

2020
FRANCE20
LE MAGAZINE
DE LA FRANCE
DE DEMAIN

ENSEMBLE,

BOUGEONS

LA FRANCE !



TGV PRO | ABONNEMENT FRÉQUENCE 30



COMME JEAN, CHOISISSEZ L'ABONNEMENT FRÉQUENCE 30. ET BÉNÉFICIEZ DE -30% GARANTIS SUR VOS BILLETS TGV PRO.

Tarifs exclusifs de l'abonnement Fréquence 30 pour les entreprises* :

FORMULE 1 AN

Dès **159€**

Amorti dès 3 allers-retours**

FORMULE 6 MOIS

Dès **99€**

Amorti dès 2 allers-retours**

Depuis le 25/04/2017, l'abonnement Fréquence 25 a évolué pour devenir Fréquence 30 et ainsi proposer un taux de réduction plus important. L'abonnement Fréquence 30 est nominatif et valable sur tous les trajets TGV et INTERCITÉS à réservation obligatoire (hors OUIGO, iDTGV et TGVpop) en France. *Tarif valable pour les entreprises sous Contrat Pro SNCF ou Contrat Grand Compte SNCF. **Amortissement constaté sur les principales destinations Pro TGV, sur la base du tarif TGV Pro 2^{de}, période de pointe au 31/12/2015.

TGV® est une marque déposée de SNCF. Tous droits de reproduction réservés.
SNCF Mobilités - 9 rue Jean Philippe Rameau - 93200 Saint-Denis - R.C.S. Bobigny B 552 049 447. 03/2017.

3635 Service 0,40 € / min + prix appel



EDITO



UNE ÉLECTION LOURDE DE CONSÉQUENCES

Le 7 mai, un nouveau président sera élu pour une durée de cinq ans. Chaque élection présidentielle est déterminante. C'est le moment où un pays engage son avenir, où ses citoyens décident de leur destin. L'élection de 2017 est lourde de conséquences car l'enjeu est de taille : il s'agit, ni plus ni moins, de redresser notre économie dans un environnement en mutation profonde et de relever les défis qui nous permettront, ou non, de retrouver notre place dans le rang des pays qui comptent.

Les choix vont impacter les vingt ans à venir

Dans cette élection, les chefs d'entreprise ont bien sûr un rôle à jouer, comme chaque citoyen, mais surtout un devoir. Ils doivent être vigilants. Les choix qui seront faits vont impacter les vingt ans qui viennent. Ce qui est en jeu, c'est tout simplement l'avenir de la France, notre avenir à tous. Or, que nous proposent les programmes des cinq principaux candidats ? Deux d'entre eux, ceux de François Fillon et d'Emmanuel Macron, assument l'économie de marché et les réformes indispensables à faire pour y ancrer une fois pour toutes notre pays. Dans d'autres pays développés, cette caractéristique n'en serait pas une, mais en France c'est une prise de conscience remarquable qui pourrait assurer sa réussite dans tous les domaines. À l'inverse, les trois autres représentent un grand danger pour la France. La sortie de l'euro, notamment, n'est pas un choix anodin.

Quatre axes majeurs de réforme

Les mutations en cours – démographiques, climatiques –, la révolution numérique et la mondialisation exigent que nous changions notre modèle économique, social et éducatif. Ces mutations décisives qui bouleversent non seulement nos modes de vie, mais l'économie dans son ensemble sont autant d'opportunités de croissance et une occasion unique de construire la France de demain. Pour y parvenir, nous proposons quatre axes majeurs de réforme : la mise en place d'une fiscalité attractive et compétitive pour restaurer les marges des entreprises et attirer les investisseurs, la réforme du marché du travail afin de lever les freins à l'embauche et créer de l'emploi, la simplification de l'environnement normatif et réglementaire qui paralyse et décourage l'initiative, enfin la réforme en profondeur de notre système éducatif, en concertation avec les acteurs du monde économique, et la refondation de l'apprentissage.

