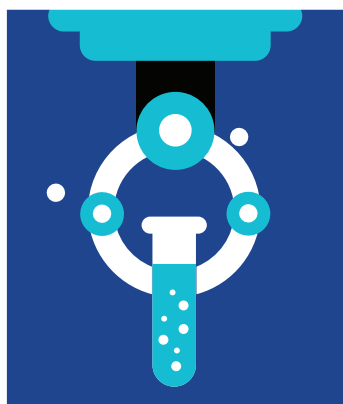


# COMPÉTENCES





# La Data Performance au service de votre entreprise

La sécurité et  
l'accessibilité,  
de vos données

La mobilité  
et la productivité  
de votre  
environnement  
de travail

La valorisation  
de vos données  
et le développement  
d'applications  
sur mesure

L'intégration  
de vos solutions  
globales  
de communication

L'assistance globale  
aux utilisateurs,  
le support technique  
spécialisé, l'infogérance  
de vos infrastructures

**Pour en savoir plus sur votre  
Data Performance numérique**

**[www.flexsi.fr](http://www.flexsi.fr)**

[contact@flexsi.fr](mailto:contact@flexsi.fr)

Tél. +33 1 55 65 17 17



**FLEXSI** la Data Performance

Paris | Tours | Le Mans | Bordeaux



## ÉDITO DE PIERRE GATTAZ



L'interrogation portée par notre magazine est claire : quelles compétences pour demain ? Cette question est désormais cruciale pour tout le monde. Pour nos entreprises d'abord, tant il est vrai que des salariés formés, motivés et épanouis sont un gage de réussite. Pour nos salariés ensuite, qui, légitimement, peuvent être inquiets de voir les métiers évoluer et se transformer, notamment sous l'impact du numérique, sans qu'on sache vers où ils vont. Pour nos jeunes enfin, qui s'interrogent au moment de choisir une voie professionnelle et ont peur de se retrouver dans des impasses. C'est pourquoi la réforme actuelle de l'apprentissage et de la formation professionnelle est si importante. Elle n'est pas parfaite et il faut continuer à y travailler. Mais au-delà des aspects techniques, elle consacre deux idées clés : celle d'observatoires de branches pour réfléchir aux évolutions des métiers par grands secteurs, et celle de la nécessité pour chaque salarié de se former tout au long de la vie. Ce sont deux bases importantes pour bâtir la suite. Cette réforme vise enfin à changer les mentalités sur l'apprentissage et à montrer son excellence comme mode d'enseignement. Car se former, en étant en entreprise, est la meilleure manière de créer ce réflexe de formation permanente tout au long de la vie.

Toutes ces interrogations, toutes ces réflexions doivent être portées et revendiquées par le Medef : ce sont les combats de demain, maintenant que les combats d'hier (baisse des charges et de la fiscalité, simplification, révision du droit social) ont été gagnés dans les idées et, en partie, dans les faits. Notre mouvement doit être à la pointe pour préparer le futur, dans la lignée des différents travaux initiés dans le projet France 2020 dont ce magazine est issu. Le champ est immense et les sujets nombreux. Il appartiendra au prochain président de les faire vivre, de créer les dynamiques internes qui nous permettent de mener ces réflexions et de les traduire en actions concrètes. Plus que jamais, le Medef doit continuer ses combats pour la croissance et l'emploi !

**Pierre Gattaz**  
Président du MEDEF

# INTERVENANTS

ILLUSTRATIONS DE MAX REYNAUD



**10**

PATRICK BERNASCONI  
“LE CESE EST LE TRAIT D’UNION ENTRE  
LE CITOYEN ET LES POUVOIRS PUBLICS”



**24**

DAMIEN BEURIER  
“WESHAREBONDS PERMET DE DIRIGER L’ÉPARGNE  
DES FRANÇAIS VERS L’ÉCONOMIE RÉELLE”



**25**

MARIE-NOËLLE DUVAL-DEBRÉ  
“MAI ACCOMPAGNE LES TPE/PME  
EN CROISSANCE”



**26**

JEAN-CLAUDE COTHENET  
“GRÂCE À WESHAREBONDS, NOUS ALLONS FINANCER  
LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL  
D’UN NOUVEAU PRODUIT « VERT »”



**28**

BERTRAND DESPORTES  
“NOUS AVONS CO-CONSTRUIT UN PROGRAMME  
DE FORMATION À FORTE VALEUR AJOUTÉE  
À DESTINATION DES CHEFS D’ENTREPRISE”



**30**

MARC LEFEVRE  
“NOUS ACCOMPAGNONS LES  
ENTREPRENEURS DANS LEURS  
PROBLÉMATIQUES DE FINANCEMENT”



# INTERVENANTS



**34**

OLIVIER GOY

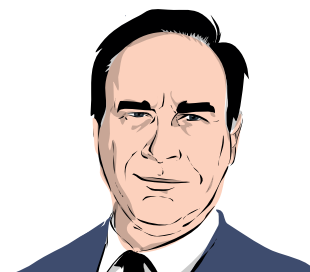
**“NOUS NE SOMMES PAS UN CONCURRENT  
DES BANQUES, MAIS UN COMPLÉMENT”**



**36**

BERTRAND RAMBAUD

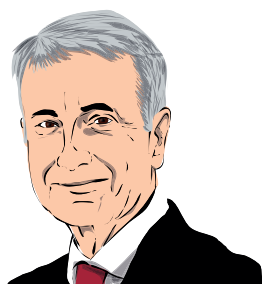
**“NOUS AIMONS LES ENTREPRENEURS AMBITIEUX”**



**38**

CHRISTOPHE BAVIÈRE

**“FINANCER LES PME :  
LA CLÉ POUR ACCÉLÉRER”**



**74**

DR. DAVID GUEZ

**“E-SANTÉ : BIENVENUE DANS L'ÈRE DE  
LA MÉDECINE NUMÉRIQUE !”**



**104**

SANDRINA MARTINS

**PACT(E) UN PROGRAMME POUR RAPPROCHER CRÉATION  
ARTISTIQUE ET ENTREPRISES**



**106**

JEAN-PIERRE DUPRIEU

**“IL FAUT RASSURER LES ENTREPRISES  
DANS LEURS DÉMARCHES DE MÉCÉNAT”**

# SOMMAIRE



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



**PAGES 10 / 17**  
**GRANDS TÉMOINS**  
Patrick Bernasconi & Anne-Marie Couderc



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



## 1

**PAGES 18 / 43**  
**ACTU(S)**

**PAGES 20**  
**VIE DU RÉSEAU**  
**LE CARNET**

**PAGES 22 / 39**  
**MEDEF ACCÉLÉRATEUR**  
**D'INVESTISSEMENT (MAI)**

**PAGE 24**  
**"WESHAREBONDS PERMET DE DIRIGER L'ÉPARGNE**  
**DES FRANÇAIS VERS L'ÉCONOMIE RÉELLE"**

DAMIEN BEURIER

**PAGE 25**  
**"MAI ACCOMPAGNE LES TPE/PME**  
**EN CROISSANCE"**

MARIE-NOËLLE DUVAL-DEBRÉ

**PAGE 26**  
**"GRÂCE À WESHAREBONDS, NOUS ALLONS FINANCER**  
**LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL**  
**D'UN NOUVEAU PRODUIT « VERT »"**

JEAN-CLAUDE COTHENET

**PAGE 28**

**"NOUS AVONS CO-CONSTRUIT UN PROGRAMME**  
**DE FORMATION À FORTÉ VALEUR AJOUTÉE**  
**À DESTINATION DES CHEFS D'ENTREPRISE"**

BERTRAND DESPORTES

**PAGE 30**

**"NOUS ACCOMPAGNONS LES ENTREPRENEURS DANS**  
**LEURS PROBLÉMATIQUES DE FINANCEMENT"**

MARC LEFEVRE

**PAGE 34**

**"NOUS NE SOMMES PAS UN CONCURRENT**  
**DES BANQUES, MAIS UN COMPLÉMENT"**

OLIVIER GOY

**PAGE 36**

**"NOUS AIMONS LES ENTREPRENEURS AMBITIEUX"**

BERTRAND RAMBAUD

**PAGE 38**

**"FINANCER LES PME :**  
**LA CLÉ POUR ACCÉLÉRER"**

CHRISTOPHE BAVIÈRE

**PAGE 41**

**PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES**

**PAGE 42**

**UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2018 DU MEDEF : 20 ANS DÉJÀ !**

# SOMMAIRE

## 2

### **PAGES 44 / 77 LES GRANDS DÉFIS**

#### **PAGES 46 / 77 UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE 2018 COMMENT RELEVER LE DÉFI DES COMPÉTENCES**

**PAGE 56  
COMPÉTENCES DU NUMÉRIQUE :  
PIX, UNE SOLUTION POUR TOUS**

**PAGE 57  
FORMATION X.O :  
UNE NOUVELLE CULTURE D'ACQUISITION DU SAVOIR**

**PAGE 58  
"UNE VISION POSITIVE ET RÉALISTE DE L'AVENIR"  
MOUNIR MAHJoubi**

**PAGE 59  
"AUCUNE FILIÈRE NE RESTERA À L'ÉCART DE LA  
TRANSFORMATION NUMÉRIQUE"  
GABRIELLE GAUTHEY**

**PAGE 60  
"700 PARTENARIATS POUR RELIER LE MEDEF  
À LA PLANÈTE DIGITALE"  
OLIVIER MIDIERE**

**PAGE 61  
L'ÉTAT, GRAND ARCHITECTE DU GRAND SERVITEUR  
D'UNE SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE ?**

**PAGE 62  
"LES MÉTIERS DE LA SANTÉ VONT DEVOIR SE  
RECENTRER SUR LA RELATION HUMAINE"**

**PAGE 63  
LE NUMÉRIQUE POURRA-T-IL UNIR LE PATCHWORK  
SOCIAL FRANÇAIS ?**

**PAGES 64 / 73  
INSERTION ÉCONOMIQUE DES PERSONNES  
REFUGIÉES**

**PAGE 74  
E-SANTÉ : BIENVENUE DANS L'ÈRE DE  
LA MÉDECINE NUMÉRIQUE !  
DAVID GUEZ**

**PAGE 76  
PASSER LE CAP DES COMPÉTENCES**

### **PAGES 78 / 79 DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**PAGE 78  
TPE & PME :  
FAITES RAPIDEMENT DES ÉCONOMIES**

### **PAGES 80 / 87 MONDIALISATION**

**PAGE 80  
UN NOUVEAU SOUFFLE POUR LES RELATIONS  
ÉCONOMIQUES FRANCO-ALGÉRIENNES**

**PAGE 84  
NAIROBI-STARS IN AFRICA : JEUNESSE,  
ENTREPRENEURIAT ET CROISSANCE EN AFRIQUE**

### **PAGES 88 / 93 EUROPE**

**PAGE 88  
BREXIT : MODE D'EMPLOI**

### **PAGES 94 / 103 NUMÉRIQUE**

**PAGES 94 / 98  
LE GUIDE DES ÉCOSYSTÈMES  
NUMÉRIQUES MONDIAUX**

**PAGE 100  
RÉVOLUTION NUMÉRIQUE :  
L'EXEMPLE DE MEDELLIN**

### **PAGES 104 / 113 ART ET ENTREPRISE**

**PAGE 104  
"LE CARREAU DU TEMPLE - PACT(E)  
UN PROGRAMME POUR RAPPROCHER CRÉATION  
ARTISTIQUE ET ENTREPRISES"  
SANDRA MARTINS**

**PAGE 106  
"IL FAUT RASSURER LES ENTREPRISES  
DANS LEURS DÉMARCHES DE MÉCÉNAT"  
JEAN-PIERRE DUPRIEU**

**PAGE 110  
LA MUSIQUE ADOUCIT LES MŒURS  
PROFESSIONNELLES**



# Tous Unis contre Le Cancer !

***La seule fédération d'associations  
exclusivement tournée vers l'entreprise***

La générosité des salariés et des chefs d'entreprises nous permet depuis plus de 50 ans de

## **AIDER LES MALADES ET LEUR FAMILLE**

Financièrement et administrativement, le Gefluc est aux côtés des malades et des aidants.

## **SOUTENIR LA RECHERCHE**

Des conseils scientifiques régionaux indépendants, composés d'experts, permettent de débloquent des fonds au plan régional ou national.

## **DÉVELOPPER DES ACTIONS DE PRÉVENTION**

Éducation à la santé, sevrage tabagique, lutte contre les addictions, ...

En adoptant individuellement les bons comportements, les scientifiques estiment que de nombreux cancers pourraient être évités.

**Salariés, patrons, artisans, commerçants, administrations... unis par une même solidarité dans le cadre de l'entreprise pour combattre ce terrible fléau.**

**Cet engagement crée une valeur ajoutée au sein des entreprises et favorise le maintien dans l'emploi.**

Fédération des GEFLUC  
30 rue Montgrand  
13006 MARSEILLE  
Tél : 04 91 33 37 98  
federation@gefluc.org

[www.gefluc.org](http://www.gefluc.org)

 @gefluc





publi-rédactionnel

## ENTREPRISES : ENGAGEZ-VOUS AU CÔTÉ DU GEFLUC DANS LA LUTTE CONTRE LE CANCER !

La FEGEFLUC, Fédération des GEFLUC (Groupement des Entreprises Françaises dans la Lutte contre le Cancer) est la seule fédération d'association entièrement tournée vers le monde de l'entreprise. Depuis plus de 50 ans, nous travaillons avec des entreprises citoyennes au sein desquelles salariés et chefs d'entreprises s'unissent autour de l'adhésion au Gefluc pour nous aider à lutter contre le Cancer.

### Que font les entreprises citoyennes qui s'engagent à vos côtés ?

Historiquement par le biais de l'Euro de l'Espoir®, parfois également par le biais de l'arrondi de salaire, salariés et des chefs d'entreprises adhèrent au Gefluc.

Certaines entreprises entrent en contact avec nous pour résoudre un besoin en prévention et/ou lorsque la maladie touche un salarié.

### En retour, quelles sont vos actions ?

Nos actions sont orientées aujourd'hui vers 3 domaines :

- L'aide aux malades et à leur famille. Financièrement et administrativement, le Gefluc est aux côtés des malades et des aidants.
- Le Financement de la Recherche, avec pour objectif de faciliter les actions des chercheurs.
- Le développement d'actions de prévention : Éducation à la santé, conférence sur la nutrition, sevrage tabagique, lutte contre les addictions... En adoptant individuellement les bons comportements, les scientifiques estiment que de nombreux cancers pourraient être évités.

Cet engagement bipartite – salariés et chefs d'entreprises – crée une valeur ajoutée au sein des entreprises et favorise le maintien dans l'emploi.

### Les dons sont-ils défiscalisables ?

Nous bénéficions de la reconnaissance d'Utilité Publique par décret du 18 avril 1978, ce qui permet à nos donateurs de bénéficier d'un reçu fiscal et permet un crédit d'impôts de 66 % pour les particuliers et de 60 % pour les entreprises.

### Comment choisissez-vous les projets de recherche que vous soutenez ?

Pour la sélection des demandes de financement émanant de la recherche, les associations locales

Salarié | 1 €

Entreprise | 1 €

s'appuient sur des conseils scientifiques indépendants. Ces conseils scientifiques sont des instances de conseil chargées de garantir la pertinence des financements accordés et de vérifier l'atteinte des objectifs scientifiques annoncés par les équipes de projets financées par le GEFLUC.

### Vos projets pour les années à venir ?

Nous sommes installés dans plusieurs métropoles régionales et souhaitons continuer à nous développer, conscients que notre spécificité – le lien avec le monde de l'entreprise – est une force. Le développement de notre réseau passe par le renforcement de nos liens avec les entrepreneurs, en témoigne notre présence aux prochaines Universités d'été du MEDEF.

Concrètement, nous travaillons à la constitution de petits groupes (idéalement issus à parité du monde médical et du monde de l'entreprise) qui formeront les noyaux durs de nos prochaines associations locales.

Nous ciblons notamment Lyon, Lille et Nice pour les deux ans à venir.

**Contact :**  
**Tél. 04 91 33 37 98**  
**[www.gefluc.org](http://www.gefluc.org)**



GRANDS TÉMOINS

“LE **CESE** EST LE TRAIT D’UNION ENTRE  
LE **CITOYEN** ET LES **POUVOIRS PUBLICS**”

**PATRICK BERNASCONI,**  
PRÉSIDENT DU CESE



**À LA TÊTE DE LA « TROISIÈME CHAMBRE CONSTITUTIONNELLE » DEPUIS PLUS DE DEUX ANS, PATRICK BERNASCONI FAIT LE BILAN DE SON ACTION. ET PROPOSE DES RÉFORMES AFIN D'INTÉGRER D'AVANTAGE L'INSTITUTION DANS LE PROCESSUS DÉMOCRATIQUE ET LÉGISLATIF.**

R

i

**France 2020 : Quel bilan tirez-vous de votre action depuis deux ans ?**

**Patrick Bernasconi :** Chef d'entreprise d'une PME de province, ancien président de la Fédération des travaux publics (FNTF), ancien négociateur interprofessionnel du Medef puis vice-président du Medef en charge des adhérents et du territoire, mon élection en tant que président du Conseil économique, social et environnemental a été le fruit d'un projet collectif : celui de réaffirmer la place de la société civile organisée et, par là même, celle des organisations de salariés et de chefs d'entreprises.

Il s'agissait, et il s'agit encore, de rendre au Cese la place qui lui est due, à savoir celle que doit occuper la troisième chambre constitutionnelle. Place qu'il convient parfois d'asseoir, y compris vis-à-vis des pouvoirs publics.

Le Cese est une assemblée complexe, et donc complexe à comprendre. Ceux qui y siègent sont les représentants des associations ; des organisations syndicales ; des organisations de chefs d'entreprises, de jeunes, d'artisans et de commerçants, de défense de l'environnement, du monde mutualiste et de coopération, d'agriculteurs ; des ONG ; des professions libérales... qui partout défendent, représentent les Françaises et les Français, et qui font avancer les choses sur le terrain, au quotidien.

**“LE RÔLE IMPORTANT DU CESE EST DE DÉFINIR L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE OU SOCIÉTALE DE LA RÉFORME, À PLUS FORTE RAISON DANS UN MONDE QUI BOUGE DE PLUS EN PLUS VITE”**

Parmi les membres des trois assemblées – Sénat, Assemblée nationale, Cese –, les membres de ce dernier ont la particularité, pour un grand nombre d'entre eux, de jouer trois rôles au sein de la société. Ils ont une profession qu'ils exercent, ils appartiennent à une organisation dans laquelle ils exercent des responsabilités et ils sont membres du Cese. Ce triple rôle donne à leur parole un

ancrage particulier qui se reflète au quotidien dans nos travaux. Le rôle du Cese est également triple suivant la Constitution : celui « d'éclairer les pouvoirs publics », celui non écrit de faire en sorte que les représentants d'organisations en position d'opposition à l'extérieur puissent travailler ensemble, et enfin le rôle de diffu-

sion auprès des adhérents de leurs organisations des travaux du Cese, les réflexions de ce qu'il faut bien appeler leur assemblée, l'assemblée de la société civile organisée. En conclusion, le rôle important du Cese est de définir l'acceptabilité sociale ou sociétale de la réforme, à plus forte raison dans un monde qui bouge de plus en plus vite. Important par exemple pour les entreprises et important pour les pouvoirs publics, s'ils lisent bien les signaux que nous leurs adressons.

C

K

**B**

**Comment expliquez-vous que le Cese soit une institution encore trop souvent décriée ? Les critiques sont-elles fondées et comment y remédier ?**

Depuis deux ans à la présidence, nous n'avons cessé de mettre en lumière les avis et rapports publiés. Nous avons rééquilibré les saisines, émanant du gouvernement ou du Parlement, et les auto-saisines, manifestation de la volonté du Conseil de se saisir d'un sujet. Je considère aussi qu'il est indispensable que les institutions travaillent ensemble et ne restent pas isolées dans leurs fonctions et prérogatives. Ainsi, nous avons mis en place des avis destinés à prendre la suite des travaux de la Cour des comptes, du Défenseur des droits et de France Stratégie. Enfin, nous avons créé un comité de veille des pétitions au sein du Cese afin d'observer les sujets qui mobilisent les Français, et d'intégrer ces préoccupations dans nos travaux. Le président de la République a expressément exprimé sa détermination à réformer les institutions, à clarifier le rôle de chacune des assemblées. C'est pour moi très important, car il marque une volonté forte d'associer la société civile et les citoyens à la décision publique. Mais, en plus, il désire que le Conseil de la société civile organisée puisse véritablement institutionnaliser la parole citoyenne et fasse en sorte que cette expression trouve l'écoute nécessaire et s'exprime dans une respiration démocratique qui ne soit pas le seul dépôt d'un bulletin de vote lors des échéances nationales.

**E**

GRANDS TÉMOINS  
**PATRICK BERNASCONI**



R

De façon générale, il y a un rejet des institutions en France et le Cese n'est pas épargné. Ces critiques sont répétitives, lancinantes et même lassantes. Le Cese est une assemblée complexe, tant par sa composition que par ses attributions ; il est donc plus aisé de la décrier que de chercher à la comprendre.

Le Cese, ce sont 233 conseillers qui représentent la société civile. Ils en sont fiers, mais de ce fait, ils ont la particularité de ne pas être des « professionnels ». Comme je l'explique plus haut, ils gardent les attaches qui leur permettent de rester ancrés dans le réel.

Mais le Cese, c'est aussi l'assemblée la plus paritaire avec 48 % de femmes, dont 50 % à des postes de gouvernance ; ce sont des ouvriers, des employés, des cadres, des chefs d'entreprises, des commerçants, des agriculteurs... 12 % d'entre eux sont titulaires d'un CAP ou du brevet, 9 % d'un BTS ou d'un DUT, 54 % d'un diplôme d'enseignement supérieur, aucune assemblée n'est si diverse. Il faut comprendre cette alchimie complexe, il faut aller au-delà des apparences.

**“LE CESE EST UNE ASSEMBLÉE COMPLEXE, TANT PAR SA COMPOSITION QUE PAR SES ATTRIBUTIONS ; IL EST PLUS AISÉ DE LA DÉCRIER QUE DE CHERCHER À LA COMPRENDRE”**

Le Cese est un filtre, un instrument de mesure, il est résolument moderne. Le Cese est né en France, et ce n'est pas un hasard si les pays qui organisent leur démocratie, voire pour certains qui sortent d'un régime totalitaire, se rapprochent du Conseil pour être accompagnés dans la création de leur propre conseil.

Oui, nous avons besoin de faire encore mieux connaître nos travaux. Éloignés de tout clivage partisan droite-gauche, nous souffrons cruellement d'un manque de visibilité. Pour ces raisons, nous n'attirons pas la lumière, d'aucuns conclurons que nous

ne travaillons pas.

Mais les avis du Cese ont laissé des traces. Des traces importantes quand, grâce à lui, le RMI est créé, quand le droit au logement est inscrit dans la loi, quand pour la première fois la question de la transition énergétique est évoquée, quand il est à la base du règlement de la question des travailleurs européens détachés...

N

GRANDS TÉMOINS  
**PATRICK BERNASCONI**



Les critiques ne sont, pour autant, pas toutes à ignorer, elles sont utiles et nous aident à progresser et à nous réformer. Pour moi, il y a un Cese d'hier et un Cese de demain : nous devons être intégrés dans le processus de la loi et nous devons être le lieu d'écoute et de transmission de la parole citoyenne.

Le Cese est le trait d'union entre le citoyen et les pouvoirs publics, il indique le niveau d'acceptabilité sociale des réformes. Nous avons, durant ces deux années, renforcé le lien avec les pouvoirs publics pour que ceux-ci nous saisissent plus régulièrement sur des projets de loi, et surtout nous avons réorganisé la promotion de ces mêmes avis, tant auprès des médias que des pouvoirs publics. Il est à noter que 85 % des Français déclarent qu'il est important qu'une institution de débat entre les différentes organisations de la société civile existe en France (sondage Ifop réalisé en février 2018) et ils sont 80 % à considérer que les organisations de la société civile sont indispensables pour porter les préoccupations des citoyens. Notre rôle consultatif ne saurait remplacer le processus législatif, mais en éclairant les pouvoirs publics dans leurs orientations, nous savons apporter des éléments nécessaires à l'élaboration de la loi et à la prise en compte de l'expression des citoyens.

**« ÊTRE LE LIEU D'ÉCOUTE ET DE TRANSMISSION DE LA PAROLE CITOYENNE EST UN RÔLE FONDAMENTAL POUR NOUS ET POUR LA DÉMOCRATIE, CAR NOUS NE SOMMES PAS UNE ASSEMBLÉE POLITIQUE, NOUS DÉPASSONS LES CLIVAGES »**

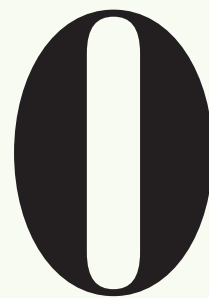
**Emmanuel Macron a inscrit dans son programme une réforme en profondeur du Cese pour en faire une « chambre du futur », qu'en pensez-vous ? Comment allez-vous accompagner cette volonté de réforme ?**

Le président de la République a affiché sa volonté de clarifier le rôle des trois assemblées et de redéfinir les missions de chacune d'elles dans le processus démocratique. Les nouvelles missions du Cese, telles qu'elles sont aujourd'hui envisagées par le président de la République, sont une avancée considérable pour la démocratie participative et répondent à de fortes attentes des Français qui souhaitent un lien plus solide entre la société civile et les pouvoirs publics.

Dès 2015, j'avais engagé des pistes de réflexions et des travaux au sein du Cese pour redonner à cette troisième assemblée constitutionnelle son rôle dans la vie démocratique. Aussi, dès le discours du président au Congrès de Versailles en juillet 2017, nous avons fait en sorte d'être acteurs de notre propre réforme. Notre réflexion et nos propositions s'articulent autour de quatre axes : l'intégration de la parole citoyenne, la contribution à l'élaboration de la loi, la prise en compte du long terme et le Cese comme carrefour de la consultation publique.



**“SI LE CESE JOUE SON RÔLE  
CONSTITUTIONNEL D’ÉCLAIRER  
LES POUVOIRS PUBLICS, CEUX-CI  
DOIVENT DÉSORMAIS ACCEPTER  
DE SE FAIRE ÉCLAIRER !”**



Être le lieu d'écoute et de transmission de la parole citoyenne, il s'agit d'un rôle fondamental pour nous et pour la démocratie, car nous ne sommes pas une assemblée binaire, politique, nous dépassons les clivages. À la différence des autres assemblées, nous pouvons intégrer les citoyens aux travaux. Le Cese doit être l'assemblée qui donne la possibilité de voir une issue institutionnelle à sa parole.

Notre deuxième objectif est d'être consultés en amont sur tous les projets de loi intervenant dans le champ économique, social et environnemental. Il est indispensable que le Cese participe à l'élaboration de la loi, bien entendu sans intervenir dans le processus législatif. Il apportera ainsi aux pouvoirs publics l'avis de la société civile, car combien de fois ai-je entendu de plainte sur les textes qui ne prennent pas en considération l'avis des gens du terrain ! Dans ce même cadre, la multiplication des instances consultées préalablement au processus législatif interroge la lisibilité de la parole publique. C'est pourquoi nous proposons que le Cese rassemble, coordonne ces avis et les porte aux pouvoirs publics.

Enfin, la réforme doit permettre d'intégrer en permanence les enjeux du futur dans ses travaux, aussi nous souhaitons, d'une manière ou d'une autre, nous appuyer sur des experts, des chercheurs, des scientifiques... afin qu'ils apportent leurs connaissances et leur éclairage aux travaux du Cese.

**Le président de la République souhaite également diviser de moitié le nombre de membres du Cese. Êtes-vous d'accord avec lui ?**

Le président de la République a en effet annoncé une diminution des membres des trois assemblées. Le Conseil, fort de ses 233 membres, nommés par 80 organisations représentées, et ses 60 personnalités associées, assure la représentativité de la société française par ses corps intermédiaires.

Si nous souhaitons réformer notre assemblée, nous sommes très vigilants à ce que cette réduction voulue pour les trois assemblées ne soit pas source de déséquilibre entre les organisations représentées au Cese.

En d'autres termes, le Cese, dans sa composition, doit garder sa colonne vertébrale. L'équilibre entre les trois piliers (économique, social et environnemental) doit être assuré et la représentativité des organisations doit être maintenue.



# N I.

**Vous avez déclaré vouloir faire du Cese, le « carrefour de la consultation publique ». Pouvez-vous nous en dire davantage sur le grand chantier de consultation citoyenne que vous avez lancé ?**

Je souhaite faire du Cese le réceptacle de l'expression citoyenne. Nous devons aujourd'hui faire face aux fractures de notre société, et le Cese doit dynamiser le débat public en étant le trait d'union entre les citoyens et les pouvoirs publics. Cette participation doit être permanente et s'adapter en temps réel aux évolutions technologiques, mais surtout aux nouveaux modes de dialogue et de consultation des citoyens.

Nous avons déjà réalisé plusieurs avis en impliquant les citoyens dans nos travaux. L'avis sur les déserts médicaux est en effet le fruit d'une saisine proposée par le comité de veille sur les pétitions. Cet avis a fait l'objet d'auditions, de travaux communs avec les porteurs des pétitions, mais aussi, au moment de sa restitution, de nombreux échanges avec les acteurs concernés et les pouvoirs publics. Aujourd'hui, le Cese est à la veille de rendre un avis sur la fin de vie, sujet porté par de nombreux pétitionnaires et inscrit dans la réflexion des états généraux sur la bioéthique. À cela s'ajoutera notre rôle dans les consultations citoyennes pour l'Europe. En effet, la ministre chargée des Affaires européennes, Nathalie Loiseau, a témoigné sa volonté de mettre le Cese au cœur des consultations proposées à l'échelon européen par la président de la République.

Le Cese apporte ainsi, par ses échanges avec les citoyens, une contribution importante et une meilleure articulation du débat public et de ses institutions.

Mais une réponse systématique et rapide des pouvoirs publics aux propositions des avis du Cese découlant des pétitions est désormais indispensable. Ce sera la marque que, si le Cese joue son rôle constitutionnel d'éclairer les pouvoirs publics, ceux-ci acceptent désormais de se faire éclairer !

**La première consultation que vous avez lancée concerne l'orientation des jeunes. Pourquoi avoir choisi ce sujet en priorité ?**

C'est une autre initiative que nous avons prise pour recueillir l'expression des citoyens, sur un sujet aussi important. Je tiens en premier lieu à rappeler que le Cese est la seule assemblée dont les rangs comprennent obligatoirement des représentants des organisations de jeunesse. En considération des inquiétudes que peut ressentir la jeunesse du pays, nous avons fait le choix de les associer pleinement dans l'élaboration de notre avis sur l'orientation des jeunes. Au regard du stress lié aux choix déterminants pour s'orienter, nous avons pris l'initiative de lancer une consultation qui est venue nourrir l'avis du Cese. Ainsi, quoi de plus révélateur dans ma volonté de réformer l'institution que d'inciter et d'impliquer la jeunesse dans l'élaboration d'un avis déterminant pour son avenir.

GRANDS TÉMOINS

**ANNE-MARIE COUDERC**

## **“MA MISSION PRINCIPALE EST D’OPTIMISER LE RÔLE DU GROUPE DES ENTREPRISES AU SEIN DU CESE”**



PRÉSIDENTE DU GROUPE DES ENTREPRISES DU **CESE**

### **Comment définiriez-vous votre rôle ?**

Aujourd'hui présidente d'un groupe composé de conseillers choisis par leurs organisations patronales et consulaires, ma mission principale est d'optimiser le rôle du groupe des entreprises au sein du Cese en respectant les opinions de nos organisations patronales et consulaires. C'est un travail au quotidien pour plusieurs raisons : les groupes qui composent le Cese sont nombreux ; les sections de travail sont au nombre de neuf et les délégations au nombre de trois, ce qui induit des champs de compétences variées ; enfin nous sommes aussi présents au bureau du Cese.

**LE GROUPE DES ENTREPRISES AU CESE COMPTE 27 MEMBRES ISSUS DE 5 ORGANISATIONS PATRONALES : CCI FRANCE, CJD, CPME, MEDEF, UDES. SON RÔLE : DÉFENDRE ET PROMOUVOIR, DANS TOUTES LES SECTIONS DE TRAVAIL DU CESE, LES ENTREPRISES ET LES POSITIONS DE NOS ORGANISATIONS.**

### **Que pensez-vous de la représentation économique actuelle au sein de la troisième assemblée de France ?**

Le Cese est une assemblée consultative constitutionnelle représentative des activités économiques, sociales et environnementales. Elle vise à favoriser la collaboration entre ces différentes parties. Si les activités économiques sont représentées en son sein, je constate actuellement une minoration du poids des entreprises et une insuffisante coordination avec les autres groupes proches des milieux économiques. Ce qui affaiblit notre représentation.

### **Et demain, dans ce contexte de réforme ?**

Vous le savez, une diminution du nombre de conseillers est annoncée. Or, l'entreprise est concernée par l'ensemble des sujets économiques, sociaux, environnementaux et, au-delà, sur la plupart des sujets sociétaux. L'entreprise dans toutes ses composantes est le reflet de la société civile. En tout état de cause, la représentation actuelle au titre de la vie économique ne peut être amoindrie.

