis et impatients : « Arriver à faire tenir un bulletin de paie en moins de 10 lignes » ; « Simplification des relations avec l'Urssaf » ; « Faire une internationale des MEDEFs de tous pays. » D'autres s'inquiètent pour leur statut : « Il est anormal que des personnes qui prennent des risques pour investir, développer des entreprises,

les plus populaires, c'est-à-dire qui récoltent plus de 300 votes, concernent des propositions des étudiants. Mais le ton n'est pas à l'enthousiasme. Clairement ces étudiants demandent de l'aide aux entreprises. Beaucoup envisagent de changer de vie à l'étranger pour pouvoir travailler. Comment leur redonner confiance et espoir ?

Le projet « 2020 – Faire gagner la France » se doit d'être réactif et force de proposition. A partir de ces commentaires, il sera plus facile de soutenir les entreprises, de les aider pour leur avenir et leur redonner le courage d'entreprendre et d'employer. Des points d'étapes réguliers seront organisés avec les pouvoirs publics, qui mènent une réflexion prospective similaire. Le contenu final fera l'objet d'une publication au printemps 2014.

[www.france-2020.com](http://www.france-2020.com)

## INTERVIEW

> Jean-Pierre Letartre,  
président du **PÔLE FRANCE 2020 - FAIRE GAGNER  
LA FRANCE**



### MINI BIO

- ▶ 1985 Rejoint le cabinet Ernst & Young
- ▶ 2005 Directeur général France Ernst & Young
- ▶ 2007 Co-fonde l'association des Journées de l'Entrepreneur
- ▶ 2008 PDG Ernst & Young France, Luxembourg et Maghreb

**“Tracer les lignes d'un pacte de confiance avec le gouvernement.”**

#### **Pourquoi avoir créé ce pôle « 2020 - Faire gagner la France » ?**

Parce qu'on ne peut pas être seulement dans la demande vis-à-vis du pouvoir public. Il faut aussi que l'on se batte, nous, ensemble, pour que notre économie se développe. Nous avons voulu travailler sur la définition d'objectifs concrets que notre économie peut atteindre en 2020 et ensuite définir comment y parvenir. Quels outils peuvent nous aider ? Comment s'organiser ? Il s'agit d'expliquer, tracer les lignes et incarner le « pacte de confiance » que l'on souhaite proposer au gouvernement. Un pacte dont emploi et croissance seront les piliers. On travaille étroitement avec les fédérations professionnelles et les territoires pour structurer ces

réflexions. Mais au-delà, les idées pour le pacte, on les trouve chez tous les acteurs économiques : les entrepreneurs en premier lieu, mais aussi le monde associatif, les think tanks, les citoyens tout simplement. Ils ont tous un commentaire, une idée à partager. On leur a donc laissé la parole.

#### **Comment cela se passe pour le moment ?**

Nous avons reçu 1200-1300 contributions pour le moment. Nous sommes actuellement dans un moment de concertation, de discussion. On va faire un premier bilan en interne à la fin de l'année. On veut pouvoir définir des points très pragmatiques de développement.

#### **Quel est le but de ce projet ?**

Le but est de se fixer un objectif commun, comme une grande entreprise. Il s'agit d'identifier les marchés du futur, l'ambition de notre pays, les conditions du succès. L'objectif n'est pas de montrer un rêve mais bien de mettre en place un plan concret pour parvenir à un but enthousiasmant pour la France. Pour cela, aucun sujet ne sera épargné : réglementations, RH, R&D, intérressement, etc. Après avoir travaillé sur ces contributions, on établira une feuille de route. On vise aussi à resserrer les liens entre les entrepreneurs. Mais aussi entre les entrepreneurs et les citoyens. Ce sont ces relations de confiance qui font les racines d'un réseau solide et qui donne la force d'entreprendre.

2020  
Faire gagner la France

Déjà inscrit ? Connectez-vous  
Pour bénéficier de fonctionnalités premium, inscrivez-vous.

MEDEF

Ensemble,  
faisons gagner  
la France

VOS IDÉES POUR FAIRE GAGNER LA FRANCE

Choisissez votre thématique

Votre idée pour faire gagner la France

LES PLUS POPULAIRES >

1. Un chèque santé pour tous les étudiants
2. Allocation d'autonomie
3. Construire plus de cité universitaire
4. Exonerer les étudiants de TSCA
5. Augmenter les salaires pour créer des emplois

#FRANCE2020 >

@Yann-Maïl Letartre - JP Letartre @medef  
"On dit souvent que l'ascenseur..."

# Maintenir un dialogue permanent avec les entreprises

Pierre Gattaz a confié à quatre conseillers spéciaux le soin d'entretenir un lien permanent avec toutes les entreprises pour que l'action du MEDEF colle aux attentes du terrain.



## MINI BIO

- ▶ **Président de la SIER : promotion immobilière de logements**
- ▶ **Vice-président de la Fédération des Promoteurs Immobiliers Lyon**
- ▶ **Il a également été vice-président du MEDEF Lyon-Rhône et vice-président de la CCI de Lyon**

**> Philippe Guérard,**  
conseiller spécial en charge des grandes entreprises

**“ Ecouter nos champions mondiaux. Ils ont des conseils à donner. ”**

Philippe Guérard a rencontré Pierre Gattaz récemment, et le courant entre les deux hommes est tout de suite passé. « Parce que j'ai rencontré un chef d'entreprise qui prend des risques économiques, et qui sait ce que c'est », explique-t-il. Ce discours concret, Philippe Guérard le poursuit en tant que conseiller spécial. Son but ? Faire travailler ensemble toutes les entreprises et créer des liens. A la fois les PME, les ETI bien sûr, mais aussi les grands groupes. « Il faut que l'on écoute ces champions mondiaux, ils ont des conseils à donner. »

## Resserrer les liens entre grandes et petites entreprises

C'est d'autant plus important que la plupart font travailler des PME et des ETI ». Il veut que ces structures puissent dialoguer, échanger, faire remonter leurs expériences. Concrètement, il s'agit par exemple de resserrer les liens entre les grands groupes et les plus petites entreprises qui visent l'export. « Certains grands groupes amènent leurs sous-traitants à l'étranger pour leur présenter des nouveaux marchés. Il faut aller dans ce sens-là », détaille Philippe Guérard.