L'exemple des pays qui réussissent

Ces propositions ne sont ni politiques, ni idéologiques, elles sont pragmatiques, fondées sur l'expérience des chefs d'entreprise. Ce sont celles qui ont été mises en place avec succès dans les pays qui réussissent. Elles n'ont qu'un but : créer de la croissance et de l'emploi. Nous le pouvons puisqu'en 2016, avec une croissance atone et un moral au plus bas, les chefs d'entreprise ont créé plus de 190 000 emplois, le meilleur chiffre depuis 2007. Aujourd'hui, nous sommes à la croisée des chemins : soit nous empruntons le chemin de la réforme avec des mesures de bon sens et nous nous préparons un avenir qui peut renouer avec une croissance durable et inclusive, soit nous persistons dans notre immobilisme délétère avec pour seule certitude des lendemains hasardeux.

Pierre Gattaz
Président du MEDEF

SOMMAIRE



PAGE 3
L'ÉDITO DE PIERRE GATTAZ



PAGES 8
GRAND TÉMOIN
XAVIER NIEL

Vice-président et directeur délégué à la stratégie d'Iliad, fondateur de Free et copropriétaire du Monde

2020
FRANCE
LE DÉFI
DE LA
DIGITALISATION



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

1

PAGES 12 / 79
ACTU(S)

PAGES 14 / 43
NUMÉRIQUE

PAGE 14
SUÈDE ET FINLANDE :
DEUX EXEMPLES À SUIVRE

PAGE 22
3^e UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE
« LA DATA DANS TOUS SES ÉTATS »

PAGE 36
CARTON PLEIN POUR LES START-UP FRANÇAISES
AU CES

PAGE 42
ETHAN PIERSE, UN AMÉRICAIN À PARIS... POUR
AIDER LES START-UP

PAGES 45 / 57
LE MONDE CHANGE, CHANGEONS LA FRANCE !

PAGES 58 / 59
LE VRAI DÉBAT

PAGES 60 / 63
L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE
EST LA CONDITION DE LA RÉUSSITE
D'UNE ENTREPRISE

PAGES 65 / 73
LA VIE DU RÉSEAU

PAGE 65
MEDEF TERRITORIAUX

PAGE 67
UN PROGRAMME ET DES AMBITIONS
POUR LES OUTRE-MER

PAGES 76 / 79
EMPLOI
« PERSONNE N'EST INEMPLOYABLE ! »
ENTRETIEN AVEC CLAIRE HÉDON, PRÉSIDENTE D'ATD QUART MONDE

2

PAGES 80 / 131
LES GRANDS DÉFIS

PAGES 82 / 93
FOCUS SUR LA PRÉSIDENTIELLE

PAGE 82
LE GRAND ORAL DES CANDIDATS
DEVANT LES ENTREPRENEURS

PAGE 86
6 ERREURS...

PAGES 97 / 99
NUMÉRIQUE

PAGE 97
FAIRE DE LA FRANCE UN CHAMPION MONDIAL
DE LA SMART ECONOMY

PAGES 100 / 105
EUROPE

PAGE 100
BREXIT « LE MONDE NOUS REGARDE ! »
TRIBUNE DE PAUL DRECHSLER, PRÉSIDENT DE LA CBI

PAGE 102
POUR UNE EUROPE PLUS FORTE !
DÉCLARATION COMMUNE MEDEF-BDI-BDA

PAGES 106 / 111
DÉVELOPPEMENT DURABLE

PAGE 106
POUR DES ENTREPRISES FRANÇAISES
COMPÉTITIVES ET LEADERS DE LA
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE

PAGE 108
RSE, UN GUIDE PRATIQUE POUR
ACCOMPAGNER LES TPE-PME

SOMMAIRE

PAGES 114 / 117 ÉDUCATION-FORMATION

PAGE 114
“L'ÉDUCATION EST ESSENTIELLE POUR LA
CONSTRUCTION DE LA PAIX”
ENTRETIEN AVEC IRINA BOKOVA
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'UNESCO

PAGES 118 / 127 ENTREPRENEURIAT

PAGE 118
FRANCHIR LE PAS DE L'ENTREPRENEURIAT
9 PROPOSITIONS CRUCIALES POUR L'AVENIR

PAGE 122
« LES CANDIDATS
ONT RÉAGI FAVORABLEMENT À NOS
9 PROPOSITIONS »