### **Les missions du Cese évolueront-elles ?**

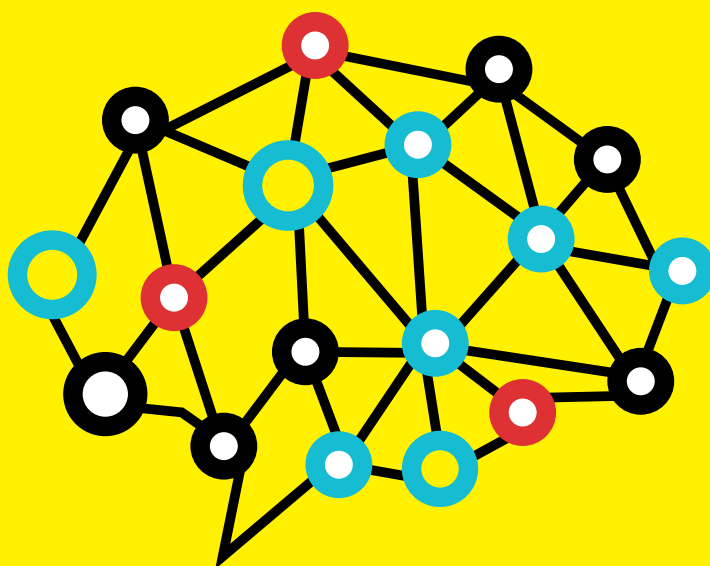
Il le faut, c'est essentiel pour une meilleure cohérence. Il doit faire la démonstration de l'utilité de l'écoute citoyenne et de l'efficacité dans l'élaboration de la loi. Il doit donc être le capteur des tendances profondes de la société française. Il faut aussi que demain le Cese soit saisi en amont du Parlement des textes de loi entrant dans son champ de compétence ou qu'il soit encore auditionné de façon automatique par l'Assemblée nationale et le Sénat.

### **Des exemples de travaux récents ?**

Je propose qu'un de nos conseillers vous répondent. Cela illustre leur travail au quotidien, car être conseiller nécessite une présence hebdomadaire et un volontarisme sans faille.

**AVIS DU CESE SUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE PAR CATHERINE TISSOT-COLLE : NEUF MOIS DE DÉBAT SUR L'ENJEU DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ! SUJET ESSENTIEL ET COMPLEXE SUR LEQUEL NOS RECOMMANDATIONS ONT ÉTÉ PRISES EN COMPTE : NÉCESSITÉ DE TRAVAILLER PRIORITAIREMENT SUR LES TRANSPORTS ET LES BÂTIMENTS, RECENTRAGE SUR LES SOUTIENS AUX DISPOSITIFS DE RÉNOVATION PERFORMANTS, RÉCONCILIER EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET CLIMATIQUE. NOUS N'AVONS PAS GAGNÉ POUR AUTANT SUR TOUS LES FRONTS ET NOUS AVONS MÊME PARTAGÉ DES DISSSENSUS EXPRIMÉS DANS L'AVIS AVEC CERTAINS DE NOS COLLÈGUES SYNDICALISTES. UN TRAVAIL IMPORTANT A ÉTÉ RÉALISÉ, DESTINÉ À ÉCLAIRER L'ENSEMBLE DE NOS ORGANISATIONS ET LES TRAVAUX DU GOUVERNEMENT. »**

[www.leCese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013\\_02\\_transition\\_energetique.pdf](http://www.leCese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013_02_transition_energetique.pdf)



# ACTU {S}

PAGES 20  
**VIE DU RÉSEAU  
LE CARNET**

PAGES 22 / 39  
**MEDEF ACCÉLÉRATEUR  
D'INVESTISSEMENT (MAI)**

PAGE 24  
**“WESHAREBONDS PERMET DE DIRIGER L'ÉPARGNE  
DES FRANÇAIS VERS L'ÉCONOMIE RÉELLE”**  
DAMIEN BEURIER

PAGE 25  
**“MAI ACCOMPAGNE LES TPE/PME  
EN CROISSANCE”**  
MARIE-NOËLLE DUVAL-DEBRÉ

PAGE 26  
**“GRÂCE À WESHAREBONDS, NOUS ALLONS FINANCER  
LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL  
D'UN NOUVEAU PRODUIT « VERT »”**  
JEAN-CLAUDE COTHENET

PAGE 28  
**“NOUS AVONS CO-CONSTRUIT UN PROGRAMME  
DE FORMATION À FORTE VALEUR AJOUTÉE  
À DESTINATION DES CHEFS D'ENTREPRISE”**  
BERTRAND DESPORTES

PAGE 30  
**“NOUS ACCOMPAGNONS LES  
ENTREPRENEURS DANS LEURS  
PROBLÉMATIQUES DE FINANCEMENT”**  
MARC LEFEVRE

PAGE 34  
**“NOUS NE SOMMES PAS UN CONCURRENT  
DES BANQUES, MAIS UN COMPLÉMENT”**  
OLIVIER GOY

PAGE 36  
**“NOUS AIMONS LES ENTREPRENEURS AMBITIEUX”**  
BERTRAND RAMBAUD

PAGE 38  
**“FINANCER LES PME :  
LA CLÉ POUR ACCÉLÉRER”**  
CHRISTOPHE BAVIÈRE

PAGE 41  
**PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES**

PAGE 42  
**UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2018 DU MEDEF : 20 ANS DÉJÀ !**



# VIE DU RÉSEAU

PREMIER MOUVEMENT D'ENTREPRISES DE FRANCE, LE MEDEF EST EN PERPÉTUEL RENOUVELLEMENT. DANS LES FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES, COMME DANS LES MEDEF TERRITORIAUX, DE NOUVEAUX PRÉSIDENTS PRENNENT LES RÊNES. POINT SUR LES ÉLECTIONS DE CES DERNIERS MOIS.

## LE CARNET

PHOTOS : © DR

### FÉDÉRATIONS



**JEAN-MARC TORROLION**

est le nouveau président de la Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim)



**MARC PRADAL**

a été élu co-président de l'Union française des industries mode et habillement (Ufimh)



**PHILIPPE PONT-NOURAT**

est le nouveau président du Syndicat national de la restauration collective (SNRC)



**ÉLISABETH GREININ**

est la nouvelle présidente du Medef Nièvre



**FRANCK PERRIN-MOREL**

est élu président du Medef Côtes-d'Armor



**ALBAN RAGANI**

est le nouveau président du Medef Morbihan



**CHRISTOPHE CHABBERT**

est élu président du Medef Tarn



**ANNE BENEDETTI**

est la nouvelle présidente du Medef Vaucluse



**SYLVAIN APAIRE**

est élu président du Medef Pays Choletais



**PATRICK BAGUR**

est le nouveau président du Medef Polynésie française



**THARA GOVINDIN**

est la nouvelle présidente du Medef Guyane

### TERRITOIRES



## Interview de Pierre Mayeur, Directeur général de l'OCIRP

### EN QUELQUES MOTS, QU'EST-CE QUE L'OCIRP ?

Assureur à vocation sociale, l'OCIRP protège les salariés et leur famille face aux risques veuvage, orphelinage, handicap et perte d'autonomie. L'accompagnement social des salariés et de leur famille fait partie intégrante du métier de l'OCIRP. Nous souhaitons aujourd'hui concevoir des produits qui correspondent au mieux aux attentes de nos Institutions de prévoyance membres, des branches professionnelles et des entreprises. L'une de nos priorités est d'ajouter à nos garanties financières des services. C'est un tournant important. Il nous faut pour cela être à l'écoute des branches et des entreprises afin d'identifier les services pertinents qui répondent à un besoin réel.

Comme hier, nous devons accompagner les ruptures familiales lourdes. Mais celles-ci ne se limitent pas au décès, tout comme la réalité de la famille a considérablement évolué. C'est aussi rester fidèle à notre mission d'origine que de mesurer tout cela, et de prendre des initiatives.

### LA GAMME DE GARANTIES OCIRP VA DONC ÉVOLUER ?

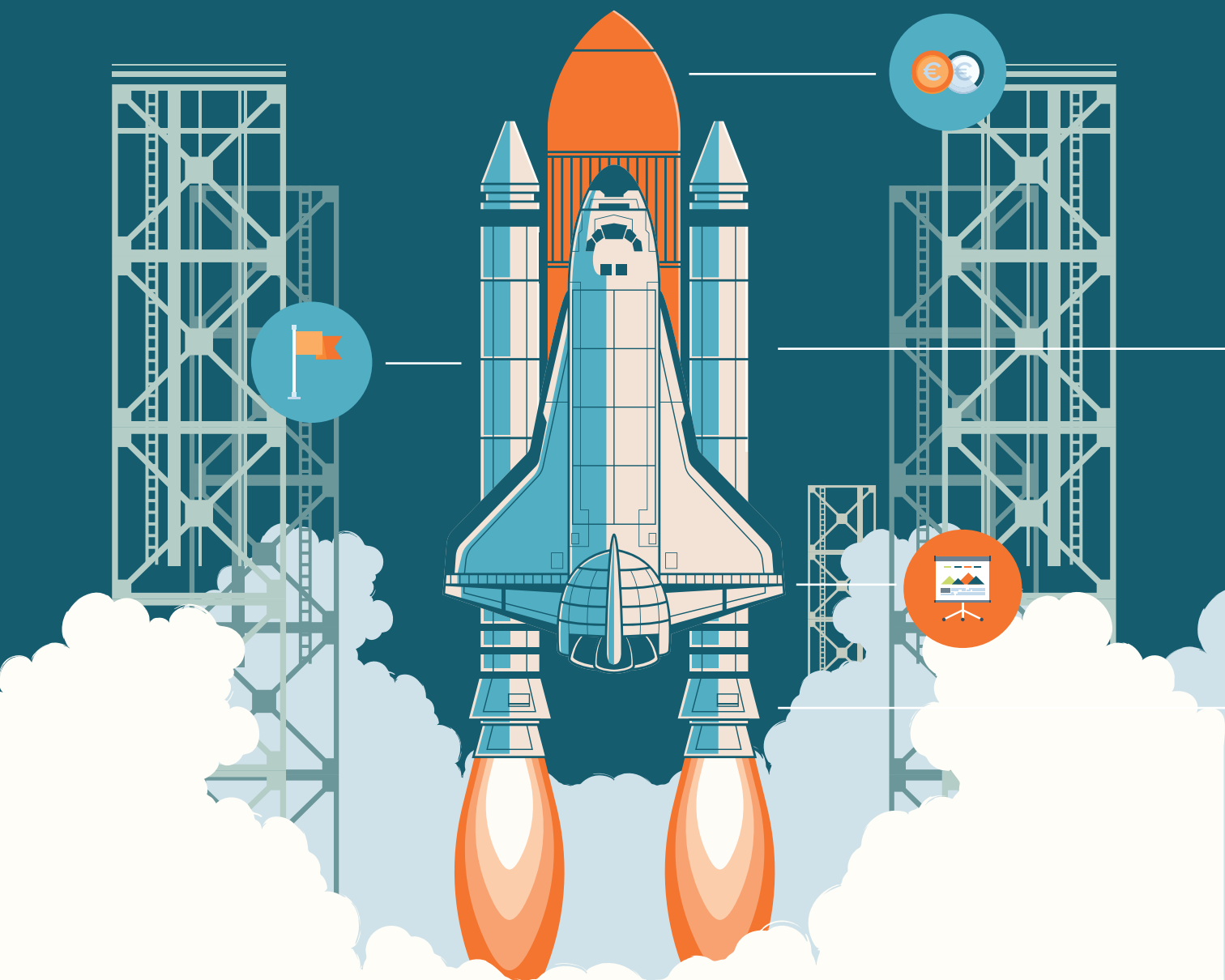
Cela semble certain. Ainsi, nous nous interrogeons sur le caractère viager de cette gamme, qui avait toute sa pertinence à l'époque, ce qui n'est pas une évidence aujourd'hui. La prestation financière pourrait évoluer vers une rente de transition, donc temporaire, permettant de répondre au mieux au souci d'accompagner les personnes touchées par le deuil. Pour les institutions, la lisibilité de la gamme

serait renforcée, et le coût qu'elle représente dans un plan de prévoyance serait encore mieux maîtrisé. Un paramètre très important pour les entreprises qui souscrivent.

### IL S'AGIT LÀ D'UNE RÉELLE INNOVATION...

Et ce ne sera pas la seule ! Vous connaissez notre engagement sur la question de la perte d'autonomie et les initiatives que nous avons prises ces dernières années. Aujourd'hui, ce qui émerge, et qui est partagé par tous, ce sont les difficultés rencontrées par les aidants qui travaillent. Nous allons donc innover en proposant aux entreprises d'accompagner leurs salariés qui sont de plus en plus souvent confrontés à cette situation. L'OCIRP va commercialiser au deuxième semestre 2018 cette nouvelle offre dédiée aux aidants. Elle leur apporte une assistance psychologique dans un moment de rupture souvent très difficile et prévoit également une aide pour s'orienter dans le système médico-social. En effet, les questions ne sont pas seulement médicales. Il y a beaucoup de paramètres à prendre en compte concernant l'environnement global de la personne aidée.

Enfin, et c'est sa valeur ajoutée forte, l'offre intègre une compensation financière pour les jours pris par les aidants au service de la personne aidée. OCIRP Aidants, répondra donc à un besoin social reconnu. Elle sera un levier intéressant pour développer la politique RSE et enrichir le dialogue social au sein des entreprises.



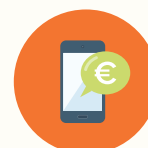
# MEDEF ACCÉLÉRATEUR D'INVESTISSEMENT PREND SON ENVOL

EN OCTOBRE 2017, LE MEDEF LANÇAIT SON ACCÉLÉRATEUR D'INVESTISSEMENT À DESTINATION DES PME. CE DISPOSITIF PERMET AUX ENTREPRISES AYANT UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE RECEVOIR UN FINANCEMENT GRÂCE À DES ORGANISMES PARTENAIRES. AUJOURD'HUI, LA PLATEFORME A ENREGISTRÉ PLUS DE 7 000 VISITES ET REÇU PRÈS DE 700 DOSSIERS DE DEMANDE.

Metalliance, une entreprise de Montceau-Les-Mines (71), qui fabrique des engins mobiles, est la première entreprise à avoir levé des fonds grâce à Medef Accélérateur d'Investissement. Cinq cent mille euros prêtés par la plateforme de *crowdfunding* WeShareBonds. Une opération bouclée en quatre semaines, soit bien plus rapidement que via les circuits de financement classiques. Mais bien d'autres projets devraient suivre : Plus de soixante-dix sont en effet à l'étude. Et MAI mobilise au total plus d'un milliard de fonds à destination des PME. Quatorze partenaires ont d'ores et déjà rejoint MAI.

Pour dix mille euros annuels, les financeurs peuvent ainsi avoir accès à de nouveaux clients potentiels. Au-delà de la mise en relation avec des investisseurs, Medef Accélérateur d'Investissement entend également aider TPE et PME à constituer leur dossier de financement. À cet effet, une formation à la levée de fonds a été lancée en partenariat avec BNP Paribas, BPCE, EY et Mazars. D'une durée de trois jours, cette formation permettra d'aborder différentes thématiques : construction d'un business plan, choix des meilleurs instruments, etc.

Rappelons que la plateforme est ouverte à toutes les entreprises de plus de trois ans, résidentes en France, dont le CA est compris entre 1 et 100 millions d'euros et dont la note Banque de France est inférieure à six. En vitesse de croisière, le Medef espère pouvoir financer, par le biais de MAI, 500 dossiers par an.





WESHAREBONDS EST LE PREMIER PARTENAIRE À AVOIR FINANCÉ UNE ENTREPRISE PAR LE BIAIS DE MEDEF ACCÉLÉRATEUR D'INVESTISSEMENT (MAI). DAMIEN BEURIER, DIRECTEUR GÉNÉRAL EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DE CETTE INSTITUTION FINANCIÈRE, NOUS EXPLIQUE CE CHOIX.

**France 2020 : Tout d'abord, pouvez-vous nous expliquer ce qu'est précisément WeShareBonds et comment cela fonctionne ?**

**Damien Beurier :**  
WeShareBonds est une plateforme de crédit destinée aux PME françaises. Elle permet de diriger l'épargne des Français vers l'économie réelle. En effet, sur WeShareBonds, les particuliers et les professionnels peuvent soutenir des PME sélectionnées en leur prêtant de l'argent contre un taux d'intérêt.

**Pourquoi avoir rejoint Medef Accélérateur d'Investissement ? Qu'attendez-vous de cette nouvelle plateforme ?**

Nous avons rejoint Medef Accélérateur d'Investissement car c'est un projet qui va dans le

## ENTRETIEN AVEC DAMIEN BEURIER

***“WESHAREBONDS PERMET DE DIRIGER L'ÉPARGNE DES FRANÇAIS VERS L'ÉCONOMIE RÉELLE”***



sens de démocratiser des solutions de financement de remplacement pour les entreprises françaises. C'est l'occasion pour nous de rencontrer des PME françaises que nous allons financer, comme nous l'avons fait pour Metalliance.

**Vous êtes le premier à avoir financé une entreprise via MAI. Comment s'est opéré le choix de Metalliance ? Sur quels critères ?**

Le dirigeant de Metalliance a découvert Medef Accélérateur d'Investissement dans un article de presse, ce qui l'a poussé à déposer son dossier. Nous pouvons souligner que seules les plateformes de *crowdfunding* [prêt de particuliers, ndlr] ont été proposées à Metalliance lorsque son dirigeant a renseigné ses besoins de financement et les informations sur son entreprise. Ensuite, la sélection s'est faite en partie sur la réactivité.

**Combien de prêteurs ont participé à ce projet ?**

Plus de 300 personnes ont participé au financement de Metalliance.

**Vous mettez les PME en quête de financement en relation avec l'épargne des particuliers. Considérez-vous qu'aujourd'hui l'épargne des Français est suffisamment orientée vers les entreprises ?**

Absolument pas, et les pouvoirs publics l'ont réalisé. Aujourd'hui, l'épargne des Français est orientée principalement vers les livrets, l'assurance vie et l'immobilier. Les dirigeants d'entreprise conviendront qu'il est temps que davantage de financement provienne des épargnants.

**Comment faire pour inciter plus de nos compatriotes à financer les PME ? Est-ce une épargne à risque ?**

Medef Accélérateur fait partie des initiatives qui aident à faire connaître, d'une part, une nouvelle solution de financement des entreprises, d'autre part, une nouvelle classe d'actif pour l'épargne des Français. C'est en effet un produit plus risqué qu'un placement sur un livret ou sur un contrat en euros [assurance-vie, ndlr]. Parallèlement, le rendement est supérieur, sans compter l'impact plus direct sur l'économie réelle.



# ENTRETIEN AVEC MARIE-NOËLLE DUVAL-DEBRÉ

**“MAI ACCOMPAGNE  
LES TPE/PME  
EN CROISSANCE”**

MARIE-NOËLLE  
DUVAL-DEBRÉ, DÉLÉGUÉE  
GÉNÉRALE DU MEDEF  
ACCÉLÉRATEUR  
D'INVESTISSEMENT (MAI),  
FAIT LE BILAN DE CE  
DISPOSITIF DE SOLUTIONS  
DE FINANCEMENT DES  
ENTREPRISES, SEPT MOIS  
APRÈS SON LANCEMENT.



## France 2020 : Depuis le lancement de MAI, quel bilan tirez-vous de cette initiative ?

### Marie-Noëlle Duval-Debré :

Sept mois après le lancement de MAI, les premiers résultats confirment la forte appétence des dirigeants de TPE et PME à être informés et orientés vers les solutions de financement adaptées à leurs projets de développement. En sept mois, plus de 700 dossiers de demande de financement ont été déposés sur MAI, 80 d'entre eux ont pu être orientés vers des fonds d'investissement et/ou des plateformes de financement participatif. Le retour de la confiance et de l'activité économique incitent les chefs d'entreprise à relancer leurs investissements. Ils sont très désireux d'être accompagnés pour financer et installer leur croissance dans la durée. La demande est particulièrement forte dans les territoires. À nous,

avec MAI, de les orienter et de les accompagner dans leur phase de croissance.

## Comment ont réagi les premiers financeurs que vous avez contactés quand vous leur avez présenté ce projet ?

Ils ont réagi très favorablement. Les financeurs sont nombreux à rejoindre MAI. En octobre 2017, au lancement de MAI, ils étaient 10 à être référencés. Ils sont 25 aujourd'hui. Nous en sommes très heureux, car nous pouvons ainsi offrir un plus grand nombre de solutions de financement aux TPE et PME désireuses d'investir.

## Quelles sont les perspectives de MAI pour l'année 2018 et les suivantes ?

Nous lançons, dès juin 2018, une offre de formation « Financer et accompagner sa croissance » destinée

aux dirigeants de TPE et PME. Une offre unique qui sera proposée dans toutes les régions françaises, assurée par des réseaux bancaires (BNP Paribas, Caisse d'Épargne et Banque Populaire), des cabinets de conseil et d'audit (EY et Mazars), des fonds d'investissement partenaires de MAI et Pacte PME, qui apportera des solutions de croissance à l'export et les débouchés commerciaux des grands groupes pour les PME. Un moyen de mieux préparer les TPE-PME à la réalisation de leur dossier de financement et à la pérennisation de leur croissance. Nous allons également, en 2018 et 2019, poursuivre nos efforts pour renforcer l'offre de financement sur la plateforme MAI afin d'orienter les demandes de financement vers des solutions adaptées et nous attacher à faire connaître MAI au plus grand nombre de dirigeants. De nombreux déplacements dans les territoires sont planifiés sur les mois à venir avec l'aide de nos Medef territoriaux et régionaux.

[www.medef-accelerateur.fr](http://www.medef-accelerateur.fr)



METALLIANCE EST  
LA TOUTE PREMIÈRE  
ENTREPRISE À AVOIR  
EMPRUNTÉ DES FONDS  
VIA MEDEF ACCÉLÉRATEUR  
D'INVESTISSEMENT.  
JEAN-CLAUDE COTHENET,  
SON PDG, NOUS PRÉSENTE  
SON ENTREPRISE D'ENGINS  
MOBILES ET SES PROJETS

## ENTRETIEN AVEC JEAN-CLAUDE COTHENET — *“GRÂCE À WESHAREBONDS, NOUS ALLONS FINANCER LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL D'UN NOUVEAU PRODUIT « VERT »”*

**France 2020 : Metalliance est une entreprise de Saône-et-Loire (71). Depuis quand existe-elle ? Combien compte-t-elle de salariés et quels produits fabrique-t-elle ?**

**Jean-Claude Cothenet :** Officiellement (sur le Kbis), Metalliance existe depuis 1970, mais elle trouve son origine dans deux PME locales, Cothenet SA et Nofem, dont l'origine est presque centenaire. Ces deux PME ont créé des filiales communes pour développer des produits, Metalliance étant au départ la société holding. Entre 2000 et 2002, Metalliance, ses filiales et sous-filiales ont fusionné pour arriver au périmètre actuel. L'entreprise emploie aujourd'hui 120 salariés en CDI. Elle conçoit et fabrique des équipements industriels et des engins pour les grands projets

d'infrastructure. Plus de 60 % des équipements réalisés par Metalliance sont destinés aux travaux souterrains (tout particulièrement logistique des tunneliers, bétonnage et pose de voies).

**Comment avez-vous connu Medef Accélérateur d'Investissement et pourquoi avez-vous décidé de vous inscrire sur cette plateforme. Rencontriez-vous des difficultés pour vous financer via les circuits classiques ?**

J'ai connu Medef Accélérateur d'Investissement par un article de presse à la suite duquel j'ai demandé un complément d'information à notre branche professionnelle, l'UIMM. Nous n'avons pas de difficulté particulière à nous financer par les circuits classiques qui nous servent prioritairement à assurer les garanties de marché internationales et les investissements (essentiellement matériels).

Pourtant, ce financement était un peu particulier puisqu'il était destiné à financer le développement commercial d'une innovation. MAI constituait également l'occasion de diversifier les sources de financement.

**Comment expliquez-vous que WeShareBonds ait été séduit par votre projet ?**

M. Beurier (directeur général en charge du développement commercial de WeShareBonds) peut répondre mieux que moi à cette question (cf. page 24). Je pense que le caractère de PME « traditionnelle » avec des produits qui le sont un peu moins a pu jouer. Le bilan peut, de plus, être considéré comme solide. Notre nouvel engin de chantier sur batteries pour milieux confinés (objet du financement), n'émet aucun polluant et répond bien aux préoccupations actuelles.

**Vous avez obtenu 500 000 euros de prêts. Que comptez-vous faire de ces fonds ? Que sont-ils destinés à financer ?**

Ces fonds vont servir à financer le développement commercial d'un nouveau produit « vert » qui complète notre gamme d'engins pour les milieux confinés.

**Vous avez d'ores et déjà gagné de nombreux projets internationaux, aux USA, en Équateur, au Qatar, au Pérou. Avez-vous de nouveaux marchés internationaux en perspective ?**

Nous réalisons actuellement des matériels pour l'Australie, les États-Unis, l'Égypte et le Japon, et nous prospectons et répondons à des appels d'offres dans presque toutes les zones géographiques. L'export dépasse 65 % de notre chiffre d'affaires et approche même 70 % en 2017.



**Vous développez un train sur pneu, entièrement électrique. Pouvez-vous nous en dire plus ?**

Metalliance, inventeur du train sur pneus pour la logistique amont des tunneliers, a développé une gamme de véhicules de transport tout électrique, sur batteries lithium, avec chargeur embarqué, évitant toute émission de polluants (gaz, particules, vibrations, bruits...) dans des milieux confinés, souvent urbains, telles que les galeries de métro en construction, qui y sont particulièrement perméables. Cette gamme vient en complément de nos véhicules multiservices et des trains sur pneus à motorisation Diesel. Les batteries, sévèrement testées et approuvées pour ce type d'application par le CEA Liten [le Laboratoire d'innovation pour les technologies des énergies nouvelles et les nanomatériaux du

Commissariat à l'énergie atomique, ndlr], se rechargent pendant les phases de chargement des voussoirs sur l'engin. Les voussoirs sont les éléments préfabriqués en béton qui constituent la galerie ou le tunnel. Nos engins permettent, entre autres applications, de transporter les voussoirs du puits par lequel ils sont descendus de la surface jusqu'à l'intérieur du tunnelier. Le tunnelier est équipé d'un dispositif qui vient prendre les voussoirs sur nos engins et vient les mettre en position dans l'excavation qu'il vient de réaliser. Pour bien visualiser, je vous conseille de regarder le petit film réalisé par WeShareBonds :

**[www.youtube.com/watch?v=7g8dfDtm2ew](https://www.youtube.com/watch?v=7g8dfDtm2ew)**

Pour plus de détails : **[www.metalliance-tsi.com/fr/](http://www.metalliance-tsi.com/fr/)**



MEDEF ACCÉLÉRATEUR D'INVESTISSEMENT, CE SONT DES SOLUTIONS FINANCIÈRES, MAIS AUSSI UNE UNIVERSITÉ DU FINANCEMENT ET UN PROGRAMME DE FORMATION MIS À DISPOSITION DES CHEFS D'ENTREPRISE POUR LES AIDER À PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS. MAZARS EST PARTENAIRE DE CETTE INITIATIVE. BERTRAND DESPORTES, SENIOR MANAGER CHEZ MAZARS, NOUS EXPLIQUE SON FONCTIONNEMENT.

**France 2020 : Vous êtes partenaire de Medef Accélérateur d'Investissement. Pourquoi vous êtes-vous engagé dans ce projet ?**

**Bertrand Desportes :** Mazars a participé au projet de formation et d'accompagnement de Medef Accélérateur dès ses prémices, car nous avons voulu de cette manière réaffirmer notre engagement auprès des PME françaises. L'ADN de Mazars est au cœur des enjeux des PME. Cabinet pluridisciplinaire, nous intervenons à leurs côtés en commissariat aux comptes, expertise

## ENTRETIEN AVEC BERTRAND DESPORTES

***“NOUS AVONS CO-CONSTRUIT  
UN PROGRAMME DE  
FORMATION À FORTE VALEUR  
AJOUTÉE À DESTINATION  
DES CHEFS D'ENTREPRISE”***

comptable, fiscalité, conseil, évaluation, ou encore sur des thématiques ciblées (RSE, cash management, digitalisation, accompagnement à l'international, etc.). Nous avons mobilisé notre réseau en régions et nos experts pour le succès de ce projet. Nos équipes, présentes dans 40 bureaux en France, conjuguent une excellente connaissance des tissus économiques locaux et de solides expertises, ce qui nous permet de contribuer activement au déploiement de cet ambitieux programme en lien étroit avec le Medef et les différents partenaires. Notre très bonne connaissance de la chaîne de valeur du financement de longue durée en dette et en capital et de l'écosystème des PME nous a permis, avec le Medef et les autres partenaires, de co-construire un programme de formation à forte valeur ajoutée à destination des chefs d'entreprise, à la hauteur de leurs enjeux de développement.

### **Quel est l'enjeu de ce partenariat ?**

L'enjeu de ce partenariat, comme le souligne très justement Pierre Gattaz, n'est, ni plus ni moins, que d'améliorer la dynamique de transformation des PME en ETI, qui pourrait être plus robustes en France si nous parvenions à mieux traiter la problématique de l'adéquation du financement. Tout l'objet de cette initiative est en effet d'améliorer la capacité du secteur financier à allouer ses ressources vers le financement des PME en favorisant la transition d'un modèle de financement essentiellement bancaire, au couple rendement/risque modéré, vers un modèle de financement plus diversifié, répondant à la chaîne de besoins des PME et mobilisant un spectre plus large d'investisseurs (fonds de capital investissement, fonds de dettes, plateformes de financement participatif).

### Pourquoi le financement bancaire classique ne suffit-il pas ? Est-ce dû à la trop grande frilosité des banques françaises vis-à-vis des PME ?

Il n'y a pas, à proprement parler, de frilosité des banques envers les PME, mais les exigences réglementaires sont dans l'ensemble pénalisantes pour leur financement, avec comme conséquences une réduction de la maturité des crédits octroyés et une plus grande « sélectivité » en termes de notation. Certains besoins de financement ne peuvent pas être couverts de façon satisfaisante par le secteur bancaire « classique ». Les banques financent essentiellement des projets dits « asset-based » pour réduire leur risque et répondre aux contraintes réglementaires dans lesquelles elles sont enserrées. Cela écarte en grande partie les besoins de financement de nos PME en matière d'innovation, d'actifs immatériels ou encore d'internationalisation, segments pourtant indispensables à leur croissance et à leur compétitivité. La diversité des modes de financement est donc à promouvoir, et c'est exactement ce que propose Medef Accélérateur.



### Pourquoi avoir intégré à l'Accélérateur un programme de formation ? Que propose-t-il concrètement aux chefs d'entreprise ?

Grâce au programme de formation de Medef Accélérateur, le chef d'entreprise pourra amorcer ou poursuivre sa recherche de financement *via* la plateforme en connaissance de cause, avec la bonne compréhension des complémentarités entre un financement bancaire qui reste indispensable et les financements spécialisés. Il pourra notamment repartir avec quelques points de repère clés, comme par exemple comprendre à quel point une bonne gestion du Besoin en fonds de roulement (BFR) permet d'aborder plus favorablement la question du financement « haut de bilan », ou encore appréhender plus clairement les enjeux liés à un financement de type « equity » et ceux liés à de la dette mezzanine

ou unitranche. Un travail de pédagogie nous est apparu nécessaire, car ces autres modes de financements ne sont pas tous connus, ou bien connus, des chefs d'entreprise. D'où l'imbrication d'un programme de formation à l'intérieur même de Medef Accélérateur afin d'orienter les PME vers les financements adaptés à leurs besoins de croissance. Au cours de ce programme, les principales clés de succès d'une recherche de financement sont passées en revue :

- identifier les partenaires adaptés en fonction de la situation de la PME ;
- connaître les différents instruments de financement et savoir en mesurer les conséquences ;
- crédibiliser son approche par la construction d'un business plan cohérent et par une gestion efficace de sa trésorerie ;
- savoir présenter un projet et adapter sa communication financière auprès des investisseurs.



MEY EST PARTENAIRE DE MEDEF ACCÉLÉRATEUR D'INVESTISSEMENT ET PARTICIPE À L'OFFRE DE FORMATION. NOUS AVONS RENCONTRÉ MARC LEFEVRE, ASSOCIÉ D'EY FRANCE ET SPÉCIALISTE DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES, QUI NOUS RÉVÈLE LES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES DANS CE DOMAINE ET LES MOYENS D'Y REMÉDIER.

**France 2020 : En quoi consiste l'offre de formation proposée dans le cadre de Medef Accélérateur d'investissement ?**

**Marc Lefevre :** Pour moi, il s'agit vraiment d'une offre d'accompagnement, de maximisation de ses chances et de démythification du sujet du financement. Au cours du programme, nous entendons donner les différentes clés de succès d'une levée de fonds autour de quatre grands piliers : identification des partenaires et des acteurs adaptés à sa propre situation ; illustration des différents instruments de financement, des plus classiques aux plus innovants ; mesure de leurs conséquences sur

## ENTRETIEN AVEC MARC LEFEVRE



***“NOUS ACCOMPAGNONS LES ENTREPRENEURS DANS LEURS PROBLÉMATIQUES DE FINANCEMENT”***

le financement ; et enfin crédibilisation de l'approche par la construction d'un business plan cohérent et gestion efficace de la trésorerie. Il s'agit également de savoir présenter un projet et d'adapter sa communication financière auprès des investisseurs. Ce qui est, en outre, intéressant dans le programme de formation, c'est le mélange de sessions en plénières collectives et de sessions individuelles. Nous allons donc vraiment du générique au particulier.

**Quelles sont les raisons qui ont poussé EY à rejoindre MAI ?**

Historiquement, le marché « entrepreneurs » a toujours été dans l'ADN d'EY, en France comme à l'international. Face aux enjeux de transformations importantes et rapides auxquels les entreprises doivent faire face, nous

avons mis en place, tout récemment, une nouvelle organisation véritablement transversale au sein d'EY pour accompagner, dans une grande proximité, nos clients entrepreneurs. Nous les accompagnons dans leur croissance, leur transformation numérique, leur développement international, leur engagement sociétal, leurs problématiques de financement – on voit le trait d'union direct avec MAI – de transmission, mais également dans leurs obligations de mise en conformité. Au sein d'EY, nous agissons en fait dans une logique de médecin de famille, en véritable tiers de confiance des PME et ETI, qui sait écouter, comprendre, démythifier. Tous ces éléments, nous les retrouvons également dans MAI. Il y a un point auquel nous sommes très attachés : faire en sorte que



le marché entrepreneurs, ou *middle market*, devienne un vrai catalyseur d'énergie et d'intelligence collective au sein de notre nouvelle direction. Nous avons donc mis en place une véritable communauté de collaborateurs pour mieux accompagner et servir nos clients entrepreneurs.