## MINI BIO

- ▶ **2004 Président d'Oracle France**
- ▶ **2006 Président-directeur général de HP en France.**
- ▶ **2011-2012 Directeur général Europe-Moyen Orient-Afrique de HP**

**> Yves de Talhouet,**  
conseiller spécial en charge de l'Université d'été

**“ Replacer l'homme au centre de l'entreprise. ”**

Pour la première Université d'été organisée avec Pierre Gattaz, le bilan est très positif. « Nous avons accueilli 3 600 entrepreneurs le 1<sup>er</sup> jour, un peu moins de 4 000 le 2<sup>ème</sup>, c'est plus que les années précédentes », indique Yves de Talhouet. Pour la prochaine Université d'été, Yves de Talhouet a déjà quelques idées. Il voudrait donner encore plus la parole aux entrepreneurs. Cette université sera aussi l'occasion de faire un premier bilan de

« 2020 - Faire gagner la France », le projet qui vient tout juste d'être lancé.

## L'entreprise dans la cité

A côté de cette mission d'organisation, Yves de Talhouet compte aussi conseiller le président sur un thème qui lui tient à cœur : l'entreprise dans la cité. Pour le moment c'est une mission de pré-configuration, un vaste chantier en somme. Quelle est la responsabilité sociétale de l'entreprise ? Comment doit-elle s'exprimer ? Sur quels thèmes ? Le but est de faire des propositions pour replacer l'homme au centre de l'entreprise, et l'entreprise au centre de la société. Yves de Talhouet en parlera en interne. Objectif : que le MEDEF devienne un acteur fort de ces idées et que ces propositions deviennent sources de dialogue avec le gouvernement.

> **Jean Vaylet,**  
conseiller spécial en charge des relations  
avec les ETI et les CCI



**MINI BIO**

- ▶ 1994 PDG de Thomson composants militaires
- ▶ 2000 PDG Atmel et vice-président corporate
- ▶ 2012 PDG I Foundry
- ▶ Depuis 2011 : président de la CCI de Grenoble, 1<sup>er</sup> vice-président CCI régionale Rhône-Alpes, vice-président de CCI International.

**“Simplifier  
le travail  
des ETI.”**

**A**vec les ETI, Jean Vaylet sait qu'il y aura beaucoup à faire. C'est là qu'il y a le plus fort levier de croissance et de développement. Là où on peut diminuer le chômage, là où on peut exporter. Pourtant c'est à chaque fois elles qui sont en première ligne, elles qui ont les charges les plus élevées, elles qui sont pénalisées dans leurs exportations. « Il faut leur simplifier le travail, alléger les contraintes sociales », constate Jean Vaylet. Pour cela, le lobbying auprès du gouvernement reste évidemment le meilleur outil. Mais Jean Vaylet estime aussi qu'une meilleure gouvernance des organisations

pourrait aider les entreprises à mieux se faire entendre. Il s'agit de s'ouvrir plus aux entreprises, d'avoir un contact plus régulier avec le terrain, d'organiser des réunions pour faire remonter l'information. « De quoi nos ETI ont-elles besoin ? Il y a une volonté d'écouter les vrais problèmes », dit Jean Vaylet. Il souhaite aussi développer une capacité de travailler en réseau de manière ouverte, notamment avec les organisations qui défendent déjà les ETI comme l'ASMEP-ETI.

### Des messages pragmatiques

Ce sont ces exemples concrets qui influencent les décisions du gouvernement. « Regardez avec la taxe sur l'EBE, on a été clair et le gouvernement a corrigé sa copie », justifie Jean Vaylet. Pour défendre justement les intérêts des entreprises, le message envoyé au gouvernement doit être pragmatique. Plus de pragmatisme voulu aussi avec les chambres de commerce et d'industrie. En tant que président de la CCI Grenoble, Jean Vaylet sait de quoi il parle. Il veut resserrer les liens entre les deux gouvernances. « Deux tiers des présidents de CCI sont au MEDEF », constate Jean Vaylet. « Et pourtant la structure CCI n'est pas assez utilisée par le MEDEF. Alors que c'est elle qui a un réel pouvoir de force en région. Les deux entités peuvent donc s'aider, et contribuer à la bonne santé du tissu économique de chaque région. »

> **Stephan Brousse,**  
conseiller spécial en charge des TPE/PME



**MINI BIO**

- ▶ 1988 PDG de Brousse & Vergez
- ▶ 2005 Ancien président de l'Union pour les entreprises des Bouches-du-Rhône
- ▶ 2010 Président du MEDEF PACA

**“On doit aider nos chefs d'entreprise à grandir.”**

**S**tephan Brousse en est sûr, c'est son investissement au MEDEF ces huit dernières années, comme président du MEDEF 13 puis du MEDEF PACA, qui lui a permis de ne plus être le même chef d'entreprise aujourd'hui et d'afficher des ambitions pour sa PME familiale dignes de celles de grandes entreprises. « A force de côtoyer des grands patrons de secteurs très divers, on apprend que les

grandes entreprises ne sont pas grandes par hasard, elles ont une capacité de mobilisation de capitaux et un niveau de compétence de leurs équipes bien supérieures à nos PME. Mais il n'y a pas de fatalité, c'est en copiant certains process de gouvernance, et, en n'ayant pas peur d'embaucher des bons et de les payer cher, que l'on booste notre croissance et notre économie ». Sortir de sa solitude, avoir la curiosité de l'autre, le goût de l'international, investir dans l'innovation, ne dépend que des chefs d'entreprise eux-mêmes, encore faut-il qu'ils en aient envie !