4 QUESTIONS À THIBAUT LANXADE
PAGE 124
LA FONDATION ENTREPRENDRE AIDE CHACUN
À DEVENIR ENTREPRENEUR DE SA VIE
INTERVIEW CROISÉE DE BLANDINE MULLIEZ
ET XAVIER DELATTRE

PAGES 128 / 131 SOCIAL

PAGE 128
RETRAITE
ÉQUITÉ, SOLIDARITÉ, SIMPLICITÉ
ET SOUPLESSE

3

PAGES 134 / 157 LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

PAGES 136 / 143
MONDIALISATION
PAGE 136
RENFORCER DURABLEMENT LE PARTENARIAT
ENTRE L'AFRIQUE ET LA FRANCE

PAGE 138
RENFORCER LA POSITION DE LA FRANCE
ET DE SES ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL
4 QUESTIONS À FRÉDÉRIC SANCHEZ
3 QUESTIONS À BERNARD SPITZ

PAGES 144 / 153 FORMATION

PAGE 144
LA WORLDSKILLS COMPETITION,
UN TREPLIN POUR L'AVENIR
3 QUESTIONS À NOLWENN PITTET
PAGE 147
LA CHAÎNE DE L'APPRENTISSAGE
PAGE 148
RUE DE LA FORMATION
SE TRANSFORMER POUR CONQUÉRIR !

PAGE 150
BEAU TRAVAIL
ET C'EST REPARTI POUR UN TOUR !
PAGE 151
MON CAMPUS
NUMÉRIQUE : UNE PLATEFORME
D'E'LEARNING POUR FAIRE FACE À TOUTES
LES MUTATIONS

PAGE 152
PIA 2 : LES COMPAGNONS DU DEVOIR
RETENUS POUR DEUX PROJETS

PAGES 154 / 157 ENTREPRENEURIAT

PAGE 154
« POUR CONQUÉRIR LES MARCHÉS,
IL FAUT PRODUIRE CE QUI SE VEND ! »

PAGE 156
TRIBUNE DE MICHEL GODET
FONCTION COMMERCIALE :
LE NERF DE LA GUERRE

LE GROUPE AESIO RASSEMBLE DEPUIS JUILLET 2016 LES MUTUELLES ADREA, APRÉVA ET EOVI MCD.

UNE ENVIE
MUTUELLE

DE TOUJOURS
MIEUX PROTÉGER
LES ENTREPRISES
ET LEURS
SALARIÉS

AU PLUS PRÈS
DES BESOINS
POUR UNE PROTECTION
SOCIALE PROFITABLE
À TOUS

Ce rapprochement, le premier du genre dans notre secteur (union mutualiste de Groupe), est la forme la plus intégratrice d'union. Si elle préserve les histoires et les identités de chacune des mutuelles, la naissance du Groupe AESIO créé des liens de solidarité intégrale entre nos trois structures et garantit **une solidité financière accrue au service de nos adhérents actuels et à venir.**

Avec cette union, nous sommes désormais en capacité d'accompagner les grandes entreprises et leurs salariés au plus près de leurs besoins, par secteur d'activité et par territoire, partout en France. Avec la certitude que protéger au plus juste, ni trop peu ni trop, est triplement gagnant : pour le bien-être des salariés, pour la performance des entreprises, pour la santé de notre système de protection sociale.

Cette puissance financière renforcée nous permet également de dégager **des capacités d'innovation sociale démultipliées. Nous avons l'ambition de proposer des services et produits innovants communs aux grandes entreprises et aux branches professionnelles.**

C'est pourquoi nous voulons anticiper, comprendre et répondre aux besoins de chacun, en nous appuyant sur la connaissance des secteurs d'activités et des territoires de nos trois mutuelles ainsi que sur notre réseau de 360 agences implantées partout en France.

Demain, nous pourrions également protéger tout ce qui compte pour les entreprises et leurs salariés en les accompagnant en prévoyance ou en IARD.