***"AU SEIN D'EY, NOUS AGISSONS DANS UNE LOGIQUE DE MÉDECIN DE FAMILLE, EN VÉRITABLE TIERS DE CONFIANCE DES PME ET ETI"***

Autre thème qui me tient personnellement particulièrement à cœur et que je souhaite développer : la notion de désintermédiation du financement [accès direct au financement, sans passer par les banques, ndlr]. J'ai été pendant dix ans l'un des patrons d'Euronext, en charge du financement par le marché. Tout ce qui touche à la désintermédiation du financement est donc profondément ancré en moi, et maintenant chez EY et Ricol Lasteyrie. Les PME et les ETI vont de plus en plus vers d'autres sources de financement que les

banques. Aujourd'hui, l'économie française est financée à près de 40 % hors banques, c'est-à-dire par le marché. Nous sommes passés de 30 à 40 % en l'espace de moins de dix ans. C'est beaucoup mieux que la moyenne européenne qui est plutôt à 30 %. Aux États-Unis, en revanche, 70 % du financement des entreprises se fait par le marché, et 30 % seulement par les banques. Je ne dis pas que nous allons arriver au niveau des États-Unis, où il y a, entre autres, les fameux fonds de pension. Mais la France est très bien positionnée. Chez EY, pour aider notre tissu entrepreneurial, dans cette logique de médecin de famille évoquée plus haut, nous nous appuyons sur notre réseau qui compte plus de 1 500 collaborateurs en régions. Cela nous permet effectivement d'être au plus près du terrain et des entreprises pour leur expliquer qu'il faut avoir recours à des sources de financement désintermédiées.

**Comment expliquez-vous la frilosité de nombreuses PME françaises notamment en ce qui concerne leur développement à l'international ? Est-ce que seules les difficultés à se financer les freinent ?**

Je ne pense pas. Malheureusement, c'est plutôt un manque de confiance. Mais on peut dire que la situation est en train de fortement s'améliorer avec les mouvements actuels. Depuis 2017, nos différentes études montrent qu'il existe un retour de la confiance en France et dans nos régions. Il y a encore un an ou deux, près d'un tiers des entreprises françaises reconnaissent le potentiel de l'international en termes de clients, mais seulement 20 % d'entre elles avaient l'intention de développer leur activité à l'international. Aujourd'hui, ces chiffres sont en forte hausse et montrent que la France ose à nouveau. La confiance est fondamentale pour oser franchir le pas. Il y a également un problème de compétitivité : 36 % des PME citent un manque de compétitivité par rapport à leurs concurrents étrangers. Là aussi, de nombreuses mesures ont été prises



## ENTRETIEN AVEC MARC LEFEVRE (SUITE)

qui vont permettre une amélioration dans ce domaine, mais aussi accroître l'attractivité de notre pays. Là, nous sommes dans le flux inverse (*inbound*). Mais c'est intéressant de voir que dans ce flux de sociétés étrangères qui viennent en France, il existe également une amélioration sensible. Ensuite, comme le souligne le Medef, il y a également toutes les problématiques de formation et d'expertise exportatrice. Je pense que nous manquons, en France, de visibilité sur tout ce qui est disponible.

***“IL Y A UN AN OU DEUX, SEULEMENT 20 % DES ENTREPRISES AVAIENT L'INTENTION DE DÉVELOPPER LEUR ACTIVITÉ À L'INTERNATIONAL. AUJOURD'HUI, CE CHIFFRE EST EN FORTE HAUSSE ET LA FRANCE OSE À NOUVEAU ”***

Tout récemment encore, le Premier ministre a rappelé tous les éléments de la réforme de l'accompagnement à l'export, qui passe par un partenariat approfondi entre l'État et les régions, par la simplification avec la mise en place d'un guichet unique, par le déploiement d'une plateforme numérique d'accompagnement et de financement de l'export...

Outre la notion de confiance sur laquelle nous avons incontestablement fait de beaux progrès, il y a donc un manque de visibilité, une coordination insuffisante et un manque de visibilité des offres existantes qui freinent le développement des PME à l'international. Le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte) actuel, va dans le bon sens et devrait permettre d'aller vers une dynamique beaucoup plus forte. Nous venons de sortir la 9<sup>e</sup> édition de notre Observatoire des offres publiques. On y voit que les PME et les ETI ont été beaucoup plus audacieuses et ambitieuses en 2017, surtout après les élections, tant sur le territoire national qu'à l'étranger. Les choses sont donc vraiment en train de changer. Beaucoup de PME et d'ETI françaises ont également racheté des concurrentes allemandes et le flux net est désormais beaucoup plus positif entre la France et l'Allemagne. On croit que ce sont les sociétés allemandes qui rachètent les sociétés françaises, mais en fait la réalité est inversée. Comme vous le voyez, il y a plein de choses positives qui sont en train de se passer dans notre pays et au sein de ses territoires. La France est redevenue ambitieuse, audacieuse et ose désormais !



Santé et Prévoyance,  
Action sociale et Services,  
nous avons tant à partager



S A N T É • P R É V O Y A N C E

Votre protection sociale,  
c'est notre métier !

Pour toute information : [contact@uniprevoyance.fr](mailto:contact@uniprevoyance.fr)

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



LENDIX EST L'UN DES  
PARTENAIRES DE  
MEDEF ACCÉLÉRATEUR  
D'INVESTISSEMENT. C'EST  
AUSSI LA PREMIÈRE  
PLATEFORME DE PRÊT AUX  
PME EN FRANCE. OLIVIER  
GOY, LE FONDATEUR DE  
LENDIX, NOUS EXPLIQUE  
LE FONCTIONNEMENT DE  
CELLE-CI.

## ENTRETIEN AVEC OLIVIER GOY

***“NOUS NE SOMMES PAS  
UN CONCURRENT DES  
BANQUES, MAIS UN  
COMPLÉMENT”***

### **France 2020 : Comment est née l'idée de Lendix ?**

**Olivier Goy :** L'idée est née parce qu'une nouvelle réglementation nous a autorisés à faire du prêt aux PME. Il faut savoir qu'avant octobre 2014, il était strictement interdit en France de prêter de l'argent à des PME si vous n'étiez pas une banque. La nouvelle réglementation a permis à des particuliers, puis à des institutionnels, de commencer à prêter de l'argent à des PME. C'est pour cela qu'est né Lendix fin 2014. Nous avons fait notre premier prêt en avril 2015 et notre premier emprunteur était Alain Ducasse Entreprise.

### **Comment vous situez-vous par rapport aux banques ?**

Nous nous considérons comme un complément aux banques. Même si nous sommes nés du fait

de l'ouverture d'une brèche dans le monopole bancaire, nous ne considérons pas être en concurrence directe avec les banques. Ces dernières sont très efficaces pour prêter de l'argent pas cher. En revanche elles sont moins efficaces pour certains besoins spécifiques, et ce sont ces besoins-là auxquels nous souhaitons répondre. Les banques sont moins efficaces que nous quand il faut prendre des décisions très rapides. Nous sommes capables de faire des prêts en 48 heures, là où cela peut prendre plusieurs semaines dans une banque. Les banques ne sont pas non plus très efficaces pour financer l'immatériel. Elles souhaitent des cautions, des garanties sur les prêts qu'elles accordent, ce qui est forcément plus compliqué quand il s'agit de financer de l'immatériel. Nous, au contraire, nous faisons justement des prêts sans caution, sans garantie, sans nantissement, et en moins de 48 heures. C'est d'ailleurs pour cela que, paradoxalement, plusieurs

banques nous apportent des dossiers. Il ne s'agit pas de dossiers qu'elles ne veulent pas financer parce qu'ils sont mauvais, il s'agit d'une typologie de besoins qu'elles ne souhaitent pas financer.

### **Concrètement, comment est-ce que cela fonctionne ?**

Les entreprises se rapprochent de nous, elles viennent tester ce qu'on appelle « leur éligibilité à un prêt ». Donc elles indiquent leur nom, le montant qu'elles souhaitent emprunter, et nous expliquent pourquoi elles veulent cet argent. À partir du moment où elles font un minimum de 250 000 euros de chiffre d'affaires et qu'elles sont rentables, normalement on doit savoir les servir. Ensuite, une équipe nous fournit les informations financières complémentaires et grâce à cela, nous pouvons nous prononcer et dire si nous sommes capables de financer tel ou tel dossier et dans quelles conditions.



Nos analystes crédit discutent ensuite avec les entreprises et dès que nous nous sommes mis d'accord sur la durée du prêt, son montant, le taux... les entreprises reçoivent l'argent.

#### **Qui peut prêter sur Lendix ?**

Tout le monde. Depuis les particuliers qui viennent avec leur Smartphone prêter entre 20 et 2 000 euros – c'est ce que fixe la loi comme ticket maximum – et qui choisissent une des entreprises qui les intéressent, jusqu'aux institutionnels comme Groupama, Matmut, CNP Assurances, la BPI... qui viennent sur la plateforme pour financer des PME.

#### **Et qui peut emprunter ?**

Toutes les entreprises françaises, espagnoles, italiennes, et demain allemandes et hollandaises peuvent emprunter. Nous sommes en effet présents dans les cinq pays. Les seules conditions sont de réaliser un minimum de 250 000 euros de chiffre d'affaires et d'être rentables. Donc pas de start-up par exemple, et pas de société en retournement ou qui sont en pertes. Les entreprises peuvent emprunter de 30 000 euros à 5 millions, pour des durées qui vont de trois mois à sept ans.

#### **Selon quels critères sont sélectionnés les projets que vous décidez d'ouvrir au financement ?**

Le critère numéro un, c'est la capacité de remboursement. Comme on ne demande ni caution, ni garantie à nos emprunteurs, ce qui nous motive le plus pour prêter, c'est que l'entreprise nous montre qu'elle dégagera une rentabilité suffisante pour payer sa dette.

#### **Pourquoi avoir rejoint Medef Accélérateur d'Investissement. Qu'est-ce qui a motivé cette décision ?**

C'est très simple. Aujourd'hui, paradoxalement, il faut qu'on trouve à la fois des prêteurs et des emprunteurs. Ce sont là nos deux challenges au quotidien. Trouver des prêteurs n'est pas compliqué. Trouver des emprunteurs l'est beaucoup plus parce que nos emprunteurs sont des dirigeants de PME, voire d'ETI. Quand vous leur demandez comment ils comptent

se financer, leur réflexe naturel, c'est la banque, parce que pendant des décennies ils se sont tournés exclusivement vers leur banque. Nous devons donc faire passer le message qu'il existe désormais une solution en dehors du système bancaire traditionnel, et en complément de ce système. Ce que nous avons aimé dans l'initiative de Medef Accélérateur d'Investissement, c'est qu'il y a eu un rassemblement de toute une série d'initiatives qui, comme la nôtre, permettent de favoriser le financement des PME en dehors du système bancaire. Cela ne veut pas dire être en guerre avec le système bancaire, mais le compléter. Il y a en France un grand besoin d'initiatives comme celle-là, qui portent la bonne parole aux dirigeants de PME.



SIPAREX, UN DES PREMIERS  
GROUPES INDÉPENDANTS  
DE CAPITAL INVESTISSEMENT  
EN FRANCE, EST PARTENAIRE  
DE MEDEF ACCÉLÉRATEUR  
D'INVESTISSEMENT.

BERTRAND RAMBAUD,  
PRÉSIDENT DE SIPAREX,  
NOUS EXPLIQUE POURQUOI  
IL A CHOISI DE REJOINDRE  
MAI.

### France 2020 : Tout d'abord, pouvez-vous brièvement nous présenter Siparex ?

**Bertrand Rambaud** : Siparex est un groupe de capital investissement, donc de financement en fonds propres des entreprises en France. Il a la particularité d'être né il y a 40 ans, c'est donc un acteur historique sur ce marché, avec un modèle très territorial. Siparex s'est développé à travers des implantations en régions, tout d'abord en Rhône-Alpes, puis en Île-de-France, dans l'ouest et dans d'autres régions françaises. Au total, notre groupe a aujourd'hui dix implantations en France et en Europe. C'est un élément important de notre *business model*. Autre particularité, notre groupe est défini à travers une plateforme, cela veut dire que nous avons la capacité de financer la croissance ou la transmission des entreprises

## ENTRETIEN AVEC BERTRAND RAMBAUD

### “NOUS AIMONS LES ENTREPRENEURS AMBITIEUX”

à différents stades de leur vie : sociétés innovantes, petites entreprises, PME, ETI... Et nous sommes capables de faire des opérations à la fois en capital et en « quasi-fonds propres ». Nous avons développé ces expertises à travers des équipes dédiées sur chacun de ces segments avec une présence française et européenne et grâce à des partenariats internationaux en Afrique et au Canada.

### Comment avez-vous connu Medef Accélérateur d'Investissement et pourquoi avez-vous décidé d'en être partenaire ?

Tout d'abord, nous sommes proches du Medef puisque nous sommes adhérents. Le Medef est implanté dans les territoires, donc je pense que c'est un partenaire naturel de Siparex. Ensuite, dans les réflexions que les équipes du Medef ont eues sur la structuration de cette offre, nous avons naturellement été amenés à échanger et cela nous a intéressés. Et ce, pour deux raisons : tout d'abord je trouve qu'une initiative de ce type est parfaite pour faire parler du métier du capital

investissement, ensuite parce qu'un des principaux enjeux pour nous est d'identifier les entreprises que nous pouvons accompagner sur les territoires. Donc, ce programme du Medef est un élément complémentaire dans notre offre pour accéder à ce qu'on appelle un *sourcing* d'opérations.

### Quelles solutions Siparex peut-il apporter aux entreprises, et notamment aux PME qui s'inscrivent sur MAI ?

Il y a plusieurs points. Tout d'abord, nous nous engageons à répondre rapidement à une demande formulée par une société. Deuxièmement, notre présence très large sur le territoire et nos différentes lignes de métier nous permettent d'intervenir dans beaucoup de situations : croissance, transmission, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise. Nous savons intervenir sur des montants unitaires extrêmement larges, de quelques centaines de milliers d'euros, jusqu'à 30 millions. Notre boîte à outils est riche et s'adapte très bien aux besoins des



entrepreneurs qui, quand ils arrivent sur cette plateforme, n'ont pas toujours – et c'est normal – une vision très précise de ce qu'ils peuvent obtenir. C'est notre rôle de pouvoir leur apporter une solution, voire de les aiguiller si nous ne sommes pas en capacité de répondre. Nous avons 70 investisseurs chez Siparex, donc une expertise large.

**Sur quels critères sélectionnez-vous les entreprises que vous choisissez d'accompagner ?**

C'est un métier à la fois très simple dans son principe, mais évidemment plus subtil dans sa mise en œuvre. Pour nous, les critères sont toujours les mêmes. Le premier est d'identifier de bons chefs d'entreprise, qui ont une vision pour leur entreprise. D'autres critères interviennent : des critères de secteurs d'activité, par exemple, avec lesquels on peut être plus ou moins à l'aise. Nous, nous aimons bien l'économie traditionnelle, nous ne la fuyons pas, bien au contraire. Ensuite, nous souhaitons accompagner

des entrepreneurs ambitieux. C'est-à-dire ceux qui ont des velléités de développement, de croissance externe, d'international, ceux qui sont très sensibles aux enjeux actuels de digitalisation qui nous semblent des paris absolument majeurs. Autre critère, le projet en tant que tel : le plan de développement et surtout la vision au-delà des chiffres. Bien sûr, les performances financières comptent aussi, cela va de soi, c'est un élément important, mais vous avez vu que je ne l'ai pas cité en numéro un.

**La France manque singulièrement d'ETI, par rapport à l'Allemagne notamment, comment expliquez-vous cette situation ? Que faudrait-il mettre en œuvre, en plus des facilités de financement, pour favoriser enfin le développement de nos TPE-PME ?**

On a toujours tendance à comparer la situation française et la situation allemande. N'oublions pas que nous avons de grandes entreprises du CAC 40, très reconnues au niveau international, ce

que l'Allemagne a moins. Ensuite, au-delà du moindre nombre d'ETI en France par rapport à l'Allemagne – ce qui est une réalité –, je crois d'abord qu'il y a des différences culturelles. En Allemagne, les entreprises se transmettent plus facilement de génération en génération. Par ailleurs, si la French Tech est très dynamique, on constate que beaucoup de start-up qui ont réussi privilégient un adossement industriel. Pour faciliter le développement de nos TPE-PME, il faut faciliter l'accompagnement, la formation et la sensibilisation de leurs dirigeants. Les mesures prises par Bpifrance, avec les programmes de formation, de training des entrepreneurs pour les aider à prendre de l'étoffe, vont tout à fait dans ce sens. Il nous faut aussi trouver des relais de financement significatifs, car on manque en France d'outils de *growth capital*. Enfin, il faut réduire les contraintes fiscales, réglementaires et juridiques. Des améliorations sont en cours de ce côté-là, mais il faut aller plus loin.



DEPUIS VINGT ANS,  
IDINVEST FINANCE ET  
ACCOMPAGNE LES  
ENTREPRISES EUROPÉENNES  
À CHAQUE ÉTAPE DE LEUR  
CROISSANCE. CHRISTOPHE  
BAVIÈRE, SON CEO, NOUS  
EXPLIQUE POURQUOI IL  
A CHOISI DE S'ENGAGER  
AUPRÈS DE MAI.

## ENTRETIEN AVEC CHRISTOPHE BAVIÈRE

— **“FINANCER LES PME :  
LA CLÉ POUR ACCÉLÉRER”**



**France 2020 : Vous avez rejoint Medef Accélérateur d'Investissement. Quelles sont les raisons de cette décision ? Et qu'attendez-vous de ce partenariat ?**

**Christophe Bavière :** Non seulement nous avons rejoint Medef Accélérateur d'Investissement, mais nous avons même fait partie de ses parrains, de ceux qui ont participé à sa conception. Pourquoi cet engagement ? Le travail d'un fonds d'investissement consiste avant tout à nourrir et à accompagner la croissance des entreprises, en sélectionnant les plus prometteuses. C'est un message important, et le fait que ce ne soit pas un financier, mais le Medef, l'association des entrepreneurs, qui le véhicule à ses entrepreneurs, en renforce la portée. En effet, il existe aujourd'hui un besoin de pédagogie, et il nous

a semblé que l'initiative du Medef, expliquant à ses membres que des fonds d'investissement sont prêts à financer leur croissance, à écouter leurs projets et à répondre à leur besoin participait de cette pédagogie, pour *in fine* les inciter à dialoguer davantage avec des fonds. Souvent, dans l'inconscient collectif, nous associons croissance et financement avec des moyens traditionnels, le capitalisme familial, le capitalisme coté, les banques... Or, à côté de cela, il existe d'autres modes de financement en forte expansion et qui passent par les fonds d'investissement.

**Quelle gamme de fonds Idinvest propose-t-il aux PME ?**

Nous proposons, d'une part, des fonds de venture-capital qui, par essence, financent des entreprises

jeunes et innovantes, d'autre part, nous apportons de la dette à des sociétés plus matures pour des opérations de croissance externe qui, dans un environnement concurrentiel aigu, s'accroissent de plus en plus. Mais pour les réaliser, il faut augmenter significativement sa capacité financière, d'où l'apport en dette privée. Enfin, nous disposons de fonds généralistes qui financent des entreprises qui ne sont ni dans des situations d'innovation technologique ni dans des situations de croissance externe. Au global, nous sommes probablement l'un des fonds d'investissement qui finançons de la manière la plus large les PME.

**Sur quels critères sélectionnez-vous les entreprises que vous choisissez d'accompagner ?**

Pour nous, le principal critère est d'avoir un projet avec une croissance supérieure à la moyenne. Nous nous spécialisons sur l'accélération de la croissance, à travers

trois grands vecteurs : l'innovation, la croissance externe et l'investissement dans l'appareil productif industriel. C'est tout l'enjeu de l'industrie 4.0 : on ne réindustrialisera pas l'Europe et la France en faisant du dumping social sur les coûts de main d'œuvre, mais en montant en gamme et en innovation, c'est-à-dire avec des productions à la pointe de la technologie et des machines-outils extrêmement pointues. L'industrie 4.0 vise l'excellence, tant sur le plan technologique que sur celui des outils de production.

### **Comment expliquez-vous le fait que la France manque si cruellement d'ETI ?**

Pour moi, il y a une évidence absolue : on ne donne pas suffisamment d'outils de financement aux PME. Le seul moyen pour une PME de devenir une ETI est de croître plus vite que la moyenne. Avec une croissance au rythme du PIB français, de 1,5 % à 2 % actuellement, transformer la nature de son entreprise n'est pas simple et prendra énormément de temps. Aujourd'hui, une entreprise qui souhaite se développer ne doit pas hésiter à accélérer ses financements

pour trouver de nouveaux vecteurs de croissance. En effet, quel que soit le domaine d'activité, l'innovation n'est plus locale, mais désormais mondiale. Ainsi, un financement au compte-gouttes peut, certes, générer de très beaux bonzaïs, mais certainement pas des Google, Amazon, Facebook ou Apple. Il en va de même pour la croissance externe. L'important est d'avancer de manière plus rapide et plus durable que la concurrence, sinon on se fait dépasser, voir absorber. En Chine par exemple, les entreprises sont passées très rapidement d'un modèle industriel basé sur le faible coût de main d'œuvre à un modèle résolument industrie 4.0, avec la réussite que l'on constate.

### **Le financement est-il le seul critère de réussite des ETI ?**

L'outil financier n'est bien sûr qu'un outil, mais il est important de bien s'en servir. Certes, ce n'est pas l'unique critère de réussite des ETI, mais c'est le carburant qui permet d'avancer plus vite. Si nous n'avons pas aujourd'hui de Google ou de Facebook français, ce n'est pas parce que nos ingénieurs manquent de talent. C'est simplement parce que nous n'avons probablement pas suffisamment financé nos start-up. Pourtant, les financiers n'ont pas toujours une bonne image. Ce que nous souhaitons faire passer comme

message, de concert avec le Medef, c'est qu'il existe des fonds qui sont des partenaires sur la durée, qui connaissent le monde de l'entreprise et qui veulent avant tout vous aider à grandir en investissant à vos côtés. Bien sûr, ce mode de financement n'est pas adapté à toutes les entreprises. Certaines restent familiales, d'autres sont très bien soutenues par les banques, d'autres encore se financent sur les marchés cotés et ces stratégies sont parfaitement adaptées. Mais certaines entreprises ont besoin des fonds d'investissement pour accélérer, et elles n'en ont pas toujours conscience ou n'ont pas les accès. En s'intermédiant un peu comme un Meetic pour permettre à des entrepreneurs et des fonds de se rencontrer, MAI est une initiative très positive. Plus il y aura d'entreprises qui verront les bénéfices à avoir à leurs côtés un partenaire de long terme à même de leur apporter des outils de croissance, plus nous aurons de chance de multiplier les ETI.

**TGV PRO | CONTRAT PRO SNCF**



## **DÉCOUVREZ LE CONTRAT PRO SNCF, DÉDIÉ AUX TPE ET PME.**

Bénéficiez de nombreux avantages : tarifs spécifiques, reportings, gestion simplifiée de votre budget train, contact privilégié, confort, ...

**PLUS D'INFOS SUR [SNCF.COM](https://www.sncf.com) ET DANS LES POINTS DE VENTE HABITUELS.**

TGV® est une marque déposée de SNCF. Tous droits de reproduction réservés.  
SNCF Mobilités - 9 rue Jean Philippe Rameau - 93200 Saint-Denis - R.C.S. Bobigny B 552 049 447. 03/2018.



# PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES UN OUTIL DIAGNOSTIC POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES

Le Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD), adopté en avril 2016, a pour objectif d'harmoniser le droit européen en matière de protection des données personnelles. Il sera applicable en France à compter du 25 mai 2018.

Afin de sensibiliser et d'accompagner les entreprises dans la mise en application de ce nouveau règlement, le MEDEF a lancé un outil diagnostic en ligne qui permettra à toutes les entreprises de savoir où elles en sont.

Ce diagnostic en ligne s'articule autour des cinq axes impactés par le RGPD : les relations clients, les relations avec les salariés, les relations avec les partenaires de l'entreprise, la sécurité des traitements des données et le dispositif interne de conformité. Cet outil permet également à chaque entreprise de bénéficier de conseils personnalisés.

Les entreprises peuvent y accéder à partir du lien suivant :

<http://rgpd.medef.com>



# UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU MEDEF

L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU MEDEF FÊTERA, LES 28 ET 29 AOÛT PROCHAINS, SON 20<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE, ET A TOUT SIMPLEMENT CHOISI POUR THÈME « 20 ANS ! ».

VOICI DONC DEUX DÉCENNIES QU'À TRAVERS CET ÉVÉNEMENT LE MEDEF ÉTONNE, ATTIRE, RAYONNE ET RYTHME UNE RENTRÉE DONT IL AURA SOUVENT IMPOSÉ LE TEMPO. DES MOMENTS FORTS QUE NOUS AVONS VÉCUS ET DU BILAN DE CES 20 ANS, NOUS TIRONS BIEN SÛR UNE LÉGITIME FIERTÉ. MAIS PAS QUESTION DE SE LAISSER ALLER À LA NOSTALGIE, L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2018 SERA PLUS QUE JAMAIS TOURNÉE VERS L'AVENIR !

20 ans, âge de tous les possibles, âge de la fureur de vivre entre insouciance de l'enfance et compromissions de l'âge adulte. 20 ans, âge aussi où « l'avenir efface le passé ». Pour célébrer cet anniversaire, à l'heure où le monde entier s'emballe et se transforme, à l'heure où le champ des possibles

## 20 ANS DÉJÀ !

ne cesse de s'étendre, à l'heure où notre pays reconnaît enfin la place de l'entreprise, tous nos regards seront tournés vers le futur, celui qui se dessine et celui, surtout, qu'il nous reste à inventer pour offrir un monde meilleur à nos enfants, qui demain auront à leur tour 20 ans.

### LE MONDE DANS VINGT ANS

La première demi-journée intitulée « Le monde dans

vingt ans » permettra de se poser des questions telles que : dans vingt ans, qu'est-ce qui va disparaître et qu'est-ce qui va surgir ? Serons-nous enfin devenus plus raisonnables ? À quoi croira-t-on ? Où vivrons-nous ? Quel visage aura l'Europe ? Que deviendront nos villes ? Y aura-t-il encore suffisamment de ressources naturelles ? Dans quel état sera notre planète ? L'intelligence artificielle aura-t-elle pris le dessus et tout envahi ? Quels visages auront nos villes ? Pour clôturer cette première demi-journée, une séance plénière permettra de débattre autour de différents scénarios pour l'économie mondiale.

### L'ENTREPRISE DANS VINGT ANS

Après le monde, nos regards se tourneront vers Le salariat sera-t-il toujours la règle ? Les entreprises publiques seront-elles enfin des entreprises comme les autres ? Le capital et l'argent seront-ils toujours tabous dans l'Hexagone ? Jusqu'où ira l'ubérisation de l'économie ? Cette deuxième demi-journée se terminera par une plénière consacrée aux leaders de demain. Quelles qualités devront-ils posséder pour répondre aux aspirations des Millenials, pour fédérer




et retenir les talents, pour se développer et conquérir le monde ?

### L'AVENIR DE LA FRANCE

Enfin, la troisième demi-journée sera consacrée à l'avenir de la France à l'heure où le gouvernement engage enfin un train de réformes longtemps attendues. Nous nous demanderons s'il est facile d'avoir 20 ans en France en 2018, mais également comment conserver sa jeunesse d'esprit quand on n'a plus 20 ans ?

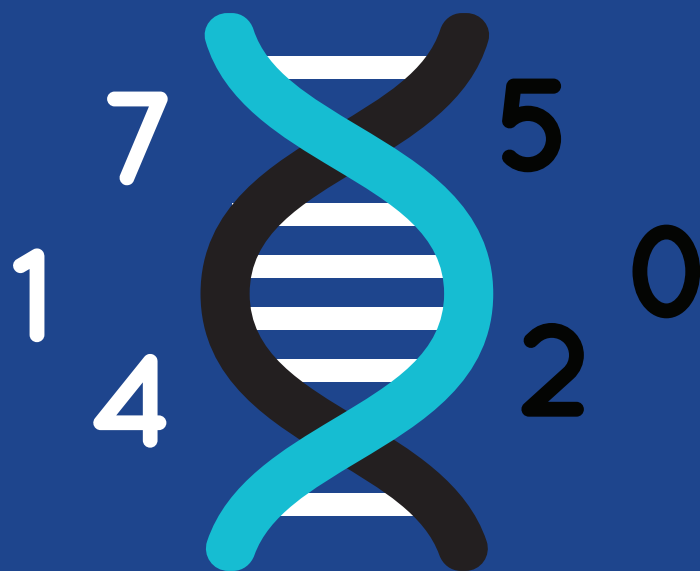
Nous essaierons de savoir si la France s'est enfin débarrassée de ses vieux démons pour ne conserver que sa singularité positive. Nous nous tournerons vers nos territoires, nos banlieues et nos campagnes pour comprendre à quoi elles ressembleront demain.

Nous recenserons les nouvelles passions françaises et nous nous interrogerons sur la place à réserver à la culture. Nous chercherons à savoir si la France est toujours laïque et républicaine. Nous nous pencherons sur le devenir des corps intermédiaires. Pour clôturer cette Université d'été, nous demanderons à des personnalités venues d'univers très différents de dessiner pour nous leur



France idéale dans vingt ans. Même si rien n'est sûr, que rien n'est facile ni gratuit, que pour celui qui a l'esprit d'entreprendre tout se conquiert. Vingt ans d'aventures et d'amour, oui, cela peut durer toujours... à condition d'y croire et de le vouloir !





# GRANDS DÉFIS

**PAGES 46 / 77**  
**UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE 2018**  
**COMMENT RELEVER LE DÉFI DES**  
**COMPÉTENCES**

**PAGE 56**  
**COMPÉTENCES DU NUMÉRIQUE :**  
**PIX, UNE SOLUTION POUR TOUS**

**PAGE 57**  
**FORMATION X.O :**  
**UNE NOUVELLE CULTURE D'ACQUISITION**  
**DU SAVOIR**

**PAGE 58**  
**"UNE VISION POSITIVE ET RÉALISTE DE**  
**L'AVENIR"**  
MOUNIR MAHJoubi

**PAGE 59**  
**"AUCUNE FILIÈRE NE RESTERA À L'ÉCART**  
**DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE"**  
GABRIELLE GAUTHEY

**PAGE 60**  
**"700 PARTENARIATS POUR RELIER LE**  
**MEDEF À LA PLANÈTE DIGITALE"**  
OLIVIER MIdIÈRE

**PAGE 61**  
**L'ÉTAT, GRAND ARCHITECTE OU**  
**GRAND SERVITEUR D'UNE SOCIÉTÉ**  
**NUMÉRIQUE ?**

**PAGE 62**  
**"LES MÉTIERS DE LA SANTÉ VONT**  
**DEVOIR SE RECENTRER SUR LA**  
**RELATION HUMAINE"**

**PAGE 63**  
**LE NUMÉRIQUE POURRA-T-IL UNIR**  
**LE PATCHWORK SOCIAL FRANÇAIS ?**

**PAGES 64 / 73**  
**INSERTION ÉCONOMIQUE DES**  
**PERSONNES REFUGIÉES**

**PAGE 74**  
**E-SANTÉ : BIENVENUE DANS L'ÈRE**  
**DE LA MÉDECINE NUMÉRIQUE !**  
DAVID GUEZ

**PAGE 76**  
**PASSER LE CAP DES COMPÉTENCES**

**PAGES 78 / 79**  
**DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**PAGE 78**  
**TPE & PME :**  
**FAITES RAPIDEMENT DES ÉCONOMIES**

**PAGES 80 / 87**  
**MONDIALISATION**

**PAGE 80**  
**UN NOUVEAU SOUFFLE POUR LES**  
**RELATIONS ÉCONOMIQUES FRANCO-**  
**ALGÉRIENNES**

**PAGE 84**  
**NAIROBI-STARS IN AFRICA :**  
**JEUNESSE, ENTREPRENEURIAT ET**  
**CROISSANCE EN AFRIQUE**

**PAGES 88 / 93**  
**EUROPE**

**PAGE 88**  
**BREXIT : MODE D'EMPLOI**

**PAGES 94 / 103**  
**NUMÉRIQUE**

**PAGES 94 / 98**  
**LE GUIDE DES ÉCOSYSTÈMES**  
**NUMÉRIQUES MONDIAUX**

**PAGE 100**  
**RÉVOLUTION NUMÉRIQUE :**  
**L'EXEMPLE DE MEDELLIN**

**PAGES 104 / 113**  
**ART ET ENTREPRISE**

**PAGE 104**  
**LE CARREAU DU TEMPLE - PACT(E)**  
**"UN PROGRAMME POUR RAPPROCHER**  
**CRÉATION ARTISTIQUE ET ENTREPRISES"**  
SANDRA MARTINS

**PAGE 106**  
**"IL FAUT RASSURER LES ENTREPRISES**  
**DANS LEURS DÉMARCHES DE MÉCÉNAT"**  
JEAN-PIERRE DUPRIEU

**PAGE 110**  
**LA MUSIQUE ADOUCIT LES MŒURS**  
**PROFESSIONNELLES**

UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE **2018****COMMENT  
RELEVER  
LE DÉFI  
DES  
COMPÉTENCES**

POUR SA 4<sup>e</sup> ÉDITION, L'UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE DU MEDEF, QUI S'EST TENUE LES 21 ET 22 MARS DERNIERS, S'EST PENCHÉ SUR LE DÉFI DE LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES INDUIT PAR LA DIGITALISATION DE L'ÉCONOMIE. RETOUR SUR CES DEUX JOURS INTENSES EN RÉFLEXION.