### Faire remonter les remarques

L'ancien président du MEDEF PACA revenu à 100 % à la tête de son entreprise, entend bien continuer à rassembler ces entrepreneurs un peu atypiques autour de Pierre Gattaz, en organisant un mini-dîner débat tous les deux mois au siège du MEDEF pour échanger, parler vrai, et s'enrichir mutuellement des expériences des uns et des autres. « Il est fondamental que le président du MEDEF entende le retour des chefs d'entreprise de terrain et pas seulement celui de ses adhérents directs, et qu'ils puissent aussi lui donner leur perception de l'action du MEDEF et les priorités qu'ils souhaiteraient voir aborder. »

Le but est d'enrichir d'exemples concrets les négociations patronales en cours auprès du gouvernement comme auprès des partenaires sociaux. Et si finalement la croissance tant espérée dépendait autant des chefs d'entreprise eux-mêmes que des politiques au pouvoir ? Voilà une belle ambition pour le MEDEF.

# La force du premier réseau d'entreprises de France

Le MEDEF est composé de deux réseaux complémentaires qui assurent une couverture complète du territoire tout en apportant une dimension interprofessionnelle et un maillage au plus près des préoccupations et priorités des entreprises.



**P**remière organisation d'entrepreneurs de France, le MEDEF représente plus de 750 000 entreprises de toutes tailles sur l'ensemble du territoire grâce à deux approches complémentaires qui garantissent une représentativité maximale des entreprises partout en France et dans tous les secteurs d'activité (industrie, commerce, services).

## Une approche métier...

76 Fédérations professionnelles membres du MEDEF regroupent quelque 600 syndicats professionnels auxquels adhèrent les entreprises d'un même secteur. Ces fédérations représentent leurs adhérents auprès des pouvoirs publics français et européens et dans les médias, afin de les sensibiliser aux enjeux de la profession. Ainsi, elles étudient et défendent leurs intérêts, notamment sur les plans technique, juridique et financier. Elles gèrent également la convention

collective de leur secteur et assurent la concertation avec leurs partenaires, syndicats de salariés, associations de consommateurs, organisations intermédiaires... Enfin, au sein du MEDEF, les fédérations participent à la définition de la stratégie générale en faisant valoir les intérêts de leur secteur professionnel.

## ... Renforcée par une approche territoriale

En outre, 84 MEDEF départementaux et 18 locaux, 8 MEDEF d'Outre-Mer et 22 MEDEF régionaux assurent une couverture complète du territoire tout en apportant une dimension interprofessionnelle et un maillage au plus près des préoccupations et priorités des entreprises. Ce réseau de proximité et de compétences rassemble les entrepreneurs et les organisations professionnelles des territoires et offre un espace d'échanges et de débats aux chefs d'entreprise locaux. Il

**“ Une approche à la fois métier et territoriale pour une représentativité maximale des entreprises partout en France. ”**

accompagne en particulier les entrepreneurs dans tous les domaines qui touchent à la vie et au développement de leurs entreprises : droit du travail et des affaires, fiscalité, formation professionnelle... et fait entendre leurs voix auprès des pouvoirs publics et des collectivités locales tout en assurant la promotion de l'esprit d'entreprise. Enfin, il représente les entrepreneurs au sein des principales instances économiques et sociales locales, départementales et régionales : Prud'hommes, Tribunaux de Commerce, CCI, Conseils Economiques, Sociaux et Environnementaux Régionaux, Pôle Emploi, Médecine du travail, CPAM...◆

## CHIFFRES CLÉS

- > **76** Fédérations professionnelles
- > **84** MEDEF départementaux
- > **18** MEDEF locaux
- > **8** MEDEF d'Outre-Mer
- > **22** MEDEF régionaux
- > **9** Membres associés
- > **1** Membre partenaire

# MEDEF International accompagne les entreprises françaises dans leur développement

Depuis sa création, MEDEF International a pour vocation de contribuer au succès des entreprises françaises dans leur développement international.

**A**fin de mettre en relation les chefs d'entreprise de France avec les décideurs publics et privés du mode émergent et en développement, MEDEF International propose, chaque année, 140 rencontres internationales de haut niveau, dont 115 rencontres en France avec des chefs d'Etat ou de gouvernement. Ces rencontres en France et à l'étranger permettent aux entrepreneurs de prendre connaissance des priorités des gouvernements, des réseaux de décision, de l'environnement des affaires et des conditions d'exercice dans les pays du monde, d'identifier des nouveaux partenaires et des projets.

## Une équipe composée de 18 collaborateurs

Des groupes de travail sont également organisés entre chefs d'entreprise français pour échanger leurs expériences, connaître les conditions des financements de projets, dialoguer avec les institutions financières internationales ou faire des propositions visant à améliorer les conditions d'implantation et de développement des entreprises. L'équipe est composée de 18 collaborateurs qui travaillent en étroite collaboration avec le pôle International du MEDEF, les fédérations professionnelles, les MEDEF territoriaux et un réseau mondial d'organisations patronales.

## Des outils pertinents et des rendez-vous efficaces

Des supports modernes et performants, guides, sites webs, blogs, vidéos, événements... le MEDEF informe en permanence les entreprises et le grand public.



**D**ans tous les domaines qui intéressent l'entreprise, des guides pratiques apportent des solutions concrètes au fil des évolutions techniques, réglementaires, politiques ou législatives. Certains sont destinés plus particulièrement aux PME pour les accompagner dans leur développement. Chaque année, Cartes sur Table propose un diagnostic simple et pédagogique sur l'économie française, européenne et mon-

diale. Enfin, l'annuaire recense tous les contacts utiles des organisations professionnelles françaises et européennes.

## Les outils Multimédias

Le site Internet [www.medef.com](http://www.medef.com) est le trait d'union entre le MEDEF, les entreprises et le grand public. Le site intègre la Web TV du MEDEF, le site Corporate, et un onglet Universités d'été. Vous pouvez également retrouver le MEDEF sur les réseaux sociaux : Facebook (MEDEF) ; Twitter (medef\_feed) ; Flickr (MEDEF) ; Youtube et Dailymotion (MEDEFtv) et participer aux différents débats avec les autres membres de ces réseaux sociaux.