DE MIEUX PROTÉGER LEURS SALARIÉS

3

QUESTIONS À EMMANUEL ROUX, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE AESIO

Quelle est l'ambition du Groupe AESIO ? Cette union, n'est-ce pas uniquement la volonté d'assurer une plus grande solidité financière ?



L'ambition de ce rapprochement est de développer un nouveau modèle de croissance économique et sociétal durable au service d'une protection au plus juste des besoins des entreprises et des salariés.

Si ce rapprochement offre des garanties financières renforcées pour nos adhérents, il a principalement comme objectif de toujours mieux accompagner les entreprises et leurs salariés et d'accélérer les innovations sociales. Notre expertise de la protection sociale collective, nous la concrétisons au travers de la mise en place d'une équipe experte par marché. Notre équipe est par ailleurs présente sur l'ensemble du territoire. L'objectif ? Assurer un accompagnement de proximité et de qualité aux entreprises, à leurs collaborateurs ainsi qu'aux décideurs sociaux.

Quelles sont les actualités du Groupe ?

Le résultat récent de l'appel d'offres de la Sécurité Sociale concernant le régime collectif obligatoire de ses salariés, an-

CHIFFRES CLEFS DU GROUPE AESIO

- > PLUS DE **3 MILLIONS** DE PERSONNES PROTÉGÉES
- > PLUS DE **40 000** ENTREPRISES ADHÉRENTES
- > **4 000** COLLABORATEURS À VOTRE SERVICE
- > **1,7 MILLIARD** DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN SANTÉ
- > **1,5 MILLIARD** DE FONDS PROPRES

ciens salariés et ayants droit a confirmé la place et le poids du Groupe AESIO dans le monde de l'assurance de personnes. En effet, Adrea Mutuelle, membre du Groupe AESIO, a été retenue en tant que chef de file du groupement mutualiste qui compte 14 mutuelles, et l'interlocution de la profession est, depuis le 1^{er} janvier 2017, assurée par les équipes du Groupe. La réassurance des trois organismes recommandés (Malakoff Médéric, AG2R La Mondiale et le Groupement mutualiste) sera portée par le pool des 3 mutuelles membres du Groupe AESIO.

En tant que chef d'entreprise, quels sont les défis à relever pour assurer la réussite du Groupe AESIO ?

Notre défi réside dans notre capacité à fédérer les savoir-faire, les talents, et les complémentarités de nos trois mutuelles au service des grandes entreprises et branches professionnelles. Alors que notre secteur connaît d'importantes évolutions réglementaires, le Groupe AESIO s'est structuré ces derniers mois pour apporter une réponse au plus près des besoins de ses adhérents afin que notre accompagnement en protection sociale collective soit profitable à tous.

GRAND TÉMOIN

**“AVEC STATION F, NOTRE SOUHAIT EST DE FÉDÉRER
TOUT L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL”**

XAVIER NIEL,

VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR DÉLÉGUÉ À LA STRATÉGIE D'ILIAD,
FONDATEUR DE FREE ET COPROPRIÉTAIRE DU JOURNAL *LE MONDE*.

X

V



a

I ENTREPRENEUR VISIONNAIRE, SÉRIAL INVESTISSEUR, ON NE PRÉSENTE PLUS XAVIER NIEL, UNE DES FIGURES EMBLÉMATIQUES DU WEB FRANÇAIS. APRÈS AVOIR CRÉÉ "42" EN 2013, DEVENUE LA MEILLEURE ÉCOLE DE CODE DU MONDE, LE FONDATEUR DE "FREE" LANCE LE PLUS GRAND CAMPUS DE START-UP AU MONDE.

i

France 2020 : Station F, qui est amené à devenir le plus grand campus de start-up, vient d'ouvrir ses portes. Comment et pourquoi vous est venue l'idée de lancer ce projet ?

Xavier Niel : Nous sommes partis d'un constat : en France et en Europe, on compte de plus en plus d'acteurs qui soutiennent l'entrepreneuriat (incubateurs, start-up, investisseurs), mais cet écosystème est assez éclaté. Avec Station F, notre souhait est de fédérer tout l'écosystème entrepreneurial, de créer le vaisseau amiral qui attirera des start-up du monde entier.