Le constat est clair, la digitalisation de l'économie modifie en profondeur les métiers et les façons de travailler. D'ici 2025, 50 % des métiers évolueront sous l'influence du numérique, 25 % d'entre eux seront automatisés et 10 % seront totalement transformés. On dit aussi que 20 % des métiers de demain n'existent pas aujourd'hui. Tout cela implique l'acquisition de nouvelles compétences pour tous et, partant, une adaptation de notre système éducatif et de la formation professionnelle. Les experts estiment en effet que 700 000 emplois qualifiés en Europe ne seront pas pourvus d'ici 2020. Des chiffres qui témoignent du défi majeur que va constituer la transformation des métiers et des compétences au cours des dix prochaines années. Il était donc logique que la question de la transformation des métiers et des compétences soit au cœur de cette nouvelle édition de l'Université du numérique.

Comment se préparer à ce big bang et quelles solutions mettre en place pour permettre à la France de rester compétitive ? C'est la question à laquelle ont tenté de répondre pendant ces deux jours l'ensemble des participants.

Deux jours *out of the box* pour changer notre vision des compétences et de l'emploi autour de cinq grands thèmes : les transformations touchant l'emploi, les stratégies des organisations face à la pénurie d'experts numériques et à la nécessaire montée en compétence des salariés en poste, les stratégies des États pour faire face à cette guerre qui conditionne la croissance et la capacité d'innovation des nations, les enjeux sociaux (changement de culture d'entreprise, aspirations des nouvelles générations, rôle pivot du dirigeant) et enfin le lien entre cohésion sociale et inclusion numérique.

« Loin d'être un aboutissement, nous souhaitons que l'Université du numérique 2018 soit le point de départ d'une prise de conscience nationale du sujet et d'une mobilisation massive des acteurs », a souligné Pierre Gattaz. Un message qui s'adresse aux chefs d'entreprise, aux apprenants de tout âge, aux enseignants, aux recruteurs, aux formateurs et à tous les décideurs économiques et politiques...



## LA TECH VISION D'ACCENTURE

« La transformation numérique constitue un moteur de croissance, en France comme partout dans le monde », déclare Christian Nibourel, président d'Accenture France et Benelux. Pour lui, il est donc important de comprendre cette vague de transformation. « Le monde est entré il y a une vingtaine d'années dans l'ère du service, laquelle s'est mue en ère de l'usage, ce que montre bien la place prise par les plateformes (Uber, Airbnb, Booking, etc.), qui nous font comprendre que l'usage, payé au juste prix, tend à se substituer à la possession. » Avec la data, le consommateur exige désormais une hyper-personnalisation, ce qui va de pair avec l'instantanéité. Ces changements profonds, pour la société comme pour les organisations, impliquent une « dé-silo-tisation » de celles-ci. Or, une dissymétrie se fait jour entre l'accélération de ces transformations et notre capacité à réinventer le pacte social, en termes de partage, de protection sociale, d'organisation du travail et de redistribution. Pour Christian Nibourel, « Il nous manque le décrypteur pour comprendre ces transformations et un nouveau logiciel pour adapter nos politiques. »

Marc Monpeurt, directeur exécutif au sein d'Accenture Technology, expose de son côté les cinq tendances qui se dégagent aujourd'hui :

#### L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) CITOYENNE

Le déploiement de l'intelligence artificielle va devenir le point d'entrée du client, du salarié et de tout partenaire avec l'entreprise.

#### LA RÉALITÉ AMPLIFIÉE

Elle supprime un certain nombre de barrières liées à l'espace et au temps, offrant un accès sans contrainte aux experts et un accès plus fluide à l'information.

#### LA DATA INFAILLIBLE

La fiabilité des données devient un enjeu crucial.

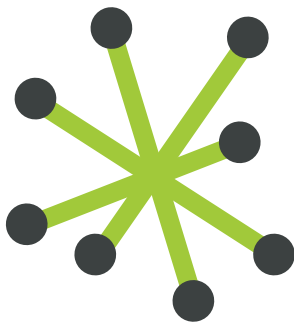
#### L'INFORMATION TECHNOLOGY (IT) ANTICHOC

Les partenariats technologiques deviennent les premiers leviers de croissance de l'activité, alors que les systèmes d'information, construits en silo, n'offrent plus l'agilité requise.

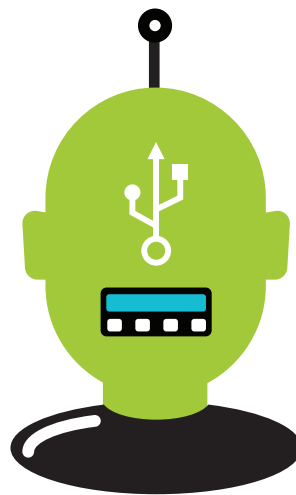
#### L'INTERNET DE LA PENSÉE

La tendance est à l'émergence d'un Internet hybride répondant à deux contraintes (l'explosion du nombre d'objets connectés d'une part, et la nécessaire sécurisation des données personnelles d'autre part) ce qui impose de rendre intelligentes les architectures distribuées.

Christian Nibourel en est convaincu, « *La prochaine crise sera celle des services si nous ne sommes pas en mesure d'anticiper ces phénomènes. La seule solution est d'embrasser ces technologies afin d'en tirer la puissance qu'elles recèlent en termes de création de valeur et de richesse.* »



## NUMÉRIQUE, EMPLOIS ET ENTREPRISES



## CRÉATIONS OU DESTRUCTIONS D'EMPLOIS : LE NUMÉRIQUE ET SCHUMPETER FERONT-ILS BON MÉNAGE ?

La machine a aujourd'hui un pouvoir sans précédent de substitution à l'humain. Les disciples de Schumpeter y voient un processus de destruction créative. Les autres considèrent que nous basculons dans un nouveau monde. Les chiffres n'aident guère à trancher : la productivité par employé des géants du Web est considérable, mais la productivité des pays occidentaux tend à stagner. Une chose est sûre, toutes ces évolutions tendent à transformer les emplois, ce qui soulève de nouvelles questions en termes de redistribution de la richesse, d'épanouissement au travail et d'impact environnemental.

La lecture de l'avenir s'avère extrêmement incertaine et nous impose de développer notre faculté d'adaptation. L'éducation est donc de plus en plus importante, tout comme le rôle des entreprises en matière de développement des compétences. De plus, le progrès technique fait apparaître des emplois par nature en concurrence entre eux, rendant probable la remise en cause de la notion même de salariat. Les entreprises travaillent sur ces sujets. C'est le cas notamment des banques, dont on prédit depuis trente ans qu'elles seront la sidérurgie de demain. On oublie, ce faisant, qu'il s'agit d'une industrie de service et de proximité dont les effectifs restent stables. Le secteur est également en pointe en matière de formation. Il a par exemple mis en place un socle de compétences numériques minimales pour l'ensemble de ses salariés.

Toutes les entreprises doivent faire évoluer leurs façons de travailler, ce qui pose un problème de renouvellement des compétences. Mais ce qui souligne aussi le rôle désormais déterminant, dans les entreprises, des *soft skills*, c'est-à-dire du savoir-être.

## LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES AU CŒUR DES NOUVELLES STRATÉGIES DES ORGANISATIONS

À l'échelle mondiale, la pénurie de talents est évaluée à 40 millions de personnes d'ici 2020. On estime également que 65 % des enfants scolarisés aujourd'hui en école primaire travailleront dans des métiers qui n'existent pas aujourd'hui. Parmi ces nouveaux métiers figurent les *growth hackers* (générateurs de trafics), les analystes « KYC » (*Know Your Customer*, qui permettent de proposer des produits mieux adaptés aux attentes des clients, par une connaissance plus fine de ceux-ci) ou encore les *ecosystem builders*, qui se distinguent par leur capacité à agréger différents partenaires afin de répondre à une problématique donnée. L'armée elle-même n'est pas à l'abri de la vague numérique. Pour preuve, il y a quelques mois, le chef d'état-major de la Marine a décidé que les frégates les plus modernes, extrêmement robotisées (comptant près de 400 systèmes d'information à leur bord), auraient désormais deux équipages au lieu d'un seul. Cette évolution tient compte de la volonté des nouvelles générations de concilier vie pri-

vée et vie professionnelle, mais aussi du contexte nouveau que créent ces technologies extrêmement pointues : elles se traduisent par une charge cognitive très lourde sur les équipages. D'une façon générale, l'armée ne recrute pas des spécialistes cyber : elle recrute des militaires qu'elle s'attache ensuite à former.

Les compétences techniques sont moins difficiles à acquérir que les *soft skills*. En effet, les contenus et les experts existent, d'autant que la France a une forte culture technique. L'enjeu des compétences humaines est en revanche plus délicat, car le succès de la transformation des organisations repose de plus en plus sur les capacités à évoluer et à intégrer de nouvelles méthodes, ce qui suppose de savoir négocier et communiquer. L'agilité intellectuelle devient déterminante. Plus on digitalise, plus il faut « humaniser ». D'où l'importance du leadership.

### NUMÉRIQUE, TALENTS ET EXPERTISES L'EXEMPLE D'AMAZON WEB SERVICES

« Amazon a réalisé sa propre transformation digitale au début des années 2000. L'entreprise, qui compte aujourd'hui 566 000 salariés dans le monde, était confrontée à des problématiques d'agilité et de passage à l'échelle. C'est cette expérience qui a jeté les bases de ce qui est plus tard devenu Amazon Web Services (AWS), explique **Valérie Coscas**, directrice de la stratégie France d'AWS. Le cloud AWS repose sur deux piliers : le développement de services standard pour des fonctions peu différenciantes telles que le stockage ou le calcul d'une part, et le coût d'autre part. Au sein d'Amazon Web Services, trois à cinq nouveaux services sont lancés chaque jour. La transformation digitale impose d'aller jusqu'à ce rythme. Amazon Web Services totalise aujourd'hui des millions de clients actifs dans 190 pays, dont plusieurs dizaines de milliers de clients en France. L'un de ces clients est Veolia, qui a annoncé sa volonté de devenir « data centerless » d'ici juin 2018. Tout reposera alors sur le cloud. Trois arguments ont guidé ce choix : la cybersécurité, la fiabilité et le coût. Les équipes Training & Certification d'AWS rencontrent le client, comprennent ses enjeux et conçoivent avec lui un parcours de formation sur mesure. Pour ce faire, elles s'appuient sur l'imposant catalogue de formations proposées par AWS, en ligne ou en présentiel, dont la durée varie de quelques minutes à trois jours. Certaines de ces formations permettent d'obtenir une certification – moyennant un examen à l'issue de la formation. AWS a rejoint la Digital Skills and Jobs Coalition, et s'engage à former gratuitement 25 000 personnes au cloud en France





---

## #UnitedBeyondEnergy \*

ENGIE travaille en étroite collaboration avec des entrepreneurs, des startups et des experts pour innover et co-construire les solutions énergétiques de demain.

Suivez ENGIE



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

---



\* Unis au-delà de l'énergie.

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

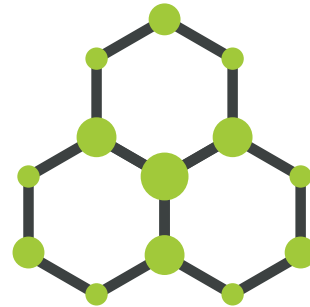
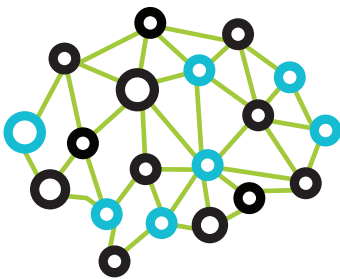
*au cours des prochaines années. »*

## DIGITAL SKILLS AND JOBS COALITION

**C'est en Europe que le capital humain est le plus abondant, mais il n'est pas suffisamment orienté vers le digital. Il faut changer de référentiel, ce qui renvoie à la formation, mais aussi à la façon dont on manage, dont on travaille. Présentation des exemples français, belge et espagnol.**

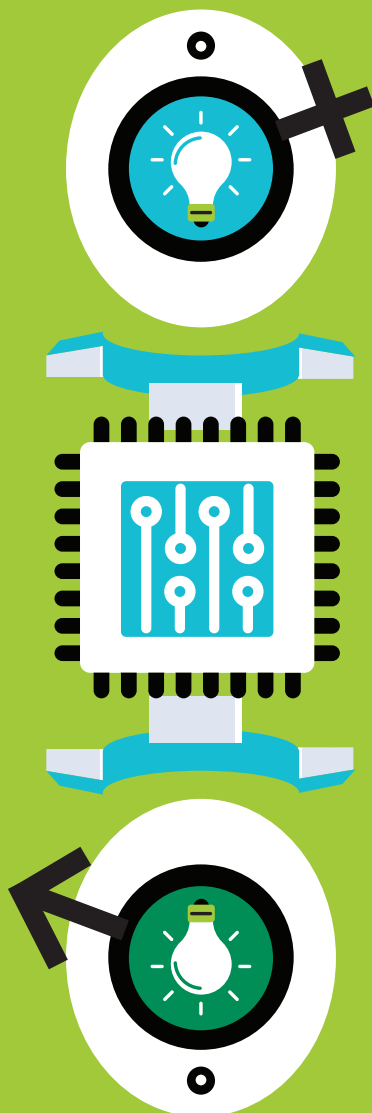
L'Europe est en retard, mais il ne faut pas confondre la guerre et la bataille : elle n'a pas encore « historiquement » perdu. Elle a aujourd'hui une compréhension beaucoup plus fine du chemin à prendre, sur le plan politique, à l'échelle du continent. La prochaine mandature sera d'ailleurs sans doute très fortement axée sur le digital. Des registres unifiés de compétences, au niveau européen, devraient permettre de doter l'Europe de modèles différents de ceux qui existent aux États-Unis et en Chine, qui ne sont pas exempts de défauts. C'est la raison d'être des coalitions digitales qui existent aujourd'hui dans un grand nombre de pays européens.

La coalition française pour les compétences digitales est une initiative partie d'une stratégie de la Commission européenne rendue publique fin 2016, stratégie en dix axes dont la promotion de coalitions nationales au sein des États membres constitue le troisième axe. La France a créé sa coalition fin septembre 2017, sous le leadership du Medef. Elle se classe actuellement 16<sup>e</sup> sur 28 au regard d'un ensemble d'indicateurs tels que le capital humain, la connectivité, la modernisation des services publics en ligne ou encore l'intégration numérique au sein des entreprises. La coalition nationale française a un triple rôle : fédérer, élaborer un état des lieux et promouvoir les bonnes pratiques afin de les généraliser.



En Belgique, les compétences numériques font partie de « l'agenda numérique », orienté vers la sécurité, les infrastructures, la gouvernance, les compétences et l'entrepreneuriat. Si la partie technologique est importante, les compétences d'innovation, de créativité et de collaboration le sont tout autant. C'est la raison pour laquelle la Belgique a lancé un programme structuré par âge, de l'école primaire à la formation tout au long de la vie. Un « baromètre digital » va par ailleurs être lancé en Belgique afin de donner la possibilité aux citoyens de mesurer leurs propres compétences numériques. Si son résultat est dans le rouge, l'utilisateur sera mis en contact avec des initiatives de la Coalition nationale. Les citoyens seront ainsi encouragés à développer leurs propres compétences et seront épaulés et orientés le cas échéant. L'évolution du système éducatif est un peu plus lente, mais le projet STEM (Science Technology Engineering and Mathematics) constitue un premier pas intéressant.

L'Espagne se classe, quant à elle, 14<sup>e</sup> selon le classement de l'Union européenne en matière d'économie numérique, et le pays a progressé sur tous les axes, sauf celui du capital humain. C'est la raison pour laquelle le gouvernement espagnol a lancé « l'Alliance pour le développement des talents numériques », qui comprend cinq sous-groupes abordant des questions telles que la création de contenus ou la certification. Cette coalition se donne pour rôle de relier tous les acteurs de l'écosystème numérique, sans laisser de côté ni les administrations ni le monde associatif. Parmi les initiatives récemment annoncées figure le lancement par le ministère espagnol du Travail d'un appel à projets doté de 60 millions d'euros pour le financement de formations numériques. La coalition déploie par ailleurs des efforts en matière de communication en organisant par exemple des séminaires d'information et de sensibilisation. Un manifeste pour les compétences numériques a aussi été adopté, visant à lancer des initiatives à tous les niveaux de l'enseignement scolaire.

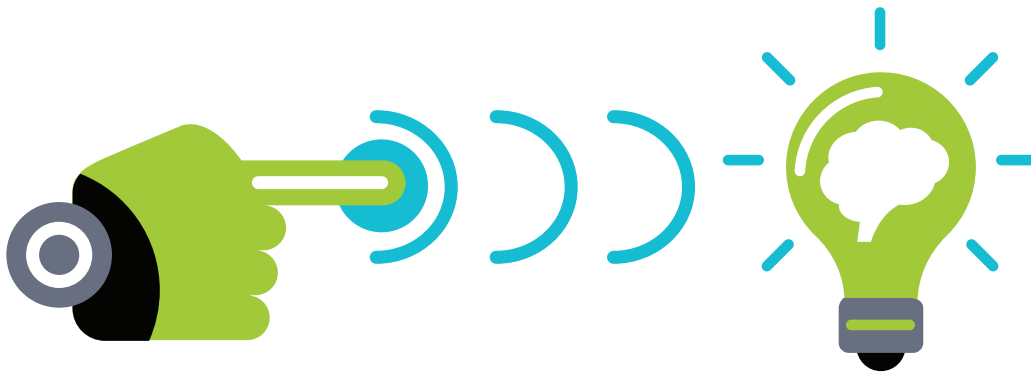


## DANS LE NUMÉRIQUE PLUS QU'AILLEURS, LA FEMME EST L'AVENIR DE L'HOMME

Si le numérique a toujours peiné à attirer les femmes, le sujet revient aujourd'hui sur le devant de la scène. Les femmes ne représentent aujourd'hui que 10 % à 15 % des effectifs des métiers du numérique. Il y a là un enjeu de compétitivité pour les entreprises, d'autant plus que 60 % des diplômés de l'enseignement supérieur sont des femmes. C'est également un enjeu de croissance : les femmes créent près de 40 % des entreprises, même si celles-ci sont plus rarement des start-up et des entreprises de technologie. Pour faire évoluer les choses, on ne peut pas travailler seulement sur la génération des femmes qui seront aux commandes dans dix ou quinze ans : il faut travailler avec l'ensemble du vivier actuel des talents, en créant par exemple des formations au numérique accessibles et modulaires, pouvant être suivies sur des durées assez courtes.

Il n'y a aucune raison pour que les femmes soient absentes du numérique. Il faut faire sauter un certain nombre de verrous et d'idées reçues en la matière. La part des femmes atteint environ 25 % dans l'ensemble des écoles d'ingénieurs, mais ce taux diminue dans les écoles spécialisées en informatique. La part de filles dans les effectifs recrutés par l'Epita (école d'ingénieurs en informatique), par exemple, peine ainsi à dépasser 7 % ou 8 %, alors même que la présence des femmes dans le numérique constitue une condition de survie pour celui-ci. La digitalisation des entreprises concerne tous les métiers, et nous sommes en train de passer à un mode d'usage de l'informatique rendant nécessaire d'associer les femmes pour que les solutions déployées répondent aux attentes de la moitié de la population.

Le numérique ne doit plus faire peur. Toutes les actions conduites au sein des écoles et des entreprises afin de changer la donne doivent être saluées. Force est néanmoins de constater qu'elles n'ont pas encore porté leurs fruits. Il faut maintenant engager des actions d'envergure dans la durée, en intervenant très tôt (dès l'école primaire), en rassemblant les forces de tous les acteurs et en agissant aussi en direction du grand public. C'est l'objectif de la formation baptisée « Femmes@numérique » que le Cigref est en train de créer.



## DIGITAL TECH : QUAND LES TALENTS FONT DÉFAUT, LE SECTEUR EST EN PÉRIL

Le numérique permet d'envisager un doublement de la croissance française d'ici 2035 pourvu que le pays investisse suffisamment dans ces secteurs.

Si, pour la première fois depuis 2001, la France n'a pas détruit d'emploi industriel en 2017, on estime à 50 000 le nombre de postes à pourvoir actuellement dans le numérique. Celui-ci compte en moyenne 33 % de femmes, contre 53 % dans l'ensemble des secteurs d'activité. Facteur aggravant, la France se classe deuxième en termes d'exil des cerveaux, et le solde est globalement négatif en termes d'attractivité des talents. La France se classe également 16<sup>e</sup> en termes de numérisation des TPE et PME, ce qui veut dire que les entreprises auront encore plus de difficultés à passer le cap de la cybersécurité et de l'Internet des objets.

Les métiers du numérique sont extrêmement attractifs et les candidats, peu nombreux, sont fortement courtisés.

30 % des employeurs disent aujourd'hui se heurter à des barrières à l'embauche du fait du manque de talents. Les écoles d'ingénieurs en forment de plus en plus, mais cela ne suffit pas. Il faut donc trouver des solutions. La formation continue et la reconversion ne doivent pas être négligées. On ne peut parler de crise des vocations, mais les métiers du numérique ne sont pas encore suffisamment attractifs. Seul un effort massif de reconversion paraît aujourd'hui de nature à relever le défi quantitatif qui se fait jour. Ne pas prendre le virage du numérique pourrait mettre n'importe quel secteur en péril. Les jeunes lycéens sont désormais invités à faire connaître, via une plateforme, leurs préférences en vue de leur inscription dans une filière universitaire. Ce dispositif montre qu'il existe des filières en tension (droit, médecine, sport, psychologie). L'informatique et les filières scientifiques n'en font pas partie : il y a des places disponibles dans ces filières, confrontées à un problème d'attractivité. La loi travail et celle sur l'enseignement supérieur contiennent des opportunités qu'il faudra saisir. L'apprentissage, notamment, devrait pouvoir se développer et offrir une réponse à court terme. Il est également demandé aux universités de flexibiliser leurs parcours en créant des blocs de compétences qui ne soient pas annualisés afin de faciliter l'insertion d'actifs dans la formation tout au long de la vie. Mais cela ne suffira pas : il faut aussi construire un discours collectif afin de donner du sens à notre démarche industrielle et sociétale autour du numérique, afin que les jeunes – en particulier les jeunes femmes – aient envie de s'investir dans ces métiers.



Nouvelle Opel

# INSIGNIA

La technologie allemande à portée de main

- Affichage tête haute\*
- Caméra 360° à vision panoramique\*
- Phares Matrix adaptatifs IntelliLux® LED\*



OPEL ENTREPRISES

\*Equipements de série, en option ou indisponibles selon les finitions. Conditions sur [opel.fr](http://opel.fr).  
Consommation mixte nouvelle gamme Insignia (l/100 km) : 4.0/8.7 et CO<sub>2</sub> (g/km) : 105/199.

## QUEL MODE DE MANAGEMENT SERA LA MARTINGALE DE L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE ?

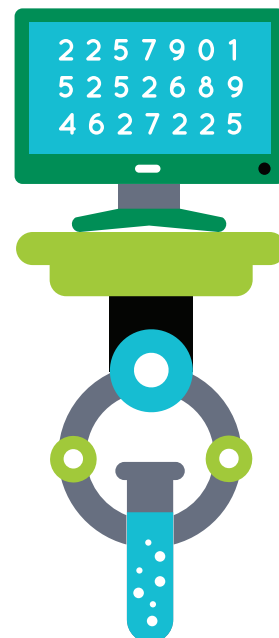
Les talents du numérique ont un point commun : ce sont tous des « amateurs », au sens premier du terme, qui aiment ce qu'ils font et cherchent à s'y investir. Les talents du numérique font tous la distinction de l'emploi et du travail. Leur proposer un emploi induit une incompréhension fondamentale : l'amateur cherche un travail, et non un emploi. Parler d'emploi à des amateurs du numérique risque fort de les faire fuir, tant leur capacité à détecter les « bullshit jobs » est développée. L'amateur est un antidote à tous ceux qui ont une logique spéculative, sans la moindre considération pour son objet. Créer les conditions pour que l'amateur du numérique soit attiré et s'épanouisse dans son travail, tel doit être l'objectif. La vague de digitalisation nous menace tous de prolétarianisation, au sens que donnait Marx à ce terme. L'amateur constitue l'antidote à ce danger de prolétarianisation : il s'agit de retrouver le travail et de renouer avec les savoirs.

Yogosha est une plateforme qui met en relation des entreprises cherchant à identifier des failles de sécurité dans leurs systèmes et une communauté de hackers soigneusement sélectionnés. Cette approche constitue une réponse au contexte actuel de forte pénurie des compétences en matière de cybersécurité, rendant cette ressource impossible à fidéliser en entreprise. Les plateformes de « bug bounty » (mise au jour de failles de sécurité) répondent aux aspirations des hackers en offrant une souplesse absolue à ces talents (liberté du choix de leur lieu et de leurs heures de travail), avec des rémunérations extrêmement élevées (700 000 à 800 000 euros par an pour les meilleurs, avec des taux de progression de 20 % par an). Yogosha parvient ainsi à attirer ces amateurs, en leur permettant d'assouvir leur passion de façon parfaitement légale, dans un cadre bien défini.

Pour fidéliser ses profils *tech*, l'Institut Pasteur, qui fête ses 130 ans cette année, a misé sur la « CDIisation », indique Michael Pressigout. Dès sa création, la problématique de la capitalisation et de la diffusion des savoir-faire de l'Institut était présente, puisque celui-ci a créé dès ses premières

années un centre interne de formation. Sa recherche s'effectue aujourd'hui en majorité derrière des ordinateurs, car la recherche biomédicale est devenue intensive en données. L'Institut Pasteur a alors recruté massivement des talents du numérique, avec deux profils en particulier : des *data scientists* d'une part et des ingénieurs informatiques plus « classiques » d'autre part. Le début de carrière des chercheurs étant souvent précaire, la proposition de CDI a suffi à l'Institut pour attirer de très nombreux candidats, ce qui a permis à l'établissement de sélectionner finement les compétences dont il avait besoin.

Quant aux modes de management, une qualité importante consiste à accepter sa propre obsolescence afin de lutter contre celle-ci, au niveau individuel comme à l'échelle d'une équipe ou d'une entreprise. Il faut ensuite savoir être autonome pour acquérir de nouvelles compétences et savoir montrer à ses équipes quel chemin emprunter pour actualiser leurs compétences.



# COMPÉTENCES DU NUMÉRIQUE : PIX, UNE SOLUTION POUR TOUS

PIX EST UNE PLATEFORME EN LIGNE, GRATUITE, D'ÉVALUATION ET DE CERTIFICATION DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES, DESTINÉE NOTAMMENT AUX COLLÉGIENS, LYCÉENS ET ÉTUDIANTS.

Pix permet à toute personne qui le souhaite d'évaluer ses compétences numériques, mais également de les certifier et d'être aidé à les développer. Pix distingue seize compétences sur huit niveaux, du plus élémentaire à l'expert. Actuellement en version bêta, le site est en cours d'amélioration. L'objectif est que l'algorithme s'adapte au niveau de l'internaute, afin d'éviter que celui-ci ne décroche, quel que soit son niveau. La certification, qui s'appuie sur un réseau de centres agréés, doit permettre d'aller au plus près des citoyens et des territoires, avec pour principe de vérifier, dans un centre, les compétences d'un profil ayant passé le test en ligne.

Pour le Medef, la mise en place de Pix constitue une avancée majeure. L'objectif est au final de créer une sorte de TOEFL du digital, par analogie avec le test de référence pour la pratique de la langue anglaise. À l'origine de ce projet, on trouve le CNEE (Conseil national éducation-économie), lieu de rencontre entre Éducation nationale et monde de l'économie.

PIX n'a pas pour objet de définir les attendus ni les prérequis en matière de numérique dans tel ou tel secteur : l'outil doit permettre à la branche d'identifier, parmi les compétences numériques pouvant être évaluées, celles qui lui paraissent les plus nécessaires. Des profils-cibles peuvent ainsi être définis à partir de la liste des 700 acquis identifiés sur la plateforme. Celle-ci vise des compétences transversales et permet de créer des modules additionnels, de façon totalement libre, afin de couvrir des domaines de compétences sectoriels qui ne seraient pas couverts par la liste des compétences transversales.

L'expérience montre qu'une des vertus du test proposé sur la plateforme est d'éveiller le désir pour la compréhension. À l'issue d'un test, l'internaute éprouve une forme de frustration, se demandant comment il fera pour améliorer son score de réussite la prochaine fois. En s'efforçant d'élever son niveau, l'utilisateur développe ainsi ses compétences.

**Pour en savoir plus :** <https://pix.beta.gouv.fr/>



# FORMATION X.0 : UNE NOUVELLE CULTURE D'ACQUISITION DU SAVOIR

APRÈS LA FORMATION 1.0 QUE NOUS AVONS TOUS CONNUE À L'ÉCOLE, BASÉE SUR LE FACE-À-FACE, AVEC PEU D'INTERACTIVITÉ, APRÈS LA FORMATION 2.0, INCLUANT L'E-LEARNING ET LA NOTION DE *JUST IN TIME*, PUIS LA FORMATION 3.0 MARQUÉE PAR L'APPARITION DES PREMIERS MOOC (MASSIVE OPEN ONLINE COURSES), PLACE À LA FORMATION X.0.

Permanente et fortement individualisée, la formation X.0 se situe à la croisée de plusieurs tendances : l'évolution des compétences qui se renouvellent selon des cycles de plus en plus courts, le développement de l'intelligence artificielle, le caractère désormais stratégique des compétences pour l'entreprise et la montée en puissance du modèle du collaborateur indépendant. La formation prend aussi la dimension d'un enjeu sociétal : chacun devient comptable de ses compétences et devra être capable de combiner la formation que lui apporte son entreprise et celle qu'il trouvera par d'autres canaux. Les outils numériques sont particulièrement adaptés pour servir la tendance à l'hyperindividualisation de la démarche de formation.

La transformation numérique bouleverse à la fois les technologies, les pratiques et les enjeux sociétaux (transhumanisme, droit à l'oubli, conditions d'accès aux données, etc.). Ces bouleversements s'appliquent de la même façon aux entreprises, aux individus et au système éducatif, avec un objectif commun : mettre en place un système de formation

permettant à chacun de se former tout au long de la vie, en tirant parti de toutes les opportunités qui existent. La notion de compétence est au cœur de cette problématique, qu'il s'agisse de compétences techniques ou de savoir-être, du fait notamment de la consécration des pratiques collaboratives qui deviennent un enjeu fondamental.

Le numérique ne signifie pas moins d'enseignants : les compétences transversales qu'il appelle ne peuvent s'affranchir des connaissances disciplinaires qu'il mobilise. Si le codage est important, savoir décoder l'est tout autant pour comprendre les enjeux et pouvoir donner du sens aux dispositifs construits. L'enseignement de tronc commun qui sera dispensé à compter de l'an prochain en lycée ira dans ce sens.

Une formation X.0 doit être en permanence capable de s'adapter aux besoins des individus et des organisations. Personne ne peut prétendre détenir « la » réponse, d'autant plus que nul ne sait ce que seront les métiers de demain. En revanche, nous pouvons nous organiser pour être parmi les premiers au monde à faire naître ces nouveaux métiers, à condition de mobiliser l'intelligence collective.

Outre la nécessité d'avoir un langage moins anxiogène autour du numérique, il faut maintenant passer à l'action. De nombreuses initiatives existent, à l'image de la French Digital Skills and Jobs Coalition rattachée à l'Union européenne, mais il faut aller plus loin. À New York, le maire a par exemple demandé à des entreprises telles que Google et Facebook d'ouvrir leurs locaux, le soir, pour former des citoyens, ce qu'elles ont accepté. Des milliers de citoyens ont ainsi appris à utiliser les outils numériques. Il faut également penser aux 4 milliards d'individus pauvres que compte la planète, qu'il faut aider à se développer. Là aussi, le numérique constitue un formidable outil, et cela peut également être une façon d'élargir la sphère d'influence de la langue française.

## MOUNIR MAHJOUBI

## « UNE VISION POSITIVE ET RÉALISTE DE L'AVENIR »

INVITÉ DE L'UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE, LE SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DU NUMÉRIQUE A PRÉCISÉ LES PROJETS DU GOUVERNEMENT POUR FAIRE DE LA FRANCE UN CHAMPION DU NUMÉRIQUE.

« Le gouvernement porte une vision positive et réaliste de l'avenir. La formation constitue un des piliers permettant de faire de la France un champion du numérique au service de l'humain, car tel est l'objectif poursuivi. En matière de cybersécurité, par exemple, il existe des offreurs de services de nationalités américaine, israélienne, chinoise, mais aussi française. Or, au nom des valeurs, un certain nombre d'acteurs préfèrent déjà se tourner vers des sociétés françaises. Il y a là une opportunité majeure pour l'Europe.

Il existe deux grands champs de compétences sur lesquels il est particulièrement urgent d'agir : la compréhension de l'information (ses sources, ses impacts, le rôle des plateformes et des intermédiaires, dont les journalistes) et le nécessaire dépassement de la naïveté de l'écran : à l'émerveillement né de l'image, des couleurs, du son doit succéder, très tôt, la compréhension des mécanismes qui animent cet écran. La « re-formation » de chacun, au sein de sa propre trajectoire professionnelle, va devenir incontournable. Cela suppose que nous ayons tous la maîtrise des compétences devenues indispensables pour conserver notre liberté. Le numérique n'est pas un secteur comme les autres : c'est



le seul dans lequel la demande de compétences excède largement l'offre. Il y a de nombreuses places vacantes. C'est donc le secteur le plus à même d'accueillir des profils différents, non attendus, d'autant plus qu'il n'y aura pas suffisamment d'ingénieurs pour répondre à la demande. De grandes entreprises et organisations ont déjà été capables de s'ouvrir à de nouveaux profils tels que ceux de technicien et assistant technicien.