## LE MEDEF, A QUOI CA SERT ?

### 1 LE MOUVEMENT AU SERVICE DE L'ENTREPRISE ET DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

Avec 750 000 entreprises adhérentes dont 90 % de PME de moins de 50 salariés et plus de 20.000 mandataires pour exercer 30.000 mandats, le MEDEF est le premier réseau d'entrepreneurs de France. Il bénéficie ainsi d'une capacité d'anticipation, couplée à une force de proposition et d'action.

### 2 UN INTERLOCUTEUR PRIVILEGIE DES DECIDEURS ET DES POUVOIRS PUBLICS

En toute transparence, le MEDEF mène une action permanente de lobbying auprès de l'ensemble des décideurs au niveau local, régional, nationale et européen, afin de faire valoir le point de vue de l'entreprise.

### 3 UN PARTENAIRE ESSENTIEL DU DIALOGUE SOCIAL

Habilité par la loi pour négocier au nom de toutes les entreprises avec les partenaires sociaux, le MEDEF conduit toutes les grandes négociations interprofessionnelles. Il œuvre notamment pour un marché de l'emploi performant et une protection sociale moderne et efficace.

### 4 UN PORTE-PAROLE OMNI-PRESENT DES ENTREPRISES

Les mandataires portent et défendent les propositions des entrepreneurs dans toutes les instances paritaires économiques et sociales, à tous les niveaux (national, régional, départemental).

### 5 UN ACTEUR DETERMINE DU CHANGEMENT

Le MEDEF dialogue avec tous les acteurs de la société civile, même ceux traditionnellement éloignés de l'entreprise : jeunes, enseignants, journalistes, magistrats, élus locaux, artistes... Il lance de nombreuses initiatives concrètes avec des partenaires pour faire « gagner la France ».

# Les adhérents du MEDEF

## Fédérations professionnelles

**Association des Agences Conseils en Communication**  
01 47 42 13 42  
[www.aacc.fr](http://www.aacc.fr)

**Association des Producteurs de Cinéma**  
01 53 89 01 30  
<http://www.producteurscinema.fr>

**Association Française de la Gestion Financière**  
01 44 94 94 00  
[www.afg.asso.fr](http://www.afg.asso.fr)

**Association Française de l'Aluminium**  
01 42 25 26 44  
[www.aluminium-info.com](http://www.aluminium-info.com)

**Association Française des Investisseurs pour la Croissance**  
01 47 20 99 09  
<http://www.afic.asso.fr>

**Association Française des Marchés Financiers**  
01 53 83 00 70  
<http://www.amafi.fr>

**Association Française des Sociétés Financières**  
01 53 81 51 51  
[www.asf-france.com](http://www.asf-france.com)

**Association Française du Gaz**  
01 80 21 08 00  
<http://www.afgaz.fr>

**Comité des Constructeurs Français d'Automobiles**  
01 49 52 51 00  
[www.ccfa.fr](http://www.ccfa.fr)

**Confédération des Industries Céramiques de France**  
01 57 75 90 10  
[www.ceramique.org](http://www.ceramique.org)

**Confédération Française Intentreprises du Commerce de Gros et Commerce International**  
01 44 55 35 00  
[www.cgi-cf.com](http://www.cgi-cf.com)

**Conseil du Commerce de France**  
01 40 15 03 03  
<http://www.cdcf.com>

**Conseil National des Professions de l'Automobile**  
01 40 99 55 00  
[www.cnpa.fr](http://www.cnpa.fr)

**Domaines Skiables de France**  
04 79 26 60 70  
<http://www.domaines-skiabiles.fr>

**Fédération Bancaire Française**  
01 48 00 52 52  
[www.bbf.fr](http://www.bbf.fr)

**Fédération de la Plasturgie**  
01 44 01 16 16  
[www.leplasturgie.fr](http://www.leplasturgie.fr)

**Fédération de la Vente directe**  
01 42 15 30 00  
[www.fvd.fr](http://www.fvd.fr)

**Fédération de l'Hospitalisation Privée**  
01 53 83 55 56  
<http://www.fhp.fr>

**Fédération de l'Industrie du Béton**  
01 49 65 09 09  
[www.fib.org](http://www.fib.org)

## Fédération des Ascenseurs

01 40 08 04 23  
[www.ascenseurs.fr](http://www.ascenseurs.fr)

## Fédération des Chambres Syndicales de l'Industrie du Verre

01 42 65 60 02  
[www.fedeverre.fr](http://www.fedeverre.fr)

## Fédération des enseignes du Commerce Associé

01 44 37 02 00  
[www.commerce-associe.fr](http://www.commerce-associe.fr)

## Fédération des Entreprises de la Beauté

01 56 69 67 89  
<http://www.febea.fr>

## Fédération des Entreprises de Propreté et Services Associés

01 46 77 68 00  
[proprete-services-associes.com](http://www.proprete-services-associes.com)

## Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution

01 44 43 99 00  
[www.fcd.asso.fr](http://www.fcd.asso.fr)

## Fédération des entreprises Internationales de la Mécanique et de l'Électronique

01 44 69 40 82  
<http://www.ficime.org>

## Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules

01 46 25 02 30  
[www.fiev.fr](http://www.fiev.fr)

## Fédération des Industries des Peintures, Encres, Couleurs, Colles et Adhésifs, Préparation du Bois

01 53 23 00 00  
[www.fipec.org](http://www.fipec.org)

## Fédération des Industries Électriques Electroniques et de Communication

01 45 05 70 70  
[www.fieec.fr](http://www.fieec.fr)

## Fédération des Industries Mécaniques

01 47 17 60 00  
[www.fim.net](http://www.fim.net)

## Fédération des Minéraux, Minéraux Industriels et Métaux non Ferreux

01 40 76 44 50  
[www.fedem.fr](http://www.fedem.fr)