Quelles vont être les missions de Station F ? Que vont pouvoir y trouver les start-up et combien comptez-vous en accueillir ?

Station F est le premier campus dédié à 100 % aux entrepreneurs. Le bâtiment de 34 000 mètres carrés est divisé en trois zones. La première accueillera des fonds d'investissements (parmi lesquels Daphni, Kima Ventures et Ventech), des espaces événementiels, un makerspace, des services publics, des bureaux pour des acteurs de la tech, un bureau de poste, un café, un pop-up store. La zone principale compte 3 000 postes de travail réservés aux start-up. Ceux-ci sont répartis entre différents programmes d'accompagnement : HEC incubateur qui déménagera chez nous, Vente-privée qui lance un accélérateur fashion, Facebook qui lance en première mondiale son programme

E

"Start-up Garage", et bien sûr notre programme maison, le "Founders Program" qui accueillera 100 à 150 start-up en amorçage. Nous en annoncerons d'autres dans les semaines à venir. En tout, ce sont 1 000 start-up qui évolueront au quotidien, parmi 15 à 20 programmes, rien que dans cette zone. La troisième zone accueillera un immense restaurant qui offrira plusieurs types de cuisine, et un bar, ouvert au public. Notez que l'intégralité du bâtiment sera ouvert 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Par ailleurs, nous construisons une extension de logements à dix minutes de Station F, à Ivry, qui accueillera 600 entrepreneurs du campus en co-living et qui ouvrira en 2018.

Sur quels critères seront sélectionnées les start-up ?

Chaque programme a des conditions de sélection et d'accueil qui lui sont propres. En ce qui concerne le "Founders Program", les sélections sont en cours. Nous cherchons des start-up jeunes, du monde entier, avec une équipe solide et dédiée à plein temps, qui ont déjà une preuve de concept. Nous sommes très attachés à l'ambition du projet. Nous avons constitué un comité de sélection (Selection Board) composé de 100 entrepreneurs dans 21 pays différents qui nous aident à sélectionner ces start-up. À eux tous, ces entrepreneurs ont levé plus de 5 milliards d'euros pour leurs entreprises, on peut considérer qu'ils ont une belle expertise pour nous aider à choisir !

R

N

i

Vous avez choisi une jeune femme de 32 ans, Roxanne Varza, pour piloter ce vaisseau amiral. Qu'est-ce qui a motivé ce choix ?

Roxanne incarne l'ambition du projet : un profil très international, jeune et dynamique. Elle maîtrise très bien le monde de l'entrepreneuriat du fait de son expérience chez Techcrunch, Microsoft Ventures et StartHer (ex-Girls in Tech Paris).

Et pourquoi la Halle Freyssinet ? Est-ce un symbole ou une simple opportunité ?

La Halle Freyssinet a été construite par un grand innovateur, Eugène Freyssinet. C'est un beau symbole !

Quelles relations Station F va-t-elle entretenir avec la French Tech ?

Nous sommes ravis de travailler avec toutes les initiatives de soutien à l'entrepreneuriat ! Concernant la French Tech, nous accueillons par exemple au sein du "Founders Program" une start-up issue de leur programme "French Tech Diversité". D'autres axes de partenariat sont en discussion.

Vous vous impliquez beaucoup pour soutenir l'innovation en France. Pensez-vous que notre pays a tous les atouts pour devenir la Silicon Valley de l'Europe ?

Je ne pense pas qu'il soit utile de vouloir à tout prix ressembler à la Silicon Valley, mais plutôt de créer un modèle qui soit le nôtre. Nous avons des atouts très forts en France et en Europe : la disponibilité de talents très qualifiés, notamment chez les développeurs, des capitaux, des aides à la création d'entreprise, un marché et un bassin de consommateurs énorme, une proximité avec l'Afrique, etc.