Il reste l'enjeu de formation des Français éloignés du numérique, soit 20 % de la population : 13 millions de personnes qui ne savent pas utiliser l'e-mail ni un formulaire en ligne. Ce chiffre doit nous faire peur, car il ne fait aucun doute que certains d'entre eux font partie de nos clients ou de nos salariés. Les pouvoirs publics se sont mobilisés afin de bâtir une stratégie nationale d'inclusion numérique, de façon à identifier ces personnes et à leur proposer des solutions locales. Si nous ne nous occupons pas de ceux qui sont les plus éloignés du numérique, nous allons créer des résistances et peut-être bloquer un mouvement qui peut nous conduire vers la performance et l'humanité. »

GABRIELLE GATHEY

**« AUCUNE FILIÈRE NE  
RESTERA À L'ÉCART DE  
LA TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE »**

POUR GABRIELLE GATHEY, DIRECTRICE DES INVESTISSEMENTS ET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL DE LA CAISSE DES DÉPÔTS, LA COMPÉTITION INTERNATIONALE SE DÉPLACE AUJOURD'HUI DES INFRASTRUCTURES VERS LE TERRAIN DE LA FORMATION ET DES COMPÉTENCES. AUCUNE FILIÈRE NE RESTERA À L'ÉCART DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET TOUS LES ACTEURS ÉCONOMIQUES AURONT DONC BESOIN DE NOUVELLES COMPÉTENCES.

« De nouveaux métiers, indispensables à la compétitivité des États, vont émerger (*data architects*, concepteurs et exploitants du BIM [modélisation des données du bâtiment, ndlr], *immersive designers*...). Tous feront appel à des interfaces (Web, mobile, interface présentielle...) dont l'utilisation constituera aussi une compétence nouvelle. Une étude britannique prédit, à l'horizon 2020 ou 2030, un basculement du savoir acquis vers les compétences, au premier rang desquelles les capacités créatives : l'innovation ne se joue plus seulement sur le front du marché. Elle se joue désormais sur le terrain des talents.

Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon) et BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi, géants chinois du Web) se sont déjà emparés de ces enjeux de la nouvelle compétition mondiale. À titre d'illustration, la Chine a annoncé investir 30 milliards de dollars en technologies de l'éducation (*ed tech*) au cours des cinq prochaines années.

La Caisse des dépôts est membre fondateur de la Grande École du numérique, qui a déjà labellisé 420 formations depuis deux ans. Elle a également investi dans Simplon, à l'origine de « 36 fabriques », et a formé 2 000 personnes dans de nombreux territoires.

Il existe une croyance très répandue selon laquelle les Millenials n'auraient pas besoin de se former au numérique. Pourtant, une étude a montré que, dans une trentaine d'académies, 80 % des élèves de terminale ne savaient pas changer une police de caractère sur Word, ni utiliser le numérique dans un contexte professionnel. Un certain nombre d'expériences montrent qu'il est possible d'enseigner aux enfants et aux adultes les technologies, mais aussi la pensée et l'usage du numérique, sans nécessairement passer par l'intermédiaire d'un écran.

La France dispose d'une population jeune, curieuse d'apprendre. Elle a une créativité et des atouts à exporter, ce qui commence au sein des territoires. C'est la raison pour laquelle la Caisse des dépôts s'attelle au développement d'écosystèmes durables où puissent éclore et se développer les talents de demain — efforts qui seront naturellement à relayer à l'échelle européenne, à laquelle devront être embrassés des enjeux tels que la protection des données, la fiscalité du numérique et la souveraineté des *data*. »

OLIVIER MIDIÈRE



## « 700 PARTENARIATS POUR RELIER LE MEDEF À LA PLANÈTE DIGITALE »

OLIVIER MIDIÈRE, AMBASSADEUR DU MEDEF POUR LE NUMÉRIQUE, A EU LA CHANCE DE SE RENDRE DANS 21 PAYS, AU COURS DES VINGT-QUATRE DERNIERS MOIS, AFIN D'IDENTIFIER LES BONNES PRATIQUES, NOUER DES PARTENARIATS ET DÉFINIR UNE STRATÉGIE POUR LA FRANCE EN MATIÈRE DE NUMÉRIQUE.

« Plus de 700 partenariats ont été noués afin que le Medef soit relié à la planète digitale. Ce tour du monde montre qu'il n'y a pas réellement de disruption dans les écosystèmes, où que ce soit dans le monde : on y retrouve toujours à peu près les mêmes acteurs (monde académique, science, acteurs économiques, finance, etc.). Il n'existe pas non plus d'indicateur global dont la pertinence soit reconnue partout : chaque pays tend à définir ses propres KPI [indicateur clé de performance, ndr], avec souvent pour conséquence de renvoyer une image assez flatteuse, ce qui limite la crédibilité de telles études. Il faut également pouvoir mesurer l'impact d'un écosystème sur la croissance et l'emploi, ce qui s'avère difficile. Il devient donc de plus en plus compliqué de positionner les pays sur une échelle globale de performance économique.

Finalement, le principal critère différenciant est celui des talents. Quatre écosystèmes leaders se distinguent : Israël, Singapour, l'Estonie et les États-Unis (principalement la Silicon Valley et New York). On retrouve dans chacun d'eux

un niveau de qualification très élevé, inscrit dans une tradition d'éducation, et une vision à vingt ans très claire, avec des budgets associés. Singapour (5 millions d'habitants) prévoit par exemple d'investir 20 milliards de dollars au cours des vingt prochaines années dans son programme de « Smart Nation ».

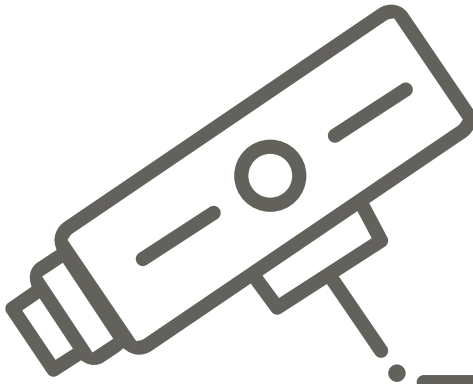
L'Europe a la chance d'avoir face à elle des compétiteurs chez qui les *soft skills* ne sont pas aussi présentes que chez nous. Les entrepreneurs n'y sont pas suffisamment nombreux et, aux dires de tous les spécialistes, les développeurs chinois, placés devant un problème, peinent souvent à le résoudre. En revanche, ces compétiteurs ont de l'argent, et ne se privent pas de l'utiliser pour recruter des talents dans le monde entier. La France a également des talents. Elle doit désormais mobiliser les moyens financiers pour leur permettre de se développer.

Il existe deux autres types d'écosystèmes. Parmi ceux en développement figurent par exemple l'Afrique du Sud et Hong Kong. Leurs structures commencent à arriver à maturité, mais ils manquent de talents. Enfin, les écosystèmes émergents, comme le Mexique ou les Philippines, constituent des réservoirs potentiels de talents, avec une population particulièrement jeune. Lorsqu'ils passeront à la phase supérieure, ils se différencieront par des coûts de revient beaucoup plus bas. Une vraie compétition débutera alors — d'où la nécessité, pour la France, d'identifier dès maintenant les pays avec lesquels elle a intérêt à nouer des alliances.

Le Medef a engagé un vaste chantier de transformation, « Métamorphose », qui part de l'existence de trois grands leviers de création de valeur au sein des écosystèmes performants :

- les *economy enablers* (dont font partie les Gafa), pour lesquels la valeur ajoutée est centrée sur le consommateur et le citoyen ;
- les *economy drivers*, des acteurs économiques qui utilisent le numérique pour créer de l'innovation ;
- les *economy engines*, c'est-à-dire les moteurs de performance économique, dont le secteur numérique lui-même constitue un exemple.

La France doit proposer un modèle de codéveloppement basé sur la technologie au service du bien commun, du développement humain et de la prospérité économique. Elle dispose de tous les moyens pour y parvenir. Elle ne le fera pas « hors sol » mais à partir de ses territoires. Affirmer que la France veut devenir la Silicon Valley de l'Europe obligera par exemple à former *n* milliers d'ingénieurs dans l'Internet des objets (IoT), le *cloud*, l'intégration électronique, etc. De cette vision peut découler une stratégie qui nous permettra de devenir les meilleurs dans tous ces secteurs. »



## L'ÉTAT, GRAND ARCHITECTE OU GRAND SERVITEUR D'UNE SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE ?

Comment repenser le rôle de l'État afin qu'il suscite le développement économique en s'appuyant sur une logique d'écosystème, en liaison avec le secteur privé, les associations, les citoyens, au travers de démarches d'innovation et de collaboration communes ? L'objectif est simultanément d'améliorer le service rendu au pays et de créer de la croissance.

Dans le modèle de l'État plateforme existent les registres, matière première sur laquelle se fondent les services. Ainsi, Lorsque l'Estonie a numérisé la carte d'identité, par exemple, les banques ont immédiatement fourni des lecteurs digitaux, permettant aux citoyens d'utiliser cette carte au quotidien. La transformation numérique de l'État passe d'abord par une déclinaison numérique des services publics, et les entreprises peuvent aider l'État à créer et à enrichir ses services. La numérisation des services en ligne constitue un engagement : 100 % des démarches pourront être faites en ligne d'ici début 2022. Mais il faut aller plus loin. Des ruptures seront nécessaires pour faire naître de nouveaux services publics et en améliorer d'autres (santé, emploi, éducation), dans un contexte fortement contraint sur le plan des finances publiques. Relever ce défi suppose de pousser plus loin les curseurs et d'envisager la transformation numérique des

métiers de l'État lui-même. Il n'existe aucune vision claire à ce sujet. C'est la raison pour laquelle une université de la transformation publique va être créée, école d'un nouveau genre où les managers pourront vivre des expériences qui les projettent vers le monde numérique et leur rôle de demain. Dès 2018, 200 millions d'euros seront investis. Près de 200 projets ont été soumis pour cette première vague, ce qui montre que les administrations étaient prêtes. Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) traduit le passage à l'action de cet effort au bénéfice de l'ensemble de la société. Mobilisant 15 milliards d'euros pour former 2 millions de personnes au cours des cinq ans à venir et pour préparer le compte personnel de formation de 26 millions d'inactifs, son ampleur est inédite. Le rythme des transformations dont il est question est sans précédent. Le PIC doit notamment permettre la conception de la plateforme du compte personnel de formation, qui doit rendre la vie plus simple aux salariés et demandeurs d'emploi. Il doit permettre de développer des emplois relativement peu qualifiés dans le numérique, par exemple dans le codage (compétence qui fait déjà défaut à de nombreuses filières). Il s'agira de formations de six à douze mois. 200 000 formations, au total, seront mises en œuvre avec les régions en 2018, dont 10 000 dans le numérique.

Quant à l'enjeu d'accès au numérique, dont ne bénéficient pas 7,5 millions de Français, du moins dans des conditions correctes, il faut reconnaître que la France est très en retard. Elle se classe 27<sup>e</sup> sur 28 pour le très haut débit et 24<sup>e</sup> sur 28 en termes de couverture 4G. La première solution doit venir du marché, car l'État a fait le choix de donner la main aux acteurs industriels en matière d'infrastructures télécoms. Cette politique a porté l'investissement dans le secteur des télécoms à 9 milliards d'euros par an, contre 7 milliards d'euros il y a quelques années, soit une augmentation annuelle de 30 %. Pour autant, le marché ne peut pas tout, car il s'arrête aux frontières de la rentabilité. Aussi, un accord de place a-t-il été passé entre le gouvernement et les quatre opérateurs mobiles, prévoyant l'investissement massif (plus de 3 milliards d'euros) des opérateurs dans les zones rurales en échange de l'accès à certaines fréquences.

La prochaine étape sera l'arrivée de la 5G, dans laquelle investit déjà massivement l'Allemagne. L'Italie est également mobilisée, par exemple dans la vallée du Pô. Une menace pèse donc sur la compétitivité de l'économie française si celle-ci n'investit pas à son tour très rapidement dans la 5G. Les entreprises doivent jouer un rôle moteur et peuvent consulter le site de l'Arcep ([5G@arcep.fr](mailto:5G@arcep.fr)) afin de connaître les fréquences disponibles. L'enjeu est de taille, plus encore que pour la 4G, puisque la 5G sera d'abord le vecteur d'échanges BtoB, là où la 4G était principalement tournée vers les consommateurs.

DAVID GUEZ

# « LES MÉTIERS DE LA SANTÉ VONT DEVOIR SE RECENTRER SUR LA RELATION HUMAINE »

POUR DAVID GUEZ, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE WEHEALTH BY SERVIER, LE NUMÉRIQUE DOIT ÊTRE ENVISAGÉ COMME LE VECTEUR QUI PERMETTRA D'AMÉLIORER LE QUOTIDIEN DES PATIENTS ET DES PROFESSIONNELS DE SANTÉ.

« Servier s'inscrit dans une logique de partenariat afin d'accompagner des développements initiés par des start-up dans le domaine de la santé, modèle qui semble pertinent alors que le numérique impose des cycles d'innovation de plus en plus courts. Auparavant, un cycle d'innovation passait par différentes phases : des « adopteurs » précoces jusqu'à l'atteinte d'un pic d'adoption par la majorité, avant que la courbe ne retombe. Il n'est plus question d'attendre dix ans pour faire pénétrer un produit sur un marché. La médecine est aujourd'hui différente et devient plus exigeante, ce que résumant les « 4 P » décrivant les attentes essentielles : précision, prédiction, prévention et personnalisation.

Le secteur de la santé utilise aujourd'hui de manière très faible l'intelligence artificielle. Le *machine learning* et le *deep learning* vont révolutionner le diagnostic et les traitements, ce

qui impose d'anticiper ces évolutions pour les accompagner. L'accélération de l'innovation doit être mise au bénéfice du patient et impose de faire profiter celui-ci d'avancées permises par les objets connectés, en les couplant à un service médical. C'est un travail collaboratif, transverse et transdisciplinaire, allant de pair avec un décroisement des métiers et l'intégration de nouvelles compétences (par exemple celle de *data scientist*). Il faudra également consentir un effort important d'éducation du patient, car il s'agit bien de soigner un malade, et non une maladie. Les métiers de la santé vont devoir se recentrer sur la relation humaine, la déontologie et l'éthique afin de faire grandir l'empathie. Parallèlement, la diffusion de l'intelligence artificielle imposera d'intégrer dans les cursus la maîtrise des outils technologiques et d'apprendre à travailler avec d'autres métiers (par exemple les mathématiciens).



## LE NUMÉRIQUE POURRA-T-IL UNIR LE PATCHWORK SOCIAL FRANÇAIS ?

13 MILLIONS DE PERSONNES SERAIENT EN DIFFICULTÉ AVEC LE NUMÉRIQUE, SELON UNE ÉTUDE DE L'AGENCE DU NUMÉRIQUE DE DÉCEMBRE 2017. IL CONSTITUE DONC UN FACTEUR D'EXCLUSION. COMMENT RÉDUIRE CETTE FRACTURE ?

Il s'agit à la fois d'une fracture « matérielle » et d'une fracture d'usage, puisque 6 millions de personnes ne sont toujours pas connectées à Internet. 74 % des Français non diplômés s'estiment non compétents dans l'utilisation d'un ordinateur. Pour autant, les personnes ayant un emploi ne peuvent se sentir à l'abri d'un décrochage au regard de la rapidité d'évolution de la technologie. Mais le numérique constitue aussi un formidable vecteur d'inclusion. Une étude de France Stratégie montre que plus de 190 000 postes seront créés, d'ici 2022, autour du numérique. Le secteur représente déjà près de 450 000 emplois, et leur nombre croît à un rythme soutenu. Le numérique, qui n'a pas de frontière, constitue également un puissant levier d'inclusion territoriale et permettra de rétablir enfin une certaine forme d'égalité.

De nombreux acteurs publics et associatifs œuvrent d'ores et déjà à la réduction de la fracture numérique, à l'image d'Emmaüs Connect qui met des matériels à la disposition de populations qui en sont éloignées et les aide à leur utilisation. Le numérique constitue aussi un facteur d'inclusion dans l'emploi et peut constituer un vecteur de maintien dans l'emploi et d'employabilité.

Les régions sont des échelons qui permettent d'agir. La région Auvergne-Rhône-Alpes a ainsi voté en février 2017 une feuille de route ambitieuse, qui reconnaît d'abord la nécessité d'infrastructures, sans lesquelles les usages ne peuvent se

développer. La région va consacrer 450 millions d'euros, au cours des dix prochaines années, à la fibre et à la téléphonie mobile. Il faut aussi créer les conditions du développement de la formation et de l'emploi. Auvergne-Rhône-Alpes organise régulièrement un Digital Summit à l'intention des 600 000 entreprises de son territoire afin de les sensibiliser aux enjeux de la transformation numérique. La région mise également beaucoup sur le campus numérique qu'elle a fait naître en neuf mois, réunissant déjà 500 étudiants dans tous les métiers du numérique (Web design, cybersécurité, code). Il s'agit d'une antenne de l'École 42, ouverte 364 jours par an, sur le principe de son aînée, créée par Xavier Niel en région parisienne. Outre la formation rapide de jeunes de niveau baccalauréat, l'exécutif régional a jugé très important de bâtir un dispositif de formation continue, ces deux volets devant contribuer à réduire le déficit de compétences, estimé à 7 000 aujourd'hui – nombre de postes à pourvoir dans les métiers du numérique à l'échelle de la région.

Enfin, l'émergence du numérique ne peut s'opérer sans la confiance numérique, ce qui passe par des tiers de confiance et des garanties en termes de cybersécurité. C'est la raison pour laquelle la région anime une réflexion sur ce que doit être l'action d'une collectivité territoriale autour de ces questions. Le numérique peut par ailleurs permettre de réinsérer dans l'emploi des personnes qui en sont éloignées. C'est ce que fait Accés-Inclusive Tech. L'entreprise vit du chiffre d'affaires réalisé auprès de ses clients, mais ses employés sont recrutés sur des critères d'éloignement par rapport à l'emploi (migrants, chômeurs de longue durée ou travailleurs handicapés par exemple). Ils bénéficient d'un accompagnement social et restent au maximum deux ans au sein d'Accés-Inclusive Tech, où ils se remettent en selle, montent en compétence et reprennent confiance avant d'évoluer vers un emploi en CDI ou vers une formation qualifiante. L'entreprise d'insertion s'est attachée à identifier, dans l'immensité des métiers du numérique, ceux qui étaient accessibles à des personnes sans aucune compétence dans ce domaine.

La France compte 9 millions de personnes sous le seuil de pauvreté, ce qui constitue un autre obstacle en termes d'accès au numérique. MySesame s'efforce de répondre à cet enjeu à travers plusieurs axes d'action. Premier axe, l'accès au matériel, facilité par Emmaüs Connect, qui a lancé en 2013 un programme comportant également un volet d'accompagnement des seniors afin d'améliorer leur quotidien et de rompre l'isolement social. Deuxième axe, la facilitation du quotidien, notamment dans la gestion du budget du ménage, à l'image des actions proposées par l'association Cresus qui, grâce à des outils numériques, aide les personnes à gérer leur budget au quotidien et à sortir d'une situation de surendettement.

# INSERTION ÉCONOMIQUE DES PERSONNES REFUGIÉES

ZOOM SUR LES EXPÉRIMENTATIONS  
MENÉES PAR LE MEDEF



## QUID DU STATUT DE RÉFUGIÉ ?

Il existe une confusion entre le statut de réfugié et de migrant.

Un réfugié est une personne qui a vu sa vie menacée pour des raisons politiques, religieuses ou raciales et qui est accueillie par la France.

### LE SAVIEZ-VOUS ?



**35 000**

**personnes** ont obtenu le statut de réfugié en 2016.



**270 000**

**réfugiés** en France en 2016 au total.



**120 000**

**personnes** réfugiées au chômage en 2016.

Les personnes ayant le statut de réfugié ont obtenu la protection de l'État français et disposent d'un statut de droit commun pendant 10 ans. Ils disposent donc des mêmes droits et devoirs que les Français.

Crédit pictos : Émilie Picouays



Les personnes réfugiées disposent des **mêmes droits** que les Français.



Le **contrat de travail** d'une personne réfugiée est le **même** que tout citoyen français.

#### POURQUOI LE MEDEF MÈNE-T-IL DES EXPÉRIMENTATIONS SUR CE TYPE DE PUBLIC ?

L'entreprise est aujourd'hui un formidable vecteur d'intégration économique, mais aussi social. Les migrations, qu'elles soient géopolitiques ou climatiques, seront centrales dans la société de demain, c'est pourquoi il est crucial pour nos entreprises d'anticiper ces profonds changements. Le Medef a donc décidé de mener des expérimentations afin de permettre à des personnes réfugiées motivées et déterminées de se former et d'intégrer le monde de l'entreprise pour trouver une place durable dans la société française. Elles sont un vivier de talents pour les entreprises françaises qui rencontrent de fortes problématiques de recrutement sur des métiers « en tension ».

#### LE MEDEF S'EST IMPLIQUÉ SUR TROIS PUBLICS DISTINCTS :

- des adultes réfugiés peu qualifiés ;
- des adultes réfugiés très qualifiés ;
- des mineurs non accompagnés.

## CONCERNANT LES ADULTES

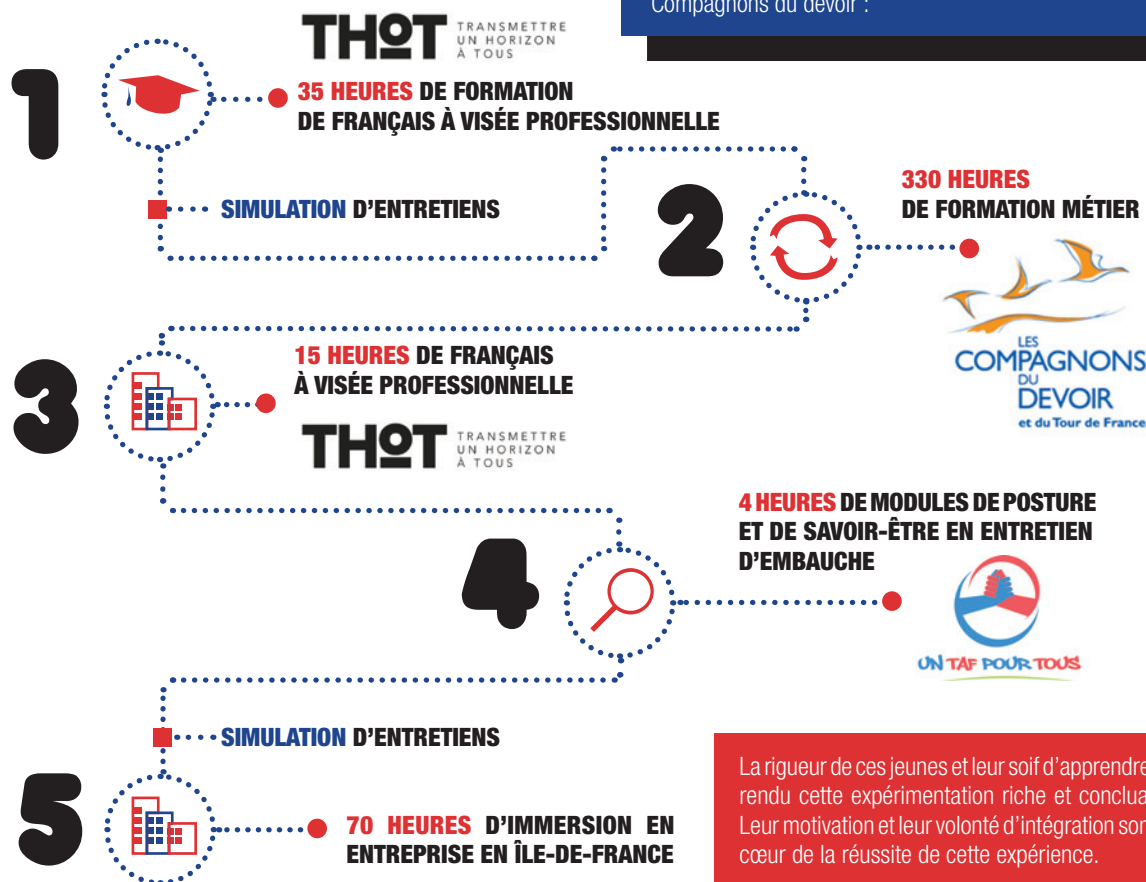
Les programmes mis en place sont basés sur des dispositifs classiques de la formation professionnelle type POE (Préparation opérationnelle à l'emploi), collective ou individuelle, afin d'en faire des solutions pérennes et duplicables par les acteurs de la formation et de l'emploi. Ces dispositifs permettent de renforcer rapidement l'employabilité des participants (400 heures de formation et d'immersion en entreprise) et semblent, moyennant quelques aménagements, particulièrement adaptés à des publics réfugiés. Afin de garantir le succès de la formation et une inclusion durable dans l'emploi, les profils sélectionnés sont sécurisés sur trois aspects primordiaux qui sont : le suivi social, l'hébergement et le revenu (type garantie jeune ou RSA).

Crédit pictos : Émilie Picouays

# QUELS DISPOSITIFS ?

## 1/POUR LES RÉFUGIÉS MAJEURS PEU QUALIFIÉS

Pour les réfugiés majeurs peu qualifiés, une POEC de 14 réfugiés, entre 18 et 26 ans, et une POEC mixte de 20 jeunes réfugiés et demandeurs d'emploi sur le métier de couvreur ont été mises en place avec Les Compagnons du devoir :



La rigueur de ces jeunes et leur soif d'apprendre ont rendu cette expérimentation riche et concluante. Leur motivation et leur volonté d'intégration sont au cœur de la réussite de cette expérience.





### TÉMOIGNAGE DE STÉPHANE KUT, FORMATEUR CHEZ LES COMPAGNONS DU DEVOIR, CHAMPION DU MONDE DE COUVERTURE

« Ces 330 heures de formation à la Maison des Compagnons de Champs-sur-Marne (77) ont été une véritable aventure humaine ; j'ai développé un lien très fort avec les jeunes. Avant d'accepter de former de jeunes réfugiés, je me suis posé beaucoup de questions du fait des messages transmis par les médias. J'étais prêt à relever le défi, mais je m'inquiétais de leur capacité de compréhension et de leur discipline. Je suis d'origine polonaise, mes grands-parents sont venus s'installer en France pour trouver du travail après la guerre en Allemagne. Ils ont vécu la même chose que ces jeunes migrants : considérés comme les rebuts de la société, il n'y avait personne pour les aider. Cela m'a fait réfléchir et j'ai voulu leur donner une chance. »

Il m'a fallu adapter la formation à ce public, car les 14 jeunes ne savaient ni lire, ni écrire le français et n'avaient aucune connaissance du monde du bâtiment. À l'atelier, j'écrivais en phonétique sur un immense tableau pour qu'ils comprennent mes indications techniques en français sur les maquettes. Au bout d'un mois et demi, ils connaissaient tous les noms des outils, des matériaux, les lignes d'un toit. J'ai été très étonné par la qualité de l'exécution du travail effectué pendant la formation. Très concentrés, très impliqués, les jeunes réfugiés avaient conscience de la porte de sortie que représentait cette formation. C'est la première fois où j'ai constaté autant de discipline et d'investissement. Les Français regardent leur montre, tournent en rond pendant les explications : il faut faire le gendarme. Ces 14 jeunes sont très heureux d'avoir fait cette formation, ils aiment le métier de couvreur. Certains m'ont raconté leur parcours, ils ont vraiment vécu l'horreur. Au contact de ces 14 jeunes, j'ai appris l'humilité, et à relativiser. Je suis très fier d'avoir relevé le défi et d'avoir transmis mon métier avec passion. »

#### PROPOS RECUEILLIS PAR

Marie-Laure Gendron, Compagnons du devoir.





### TÉMOIGNAGE DE MANOELLE LEPOUTRE, DIRECTRICE ENGAGEMENT SOCIÉTÉ CIVILE DU GROUPE TOTAL :

« Investis depuis 2015 sur le sujet de l'intégration des personnes réfugiées, nous sommes convaincus que l'entreprise a son rôle à jouer pour mettre son expertise au service de l'intérêt général et contribuer à faire bouger les lignes. Total est un groupe international : nous sommes implantés dans plus de 130 pays, et près de 150 nationalités travaillent ensemble. L'accueil, la diversité et l'inclusion sont inscrits dans notre ADN. C'est donc naturellement que le groupe s'est mobilisé pour contribuer à apporter une réponse durable à l'intégration économique des personnes réfugiées. Nous soutenons des initiatives qui favorisent l'employabilité des personnes réfugiées et qui leur permettent de développer leur autonomie afin qu'elles puissent prendre leur avenir en main et s'ouvrir des perspectives professionnelles. Aux côtés d'autres acteurs privés, notre objectif est d'entraîner d'autres entreprises à soutenir de telles initiatives. »

**2/POUR LES RÉFUGIÉS MAJEURS HAUTEMENT QUALIFIÉS** (minimum bac + 4), la Fondation Total a souhaité apporter des financements au Medef pour le développement d'expérimentations basées sur des dispositifs de droit commun complétés par des modules axés sur les *soft skills* afin de faciliter l'insertion des personnes réfugiées.

L'objectif de ces expérimentations est de démontrer qu'il est possible pour les branches professionnelles, à travers des dispositifs déjà existants et régulièrement utilisés, nécessitant peu d'adaptations, de trouver un vivier de profils rapidement employables sur les métiers dits « en tension » grâce au public réfugié.

### LES PROGRAMMES ONT ÉTÉ ÉLABORÉS AVEC DES FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES VOLONTAIRES QUI AVAIENT DES BESOINS EN RECRUTEMENT IDENTIFIÉS :

- 1 POEC financée par la Fondation Total est en expérimentation avec la Fédération bancaire française sur 15 profils.





FÉDÉRATION  
SYNTEC

Les métiers de  
L'Intelligence Productive



FÉDÉRATION  
BANCAIRE  
FRANÇAISE

### TÉMOIGNAGE DE MARIE-ANNE BARBAT-LAYANI, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA FÉDÉRATION BAN- CAIRE FRANÇAISE

« La FBF, en partenariat avec le Medef et en lien avec des associations telles que Wintegreat et des organismes de formation dont le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB), participe au parcours d'insertion dans l'emploi de réfugiés hautement qualifiés. Cette démarche d'accompagnement enrichit la profession par l'apport de profils disposant d'expériences professionnelles diverses, de nouvelles compétences et d'une ouverture sur d'autres marchés. Ainsi, la profession s'inscrit pleinement dans une démarche sociétale en contribuant à leur intégration professionnelle. Très souvent, la non-reconnaissance de leurs diplômes, l'absence de réseau professionnel et une méconnaissance des acteurs du service de l'emploi font partie des freins rencontrés par ces personnes pour accéder à l'emploi. En 2016, la profession bancaire a recruté plus de 40 000 personnes, dont plus de la moitié concerne les métiers de commerciaux. L'évolution de la réglementation et des technologies fait progresser les métiers de la conformité et de l'informatique. L'expérimentation mise en place dans les banques permettrait de contribuer à répondre à ces besoins de recrutement. »

### TÉMOIGNAGE D'OLIVIER LEPICK, CHEF DE FILE DE LA FÉDÉRATION SYNTEC

« Le projet du Medef relatif à l'accès à l'emploi des réfugiés hautement qualifiés s'inscrit complètement dans la politique d'insertion menée par la branche Syntec. Le contexte favorable de reprise économique fait que notre secteur d'activité connaît un taux de création annuelle d'entreprises de près de 15 %, et crée plus de 18 000 emplois nets. En 2017, plus de 130 000 offres d'emploi (contre 100 000 en 2016<sup>1</sup>) ont été proposées par les entreprises de la branche, mais il s'avère difficile de trouver les profils adaptés aux besoins des entreprises. Aujourd'hui, permettre le transfert des savoirs est une étape majeure pour relever le défi de la compétitivité internationale. À travers le Fafiec, notre Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de branche, il nous est apparu naturel de nous associer à un tel projet socialement responsable, qui peut aider à surmonter les principales difficultés pour les réfugiés (manque de repères, barrière de la langue, question d'équivalence des diplômes...) et participer à fonder un rapport gagnant-gagnant, offrant aux entreprises la possibilité d'agir sur le recrutement et la qualification des salariés de demain. Le sujet de l'intégration des réfugiés, au cœur des débats actuels sur l'immigration, doit mobiliser l'action de tous, y compris les organisations professionnelles qui, dans leur rôle de véritable levier à l'insertion professionnelle par la formation, peuvent être de puissants moteurs de réussite de l'insertion de personnes réfugiées par le travail. »

<sup>1</sup> Données du portrait statistique national de la branche Syntec 2018.

25 POEI sont en expérimentation avec la fédération Syntec à l'aide de financements traditionnels émanant de l'Organisme paritaire collecteur agréé (Fafiec).

Pour ces POE, des modules comprenant des *soft skills* (travail de posture, d'*empowerment*...) viennent s'ajouter à la formation métier et à l'immersion en entreprise. 80 heures minimum sont préconisées afin de préparer au mieux les profils au monde du travail français. Les *soft skills* sont essentielles afin de permettre à ces profils motivés, hautement qualifiés et résilients, mais en grand manque de confiance en leur compétences, de redevenir confiants et ambitieux et, ainsi, de devenir des atouts pour les entreprises françaises.