## Fédération des Services Energie Environnement

01 44 70 63 90  
<http://www.fedene.fr>

## Fédération du e-commerce et de la Vente à Distance

01 42 56 38 86  
[www.fevad.com](http://www.fevad.com)

## Fédération du Service aux Particuliers

01 53 85 40 80  
<http://www.fesp.asso.fr>

## Fédération Française de la Chaussure

01 44 71 71 71  
[www.chaussuredefrance.com](http://www.chaussuredefrance.com)

## Fédération Française de la Franchise

01 53 75 22 25  
[www.franchise-fff.com](http://www.franchise-fff.com)

## Fédération Française de l'Acier

01 71 92 20 00  
<http://www.ffa.fr>

## Fédération Française des Industries de Santé

01 41 10 89 68  
<http://www.fefis.fr>

## Fédération Française des Industries Jouet-Puériculture

01 53 43 09 10  
[www.fjp.fr](http://www.fjp.fr)

## Fédération Française des Sociétés d'Assurances

01 42 47 90 00  
[www.ffa.fr](http://www.ffa.fr)

## Fédération Française des Télémecs

01 47 27 72 69  
<http://www.ftt telecom.org>

## Fédération Française des Tuiles et Briques

01 44 37 07 10  
[www.fttb.org](http://www.fttb.org)

## Fédération Française du Bâtiment

01 40 69 51 00  
[www.fb batiment.fr](http://www.fb batiment.fr)

## Fédération Nationale de l'Immobilier

01 44 20 77 00  
[www.fraim.fr](http://www.fraim.fr)

## Fédération Nationale des Activités de la Dépollution et de l'Environnement

01 53 04 32 90  
[www.fnaide.com](http://www.fnaide.com)

## Fédération Nationale des Travaux Publics

01 44 13 31 44  
[www.fntp.fr](http://www.fntp.fr)

## Fédération Nationale du Bois

01 56 69 52 00  
[www.fnbio.com](http://www.fnbio.com)

## Fédération Professionnelle des Entreprises de l'Eau

01 53 70 13 58  
[www.fp2e.org](http://www.fp2e.org)

## Groupement interprofessionnel du Transport et de la logistique

01 48 74 63 51  
<http://www.gitl.fr>

## Les Fondeurs de France

01 43 34 76 30  
[www.fondeursdefrance.org](http://www.fondeursdefrance.org)

## Prism'emploi - Professionnels du Recrutement et de l'Intérim

01 55 07 85 85  
[www.prisme.eu](http://www.prisme.eu)

## Société d'Ingénierie, de Services Informatiques, d'Etudes et de Conseil, de Formation Professionnelle

01 44 30 49 00  
[www.syntec.fr](http://www.syntec.fr)

## Syndicat de l'Industrie des Technologies de l'Information

01 44 69 40 33  
<http://www.sifib.org>

## Syndicat des Opérateurs Postaux

01 55 44 58 19  
<http://www.syndicat-des-operateurs-postaux.com>

## Syndicat Français de l'Industrie Cimentière

01 55 23 01 23  
[www.infociments.fr](http://www.infociments.fr)

## Syndicat National de la Restauration Collective

01 56 62 16 16  
[www.snrcc.fr](http://www.snrcc.fr)

## Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide

01 56 62 16 16  
[www.snar.fr](http://www.snar.fr)

## Syndicat National de l'édition Phonographique

01 47 38 04 04  
[www.disqueenfrance.com](http://www.disqueenfrance.com)

## Union des Entreprises de Sécurité Privée

01 53 58 08 17  
<http://www.securite-privee.org>

## Union des Industries Chimiques

01 46 53 11 00  
[www.uic.fr](http://www.uic.fr)

## Union des Industries et Métiers de la Métallurgie

01 40 54 20 20  
[www.uimm.fr](http://www.uimm.fr)

## Union des Industries Textiles

01 47 55 31 00  
[www.textile.fr](http://www.textile.fr)

## Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie

01 44 94 19 94  
[www.umih.fr](http://www.umih.fr)

## Union du Grand Commerce de Centre Ville

01 40 15 60 71  
[www.ucv.com](http://www.ucv.com)

## Union Française de l'Électricité

01 58 56 69 00  
<http://www.ufc-electricite.fr>

## Union Française des Industries de l'Habillement

01 44 55 66 60  
[www.lamedefrance.org](http://www.lamedefrance.org)

## Union Française des Industries des Cartons, Papiers et Celluloses

01 53 89 24 00  
[www.copacel.fr](http://www.copacel.fr)

## Union Française des Industries Pétrolières

01 40 53 70 00  
<http://www.ufip.fr>

## Union Française des Métiers de l'Événement

01 53 90 20 10  
<http://www.unimev.fr>

## Union Nationale de l'Imprimerie et de la Communication

01 44 08 64 46  
<http://www.cam-unic.fr>

## Union Nationale des Entreprises de Télécommunications, de Réseaux et de Services en Télécommunications

01 56 26 58 01  
[www.unetel-rst.com](http://www.unetel-rst.com)

## MEDEF Bourgogne

03 80 77 85 00  
<http://medefbourgogne.over-blog.com>

## MEDEF Côte d'Or

03 80 77 85 00  
<http://www.medef-cotedor.fr>

## MEDEF Nièvre

03 86 59 71 27  
<http://www.medef-nievre.com>

## MEDEF Saône-et-Loire

03 85 42 18 42  
<http://www.medef71actu.com>

## MEDEF Yonne

03 86 49 26 00  
<http://www.me-anifop.com>

## Union Nationale des Industries Carrières et Matériaux de Construction

01 44 01 47 01  
[www.unicem.fr](http://www.unicem.fr)

## Union Nationale des Industries du Taxi

01 41 27 46 26  
<http://www.g7entreprises.com>

## Union Nationale des Industries Françaises de l'Ameublement

01 44 68 18 00  
[www.ameublement.com](http://www.ameublement.com)

## Union Professionnelle des Industries Privées du Gaz

01 47 44 62 22  
[www.uprigaz.com](http://www.uprigaz.com)

## MEDEF territoriaux

### MEDEF Alsace

03 88 24 85 32  
<http://www.medef-alsace.com>

### MEDEF Aquitaine

05 56 01 51 85  
<http://www.medef-aquitaine.com>

### MEDEF Gironde

05 56 01 51 80  
<http://www.medef-gironde.fr>

### MEDEF Landes

05 58 05 72 05  
<http://www.medef-landes.fr>

### MEDEF Lot et Garonne

05 53 77 50 50  
<http://www.medef-lotetgaronne.com>

### MEDEF Pays Basque

05 59 59 37 86  
<http://www.medef-pays-basque.fr>

### MEDEF Béarn & Soule

05 59 27 10 67  
<http://www.medef-bearnetsoule.com>

### MEDEF Périgord

05 53 35 86 50  
<http://www.medef-perigord.fr>

### MEDEF Auvergne

04 73 34 85 96  
<http://www.medef-auvergne.com>

### MEDEF Allier

04 70 28 40 26  
<http://www.medef-allier.com>

### MEDEF Cantal

04 71 63 46 50  
<http://www.medef-cantal.com>

### MEDEF Haute-Loire

04 71 09 25 21  
<http://www.medef43.fr>

### MEDEF Puy-de-Dôme

04 73 34 85 96  
<http://www.medef-puydeome.com>

### MEDEF Bourgogne

03 80 77 85 00  
<http://medefbourgogne.over-blog.com>

### MEDEF Côte d'Or

03 80 77 85 00  
<http://www.medef-cotedor.fr>

### MEDEF Nièvre

03 86 59 71 27  
<http://www.medef-nievre.com>

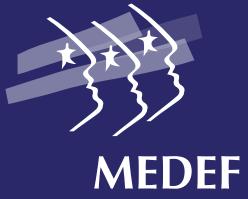
### MEDEF Saône-et-Loire

03 85 42 18 42  
<http://www.medef71actu.com>

### MEDEF Yonne

03 86 49 26 00  
<http://www.me-anifop.com>

<b>MEDEF Bretagne</b> 02 23 21 21 00 <a href="http://ue-medef-bretagne.fr">http://ue-medef-bretagne.fr</a>	<b>MEDEF Yvelines</b> 01 30 63 89 00 <a href="http://www.medef78.com">http://www.medef78.com</a>	<b>MEDEF Haute-Garonne</b> 05 61 14 42 00 <a href="http://www.medef31.fr">http://www.medef31.fr</a>	<b>MEDEF Anjou</b> 02 41 24 14 70 <a href="http://www.medef-anjou.fr">http://www.medef-anjou.fr</a>	<b>MEDEF Lyon-Rhône</b> 04 78 77 07 06 <a href="http://www.medeflyonrhone.com">http://www.medeflyonrhone.com</a>
<b>MEDEF Côtes d'Armor</b> 02 96 77 22 33 <a href="http://www.upia22.fr">http://www.upia22.fr</a>	<b>MEDEF Essonne</b> 01 69 87 72 40	<b>MEDEF Gers</b> 05 62 61 23 25	<b>MEDEF Pays Choletais</b> 02 41 49 74 97 <a href="http://www.medef-choletais.fr">http://www.medef-choletais.fr</a>	<b>MEDEF Savoie</b> 04 79 65 16 80 <a href="http://www.medef-savoie.fr">http://www.medef-savoie.fr</a>
<b>MEDEF Finistère</b> 02 98 90 60 47 <a href="http://www.medef-finistere.com">http://www.medef-finistere.com</a>	<b>MEDEF Hauts-de-Seine</b> 01 41 37 82 82 <a href="http://www.medef92.fr">http://www.medef92.fr</a>	<b>MEDEF Lot</b> 05 65 20 41 90	<b>MEDEF Mayenne</b> 02 43 59 77 00 <a href="http://www.medef-mayenne.com">http://www.medef-mayenne.com</a>	<b>MEDEF Haute-Savoie</b> 04 50 52 39 00 <a href="http://www.medef-hautesavoie.com">http://www.medef-hautesavoie.com</a>
<b>MEDEF Ille &amp; Vilaine</b> 02 99 87 42 97 <a href="http://www.ue35.fr">http://www.ue35.fr</a>	<b>MEDEF Est parisien</b> 01 49 35 82 00 <a href="http://medef-estparis.org">http://medef-estparis.org</a>	<b>MEDEF Hautes-Pyrénées</b> 05 62 34 50 03 <a href="http://medef-hautespyprenees.com">http://medef-hautespyprenees.com</a>	<b>MEDEF Sarthe</b> 02 43 23 20 80 <a href="http://www.medef-sarthe.fr">http://www.medef-sarthe.fr</a>	<b>MEDEF Guadeloupe</b> 05 90 26 83 58 <a href="http://www.ude-medef.com">http://www.ude-medef.com</a>
<b>MEDEF Morbihan</b> 02 97 89 20 20 <a href="http://www.medef-morbihan.fr">http://www.medef-morbihan.fr</a>	<b>MEDEF Val-de-Marne</b> 01 49 35 82 00	<b>MEDEF Tarn</b> 05 31 81 97 33	<b>MEDEF Vendée</b> 02 51 05 06 06 <a href="http://medef-vendee.fr">http://medef-vendee.fr</a>	<b>MEDEF Martinique</b> 05 96 75 42 50 <a href="http://www.medef-martinique.fr">http://www.medef-martinique.fr</a>
<b>MEDEF Centre</b> 02 38 78 18 18	<b>MEDEF Languedoc-Roussillon</b> 04 99 13 63 20 <a href="http://www.medef-languedocroussillon.com">http://www.medef-languedocroussillon.com</a>	<b>MEDEF Nord - Pas de Calais</b> 03 20 21 95 30 <a href="http://www.medef-npc.org">http://www.medef-npc.org</a>	<b>MEDEF Picardie</b> 03 22 92 54 64	<b>MEDEF Guyane</b> 05 94 31 17 71 <a href="http://medefguyane.fr">http://medefguyane.fr</a>