Un partenariat avec Wintegreat a été mis en place pour le *sourcing* des profils, notamment en raison de la formation de français langue étrangère (FLE) d'une durée d'un ou deux semestres dispensée en amont dans de grandes écoles de type Sciences Po ou l'ESCP, et de l'accompagnement proposé.



### TÉMOIGNAGE DE THÉO SCUBLA, PRÉSIDENT ET COFONDATEUR DE WINGEGREAT

« Wintegreat est une association dont les missions sont de redonner vie aux projets professionnels des personnes réfugiées et d'aider les entreprises qui cherchent à diversifier leur recrutement à dénicher des talents qu'elles ne trouveront pas ailleurs. Pour cela, nous avons développé une solution simple permettant aux grandes écoles (HEC, Sciences Po, les Mines...) de mettre en place un programme innovant et clé en main pour que les personnes réfugiées hautement qualifiées puissent bénéficier de cours de français, créer des relations sociales et professionnelles et construire un projet professionnel en France. Grâce à ce programme, nous travaillons en partenariat avec le Medef pour rediriger avec fiabilité ces profils via des Préparations opérationnelles à l'emploi mobilisant les branches professionnelles. Wintegreat souhaite aujourd'hui se positionner comme un acteur majeur de la formation professionnelle des personnes réfugiées, en étant la première passerelle entre les personnes réfugiées qualifiées et le monde du travail. »



## PARCOURS D'INSERTION PROFESSIONNELLE TYPE :

### LE CONTRAT D'INTÉGRATION RÉPUBLICAINE

dispensé par l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) est composé de

**2 MODULES** : une formation **CIVIQUE** et une formation **LINGUISTIQUE** avec pour objectif d'atteindre le niveau A1 en français.

### LE PROGRAMME WINTEGREAT

#### UN OU DEUX SEMESTRES

de cours dans de grandes écoles (Sciences Po,

Essec...) avec **20 HEURES**

**DE COURS** hebdomadaires

de **FRANÇAIS** langue étrangère, d'anglais et d'acculturation. L'objectif est d'atteindre le niveau B2 en français. Chaque élève est accompagné par un mentor, un coach et un buddy.

### EXPÉRIMENTATION DE POE (Préparation opérationnelle à l'emploi).

de **400 HEURES** adaptée en intégrant des *softskills* en fonction des besoins des entreprises

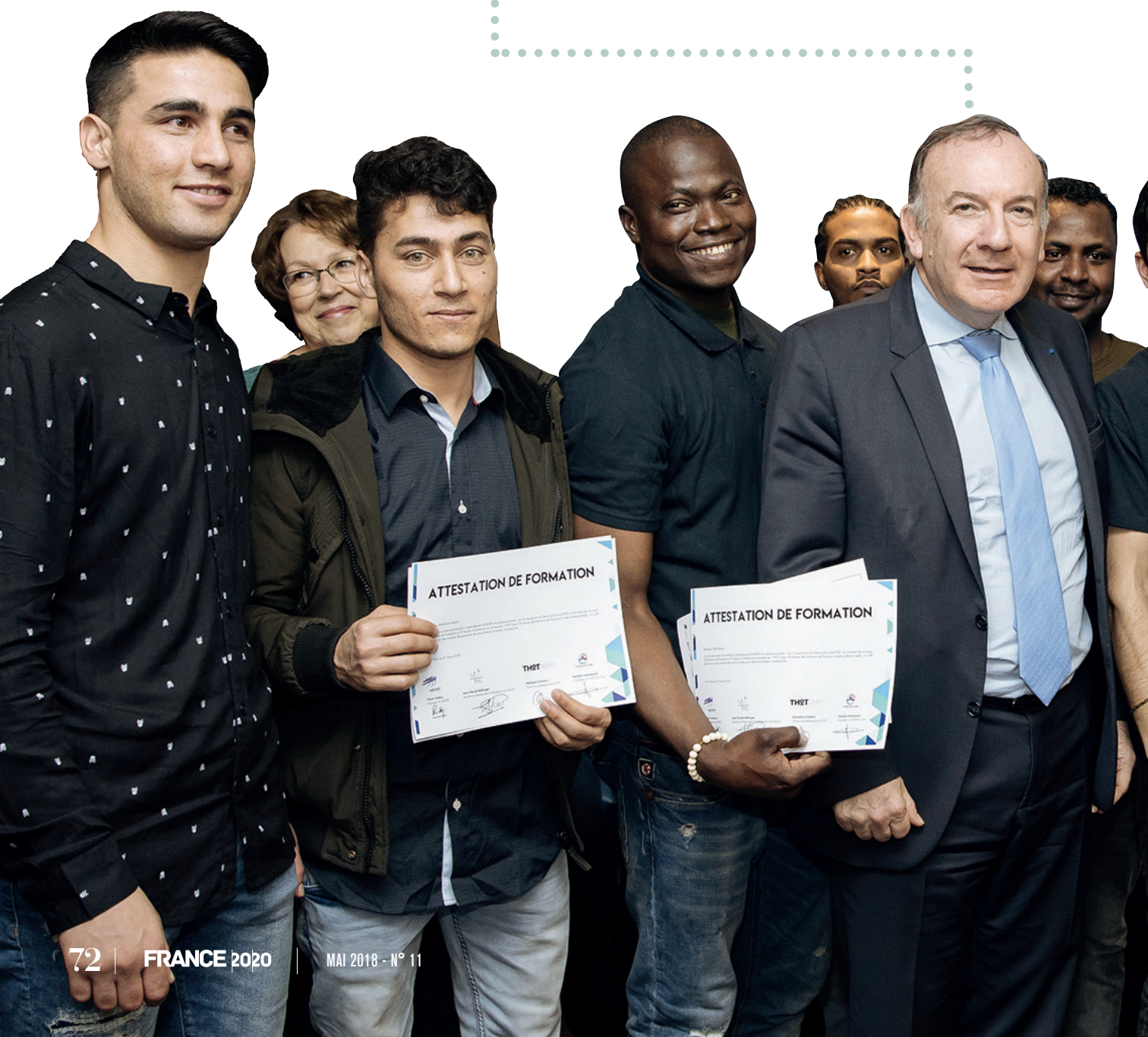
La **FORMATION** métier et l'immersion en entreprises se font de façon **ALTERNÉE** afin de découvrir l'environnement des entreprises pendant leur formation.

### ACCÈS À L'EMPLOI ET / OU À UNE FORMATION QUALIFIANTE

Proposition de CDD ou de CDI, ou de contrat de professionnalisation par l'entreprise.

« Les entreprises qui ont fait le choix d'accueillir des réfugiés au sein de leur structure sont des exemples d'engagement et d'agilité pour l'entreprise du futur, puisque la multiculturalité est la richesse de demain. »

**PIERRE GATTAZ**







L'objectif est de sensibiliser, sur un même territoire, les CFA et les branches pour organiser des journées de présentation concrètes des métiers, *via* des visites d'atelier et d'entreprises, des témoignages...

Le Medef a également pour objectif de structurer des échanges au niveau national entre acteurs impliqués au niveau des départements, afin de rendre les expérimentations locales généralisables.

Enfin, la question de la situation juridique du jeune quand il atteint ses 18 ans est posée avec insistance par le Medef au gouvernement, pour que le parcours d'intégration ne soit pas brutalement interrompu à la majorité du jeune.

### 3/ POUR LES MINEURS NON ACCOMPAGNÉS

Le Medef s'est rapproché de réseaux de Centres de formation des apprentis (CFA) disposant de capacité d'hébergement (internats) et d'un encadrement socio-éducatif suffisant. Il a élaboré un « parcours d'insertion » en lien avec les acteurs afin de garantir un encadrement du jeune suffisant, un accompagnement et une démarche d'apprentissage du métier. Il a fléché les jeunes vers les métiers où il existe une pénurie d'apprentis, mais où la demande des entreprises est forte. Les premiers résultats sont encourageants : forte satisfaction des entreprises quant au comportement des jeunes (savoir-être, assiduité, motivation), forte motivation des jeunes eux-mêmes (tant en termes professionnels que d'intégration) et autonomie renforcée des jeunes (salaire lié à l'apprentissage).

Néanmoins il reste des difficultés de *sourcing* des mineurs non accompagnés et de fléchage vers des solutions d'apprentissage pertinentes. Les jeunes sont parfois orientés vers des métiers par opportunisme, sans réelle motivation de leur part. Une démarche de présentation des métiers dits « en tension », avant intégration dans un CFA, semble indispensable.





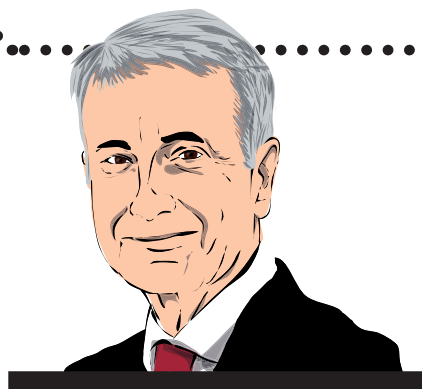
# E-SANTÉ :

## BIENVENUE DANS L'ÈRE DE LA MÉDECINE NUMÉRIQUE !

**DR DAVID GUEZ,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL WEHEALTH BY SERVIER**







L'e-santé est en passe de transformer profondément nos usages et notre approche globale de l'offre de soins. Elle s'annonce comme une des solutions incontournables pour améliorer la prise en charge des patients, faciliter le parcours de soins et rendre la médecine plus efficiente. Au-delà de nos frontières, l'e-santé s'imaginer et se développe partout dans le monde. J'ai commencé à poser les bases de WeHealth by Servier, la direction e-santé du laboratoire Servier, en 2015. Depuis, nous recherchons les meilleures innovations en allant autour du monde à la rencontre de start-up, d'incubateurs et de partenaires. Avec mon équipe, nous en avons rencontré plus de 300 en trois ans. Et comme leurs écosystèmes sont essentiels, nous engageons aussi des partenariats avec les acteurs privés et publics indispensables à leur éclosion. L'engouement est partout, les investissements sont massifs. L'e-santé est une révolution pour la médecine, mais aussi pour l'économie des pays qui ont fait le choix de s'y investir. La revue prestigieuse *Nature* vient par exemple de créer une version « Nature Digital Medicine » !

Toutefois pour réaliser le potentiel de l'e-santé et profiter pleinement de ses bénéfices, plusieurs défis restent à relever. Tout d'abord, il faudra vaincre les réticences de certains professionnels de santé. À la question « l'e-santé va-t-elle confisquer aux médecins certains actes médicaux ? », il faut faire comprendre que la réponse est « non ». Bien au contraire, l'e-santé va permettre d'interconnecter les praticiens, de développer le partage des expertises et de gagner un temps précieux à consacrer au patient. On peut citer l'exemple du radiologue : l'intelligence artificielle ne va pas le remplacer, mais lui fournir une première lecture des clichés, une première analyse, ce qui fera gagner du temps au praticien. Plus de patients pourront être pris en charge et dans de meilleures conditions. Cette démarche pédagogique doit être menée par l'ensemble des acteurs du secteur (constructeurs et distributeurs de dispositifs médicaux, laboratoires pharmaceutiques, autorités de santé...). Il faut œuvrer également auprès des pouvoirs publics pour réclamer une véritable certification des solutions d'e-santé en mettant en place une agence numérique médicale comme l'a bien

compris la Food and Drug Administration aux États-Unis. Ensuite, il est essentiel que cette démarche d'information soit élargie aux patients. Ils doivent être rassurés sur les bénéfices de l'e-santé : diagnostic plus rapide, détection plus précoce des complications, amélioration de l'observance, réduction des réhospitalisations.

On le voit bien, dans ce futur pas si lointain, tout le monde est gagnant : le patient, le médecin, mais aussi la communauté au sens large, car des citoyens en meilleure santé participent mieux au rayonnement d'un pays, et un système de santé optimisé est moins coûteux. L'e-santé permettra à la médecine d'être plus précise et d'éviter des activités inutiles, coûteuses et polluantes. Elle devra aussi améliorer l'accès aux soins pour tous : les intérêts individuels et communautaires vont se rejoindre et donner plus de résonance à l'effort sanitaire. Avec le développement de l'e-santé, l'amélioration des services aux patients et le traitement des données, les laboratoires pharmaceutiques vont entrer dans l'âge de la « Life Science Company ». Nous changeons de paradigme temporel dans la réponse que nous pouvons apporter aux besoins de nos patients : dix à quinze ans sont nécessaires pour développer un médicament, mais il ne faut que quelques mois pour mettre en place un dispositif de santé connecté et imaginer des parades contre les maladies. C'est en développant une collaboration étroite entre nous tous, acteurs de l'e-santé, que nous pourrions répondre à l'ensemble de ces défis : c'est ma conviction.

# PASSER LE CAP DES COMPÉTENCES

Beaucoup a été dit sur la transformation numérique de notre économie : une nouvelle révolution industrielle, qui affecte les organisations et la vie personnelle, qui questionne les métiers et les méthodes, qui bouleverse les façons de produire, de consommer, d'interagir... La quatrième édition de l'Université du numérique organisée par le Medef, les 21 et 22 mars derniers, a démontré une prise de conscience encourageante face à ces mutations. Un enthousiasme, aussi, vis-à-vis de certaines innovations à l'immense potentiel : à elle seule, l'Intelligence artificielle (IA) pourrait représenter, d'ici 2022, une croissance de 38 % du chiffre d'affaires et de 10 % des effectifs pour les entreprises qui investiront dans ces technologies d'avenir.

**PIERRE GATTAZ**, président du Medef

**CHRISTIAN NIBOUREL**, président d'Accenture France et Benelux

## DIFFICULTÉ À POURVOIR LES NOUVEAUX MÉTIERS

Mais l'Université du numérique a aussi mis en lumière un point de tension : la France dispose-t-elle des compétences pour répondre à ces transformations ? Le plus inquiétant n'est pas tant la disparition de certains métiers, conséquence naturelle de toute révolution économique, mais la difficulté à pourvoir les nouveaux qui se dessinent. La France pourrait se retrouver d'ici deux ans avec 80 000 emplois non pourvus dans ce secteur. Comment faire émerger les *data scientists*, designers de réalité virtuelle ou « éleveurs de robots » dont elle aura besoin pour embrasser cette dynamique et en tirer de la valeur ? Pour « relever le défi des compétences », appel lancé par cette Université du numérique 2018, plusieurs impératifs sont ressortis des échanges :

### Orienter et former les jeunes pour les préparer aux emplois de demain

En matière d'usages numériques, la société a avancé plus vite que l'école. Les bases d'une culture digitale commune devraient être dispensées dès le primaire, ce qui permettrait par ailleurs de réduire les risques de fracture numérique. Afin de renforcer l'attractivité du secteur et de surmonter la pénurie de talents, les cursus scientifiques doivent être encouragés, tout comme la féminisation des filières d'ingénieurs dans le supérieur.

### Attirer et retenir les talents du secteur numérique

La France dispose d'un vivier de talents reconnus, stimulé et amplifié ces dernières années par

des initiatives comme la French Tech. Mais la compétition internationale est forte et le risque est grand de laisser échapper ces talents, faute d'une accélération suffisante du rythme d'investissement dans les technologies et les formations qui consolideront durablement le secteur. En 2016, les investissements dans les start-up spécialisées dans l'IA représentaient 2 milliards de dollars aux États-Unis et 1 milliard en Chine, contre seulement 600 millions en Europe. Si on peut se féliciter que la France soit la deuxième destination de ces investissements en Europe, elle serait aussi, selon les données du réseau LinkedIn, le deuxième pays dans le monde, après l'Inde, le plus touché par le départ de ses travailleurs qualifiés.

### Requalifier les actifs vers les compétences les plus critiques

À l'horizon 2030, le besoin de cumuler des savoirs techniques ne suffira plus. Il faudra développer des compétences de type *soft skills*, dans une approche complémentaire des technologies « intelligentes » : gestion de projet agile, créativité, résolution de problèmes complexes, esprit critique, adaptabilité, autonomie, aptitudes interpersonnelles...

Pour anticiper et accompagner ce changement, employeurs, organisations syndicales et individus ont une responsabilité partagée. Les entreprises auront un rôle à jouer pour préserver l'employabilité de leurs collaborateurs en les faisant évoluer vers les compétences porteuses de croissance et de compétitivité. Il est essentiel d'anticiper et d'expliquer dès aujourd'hui l'impact des transformations sur leurs fonctions, afin que tous s'approprient la nécessité d'évoluer. Les individus devront s'interroger sur leurs acquis et gagner en agilité en développant de nouvelles aptitudes – une démarche facilitée par des outils numériques de formation toujours plus accessibles et démocratiques.

De l'État à l'individu, en passant par les entreprises et les acteurs de la formation initiale ou continue, l'effort doit être collectif : la révolution numérique en cours, bien plus accélérée que les précédentes, est porteuse d'enjeux sociaux autant qu'économiques qui nous obligent à développer rapidement une réponse ambitieuse et coordonnée. Il faut passer le cap difficile de la montée en compétences pour parcourir l'océan de possibilités que représente ce nouveau monde.



1365 LE CLOS DES LAMBRAYS 1593 CHÂTEAU D'YQUEM 1668 DOM PÉRIGNON 1729  
RUINART 1743 MOËT & CHANDON 1765 HENNESSY 1772 VEUVE CLICQUOT 1780  
CHAUMET 1815 ARDBEG 1817 COVA 1828 GUERLAIN 1832 CHÂTEAU CHEVAL BLANC  
1843 KRUG 1843 GLENMORANGIE 1846 LOEWE 1849 ROYAL VAN LENT 1849 MOYNAT  
1852 LE BON MARCHÉ 1854 LOUIS VUITTON 1858 MERCIER 1860 TAG HEUER 1860  
JARDIN D'ACCLIMATATION 1865 ZENITH 1870 LA SAMARITAINE 1884 BVLGARI 1895  
BERLUTI 1898 RIMOWA 1908 LES ÉCHOS 1916 ACQUA DI PARMA 1924 LORO PIANA  
1925 FENDI 1936 FRED 1944 LE PARISIEN 1945 CÉLINE 1947 DIOR 1947 EMILIO PUCCI  
1947 PARFUMS CHRISTIAN DIOR 1952 GIVENCHY 1957 PARFUMS GIVENCHY 1958  
STARBOARD CRUISE SERVICES 1959 CHANDON 1960 DFS 1969 SEPHORA 1970 CAPE  
MENTELLE 1970 KENZO 1972 PERFUMES LOEWE 1976 BENEFIT COSMETICS 1977  
NEWTON VINEYARD 1980 HUBLOT 1984 THOMAS PINK 1984 MARC JACOBS 1984 MAKE  
UP FOR EVER 1985 CLOUDY BAY 1988 KENZO PARFUMS 1991 FRESH 1992 COLGIN  
CELLARS 1993 BELVEDERE 1998 BODEGA NUMANTHIA 1999 CHEVAL DES ANDES 1999  
TERRAZAS DE LOS ANDES 2004 NICHOLAS KIRKWOOD 2005 EDUN 2006 HÔTELS CHEVAL  
BLANC 2008 KAT VON D 2009 MAISON FRANCIS KURKDJIAN 2010 WOODINVILLE  
2013 AO YUN 2017 FENTY BEAUTY BY RIHANNA 2017 VOLCAN DE MI TIERRA

# TPE & PME FAITES RAPIDEMENT DES ÉCONOMIES !

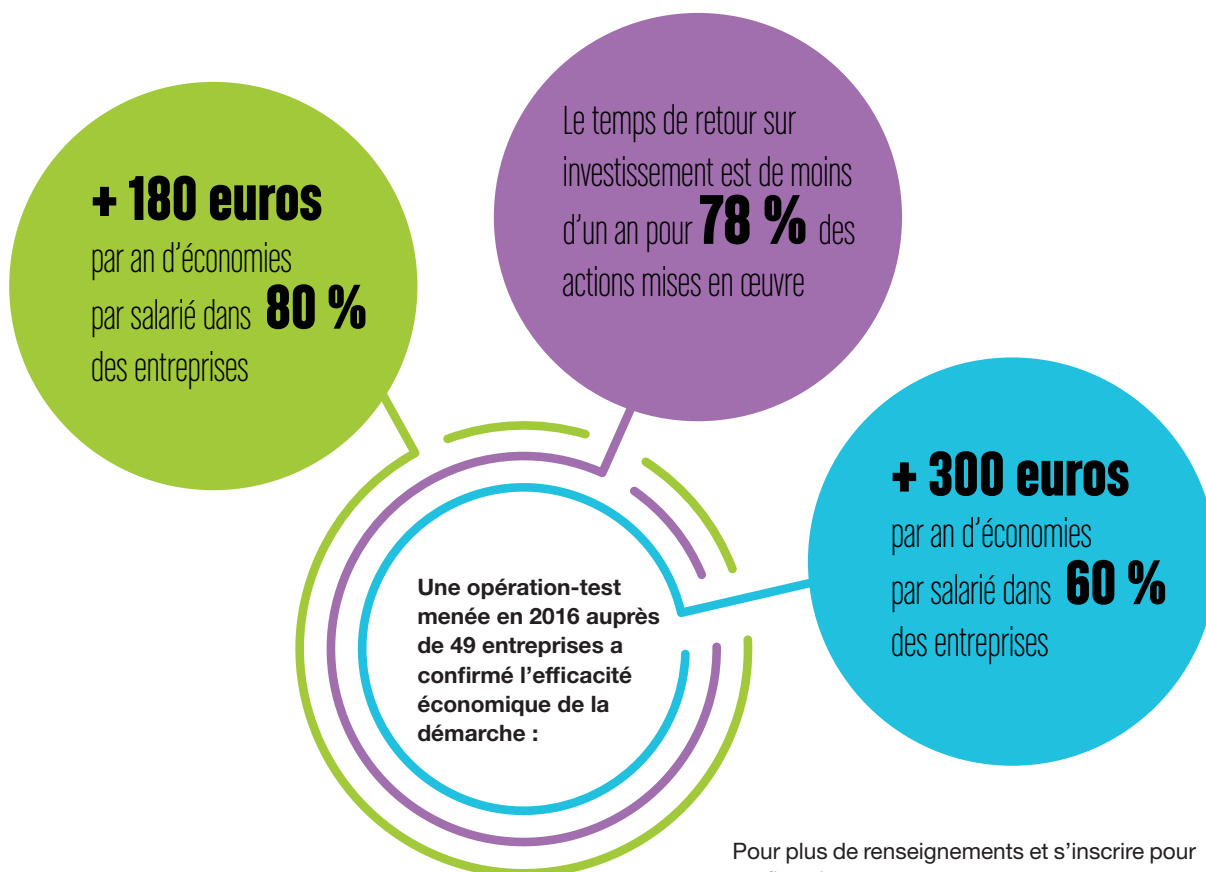
FIN 2017, L'ADEME ET PLUSIEURS PARTENAIRES,  
DONT LE MEDEF, ONT LANCÉ L'OPÉRATION  
« **TPE & PME GAGNANTES SUR TOUS LES  
COÛTS !** » OBJECTIFS POUR LES ENTREPRISES :  
FAIRE DES ÉCONOMIES, GAGNER EN RENTABILITÉ  
ET RÉDUIRE LEUR IMPACT ENVIRONNEMENTAL.

Convaincus que la mise en œuvre de la transition énergétique et écologique est un levier de compétitivité pour les entreprises, l'Ademe et ses partenaires ont conçu un dispositif innovant pour accompagner les TPE et PME dans cette démarche. Les entreprises des secteurs de l'industrie de transformation, de la distribution et de la restauration sont invitées à s'inscrire en ligne afin de bénéficier d'un accompagnement technique financé par l'Ademe et ses partenaires visant à faire des économies en optimisant leurs consommations d'énergie, de matières et d'eau, et en réduisant leurs productions de déchets.

## UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ ET SUR LA DURÉE

L'Ademe et ses partenaires prennent en charge, dès le départ, le financement de l'accompagnement de l'entreprise par un expert, formé et outillé par l'Ademe : visite sur site, analyse des pratiques, identification des économies possibles, définition du plan d'actions correspondant, suivi de la mise en place des actions sur un an et évaluation. Le plan d'action mis en place vise une rentabilité à court terme, voire immédiate. Si l'entreprise identifie des économies récurrentes suffisamment importantes, il lui est demandé de contribuer au fonds d'intervention mis en place par l'Ademe, à un niveau forfaitaire largement inférieur à ses économies annuelles.

## DES GAINS ÉCONOMIQUES DÉMONTRÉS



Pour plus de renseignements et s'inscrire pour  
profiter de cet accompagnement :  
[www.gnantessurtouslescours.fr](http://www.gnantessurtouslescours.fr)



**TPE & PME GAGNANTES  
SUR TOUS LES COÛTS !**  
ÉNERGIE - MATIÈRES - DÉCHETS



# UN NOUVEAU ..... **SOUFFLE** POUR LES RELATIONS ÉCONOMIQUES FRANCO-ALGÉRIENNES

PIERRE GATTAZ ET JEAN-LOUIS CHAUSSADE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE SUEZ ET PRÉSIDENT DU CONSEIL DE CHEFS D'ENTREPRISE FRANCE-ALGÉRIE DU MEDEF INTERNATIONAL, ONT CONDUIT UNE IMPORTANTE DÉLÉGATION DE CHEFS D'ENTREPRISE FRANÇAIS À ALGER DU 7 AU 9 FÉVRIER DERNIER. IL S'AGISSAIT NOTAMMENT DE RENFORCER LE LIEN DÉJÀ SOLIDE ENTRE LES DEUX PAYS.



**LE DURCISSEMENT DES IMPORTATIONS :  
UN VERROU À FAIRE SAUTER**

Lors de cette visite à Alger, Pierre Gattaz a pu s'entretenir avec le Premier ministre algérien, Ahmed Ouyahia, et plusieurs membres de son gouvernement. Parmi les sujets abordés, le durcissement des importations qui, pour Pierre Gattaz, fait peser une menace pour les investisseurs locaux : « *Le durcissement sur les importations de certains produits et équipements peut paralyser localement des investisseurs qui ne peuvent plus se fournir en pièces et ne peuvent donc plus honorer les commandes. [...] Il faut être plus prudent et faire en sorte qu'on n'asphyxie pas les entreprises des investisseurs locaux.* » Autre sujet abordé avec le chef du gouvernement, la règle du 51/49 qui interdit aux investisseurs français désireux de s'installer en Algérie d'être majoritaires, ce qui peut en dissuader certains. « *La règle des 49/51 est un sujet que nous avons souvent évoqué. [...] Il y a des entreprises françaises qui veulent venir en Algérie, mais qui ne le font pas parce qu'elles ne pourront pas contrôler leur majorité. [...] Mais cette règle ne doit toutefois pas être un obstacle pour les entreprises qui veulent s'installer en Algérie. ... Le plus important est que les patronats français et algérien partagent l'objectif de la diversification de l'économie et de son accompagnement durable vers la croissance.* » Pierre Gattaz a également appelé les entreprises françaises à vaincre leur frilosité afin de mieux faire face à la concurrence des entreprises chinoises, turques ou espagnoles en Algérie : « *Certains concurrents sont très bons, très rapides et très agiles, l'économie française doit être moins frileuse, plus exportatrice et plus globale.* »

Composée de plus de 60 chefs d'entreprise représentant une cinquantaine de sociétés françaises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité (infrastructures et construction, transport et logistique, énergie et environnement, éducation, agrobusiness, aéronautique, numérique, finance et assurance, juridique), cette délégation est la plus importante organisée en Algérie depuis 2011. Tous les secteurs de l'excellence française à l'international étaient représentés.

Des liens étroits unissent politiquement, économiquement et socialement la France et l'Algérie depuis toujours. La France est le deuxième fournisseur du pays et son quatrième client, elle compte parmi les premiers investisseurs hors hydrocarbures. Au total, près de 500 entreprises françaises sont actuellement présentes en Algérie, via des partenariats franco-algériens. Cela représente 40 000 emplois dans le pays et environ 100 000 emplois indirects.

Cette délégation poursuivait plusieurs objectifs : renforcer le partenariat entre les communautés d'affaires française et algérienne ; prospector les nouvelles opportunités, affiner les stratégies des entreprises, faire avancer les projets déjà développés et lever les freins à l'investissement ; échanger avec les principaux décideurs publics et privés algériens ; et donner la priorité à la jeunesse et à l'entrepreneuriat. Comme l'a exprimé Pierre Gattaz, il s'agit de « *co-construire l'avenir en mettant l'entrepreneuriat au cœur de notre relation* ». Pour le président du Medef, « *L'Algérie et la France sont unies. Il nous faut renforcer leur lien en utilisant notre proximité et notre volonté de travailler ensemble. Les enjeux sont immenses : transformation énergétique, révolution numérique, mondialisation, évolutions sociétales et migratoires. Ces transformations sont autant de défis pour la croissance de nos pays, et les talents de nos diasporas sont une force.* »

### UN CONSEIL D'AFFAIRES ALGÉRO-FRANÇAIS

Lors de cette visite à Alger a également été décidée la création d'un « conseil d'affaires » par le MEDEF et son homologue algérien, le Forum des chefs d'entreprises (FCE), présidé par Ali Haddad. Il servira de cadre de travail commun afin de favoriser un échange régulier entre les deux organisations patronales. Cette structure « *impulsera des partenariats sectoriels ciblés [...] pour la création de filières technologiques et industrielles* », a précisé Ali Haddad.

MM. Haddad et Gattaz ont également tous deux mis en avant l'atout que représente l'importante diaspora algérienne pour le développement de partenariats inter-entreprises. « *L'entreprise et l'entrepreneuriat doivent être au centre du renforcement des relations entre nos deux pays* », a ajouté Pierre Gattaz.

### UNE ÉCONOMIE EN COURS DE DIVERSIFICATION

Lors de cette visite, Pierre Gattaz a salué la volonté du gouvernement algérien d'initier des programmes de diversification économique, en appelant à poursuivre dans cette voie. « *La diversification de l'économie est un gage de développement durable et stable. Je pense notamment à la montée en gamme et au développement des filières d'avenir. Sur tous ces chantiers très prometteurs, les entreprises françaises ont une expertise reconnue qu'elles peuvent apporter aux acteurs économiques algériens sous la forme de partenariats incluant la formation. [...] Cette dernière est prioritaire, car c'est le socle sur lequel repose la diversification. L'Algérie a une richesse évidente : sa jeunesse dynamique et entreprenante. Il faut répondre aux besoins de cette jeunesse en lui offrant des perspectives d'avenir.* »

Le président du FCE a confirmé cette diversification précisant que, « *actuellement, les hydrocarbures ne représentent que 30 % du PIB* ». Selon lui, les exportations hors hydrocarbures devraient atteindre plusieurs milliards d'euros d'ici quelques années. Pour Ali Haddad, cette « *diversification des exportations va permettre de soutenir le financement de la croissance économique accélérée* ».

Cette visite à Alger a également été l'occasion pour Engie, acteur économique majeur dans le secteur du gaz en Algérie, de signer un protocole d'accord de coopération et de partage des compétences dans le secteur des énergies renouvelables, avec le groupe public pétrolier Sonatrach. Cet accord porte notamment sur le passage à l'énergie solaire des stations de compression des gazoducs, la valorisation des « gaz torchés » et l'efficacité énergétique des processus industriels.



# L'ALGÉRIE

## EN QUELQUES CHIFFRES

SUPERFICIE

**2,5** millions de km<sup>2</sup>

POPULATION

**41,2** millions d'habitants

PIB

**168 Md \$**  
en 2016

PIB  
PAR HABITANT

**14 950 \$**  
en 2016

CROISSANCE

**3,6 %** en 2016

EXPORTATIONS  
FRANÇAISES  
EN ALGÉRIE

**5,08 Md €**  
(2<sup>e</sup> rang des  
fournisseurs  
après la Chine)

TAUX DE CHÔMAGE

**10,5 %**  
(26,7 % chez les jeunes)

IMPORTATIONS  
FRANÇAISES DE PRODUITS  
ALGÉRIENS

**2,99 Md d'euros,**  
dont 90,1 % d'hydrocarbures  
(4<sup>e</sup> client derrière l'Italie,  
l'Espagne et les États-Unis)

# STARS IN AFRICA

## JEUNESSE, ENTREPRENEURIAT ET CROISSANCE **EN AFRIQUE**

À NAIROBI (KENYA), LES 6 ET 7 MARS DERNIER, L'AGYP POWERED BY MEDEF A RÉUSSI SON PARI EN ORGANISANT LE FORUM STARS IN AFRICA, LE PLUS GRAND ÉVÉNEMENT DU SECTEUR PRIVÉ DÉDIÉ À L'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES EN AFRIQUE. UNE OPPORTUNITÉ POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES DE METTRE EN AVANT LEURS ACTIONS SOCIÉTALES ET D'ALLER À LA RENCONTRE DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DE DEMAIN.



Provenant de plus de 40 pays africains et européens, quelque 800 personnes se sont déplacées à Nairobi à l'occasion du premier forum Stars in Africa, répondant à l'invitation du Medef, de l'Agyp et du Medef international. L'enjeu : déterminer comment allier conquête business et croissance inclusive au moyen d'un exercice économique et sociétal. Retour sur cette rencontre unique des acteurs business des deux continents engagés dans la formation, l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes.