<b>MEDEF Cher</b> 02 48 69 74 50 <a href="http://www.medef-cher.fr">http://www.medef-cher.fr</a>	<b>MEDEF Aube</b> 03 25 71 02 01 <a href="http://www.medef-champagneardenne.fr/votre-medef/les-departements/aube">http://www.medef-champagneardenne.fr/votre-medef/les-departements/aube</a>	<b>MEDEF Flandre (59)</b> Audomarois (62) 03 20 77 49 49 <a href="http://www.medef-flandre-audomarois.fr">http://www.medef-flandre-audomarois.fr</a>	<b>MEDEF Aisne</b> 03 23 72 72 30 <a href="http://www.medef-aisne.fr">http://www.medef-aisne.fr</a>	<b>MEDEF Réunion</b> 02 62 20 01 30 <a href="http://www.medef-reunion.com">http://www.medef-reunion.com</a>
<b>MEDEF Eure et Loir</b> 02 37 33 63 00 <a href="http://www.medef-eureetloir.fr">http://www.medef-eureetloir.fr</a>	<b>MEDEF Gard</b> 04 66 04 21 21 <a href="http://www.medef-gard.com">http://www.medef-gard.com</a>	<b>MEDEF Cambrézis</b> 03 27 73 09 09 <a href="http://www.medef-cambresis.com">http://www.medef-cambresis.com</a>	<b>MEDEF Oise</b> 03 44 55 96 04 <a href="http://www.medef-oise.fr">http://www.medef-oise.fr</a>	<b>MEDEF Saint Pierre et Miquelon</b> 05 08 41 06 20
<b>MEDEF Indre</b> 02 54 29 42 00	<b>MEDEF Touraine</b> 02 47 05 72 49 <a href="http://www.medef-touraine.fr">http://www.medef-touraine.fr</a>	<b>MEDEF Hérault</b> 04 67 69 16 06 <a href="http://www.medef-montpellier.com">http://www.medef-montpellier.com</a>	<b>MEDEF Douaisis</b> 03 27 08 10 70 <a href="http://www.medef-douaisis.fr">http://www.medef-douaisis.fr</a>	<b>MEDEF Mayotte</b> 02 69 61 44 22
<b>MEDEF Loiret</b> 02 38 78 18 18 <a href="http://www.ude145.fr">http://www.ude145.fr</a>	<b>MEDEF Béziers Littoral-Ouest</b> Hérault 04 67 76 01 21 <a href="http://www.medef-beziers.fr">http://www.medef-beziers.fr</a>	<b>MEDEF Côte d'Opale</b> 03 21 85 51 85	<b>MEDEF Poitou-Charentes</b> 05 49 49 42 85 <a href="http://medef-poitou-charentes.fr">http://medef-poitou-charentes.fr</a>	<b>MEDEF Polynésie Française</b> 06 89 54 10 40 <a href="http://www.medef_pf">http://www.medef_pf</a>
<b>MEDEF Champagne-Ardenne</b> 03 26 89 58 89 <a href="http://www.medef-champagneardenne.fr">http://www.medef-champagneardenne.fr</a>	<b>MEDEF Ardennes</b> 03 24 58 42 10 <a href="http://www.medef-ardennes.com">http://www.medef-ardennes.com</a>	<b>MEDEF Montpellier-Sète</b> Centre-Hérault 04 67 69 16 06 <a href="http://www.medef-montpellier.com">http://www.medef-montpellier.com</a>	<b>MEDEF Littoral Nord</b> 03 28 66 36 85	<b>MEDEF Nouvelle-Calédonie</b> 06 87 27 35 25 <a href="http://www.medef.nc">http://www.medef.nc</a>
<b>MEDEF Aude</b> 04 68 90 13 80 <a href="http://www.medef-aude.com">http://www.medef-aude.com</a>	<b>MEDEF Pyrénées-Orientales</b> 04 68 34 99 26 <a href="http://www.upe66.com">http://www.upe66.com</a>	<b>MEDEF Monts</b> 05 55 12 15 01	<b>MEDEF Littoral Pas-de-Calais</b> 03 21 85 51 85	<b>Membres associés</b>
<b>MEDEF Marne</b> 03 26 89 58 89 <a href="http://www.medef-marne.fr">http://www.medef-marne.fr</a>	<b>MEDEF Limousin</b> 05 55 17 69 91	<b>MEDEF Sambre-Avesnois</b> 03 27 64 85 20	<b>MEDEF Deux-Sèvres</b> 05 49 04 68 30	<b>Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales et des Entreprises de Taille Intermediaire</b> 01 56 26 00 66 <a href="http://www.asmep.fr">http://www.asmep.fr</a>
<b>MEDEF Haute-Marne</b> 03 25 07 36 35 <a href="http://www.medef52.org">http://www.medef52.org</a>	<b>MEDEF Corrèze</b> 05 55 52 08 38	<b>MEDEF Valenciennes</b> 03 27 20 02 43	<b>MEDEF Vienne</b> 05 49 37 45 70	<b>Conseil Français des Investisseurs en Afrique</b> 01 45 62 55 76 <a href="http://cian.asso.fr">www.cian.asso.fr</a>
<b>MEDEF Corse</b> 04 95 20 73 21 <a href="http://www.medef-corse.com">http://www.medef-corse.com</a>	<b>MEDEF Haute-Vienne</b> 05 55 12 15 01	<b>MEDEF Artois</b> 03 21 71 32 25	<b>MEDEF Provence-Alpes-Côte d'Azur</b> 04 91 57 71 80 <a href="http://www.medefpaca.com">http://www.medefpaca.com</a>	<b>Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise</b> 01 53 23 92 50 <a href="http://cjd.net">www.cjd.net</a>
<b>MEDEF Franche-Comté</b> 03 81 47 79 10 <a href="http://www.medef-franche-comte.com">http://www.medef-franche-comte.com</a>	<b>MEDEF Lorraine</b> 03 83 95 65 32 <a href="http://www.medeflorraine.fr">http://www.medeflorraine.fr</a>	<b>MEDEF Basse-Normandie</b> 02 31 06 09 90	<b>MEDEF Alpes-de-Haute-Provence</b> 04 92 33 18 33 <a href="http://www.ude04.com">http://www.ude04.com</a>	<b>Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de France</b> 01 53 83 92 92 <a href="http://cnccf.org">www.cnccf.org</a>
<b>MEDEF Doubs</b> 03 81 40 37 38 <a href="http://www.medef-franche-comte.com">http://www.medef-franche-comte.com</a>	<b>MEDEF Meurthe-et-Moselle</b> 03 83 95 65 30 <a href="http://www.medef-meurthe-moselle.fr">http://www.medef-meurthe-moselle.fr</a>	<b>MEDEF Creuse</b> 03 29 79 00 90	<b>MEDEF Hautes-Alpes</b> 04 92 53 21 20 <a href="http://www.upe05.com">http://www.upe05.com</a>	<b>Comité National des Entreprises d'Insertion</b> 01 53 27 34 80 <a href="http://cnei.org">www.cnei.org</a>
<b>MEDEF Jura</b> 03 84 79 85 96 <a href="http://www.medef-franche-comte.com">http://www.medef-franche-comte.com</a>	<b>MEDEF Moselle</b> 03 87 74 33 65 <a href="http://www.medefmoselle.fr">http://www.medefmoselle.fr</a>	<b>MEDEF Haute-Normandie</b> 02 35 12 83 50	<b>MEDEF Bouches-du-Rhône</b> 04 91 57 71 00 <a href="http://www.medef13.com">http://www.medef13.com</a>	<b>Les Entrepreneurs &amp; Dirigeants Chrétiens</b> 01 45 53 09 01 <a href="http://lesedc.org">www.lesedc.org</a>
<b>MEDEF Nord Franche-Comté</b> 03 81 71 08 73	<b>MEDEF Vosges</b> 03 29 69 61 20 <a href="http://medeflorraine.fr/votre-medef">http://medeflorraine.fr/votre-medef</a>	<b>MEDEF Eure</b> 02 32 38 18 55 <a href="http://medef-eure.org">http://medef-eure.org</a>	<b>MEDEF Var</b> 02 33 31 27 50	<b>Entreprises de Taille Humaine Indépendantes et de Croissance</b> 01 53 85 30 85 <a href="http://ethic.fr">www.ethic.fr</a>
<b>MEDEF Ile-de-France</b> 01 40 55 12 50 <a href="http://www.medef-idf.fr">http://www.medef-idf.fr</a>	<b>MEDEF Midi-Pyrénées</b> 05 62 26 80 60 <a href="http://www.medef-midipyrenees.com">http://www.medef-midipyrenees.com</a>	<b>MEDEF Hautes Falaises</b> 02 35 10 10 42 <a href="http://medef-hautes-falaises.com">http://medef-hautes-falaises.com</a>	<b>MEDEF Rhône-Alpes</b> 04 78 77 06 60 <a href="http://medef-rhone-alpes.fr">http://medef-rhone-alpes.fr</a>	<b>Femmes Chefs d'Entreprises France</b> 01 41 22 99 30 <a href="http://fcefrance.fr">www.fcefrance.fr</a>
<b>MEDEF Paris</b> 01 53 59 19 19 <a href="http://www.medefparis.fr">http://www.medefparis.fr</a>	<b>MEDEF Ariège-Pyrénées</b> 05 61 02 98 80 <a href="http://medef-ariege.fr">http://medef-ariege.fr</a>	<b>MEDEF Région Havraise</b> 02 32 92 50 50 <a href="http://www.medef-regionhavraise.fr">http://www.medef-regionhavraise.fr</a>	<b>MEDEF Ain</b> 04 74 32 17 10 <a href="http://www.medef-ain.com">http://www.medef-ain.com</a>	<b>Union des annonceurs</b> 01 45 00 79 10 <a href="http://uda.fr">www.uda.fr</a>
<b>MEDEF Seine et Marne</b> 01 64 87 85 10 <a href="http://www.medef-seineetmarne.fr">http://www.medef-seineetmarne.fr</a>	<b>MEDEF Aveyron</b> 05 65 42 70 67	<b>MEDEF Rouen-Dieppe</b> 02 35 07 95 00 <a href="http://www.medef-rouen-dieppe.fr">http://www.medef-rouen-dieppe.fr</a>	<b>MEDEF Drôme-Ardèche</b> 04 75 81 10 20 <a href="http://medef-dromeardeche.fr">http://medef-dromeardeche.fr</a>	
		<b>MEDEF Pays de la Loire</b> 02 40 20 11 80 <a href="http://www.medef-44.fr">http://www.medef-44.fr</a>	<b>MEDEF Isère</b> 04 76 49 25 60 <a href="http://www.medef-isere.com">http://www.medef-isere.com</a>	
		<b>MEDEF Loire-Atlantique</b> 02 40 20 11 80 <a href="http://www.medef-loireatlantique.fr">http://www.medef-loireatlantique.fr</a>	<b>MEDEF Loire Nord - Roanne</b> 04 77 44 54 44	
			<b>MEDEF Loire Saint-Etienne</b> 04 77 92 89 86 <a href="http://www.medefloire.fr">http://www.medefloire.fr</a>	



*Cet exemplaire vous a été donné par :*

Mouvement des Entreprises  
de France (MEDEF)  
55, avenue Bosquet  
75330 Paris Cedex 07

Contact :  
[contact@medef.fr](mailto:contact@medef.fr)  
Tél. : 01 53 59 19 19  
[www.medef.com](http://www.medef.com)

ISBN 978-2-86658-115-2  
Dépôt légal : janvier 2014