## UN IMMENSE MARCHÉ QUI REGORGE DE DÉFIS

Durant la cérémonie d'ouverture, Uhuru Kenyatta, président de la république kenyane, a fait œuvre de pédagogie : « *L'Afrique s'éloigne du récit d'impuissance et de dur labeur pour se rapprocher de celui de la prospérité, ancré sur l'investissement et le commerce.* ». De son côté, le président du Medef a déclaré : « *Un événement comme Stars in Africa est très important, car il permet aux entrepreneurs de se rencontrer et de construire des projets ensemble. Et finalement d'être un exemple pour les responsables politiques.* » Avec une population de plus de 2 milliards d'individus prévue en 2050, soit le quart de la population mondiale, l'Afrique est le continent de la croissance mondiale du <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle. Cet immense marché regorge de défis pour les Européens et les Africains. Pour les Européens, il s'agit d'abord de la réussite de leurs entreprises face à une concurrence internationale féroce. Ensuite, de bâtir une relation politique apaisée et constructive autour des enjeux commerciaux, migratoires, climatiques et sécuritaires. Pour les Africains, ce sont des modèles économiques et sociaux à affirmer. À l'échelle du continent, 30 millions de jeunes arrivent sur le marché de l'emploi chaque année. Le besoin de solution est immense. Or, « *pour créer de l'emploi, il faut des entreprises, et pour créer des entreprises, il faut des entrepreneurs. Ces jeunes sont autant de potentiels d'entrepreneurs* », a rappelé Pierre Gattaz à l'ouverture du forum.



C'est pour favoriser cet entrepreneuriat que les Programmes pour la croissance et la jeunesse active (Agyp) ont vu le jour au Medef en 2016. Ils regroupent plus de 12 000 acteurs du business, de l'emploi, de la formation et de la jeunesse, issus des deux continents. Le forum Stars in Africa les a réunis pour une coupe du monde, pendant deux jours, au iHub, incubateur emblématique du continent, lointain cousin de la Station F. Sous l'égide de l'Organisation internationale des employeurs, de BusinessEurope et de Business Africa, chaque patronat était invité à venir avec ses entreprises championnes de la croissance inclusive et ses meilleures start-up.





# Une vue panoramique sur nos solutions d'entreprise

**La liberté de choisir** votre véhicule d'entreprise parmi plus de 30 modèles  
de 5 marques : **berlines, SUV, citadines ou utilitaires.**

**La liberté de louer** votre véhicule sur **4 ans** et de le restituer sans frais dès **2 ans** avec

**BE-FREE PRO\***



**Jeep**



**FCA | FLEET & BUSINESS**

Déployée notamment à travers un réseau de « Business Centers » formés et équipés pour répondre aux exigences des professionnels, FCA Fleet and Business propose un large choix de plus de 30 véhicules particuliers et utilitaires issus des 5 marques du groupe, ainsi que de nombreuses solutions de mobilité correspondant aux besoins des entreprises. [www.fcafleet-business.fr](http://www.fcafleet-business.fr)

\*Offre non cumulable, réservée aux professionnels, valable dans le réseau participant pour tout contrat de LLD BE-Free Pro. Sous réserve d'acceptation par Leasys France, SAS au capital de 3 000 000 € - 6 rue Nicolas Copernic - ZA Trappes-Elancourt 78190 Trappes - 413 360 181 RCS Versailles. Courtier en assurance enregistré à l'ORIAS n° 08045147. Be-Free Pro: Soyez libre Pro. FCA FLEET & BUSINESS : Direction des Ventes aux Entreprises du Groupe FCA. CONSOMMATIONS MIXTES (L/100 KM): 4,7 À 7,0 (ALFA ROMEO STELVIO), 3,4 À 6,3 (FIAT TIPO STATION WAGON), 5,8 À 6,2 (ABARTH 595), 4,1 À 6,7 (500X), 6,3 À 7,0 (FIAT DUCATO) ET 4,4 À 6,9 (JEEP® COMPASS). ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> (G/KM) : 124 À 161 (ALFA ROMEO STELVIO), 89 À 146 (FIAT TIPO STATION WAGON), 134 À 139 (ABARTH 595), 107 À 157 (500X), 164 À 234 (FIAT DUCATO) ET 117 À 160 (JEEP® COMPASS).





## SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT

Stars in Africa est une dynamique qui produit du concret. Elle développe et rend visible des actions qui soutiennent le développement de l'entrepreneuriat. Panels, master classes, *workshops*, *marketplaces*, autant d'espaces étaient dédiés à partager et à accélérer les réussites entrepreneuriales dans six domaines : énergie et environnement, santé et mieux-être, digital et *tech*, agro-alimentaire, éducation et formation, financements.

Une étude annuelle de référence sur les entreprises à croissance rapide a été lancée en partenariat avec KPMG. Pendant trois ans, les acteurs entrepreneuriaux de 15 pays et 8 secteurs clés seront suivis afin d'identifier les modèles à reproduire pour permettre l'épanouissement du tissu entrepreneurial africain et l'accélération de la croissance du continent.

Danson Muchemi, 33 ans, CEO de JamboPay, solution de paiement en ligne et principal concurrent de PayPal en Afrique, et Leticia N'Cho Traoré, 37 ans, CEO du Groupe Addict, modèle multisectoriel de serial entrepreneuse, ont reçu le prix Business Africa Entrepreneur 2017 des mains de Pascal Lorot, président de l'Institut Choiseul, et de Pierre Gattaz, respectivement dans les catégories Coup de cœur du jury et Jeune entrepreneuse.

Parmi les start-up présentes, une dizaine ont été sélectionnées pour la compétition Stars in Africa Award visant à récompenser les jeunes pousses les plus prometteuses du continent. Soutenues par Wari et Schneider Electric, deux d'entre elles ont gagné un prix ainsi qu'un accompagnement dédié pour l'année à venir : dans la catégorie digital et technologie, Mobiticket, l'appli de Nickson Nyakambi, déploie un système de ticket de transport en commun par mobile ; dans la catégorie énergie et environnement, Strauss Energy, cofondée par Tony Nyagah, fabrique des tuiles solaires.

## L'EXPERTISE FRANÇAISE DE PLUS EN PLUS RECHERCHÉE

Pour les 60 entreprises françaises présentes, Stars in Africa était l'occasion d'un coup double. Tout d'abord, de nouer des contacts avec les jeunes pousses qui produisent le meilleur de l'innovation du continent dans leur écosystème. Une

démarche stratégique pour le développement des industries françaises. Près de 200 jeunes start-uppers étaient présents, sélectionnés et amenés par les partenaires (iHub, Afrobytes, FrenchTech, MakeIT, UP40). Ensuite, de valoriser et de s'inspirer des meilleures pratiques sociétales d'entreprises qui, développées en parallèle de leurs opérations, contribuent à l'entrepreneuriat des jeunes. Ces pratiques comptent de plus en plus alors que les pays se battent pour attirer et retenir des investissements « de qualité », c'est-à-dire créateurs d'emplois et de croissance partagés au niveau local. En plus de l'expertise technique française de plus en plus recherchée, cette approche, développée par de nombreuses entreprises françaises de la délégation (Engie, Dassault, Schneider Electric, Orange, etc.), leur permet de mieux rivaliser avec les grands émergents présents sur le continent.

## DÉFRICHER ET MARQUER LE TERRAIN

Ce dernier déplacement de Pierre Gattaz en Afrique en tant que président du Medef, après s'y être rendu en moyenne tous les quatre mois durant son mandat, a confirmé l'état d'esprit de la communauté d'affaires française vers l'international : défricher et marquer le terrain pour s'emparer des opportunités business sur tout le continent, même si les conditions d'opérations sont encore souvent délicates. L'organisation conjointe de ce forum et de cette délégation, la première d'Europe à se déplacer au Kenya après une séquence électorale complexe, a d'ailleurs marqué les observateurs régionaux. Le hashtag #StarsInAfrica ayant été *trending topic* [sujet tendance, ndlr] dans 17 pays du continent. Le président Kenyatta, accompagné de cinq membres de son gouvernement, a en ce sens remarqué : « À travers Pierre Gattaz, nous saluons l'engagement du Medef et de la communauté d'affaires française. » La première édition de Stars in Africa s'est ainsi clôturée en attendant ses prochaines étapes, dans les trois prochaines années, dans les différentes sous-régions du continent. L'engagement des communautés présentes de continuer à faire de l'entrepreneuriat des jeunes la clef de la croissance inclusive du continent devrait également nourrir de nombreuses initiatives dans les mois à venir.

Pour en savoir plus : [www.starsinfrica.org](http://www.starsinfrica.org)

Cette première édition de Stars in Africa s'est tenue grâce au soutien de KPMG, Cevital, Qwant, NDC Pro., Engie, Emergence Capital, Wari et Schneider Electric.

# BREXIT

## MODE D'EMPLOI





LE 29 MARS 2019, LE ROYAUME-UNI QUITTERA L'UNION EUROPÉENNE. CET ACTE POLITIQUE AURA DES CONSÉQUENCES QUI POURRONT ÊTRE TRÈS LOURDES POUR DE NOMBREUSES ENTREPRISES FRANÇAISES. LES NÉGOCIATIONS EN COURS ENTRE BRUXELLES ET LONDRES SONT D'UNE COMPLEXITÉ SANS PRÉCÉDENT. POUR AIDER LES ENTREPRISES FRANÇAISES À FRANCHIR LE CAP DE L'APRÈS-2019, LE MEDEF, S'INSPIRANT DU TRAVAIL RÉALISÉ PAR SON HOMOLOGUE IRLANDAIS L'IBEC, VIENT DE PUBLIER UN « GUIDE DU BREXIT POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES ». IL DRESSE L'INVENTAIRE DES DIFFICULTÉS POSSIBLES ET RECENSE LES PRINCIPALES QUESTIONS QUE DOIVENT SE POSER LES ENTREPRISES POUR SE PRÉPARER À L'APPROCHE DU BREXIT.



## BREXIT DUR OU BREXIT DOUX ?

Le paysage politique et économique post-Brexit demeure incertain. Deux scénarios sont possibles : un Brexit doux (*soft*) ou un Brexit dur (*hard*). Selon le scénario qui prévaudra, les conséquences ne seront bien évidemment pas les mêmes. Le gouvernement britannique a indiqué la relation future qu'il souhaite avec l'Union européenne : quitter le marché unique et l'union douanière, exercer un contrôle complet sur l'immigration et s'exonérer de la juridiction de la Cour de justice de l'Union européenne. Les Britanniques ont également souhaité une période transitoire de deux ans entre leur sortie, le 29 mars 2019, et l'entrée en vigueur du nouveau régime. Début 2018, la potentialité d'un Brexit dur n'est pas encore exclue. Tout dépendra de la volonté des négociateurs d'aboutir à un compromis. Il existe un risque que le Royaume-Uni sorte de l'Union en mars 2019 sans qu'aucun nouvel accord ou accord transitoire n'ait été conclu.

Face à de telles incertitudes, il est important pour les entreprises françaises de se préparer sans attendre, d'autant que le Royaume-Uni est l'un de leurs plus importants partenaires commerciaux et un marché clé pour elles. En 2015, 30 483 entreprises françaises ont ainsi exporté outre-Manche.

IL EXISTE UN RISQUE  
QUE LE ROYAUME-UNI  
SORTE DE L'UNION  
EN MARS 2019 SANS  
QU'AUCUN NOUVEL ACCORD  
OU ACCORD TRANSITOIRE  
N'AIT ÉTÉ CONCLU

## DES IMPLICATIONS POSSIBLES DANS DE NOMBREUX DOMAINES

L'objet du guide que vient de publier le Medef est précisément d'aider les entreprises françaises. Il évalue les dix principaux domaines dans lesquels le Brexit pourrait avoir des implications pour elles : devises, chaînes logistiques, contrats, finances et financements, ressources humaines, gestion, fiscalité, réglementations, marchés, structures d'opération.

### DEVISES

Le référendum a eu un effet immédiat pour les entreprises françaises : la chute de la valeur de la livre avec un impact réel pour les exportateurs. Les entreprises françaises (et européennes) qui facturent en euros voient déjà les acheteurs britanniques reculer face aux augmentations de prix liées à la devise.

### CHAÎNES LOGISTIQUES

Les chaînes logistiques entre le Royaume-Uni et la France fonctionnent actuellement sur le principe du marché unique. Cela permet la circulation sans obstacle des biens, des services, des personnes et des capitaux. Le pire scénario verrait de nouvelles taxes et des tarifs douaniers entre le Royaume-Uni et l'UE. Les secteurs à faibles marges et à forts volumes d'échanges, tel l'agroalimentaire, sont particulièrement exposés à ces éventuelles nouvelles barrières commerciales. Même si un accord de libre-échange venait à être négocié, il n'éviterait pas des obstacles de type logistique (conformité aux normes techniques, règles d'étiquetage et d'origine, normes sanitaires...), toutes choses qui pourraient retarder les échanges et ajouter des frais pour les entreprises.

## FRANCE ET ROYAUME-UNI

### UNE RELATION INTENSE

#### ROYAUME-UNI

8<sup>e</sup> FOURNISSEUR de la France  
5<sup>e</sup> CLIENT

**19 MILLIARDS** d'euros  
d'importations en provenance du Royaume-Uni  
= 3,8 % du total de nos importations

+ **200 000** Britanniques  
installés en France

+/- **2 300** entreprises britanniques  
implantées en France  
= - 200 000 emplois

+/- **12 MILLIONS**  
de touristes en provenance du Royaume-Uni

+/- **3 000** étudiants britanniques  
en France

Stock d'investissement britannique  
en France : + **65 MILLIARDS** d'euros

#### FRANCE

5<sup>e</sup> FOURNISSEUR du Royaume-Uni  
3<sup>e</sup> CLIENT

**31 MILLIARDS** d'euros  
d'exportations françaises vers le Royaume-Uni  
= 7 % du total de nos exportations

+ **300 000** Français  
installés au Royaume-Uni

+/- **3 300** entreprises françaises  
implantées au Royaume-Uni  
= + 370 000 emplois

+/- **4 MILLIONS** de touristes  
en provenance de France

+/- **14 000** étudiants français  
au Royaume-Uni

Stock d'investissement français  
au Royaume-Uni: + **100 MILLIARDS** d'euros



LE PIRE SCÉNARIO  
VERRAIT DE NOUVELLES  
TAXES ET DES TARIFS  
DOUANIERS ENTRE  
LE ROYAUME-UNI ET L'UE



## CONTRATS

S'il ne devrait pas y avoir d'impacts immédiats sur les contrats commerciaux, en revanche, de nombreux risques sont probables sur les contrats à long terme. Y a-t-il un postulat de libre-circulation des biens et des personnes ou d'appartenance du Royaume-Uni à l'EEE ? Y a-t-il une dépendance à l'Union européenne ou aux aides d'État ? La façon dont les différends seront résolus est-elle claire ? Comment les droits de propriété intellectuelle seront-ils protégés ?... Autant de questions que les entreprises vont devoir se poser.

## FINANCES ET FINANCEMENTS

L'incertitude post-Brexit pourrait avoir des implications sur les décisions d'Investissements directs étrangers (IDE) ainsi que sur l'accès aux marchés des capitaux et aux programmes de financement de l'Union européenne. Les entreprises retardent en effet leurs décisions tant que l'incertitude prédomine. Sur le long terme, le Brexit pourrait certes fournir à la France l'opportunité d'attirer les IDE du Royaume-Uni, rendu moins attractif. Mais le gouvernement britannique a poursuivi la baisse de l'impôt sur les sociétés, augmenté les incitations et réduit la réglementation pour attirer les investissements des entreprises. Dès lors, la France pourrait être confrontée à une pression concurrentielle plus élevée pour les investissements étrangers.

## RESSOURCES HUMAINES

La circulation des personnes est l'une des quatre libertés fondamentales de l'Union européenne. L'introduction de contrôles frontaliers et de restrictions au voyage pourrait avoir un impact significatif sur les entreprises françaises qui réalisent des opérations transfrontalières ou au Royaume-Uni : capacité restreinte de faire appel à des compétences extérieures et charges administratives supplémentaires. Le Royaume-Uni a promis de garantir les droits des citoyens européens vivant actuellement au Royaume-Uni s'il obtient un accord réciproque de la part de l'Union européenne. À ce jour, le Brexit crée des incertitudes pour de nombreux travailleurs qualifiés non britanniques installés au Royaume-Uni. Par ailleurs, dès lors que des firmes internationales chercheront à relocaliser leurs opérations en France pour maintenir l'accès au marché unique, elles se mettront en quête de talents. Elles auront besoin, comme les entreprises françaises, de nouvelles compétences.

## GESTION

Le Brexit pourrait complexifier la façon dont les entreprises françaises interagissent avec le marché britannique, avec des répercussions pour les systèmes de technologie commerciale. Il pourrait par exemple être nécessaire de reconfigurer les systèmes informatiques pour prendre en compte les changements de réglementation. Autre question potentiellement épineuse, celle de la protection des données et de la vie privée.

## FISCALITÉ

Le Brexit pourrait avoir des implications significatives en matière de fiscalité pour les entreprises opérant au Royaume-Uni ou travaillant avec lui : taxes nouvelles, prélèvement libératoire sur certains paiements, application d'abattements fiscaux... Le Royaume-Uni a également signalé qu'il pourrait utiliser la fiscalité pour chercher à protéger sa position concurrentielle après la sortie. En fonction du futur régime fiscal, les entreprises devront peut-être réorganiser leurs structures, leurs chaînes logistiques et leur positionnement géographique pour en réduire l'impact et minimiser les coûts.

LE ROYAUME-UNI A SIGNALÉ  
QU'IL POURRAIT UTILISER  
LA FISCALITÉ POUR CHERCHER  
À PROTÉGER SA POSITION  
CONCURRENTIELLE APRÈS  
LA SORTIE



UN CHANGEMENT DANS LE  
COMPORTEMENT D'ACHAT DES  
CONSOmmATEURS BRITANNIQUES  
EST POSSIBLE, TOUT COMME UNE  
MODIFICATION DE LA STRATÉGIE  
DES DISTRIBUTEURS

## RÉGLEMENTATIONS

Les réglementations britanniques existantes dérivées de la législation européenne resteront applicables après le Brexit à moins que le gouvernement britannique ne décide de faire des changements. Les implications à long terme dépendront de la relation future que le Royaume-Uni entretiendra avec l'Union européenne. Sur le court terme, les entreprises britanniques pourraient ne plus être couvertes par les réglementations européennes. Sur le long terme, les standards pourraient au fil du temps diverger des normes européennes. La flexibilité réglementaire du Royaume-Uni pourrait placer les entreprises françaises (et européennes) dans une situation de désavantage compétitif. Un mieux-disant européen (financier, fiscal, social, technique, environnemental...) face à un moins-disant britannique aboutirait à une remise en cause du *level playing field*.

## MARCHÉS

Face au double phénomène d'une concurrence accrue du reste du monde et d'un ralentissement de la croissance britannique, toute augmentation des coûts ou de la complexité du commerce entre la France et le Royaume-Uni pourrait remettre en question la viabilité de certaines entreprises françaises, notamment des PME. Elles devront accorder une attention particulière à la manière dont elles pourront demeurer compétitives au Royaume-Uni après le Brexit, tout en cherchant à développer de nouveaux marchés. Un changement dans le comportement d'achat des consommateurs britanniques est possible, tout comme une modification de la stratégie des distributeurs. L'économie britannique devrait aussi voir les dépenses de consommation diminuer du fait d'une inflation croissante et d'une croissance qui ralentit. Les entreprises devront être prêtes à adapter leur *business model* en conséquence.

## STRUCTURES D'OPÉRATION

Les entreprises françaises disposant d'entités commerciales au Royaume-Uni et/ou ayant des flux commerciaux importants avec le Royaume-Uni pourraient être tenues de revoir leurs structures à la lumière des changements de réglementation, de fiscalité et de gouvernance. Le Royaume-Uni est actuellement le site privilégié pour les opérations de services partagés en Europe. Compte tenu de la difficulté qu'il y aurait à servir le marché unique sans en être membre, le Royaume-Uni pourrait devenir moins attrayant pour ces services. Cela peut également représenter une opportunité pour la France en tant que localisation de remplacement.

# LES ACTIONS À MENER POUR UN BREXIT SANS REGRET

En plus de passer en revue les dix domaines dans lesquels l'impact du Brexit risque d'être important, le guide du Medef donne, pour chacun d'entre eux, des conseils aux entreprises pour bien se préparer. Ces conseils s'articulent autour de quatre axes : s'organiser, évaluer, se positionner et agir. Domaine par domaine, le guide permet aux entreprises de considérer l'ensemble des scénarios de sortie possibles, y compris le pire, de planifier leurs réponses aux impacts du Brexit en utilisant l'outil d'étude d'impact, puis de les mettre à l'épreuve en utilisant les lignes directrices des scénarios. Pour chacun des dix domaines sont recensées les actions à entreprendre dès maintenant, et celles à planifier pour atténuer les risques et se préparer à un Brexit sans douleur. Le *Guide du Brexit pour les entreprises françaises* est disponible en téléchargement sur le site du Medef. Sont également disponibles sur le site « Les Nouvelles d'outre-Manche », un bulletin d'information bimensuel sur l'actualité du Brexit. [www.medef.com](http://www.medef.com)

LE GUIDE

# DES ÉCOSYSTÈMES NUMÉRIQUES MONDIAUX

À TRAVERS UNE SÉRIE DE MISSIONS EXPLORATOIRES, LA MISSION DIGITAL DISRUPTION LAB MENÉE PAR OLIVIER MIDIÈRE, AMBASSADEUR DU MEDEF POUR LE NUMÉRIQUE, AVAIT POUR OBJECTIFS DE COMPARER LES ÉCOSYSTÈMES D'INNOVATION NUMÉRIQUE DANS LE MONDE, DE RENCONTRER DES EXPERTS, DE METTRE EN PLACE DES PARTENARIATS ET DE RAMENER LES MEILLEURES PRATIQUES AINSI IDENTIFIÉES EN FRANCE.

**APRÈS 180 JOURS DE MISSION ET 21 PAYS VISITÉS, LE MEDEF VOUS PRÉSENTE *LE GUIDE DES ÉCOSYSTÈMES NUMÉRIQUES MONDIAUX* QUI RASSEMBLE LES PRINCIPALES CONCLUSIONS DE LA MISSION DIGITAL DISRUPTION LAB.**

## QUATRE TYPOLOGIES D'ÉCOSYSTÈMES

Globalement, même si certains sont plus avancés que d'autres, tous les écosystèmes d'innovation sont structurés, peu ou prou, de la même façon dans le monde entier. Il n'y a en fait à l'heure actuelle que très peu de « disruption » dans ces écosystèmes et dans les modèles qu'ils appliquent, même si nous pouvons distinguer quatre grandes typologies d'écosystèmes dans le monde au regard de leur niveau de maturité et des visions et/ou des stratégies numériques qui les structurent :

### ÉCOSYSTÈMES LEADERS :

**Israël, Singapour, États-Unis, Estonie**

Ces quatre pays ont sans aucun doute construit les écosystèmes les plus performants et sont les seuls à posséder une vision et une stratégie claires à vingt ans pour le numérique.

### ÉCOSYSTÈMES MATURES :

**Japon, Corée du Sud, Finlande, Suède, Chine, Canada, Allemagne, Royaume-Uni, France**

Ces neuf pays font partie des pays les plus innovants au monde en termes de créations de start-up et d'investissements dans la R&D, mais ne possèdent pas vraiment de vision et de stratégie numérique à long terme.

# 3

### ÉCOSYSTÈMES EN DÉVELOPPEMENT :

**Lituanie, Jordanie, Mexique, Afrique du Sud, Hong Kong, Maroc**

Ces six pays, qui ont beaucoup investi dans la structuration de leur écosystème ces cinq dernières années, rentrent aujourd'hui dans une phase de développement très dynamique.

# 4

### ÉCOSYSTÈMES ÉMERGENTS :

**Philippines, Argentine, Colombie, Kenya**

Ces quatre pays, qui sont en train d'émerger sur la scène *tech* internationale, sont en pleine phase de structuration de leur écosystème numérique autour d'approches souvent très disruptives fondées sur l'Internet des objets (IoT) et l'innovation inversée.

# QUELQUES TENDANCES GLOBALES OBSERVÉES

## MARKETING TERRITORIAL ET RECHERCHE ABSOLUE DU GRAAL NUMÉRIQUE :

Dans chaque écosystème visité, le marketing territorial de leur pays sur la scène tech mondiale et la recherche absolue du graal numérique sont une préoccupation majeure des acteurs publics et privés. Ce marketing s'appuie la plupart du temps sur le nombre de start-up créées, le nombre d'incubateurs et d'accélérateurs opérationnels, le nombre d'investisseurs et le montant des capitaux publics et privés investis, le soutien public et privé à la R&D et à l'innovation rapporté au PIB...

Mis à part Israël, l'Estonie, Singapour, la Silicon Valley et NYC, les écosystèmes visités ne lient pas les politiques de soutien à l'innovation, déployées pour susciter la création de start-up numériques, à leurs stratégies économiques, industrielles et commerciales globales.

## LE PROBLÈME DU « SCALE-UP » ET LE PIÈGE DE LA BULLE NUMÉRIQUE

Mis à part quelques pays comme les États-Unis, Israël, la Chine ou encore le Royaume-Uni, on constate partout ailleurs un manque cruel de financements disponibles pour les séries B et C, c'est-à-dire pour les tours de table allant de vingt à plusieurs centaines de millions d'euros. Dans ce contexte, l'adaptation de leurs start-up face à la croissance de leur chiffre d'affaires (leur « scalabilité ») devient de plus en plus compliqué pour beaucoup de pays qui se retrouvent avec des milliers de jeunes pousses qui sont aujourd'hui à la fois totalement déconnectées des politiques industrielles et commerciales nationales, dans l'impossibilité de trouver les financements et les talents nécessaires à leur développement et enfin en manque criant de chiffre d'affaires et de clients.

Cette situation contribue immanquablement à la création d'une bulle numérique au niveau mondial, bulle qui explosera forcément tôt ou tard si chaque pays n'est pas en mesure de recycler rapidement dans l'économie réelle (grands groupes, TPE, PME et ETI) ce « moteur d'innovation » que constituent ces milliers de start-up.

## LE DÉFI MAJEUR DE L'ADAPTATION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

Dans tous les pays et écosystèmes visités, le principal problème, la principale inquiétude des acteurs publics et privés reste à la fois l'adaptation des métiers et des compétences traditionnels à la révolution numérique et la formation du nombre d'ingénieurs, de développeurs et d'informaticiens nécessaires pour répondre à la demande des différents acteurs du marché. Pour tous les gouvernements, il s'agit également aujourd'hui de ne laisser personne sur le bord de la route et d'embarquer tous les citoyens dans cette révolution numérique, en particulier les classes moyennes et populaires qui, partout dans le monde, redoutent de perdre leur emploi et leur pouvoir d'achat en raison de la numérisation, de l'automatisation et/ou de la robotisation à venir de leur métier.

Nul doute que ce défi de la formation des talents et de l'adaptation des compétences représentera un facteur de compétitivité et de différenciation important entre les différentes économies mondiales dans les dix prochaines années.

# UNE VISION ET UNE STRATÉGIE POUR LA FRANCE

## UN ÉCOSYSTÈME MATURE, MAIS PAS ENCORE RECONNU :

La France fait aujourd'hui partie des pays dont l'écosystème est mature, même si elle n'est pas perçue par les autres écosystèmes comme une nation « championne » du numérique. Le Royaume-Uni, la Suède, la Finlande, l'Allemagne, les États-Unis, Israël, Singapour ou l'Estonie bénéficient par exemple d'une meilleure image que la nôtre en termes d'innovation et de numérique. Ainsi, lorsque l'on demande aux acteurs de ces écosystèmes – VC, start-up, agences d'innovation, accélérateurs – les pays qui, pour eux, sont les plus dynamiques et les plus innovants sur la scène *tech* mondiale, la France n'apparaît pas spontanément dans les cinq ou six premiers pays cités. Cela dit, la French Tech joue sans aucun doute un rôle majeur depuis cinq ans pour redonner à la France une image innovante et dynamique et pour conforter son retour sur la scène *tech* mondiale. Il n'y a d'ailleurs pas de programme similaire dans d'autres pays.

Cependant, notre écosystème et les différents acteurs qui le composent – universités, centres de recherche et labos, incubateurs, accélérateurs, *clusters*, investisseurs – sont tout à fait remarquables au regard de ce que nous avons pu voir dans le reste du monde. Le problème, comme dans beaucoup d'autres pays comparables à la France sur l'échiquier numérique mondial, est que notre écosystème digital n'est pas vraiment « connecté » avec notre économie traditionnelle et que nous manquons donc actuellement d'une vision et d'une stratégie numérique au service d'une politique industrielle et commerciale globale.

**L'enjeu aujourd'hui est donc de parvenir à rassembler l'ensemble des acteurs de notre écosystème autour d'une vision et d'une stratégie à moyen et long termes qui nous permette de nous différencier de nos concurrents sur la scène *tech* internationale et de donner un nouvel élan à notre politique commerciale à l'export.**

## IL S'AGIT AUJOURD'HUI DE DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE CONQUÊTE À MOYEN TERME POUR FAIRE DE LA FRANCE UN LEADER MONDIAL DE LA SMART ECONOMY, C'EST-À-DIRE :

- dans la R&D, l'ingénierie, la production et l'intégration des différentes briques technologiques liées à l'IoT ;
- dans le prototypage, la préindustrialisation et la fabrication des produits et services connectés ;
- dans la collecte, le traitement et l'exploitation commerciale des données générées.

Il faut en effet inventer dès aujourd'hui un monde plus intelligent qui nous permette de répondre demain aux défis économiques, sociaux et environnementaux majeurs que la planète devra affronter. Une aubaine pour toutes nos entreprises si elles parviennent à saisir les enjeux de cette *smart economy* qui émerge partout dans le monde.

# Ma retraite comment la demander ?

Entre 4 et 6 mois avant la date de départ souhaitée



**Par Internet**

sur **www.agirc-arrco.fr**



**Par téléphone**

**0 820 200 189** Service 0,09 € / min  
+ prix appel

Du lundi au vendredi de 8 h 30 à 18 h



**Simple**

**Connectez-vous**  
à votre espace personnel  
service « Ma demande de retraite »

**Vérifiez vos coordonnées**  
**Renseignez** votre date de départ  
**Validez**

**Une confirmation**  
de votre demande de retraite  
vous est adressée



**Votre dossier pré-rempli**  
est mis à disposition  
dans votre espace personnel

**Vous devez le compléter et joindre,**  
en ligne, les pièces justificatives  
demandées



**Un conseiller retraite**  
enregistre votre demande  
(Munissez-vous  
de votre numéro de Sécurité sociale)



**Rapide**

**Votre dossier est adressé**  
par courrier sous 8 jours  
**Vérifiez-le, complétez-le et joignez**  
les pièces justificatives demandées



**Renvoyez le dossier par courrier**  
complété et signé

**Sécurisé**

**ou**



**Rencontrez un conseiller**  
au sein d'un centre d'information  
Agirc-Arrco (Cicas) avec  
votre dossier préalablement  
complété et signé

**Suivez l'avancement de votre dossier  
dans votre espace personnel**



La France dispose d'atouts indéniables et la stratégie française pourrait s'articuler autour de cinq grands axes pour faire de la France un champion de la *smart economy* d'ici 2025 :

# AXE 1

Faire de la France la « **Silicon Valley de l'Europe** » des technologies et des plateformes dédiées à l'IoT.

# AXE 2

Créer un écosystème de production attractif et compétitif partout en France autour du prototypage, de la préindustrialisation et de la fabrication de solutions hardware/IoT.

# AXE 3

S'appuyer sur cet écosystème industriel régional pour engager la transformation numérique de 100 000 PME traditionnelles, notamment via l'IoT.

# AXE 4

Rendre la France attractive et favorable aux affaires pour libérer la croissance des entreprises et attirer les investisseurs et les talents du monde entier dans notre pays.

# AXE 5

Créer une alliance internationale avec une dizaine de pays stratégiques autour de notre vision et de notre stratégie *smart economy*.

Pour découvrir toutes les conclusions ainsi que les opportunités de collaboration, vous pouvez retrouver le Guide des écosystèmes numériques mondiaux complet et l'ensemble des synthèses pays sur le site [www.digitaldisruptionlab.info](http://www.digitaldisruptionlab.info)

● VILLE PARMI LES PLUS DANGEREUSES AU MONDE DANS  
● LES ANNÉES 1990, MEDELLIN RECUEILLE AUJOURD'HUI LES  
● FRUITS DE SA STRATÉGIE D'INNOVATION. OLIVIER MIDIÈRE,  
● AMBASSADEUR DU NUMÉRIQUE AU MEDEF, ET PAULINE  
● FIQUÉMONT NOUS EXPLIQUENT COMMENT S'EST OPÉRÉE  
● CETTE TRANSFORMATION.

# RÉVOLUTION NUMÉRIQUE : L'EXEMPLE DE MEDELLIN

COMMENT MEDELLIN A TRANSFORMÉ SES "QUARTIERS DIFFICILES" EN VINGT-CINQ ANS



Trafic de drogues, gangs, meurtres de policiers, violences contre les civils... ces drames urbains furent le quotidien de Medellin dans les années 1990. Troisième ville de Colombie, située dans la région d'Antioquia au nord du continent sud-américain, Medellin s'est entièrement transformée ces vingt dernières années et est même devenue un exemple d'innovation urbaine. En 2013, elle a reçu le prix de la ville « la plus innovante du monde » par le Urban Land Institute, récompensant sa vision écologique, ses purificateurs d'air et ses espaces verts. Et en 2018, le site de voyages TripAdvisor vient de la faire entrer dans le top 25 des destinations d'Amérique du Sud les plus en vue, soulignant la sécurité qui y règne, sa réputation et saluant la politique de la ville. Des stratégies urbaines similaires peuvent-elles être suivies pour transformer les zones criminogènes en France ? Le rapport d'Olivier Midière sur Medellin dans le cadre du Digital Disruption Lab fait en tout cas écho avec l'actualité de nos banlieues. Cette profonde transformation est le fruit d'un engagement exemplaire de la gouvernance sur plusieurs mandats — et ce, quel que soit le bord politique des dirigeants — autour d'une vision commune : donner la priorité, par une planification sociale pionnière, aux populations et aux territoires les plus vulnérables. L'accent a également porté sur l'innovation urbaine. La ville, qui compte 3,3 millions d'habitants, a ainsi mis en œuvre des solutions de mobilité créatives, avec une variété de services aujourd'hui uniques au monde. La politique de la ville consiste maintenant à créer des zones franches dans toute la province, notamment pour attirer des entreprises de software.

## 20 000 DÉVELOPPEURS D'APPS À MEDELLIN

Enfin, la municipalité a mis sur pied un programme Sciences, technologies et innovations, destiné à attirer les investisseurs privés, locaux, nationaux et étrangers, qui court de 2012 à 2021. Un Pacte Medellin innovation (signé par les géants technologiques, tel le chinois Huawei) a également été signé pour faire passer, d'ici trois ou quatre ans, le budget de la ville en matière d'innovation de 0,75 % à 2 % de son PIB. Medellin a aménagé un quartier entier de la ville (Innovation District) consacré à l'innovation. L'objectif est de réunir petites et grandes entreprises, mais aussi institutions et étudiants dans des espaces dédiés aux investisseurs dans les domaines, notamment, de l'énergie, des nouvelles technologies de l'information et de la santé.



### L'OPEN DATA SOCIALE

Ruta N est une structure publique-privée emblématique de Medellín ; elle assure la transformation digitale de la ville. L'objectif est de transformer son économie et sa culture en offrant des services aussi bien aux étudiants qu'au grand public ou aux entrepreneurs. Elle propose ainsi de la formation, un centre d'affaires, une expertise IT ainsi qu'un incubateur et un accélérateur de start-up. Elle a surtout constitué un réseau de structures partenaires au niveau local, national et international qui l'aident à développer ses projets, que ce soit en termes de *coaching*, de financement ou d'accélération.

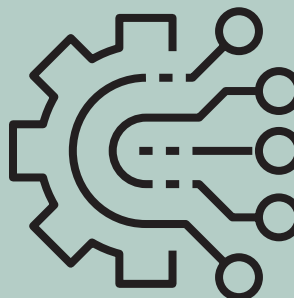
La structure dispose également d'un fonds d'investissement de 10 millions de dollars – Ruta N Capital – qui investit principalement en *seed capital* sous forme d'avances remboursables, d'*equity* ou de subventions, mais avec une approche extrêmement sociale. Ruta N accompagne actuellement 160 start-up et vient de lancer une plateforme intitulée « Mi Medellín » qui doit permettre aux citoyens d'accéder à tous types de services, mais également à des données ouvertes qu'ils peuvent utiliser pour créer leurs propres services. Grâce à son action, Ruta N a permis la création de plus de 3 000 emplois depuis 2012.

### LE MODÈLE PUBLIC-PRIVÉ

Au niveau national, l'innovation en Colombie provient essentiellement des universités, même s'il y a encore peu de brevets déposés et de doctorants. On recense d'ailleurs dix universités de classe mondiale sur la centaine de structures d'enseignement supérieur que compte le pays. Chaque année, 3 000 informaticiens sont formés en Colombie, dont 12 % de femmes.

Le ministère des Technologies de l'information et des communications (MinTIC) est le principal acteur de l'écosystème start-up en Colombie. Il assure la promotion de la création des start-up afin de trouver des solutions aux problèmes du pays et d'intégrer le numérique dans tous les domaines de l'industrie. Le ministère finance également des accélérateurs dans les différentes villes du pays avec une mise à disposition de méthodologies *ad hoc*.

Dans la capitale, à Bogota, il existe 22 000 entreprises TIC représentant 56 000 emplois dans le grand Bogota qui réunit 55 municipalités. En 2017, la ville a d'ailleurs lancé une plateforme d'*open data*. Son plus grand cluster partenaire des universités réunit 473 acteurs de l'innovation. Enfin, cette course vers l'innovation répond certes à un enjeu social. Mais elle vient plus certainement pallier la dépendance de la Colombie en matière de pétrole. Si son taux de croissance annuel a atteint 2 % en 2016 et devrait se situer autour de 2,5 % en 2017 (Banque mondiale), la production de pétrole représentait près de 50 % des exportations (Le Moci). En même temps que sa transition vers un modèle innovant et social, la Colombie joue donc également une part de son avenir économique.



# LA COLOMBIE EN CHIFFRES CLÉS



## MEDELLIN

### 3,3 millions d'habitants

50 % de la population colombienne (48,65 millions d'habitants) est connectée à **Facebook** et 100 % *via* le mobile

## SALAIRE MINIMUM

243 euros/mois

## TAUX DE

### DÉBANCARISATION

(pays)  
80 % de la population

## TAUX DE CHÔMAGE

(pays)  
8,9 % en moyenne annuelle

Pour aller plus loin : <http://digitaldisruptionlab.info>

Cet article a été publié sur le site : <http://globaliznow.com/>

Sources : Ambassade de France en Colombie, Service économique régional de Bogota, Cap Digital, Trésor.



# LE CARREAU DU TEMPLE

## PACT(E)

### UN PROGRAMME POUR RAPPROCHER CRÉATION ARTISTIQUE ET ENTREPRISES

AVEC PACT(E), SON PROGRAMME DE RÉSIDENCE D'ARTISTE EN ENTREPRISE, LE CARREAU DU TEMPLE ENTEND INCITER LES ENTREPRISES À ACCUEILLIR DES ARTISTES DE TOUTES DISCIPLINES AFIN QU'ILS PUISSENT Y CRÉER LEURS ŒUVRES. **SANDRINA MARTINS**, LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DU CARREAU DU TEMPLE, NOUS EXPOSE LES FINALITÉS DE CE PROJET.

#### FRANCE 2020 : Pourquoi avoir lancé le programme PACT(e) ?

**Sandrina Martins** : Très simplement, parce que je pense que les milieux culturels et économiques ont des intérêts convergents. Ils partagent très souvent les mêmes valeurs, qui sont des valeurs de création, d'innovation et de prise de risque. L'idée de ce programme est de créer un dispositif innovant qui permettra à la fois aux artistes de produire des œuvres nouvelles – c'est donc un projet de soutien à la création contemporaine – et en même temps aux entreprises de ne pas être dans une situation unilatérale de bailleur de fonds, mais bien au contraire de participer très activement à l'élaboration d'un projet commun. Pour l'entreprise, cet engagement avec un artiste renforce également ses valeurs de marque et, par ricochet, son ADN.

#### Comment s'articulent les rôles de l'artiste, de l'entreprise et du Carreau du Temple ?

Nous proposons des artistes aux entreprises que nous rencontrons. Notre rôle est au départ un rôle d'intermédiaire, de mise en relation, et ensuite de suivi de la résidence au sein de l'entreprise. On ne lâche pas l'artiste dans l'entreprise et on ne lâche pas non plus l'entreprise. Le Carreau du Temple offre un cadre, et nous accompagnons l'artiste et l'entreprise du début à la fin du projet. Il s'agit véritablement d'une rencontre, d'un pacte tripartite où le degré d'engagement de chacun est identique.

### En quoi est-ce un programme innovant ?

Il existe d'autres projets de résidences d'artiste en entreprise. Les artistes travaillent d'ailleurs depuis toujours avec les entreprises sur des réalisations. Je pense que c'est important de le rappeler. Notre programme est innovant en ce qu'il constitue vraiment un programme complet associé à une exposition, un colloque de réflexion qui aura lieu en mai 2019 au Carreau du Temple... Nous souhaitons devenir pilote sur ces questions-là. PACT(e) est une nouvelle forme de soutien à la production artistique tout en étant un véritable levier d'innovation sociale et managériale.

### En quoi PACT(e) se distingue-t-il du mécénat classique ? Et combien cela coûte-t-il à l'entreprise ?

Dans le cadre du mécénat classique, l'opérateur culturel propose des projets déjà engagés et sollicite l'entreprise pour obtenir des financements. Avec PACT(e), nous construisons le projet avec l'entreprise. C'est le Carreau du Temple qui propose les artistes, il y a donc une liberté de création. Carte blanche est laissée à l'artiste et tous les projets sont bien évidemment validés par l'entreprise. Il y a des réunions d'échange avec l'artiste et ce dernier a en tête un projet en connexion avec l'entreprise. Ces résidences sont véritablement des co-constructions entre l'entreprise, l'artiste et le Carreau du Temple. Nous innovons également dans le mode de financement de la résidence qui est un financement croisé public/privé entre le Carreau du Temple et l'entreprise.

### Quelles entreprises sont concernées ?

Tout type d'entreprise peut participer au programme. Ce qui compte c'est le désir de l'entreprise, de son dirigeant et de son équipe de participer au développement culturel. En

effet, à l'appui de sérieuses études menées sur le sujet, nous savons aujourd'hui que le développement culturel contribue au développement économique ; nous voulons pouvoir attirer tous les types d'entreprises. Je dirais toutefois que notre objectif principal est d'attirer les entreprises qui, justement, se sentent assez éloignées du champ de la culture, qui n'ont pas d'emblée d'accointances ou d'intérêt particulier pour les arts et à qui nous souhaitons proposer une expérience inédite. Beaucoup de PME sont donc concernées par ce dispositif.

### Comment entreprises et artistes sont-ils sélectionnés et mis en relation ?

Les entreprises, nous les sélectionnons sur leur désir, leur envie. Nous entrons en contact avec différents réseaux d'entreprises, notamment le MEDEF, mais aussi d'autres réseaux qui rassemblent des chefs d'entreprises dynamiques. Nous ne faisons d'autre sélection que l'envie de participer à ce type de projet. Quant aux artistes, nous les choisissons et les sollicitons en fonction de notre connaissance de leur travail et de leur capacité, selon nous, à créer une œuvre dans le cadre d'une entreprise.

### Quels bénéfices peuvent attendre les entreprises d'une telle démarche ?

Je pense qu'il y a un bénéfice très direct : la présence d'un artiste est un accélérateur de lien social au sein de l'entreprise, c'est une évidence. Personnellement, j'étais directrice de projet dans le cadre de Marseille-Provence 2013, qui a été capitale européenne de la culture. J'ai mis en place une soixantaine de résidences en entreprise pendant quatre ans, j'ai donc une expérience assez forte en ce domaine. Tous les témoignages des chefs d'entreprises et des salariés convergent : la présence de l'artiste a permis de créer un lien nouveau entre les salariés. Pour l'entreprise, c'est là le premier aspect. Un deuxième bénéfice est de permettre à des entreprises qui ne sont pas sollicitées habituellement et qui souhaitent s'engager dans la vie de la cité d'avoir une action concrète en soutenant l'art contemporain. Et le troisième bénéfice, c'est pour l'entreprise d'avoir une visibilité, à travers les différents temps que nous allons organiser, notamment sur notre première biennale, au mois de mai 2019, où toutes les œuvres seront présentées dans la grande halle du Carreau du Temple. Les entreprises pourront venir avec leurs partenaires et leurs salariés afin de montrer qu'elles sont elles-mêmes innovantes en participant à un tel projet.

**Contact :** [pacte@carreaudutemple.org](mailto:pacte@carreaudutemple.org) / 01 83 81 93 34

# “IL FAUT RASSURER LES ENTREPRISES DANS LEURS DÉMARCHES DE MÉCÉNAT”

LE BUDGET ALLOUÉ PAR LES ENTREPRISES FRANÇAISES AU MÉCÉNAT ÉTAIT DE 3,5 MILLIARDS D'EUROS EN 2015. POUR ENCOURAGER CETTE DYNAMIQUE, AU-DELÀ DU CADRE FISCAL, IL EST NÉCESSAIRE DE DÉVELOPPER LA TRANSPARENCE ET LA CONFIANCE. C'EST CE À QUOI S'EMPLOIE DEPUIS TRENTE ANS « LE DON EN CONFIANCE », UN ORGANISME QUI CONTRÔLE L'INTÉGRITÉ DE L'USAGE DES DONS DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS HUMANITAIRES. **JEAN-PIERRE DUPRIEU**, SON PRÉSIDENT, NOUS EXPLIQUE DE QUOI IL S'AGIT.

## FRANCE 2020 : VOUS ÊTES LE PRÉSIDENT DU DON EN CONFIANCE. DE QUOI S'AGIT-IL ?

**Jean-Pierre Duprieu** : Le paramètre essentiel du fonctionnement des sociétés est la confiance. Mais cette confiance ne se décrète pas. Même si l'accroissement des régulations mises en place par les pouvoirs publics depuis quelques années est là pour rassurer, il revient à chaque acteur dans son domaine d'intervention de donner des gages d'exemplarité en termes d'éthique et de recourir au fonctionnement le plus transparent possible. Le domaine associatif est évidemment concerné par ce mouvement sociétal vers plus d'éthique et de transparence, particulièrement les structures faisant appel public à la générosité. C'est dans cet esprit que Le Don en confiance a été créé il y a près de trente ans par de grandes associations et fondations sociales et humanitaires dans le but de préserver et de développer une relation de confiance avec leurs donateurs. Se fondant sur une charte de déontologie, Le Don en confiance exerce la mission de contrôle de l'appel public à la générosité basé sur des principes de transparence, de recherche

d'efficacité, de probité et de désintéressement, et de respect des donateurs, personnes physiques ou morales. Le respect de la charte détermine l'octroi du label « Don en confiance » aux organisations qui en font la demande et fonde le contrôle continu et indépendant des engagements auxquels elles souscrivent. Le Don en confiance rassemble aujourd'hui près de 90 organisations labellisées, tous secteurs confondus, représentant 1,5 milliard d'euros issus de fonds privés.

## COMMENT FONCTIONNE LE DON EN CONFIANCE ET QUELLE EST SON UTILITÉ ?

Dans un environnement où les associations et fondations sont amenées à faire appel de manière croissante à des financements privés, nourrir la confiance des mécènes fait partie de la mission du Don en confiance et revêt toute son utilité. Elle permet d'encourager la générosité et de renforcer les capacités d'action et d'innovation des organisations à but non lucratif par un contrôle exigeant, global et continu du respect des exigences déontologiques contenues dans la charte, que ce soit en matière de transparence – dire ce que l'on fait –, de respect des intentions annoncées – faire ce que l'on dit – que de prévention des conflits d'intérêts, de gestion efficace et désintéressée ou encore de maîtrise globale des risques.



Le contrôle du Don en confiance agit en complément des pouvoirs publics et des commissaires aux comptes. Il est la sécurité d'un regard extérieur, une identification des points de progrès à mettre en œuvre et un levier d'amélioration du fonctionnement interne.

Un ou deux contrôleurs sont désignés auprès de chaque organisation labellisée afin de veiller de manière permanente au respect des engagements pris. Une commission indépendante décide de l'octroi, du renouvellement ou du retrait du label en cas de manquement aux engagements ou de refus de contrôle.

#### QUEL EST L'INTÉRÊT D'ÊTRE MÉCÈNE ?

La réduction chronique des subventions publiques conduit de plus en plus d'associations et de fondations à faire également financer leurs projets auprès du monde de l'entreprise. Le budget alloué par les entreprises françaises au mécénat progresse, passant de 2,8 milliards d'euros en 2013 à 3,5 milliards en 2015, soit une augmentation de 25 % en deux ans (baromètre CSA-Admical, mai 2016). Il est indéniable que la dynamique dans laquelle elles sont engagées doit être encouragée. Elle concerne d'ailleurs toutes les entreprises, puisque sur les 14 % d'entre elles qui font du mécénat, 97 % sont des TPE/PME. Les perspectives sont optimistes et durables : d'après Admical, 79 % des mécènes pensent stabiliser ou augmenter leur budget mécénat.

**“LA RÉDUCTION CHRONIQUE DES SUBVENTIONS PUBLIQUES CONDUIT DE PLUS EN PLUS D'ASSOCIATIONS ET DE FONDATIONS À FAIRE FINANCER LEURS PROJETS AUPRÈS DU MONDE DE L'ENTREPRISE”**



## Cybersécurité - Cyberdéfense

# L'ENSIBS répond aux besoins des entreprises !

Pour Charles Préaux, fondateur de la spécialité Cyberdéfense, au sein de l'Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Bretagne-Sud (ENSIBS) à Vannes, la cybersécurité est un art... L'art de protéger les infrastructures vitales du pays en sécurisant leurs systèmes d'information, de télécommunication et de production industrielle. En 2012, il crée cette formation pour et avec les entreprises du domaine. Une cinquantaine d'entreprises l'accompagnent dans cette « cyberaventure » dont : Orange, Thales, Alcatel-Lucent, Airbus, Capgemini, Sopra-Stéria, EDF, Siemens..., ainsi qu'un allié majeur, l'UIMM Bretagne. C'est ainsi que naît en septembre 2013, la formation Ingénieur Cyberdéfense, habilitée par la Commission des Titres d'Ingénieur et labellisée « SecNumEdu » en 2017, par l'Agence Nationale de la Sécurité et Systèmes d'Information.

### UN MARCHÉ CROISSANT, DES ENJEUX CRUCIAUX

En 2012, les partenaires ont évalué leurs besoins en recrutement à 1000 ingénieurs par an... Selon Charles Préaux, ce marché « explose » car tous les opérateurs d'importance vitale (énergie, eau, gaz, électricité, banques, monde de l'assurance et du transport...) constituent des « pépites nationales » sans cesse attaquées. Elles doivent donc organiser leur cyberdéfense en se préparant, dès aujourd'hui, à appréhender sereinement et sérieusement l'enjeu de la sécurisation de leurs systèmes et de leurs données. Rappelons qu'en 2040, un emploi sur deux se fera dans le domaine du numérique.

### LA CYBERÉTHIQUE DES EXPERTS, VALEUR AUTHENTIQUE DE LA FORMATION

« Nous formons à la cyberdéfense, pas à la cyberattaque » insiste Charles Préaux. L'éthique constitue un principe fondamental de la formation. L'expertise par les apprentis des vecteurs d'attaques est réalisée non pas pour les mettre en œuvre mais pour pouvoir s'en protéger. Il s'agit donc de faire preuve de discernement et de déontologie personnelle. De plus un centre de simulation à la gestion de crise, unique en France, a été créé afin de mettre en situation réelle les apprentis. Ce centre résume, à lui seul, le véritable enjeu pédagogique et stratégique de cette formation : défendre les données numériques des entreprises et appréhender le marché de la cybersécurité.

### LA FORMATION INGÉNIEUR EN CYBERDEFENSE DE L'ENSIBS VUE PAR LES ENTREPRISES :

« L'alternance des ingénieurs et en particulier en Cybersécurité est une modalité adaptée à nos besoins. Et nous apprécions dans la collaboration avec l'ENSIBS l'adaptation du cursus à nos complexités industrielles et économiques et le niveau de technicité des formations face aux réalités des menaces du monde digital. »

**Eric DUPUIS, Orange Cyberdefense, Directeur Audit, Conseil et Services - Orange**

« La formation Ingénieur Cyberdéfense, en alternance à 50-50 entre les cours à l'ENSIBS et les périodes en entreprise, permet aux élèves d'être directement employables et largement autonomes en sortie de formation. De plus, cette formation est aussi très complète en termes de contenus pédagogiques ; ce qui correspond très bien aux besoins d'un offreur global comme Sopra Steria. »

**Jean-Luc Gibernon, Directeur des activités Cyberdéfense - Sopra Steria**



◀ Exercice de gestion de crise des apprentis ingénieurs de 3<sup>e</sup> année.

### CONTACT :

Spécialité « Ingénieur Cyberdéfense » :  
[Ensibs.cyberdefense@univ-ubs.fr](mailto:Ensibs.cyberdefense@univ-ubs.fr)  
 02 97 01 72 70  
[www.ensibs.fr](http://www.ensibs.fr)  
[www-cybersecuritycenter.univ-ubs.fr](http://www-cybersecuritycenter.univ-ubs.fr)



## “S’ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE MÉCÉNAT EST LE MOYEN, POUR UNE ENTREPRISE, DE S’INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE DE RSE”

Néanmoins, si le cadre fiscal particulièrement incitatif y participe, il ne constitue pas un motif d’engagement en soi. La ou les cause(s) soutenue(s) et la volonté d’apporter sa contribution à l’effort collectif de progrès social demeurent les principales raisons qu’une entreprise a de s’engager dans une démarche de mécénat. C’est en effet le moyen pour elle de s’inscrire dans une démarche de Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE) et de relever le défi d’être solidaire tout en poursuivant ses objectifs économiques et en s’adaptant aux souhaits des *digital natives*, en recherche de sens dans leur vie professionnelle et d’engagement de la part de leur employeur. Pour ce faire, il est nécessaire de pouvoir s’engager sans crainte. Les entreprises, tout comme leurs actionnaires, leurs associés ou les collaborateurs, ont besoin de confiance. Et c’est là que notre action prend toute son importance.

**IL EXISTE BIEN DES CAUSES À SOUTENIR, À DÉFENDRE, DES ASSOCIATIONS À AIDER ET À ENCOURAGER FINANCIÈREMENT. COMMENT CHOISIR EN CONÉRENCE ET EN PERTINENCE QUAND ON EST UNE ENTREPRISE ?**

La labellisation est d’autant plus importante pour le mécénat d’entreprise que cette démarche suppose que ceux qui la portent rendent compte de leur choix, et que l’image de l’entreprise elle-même peut être amenée à en pâtir si l’organisation qu’elle soutient est défaillante. Soutenir l’engagement et sécuriser les pratiques des mécènes passent par l’assurance d’une bonne utilisation

des dons qu’ils versent aux organismes d’intérêt général. Certains sont outillés pour mener les contrôles *ad hoc* et mettre en place les conditions permettant un niveau de transparence adéquat ; pour les autres, une garantie sur laquelle s’appuyer est celle couverte par le label « Don en confiance ». Pour un mécène, savoir que la gouvernance de l’organisation qu’il soutient permet d’assurer le pilotage de ses activités et le désintéressement de ses acteurs, que sa gestion est assurée avec rigueur au bénéfice de ses missions sociales et que sa communication lui donne accès à l’information adéquate, lui permet de se concentrer sur la cause, sur le projet qu’il veut soutenir.

Il devient d’ailleurs de plus en plus fréquent que des mécènes incitent les associations ou fondations qu’ils soutiennent à entrer dans une démarche de labellisation permettant au Don en confiance de jouer pleinement son rôle de « tiers de confiance ».

Les attentes des mécènes sont au cœur des missions du Don en confiance : bien utiliser les fonds confiés, avec rigueur, sans gaspillage, avec probité et en rendre compte. Fort de trente ans d’expérience et conscient du rôle montant des entreprises comme acteurs clés du soutien aux causes d’intérêt général, Le Don en confiance est de plus en plus présent pour rassurer les entreprises dans leur démarche de mécénat.

Pour en savoir plus : [www.donenconfiance.org](http://www.donenconfiance.org).

# LA MUSI

## ADOUCIT LES MŒURS PROFESSIONNELLES...

À L'ÉCOLE SPEED PIANO, ON PEUT APPRENDRE À JOUER DU PIANO SANS CONNAÎTRE LE SOLFÈGE. LES CADRES DIRIGEANTS SONT PARTICULIÈREMENT ATTIRÉS PAR CES COURS QUI LEUR PERMETTENT DE DÉCOMPRESSER ET DE DÉVELOPPER LEUR CRÉATIVITÉ ET LEURS CAPACITÉS MANAGÉRIALES.

Adrien Beunas, formateur à l'école  
Speed Piano Albert-Alexis.



# QUE

Même si l'on n'a jamais autant parlé de harcèlement, de burn-out, de bienveillance, et que le Great Place To Work® continue à remettre ses prix aux lauréats, l'entreprise demeure aussi un lieu de stress, de tensions, de compétitions. Il est aussi un lieu de fraternité, de réflexion en commun, de défis et de progrès partagés. Ce mieux-vivre et mieux-travailler ensemble est souvent dû aux sas de décompression que les cadres dirigeants s'octroient en s'adonnant à des hobbies reconstituteurs. Sports, art culinaire ou engagement bénévole sont quelques-uns de ces dérivatifs. La musique en est un autre et semble se développer grâce à des méthodes nouvelles. Ainsi, la pratique du piano (sans jamais en avoir fait auparavant) se développe chez les dirigeants.

## UN RÊVE DE TOUJOURS

Qui n'a jamais rêvé de faire du piano à un âge avancé, alors qu'il n'a même pas fait de solfège ou appris ses notes de musique. Quelquefois, il s'agit d'un rêve de toujours alors que l'environnement d'origine ne permettait pas de suivre des cours de piano et encore moins d'avoir un tel instrument à la maison. Pour certains dirigeants, c'est la revanche, et forts de leur conviction, ils s'adressent à un formateur spécialisé à cette nouvelle approche de la musique. Au chapitre des

hobbies, il n'est pas rare de voir des responsables financiers ou juridiques chausser les crampons et arpenter les terrains de foot ou de rugby. Certains dirigeants trouvent dans la voile un ressourcement salutaire et la vision du grand large, propice à l'expansion de leurs projets entrepreneuriaux. Pour l'apprentissage novice du piano, il s'agit d'une tout autre démarche. Au départ, il y a l'humilité de reconnaître ne rien savoir et un esprit de découverte et de conquête qui va de pair avec la volonté d'entreprendre. C'est ce qu'a décidé un jour Frédéric Lapeyre, cadre dirigeant de NRJ, responsable des activités numériques du groupe : « *Petit, j'avais fait un peu de piano et puis, il y a quinze ans, j'ai repris tout seul pour me faire plaisir. Mais j'arrivais devant un mur. Il me fallait quelqu'un pour structurer et formater cet apprentissage. C'est là que j'ai rencontré l'école Speed Piano. J'ai pu décoller et me faire vraiment plaisir en jouant du jazz, en improvisant.* » Le promoteur de la méthode Speed Piano est avant tout un pianiste désireux de partager la musique avec le plus grand nombre. Cédric Charaudeau a mis au point une approche du piano qui permet de s'y mettre doucement mais sûrement, et surtout d'arriver très vite à des résultats probants qui donnent envie de continuer.



## APPRENDRE LE PIANO SANS SOLFÈGE

« Apprendre le piano sans solfège n'est pas une improbable "méthode miracle" : c'est une approche pédagogique intelligente et simple pour étudier les accords, leurs progressions, leurs enchaînements, et apprendre à les associer avec la mélodie. Avec l'expérience, le pianiste apportera des subtilités harmoniques qui enrichiront et personnaliseront son jeu. » Grâce à cette méthode qui a fait ses preuves, les « grands » élèves associent les deux mains sur le clavier pour jouer leur première chanson dès le deuxième cours de piano. L'objectif d'apprendre le piano sans solfège est de permettre d'en jouer rapidement pour le plaisir, certes pas d'une manière comparable à celle d'un virtuose de concert classique, mais bel et bien dans le style et avec le répertoire d'un pianiste de bar. Comme le souligne Cédric Charaudeau : « L'approche traditionnelle du piano est basée sur l'enseignement du solfège. La difficulté de cet apprentissage, souvent long et fastidieux, est de parvenir à déchiffrer instantanément sur deux portées (clé de sol et clé de fa) les notes que le pianiste doit jouer à la main droite et à la main gauche. L'apprenti pianiste est souvent découragé par cette difficulté. Mais la connaissance du solfège n'est pas indispensable pour jouer des morceaux de musique jazz ou moderne grâce aux partitions "chiffrées", issues du système anglo-saxon de notation (de A à G) et dont la lecture et l'usage sont beaucoup plus simples. Ainsi, l'élève adulte apprend à reconstituer avec seulement deux indications (la ligne de chant et les accords) la façon d'interpréter des centaines de chansons du répertoire contemporain. »

## DÉCOMPRESSER FACE À LA SOLITUDE DU DIRIGEANT

Un grand nombre de dirigeants d'entreprises viennent à l'école Speed Piano pour décompresser face à la solitude du dirigeant, mais aussi parce que cela les structure dans leur management. Et Frédéric Lapeyre d'ajouter : « La pratique du piano développe ma sensibilité et ma créativité professionnelles. C'est une façon agréable de me connecter au moment présent et aussi de me projeter dans l'avenir. C'est un atout pour ma vie professionnelle. On déchiffre, on essaie, on recommence et enfin on arrive à un résultat. » Pour Maryline Prouet, dirigeante de MP Coaching & Conseil : « Je n'avais jamais fait de piano.

*C'était pour moi un vieux rêve impossible. Cette façon, dans un petit groupe de trois, maximum quatre, de relever ce qui était pour moi un défi continue de m'enrichir. Il y a dans cet apprentissage une discipline librement consentie qui apporte créativité et développe l'esprit d'initiative. C'est un plaisir personnel, un jardin secret qui me permet d'entrer dans un monde, celui de la musique. » Maryline utilise cette expérience en appliquant certains préceptes dans ses coachings. Qu'ils aient 63 ans comme Philippe, 35 ans comme Shadia ou 49 ans comme Odile, ils ont tous eu cette envie presque utopique de jouer de ce grand instrument à 88 touches alors qu'ils ne connaissaient aucune note de musique. Cédric Charaudeau connaît bien le monde entrepreneurial, lui-même dirige cette entreprise de formation au piano. « Les élèves échangent leurs expériences professionnelles, leurs succès et les difficultés qu'ils rencontrent dans leur job. La musique permet de dédramatiser certaines situations et, pour certains, de dire qu'il n'y pas d'âge pour faire ses gammes et que, dans bien des cas, la musique adoucit les mœurs. »*

**Pour en savoir plus : [apprendre-le-piano.com](http://apprendre-le-piano.com)**

Cédric Charaudeau donne un cours à trois élèves cadres dirigeants, en toute décontraction.





**PARUTION TRIMESTRIELLE**

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**

Michel Guilbaud

**DIRECTEUR DE LA RÉDACTION**

Olivier Midière

**RÉDACTEUR EN CHEF**

Alexandre Tonus

**SECRÉTAIRE DE RÉDACTION**

Karine Bellan

**ICONOGRAPHIE**

Mylène Despierre

**CONTRIBUTEURS**

Marie Barrot, Fanta Ballo

Erwan Carratero, Marie-Noëlle Debré

Anne-Florence Fagès, Pauline Ficquemont

Anne Franceschini, Olivier Gainon

Rachel Gany, Ingrid Marquez

André-Luc Molinier, Lucie Togni

Béatrice Tonus

MEDEF, DR, © ISTOCK



ISSN : 2490-8118

ISBN 978-2-86658-221-0

**IMPRESSION & ROUTAGE**

**IMPRIMEUR MORAULT**

DÉPÔT LÉGAL :

mai 2018

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

**GROUPE CITHÉA COMMUNICATION**

**[DESIGN GRAPHIQUE, ÉDITION,  
RÉGIE PUBLICITAIRE]**



Cithéa Communication

178 quai Louis Blériot. 75016 Paris

01 53 92 09 00 / Fax : 01 53 92 09 02

contact@citheacommunication.fr

www.citheacommunication.fr

**DIRECTION DE CRÉATION**

Cyril Zafrani

**CRÉATION MAQUETTE**

**& DIRECTION ARTISTIQUE**

V. Figuière

Max Reynaud

Toute reproduction, représentation, traduction ou adaptation, qu'elle soit intégrale ou partielle, quel qu'en soit le procédé, le support ou le média, est strictement interdit sans l'autorisation de la société Cithéa communication, sauf dans les cas prévus par l'article L-122-5 du code de la propriété intellectuelle. 2015 Cithéa communication / Cithéa Stratégies - Tous droits réservés. Le magazine n'est en aucun cas responsable des photos, des textes et illustrations qui lui sont adressés. La société Cithéa Communication ne saurait être tenue responsable pour toute erreur ou omission dans les textes et illustrations de la publication. Les informations contenues dans cet ouvrage sont données à titre indicatif et ne sauraient engager la responsabilité de Cithéa Communication.

**Pour recevoir des exemplaires supplémentaires :**  
**contact@citheacommunication.fr**



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



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





[www.fondationdesmonasteres.org](http://www.fondationdesmonasteres.org)

# Fondation des Monastères

fondation reconnue d'utilité publique  
(Décret du 21 août 1974, publié au Journal Officiel du 25 août 1974)

**Depuis plus de 40 ans, la Fondation des Monastères poursuit son œuvre au service des communautés religieuses chrétiennes.**

- **soutien financier**, aide sociale pour le paiement des cotisations obligatoires, entretien et réhabilitation du patrimoine religieux et des lieux d'accueil, création ou rénovation d'infirmières...
- **activité de conseil** dans les domaines administratif, juridique et fiscal.

**Avec votre entreprise, soutenez les monastères, ces lieux de silence et d'accueil**



## Le mécénat

La loi n° 2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations a doublé l'avantage fiscal attaché aux dons. (art. 238 bis du Code Général des Impôts).

## Des avantages fiscaux pour les entreprises

### Les entreprises qui peuvent nous soutenir

Sont concernées les entreprises relevant de l'impôt sur les sociétés, de l'impôt sur le revenu dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC), des bénéfices non commerciaux (BNC) ou des bénéfices agricoles (BA). Les entreprises doivent relever d'un régime réel d'imposition.

**60 % de votre don déductibles  
dans la limite de 5% de votre CA**

**Pour plus d'informations : 01 45 31 02 02**  
[fdm@fondationdesmonasteres.org](mailto:fdm@fondationdesmonasteres.org)  
**Siège : 14, rue Brunel 75017 Paris**







**Un don à la fondation de l'Œuvre d'Orient vous permet de bénéficier d'une réduction de votre IFI**

☐ Oui, je fais un don pour aider concrètement les chrétiens d'Irak et de Syrie

Si vous êtes assujetti à l'Impôt sur la Fortune Immobilière,  
75% de votre don sont déductibles de votre IFI dans la limite de 50 000 €.

*Par exemple : si votre IFI est de 1 500 €, un don de 2 000 € à la Fondation vous permet de le ramener à 0 (2 000 x 75%). Votre don vous revient à 500 €.*

Votre don doit nous parvenir avant la date de déclaration de vos revenus.

Merci de libeller votre chèque à "Fondation de l'Œuvre d'Orient",  
20, rue du Regard 75006 Paris

Dons en ligne : [www.oeuvre-orient.fr](http://www.oeuvre-orient.fr)