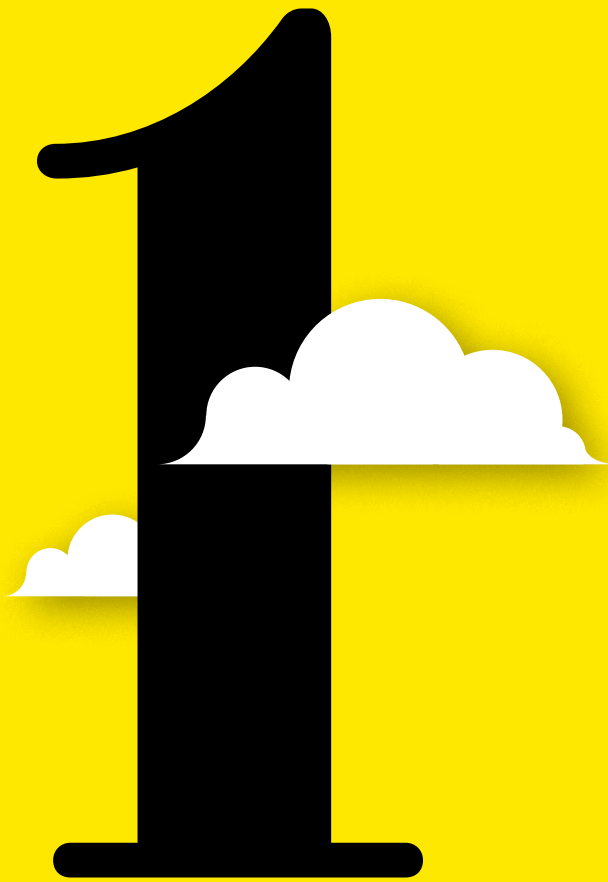
Qu'attendez-vous, en ce sens, du futur gouvernement ?

Le gouvernement met en place de plus en plus d'actions en faveur de l'entrepreneuriat, notamment à travers la French Tech, mais on peut aller beaucoup plus loin. Les chantiers sont nombreux : laisser les start-up innover sans leur mettre de barrières législatives insurmontables, encourager les flux de personnes en Europe et dans le monde pour faciliter l'émergence de talents et les accès aux marchés extérieurs, simplifier les démarches administratives pour les entrepreneurs et les investisseurs, réformer l'école pour encourager à entreprendre...

E

En 2013, lorsque vous avez lancé “42”, une école qui forme des jeunes à la programmation et aux métiers du numérique, vous avez dénoncé les carences de l’Éducation nationale, responsable selon vous de “la dégringolade de notre pays”. Pensez-vous que réformer l’école est la réforme majeure que doit engager la France pour valoriser ses talents, faire souffler l’esprit d’entreprise, et retrouver le chemin du plein emploi ?

Le système français n’est pas si mauvais que cela. Dans toutes les bonnes start-up du monde, vous trouverez d’ailleurs un développeur français. Le problème est plutôt lié au fait que ces écoles privées coûtent cher et ne sont accessibles qu’à 20 % des Français. Chez 42, nous allons puiser dans ce vivier des 80 % qui ne peuvent pas se payer ces annuités, et le résultat est là. Nous sommes face à des jeunes qui ont envie de s’en sortir.



ACTU {S}

PAGES 14 / 43 **NUMÉRIQUE**

PAGE 14
SUÈDE ET FINLANDE :
DEUX EXEMPLES À SUIVRE

PAGE 22
3^e UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE
« LA DATA DANS TOUS SES ÉTATS »

PAGE 36
CARTON PLEIN POUR LES START-UP
FRANÇAISES AU CES

PAGE 42
ETHAN PIERSE, UN AMÉRICAIN À PARIS...
POUR AIDER LES START-UP

PAGES 45 / 57
LE MONDE CHANGE, CHANGEONS LA FRANCE !

PAGES 58 / 59
LE VRAI DÉBAT

PAGES 60 / 63
L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE
EST LA CONDITION DE LA RÉUSSITE
D'UNE ENTREPRISE

PAGES 65 / 73 **LA VIE DU RÉSEAU**

PAGE 65
MEDEF TERRITORIAUX

PAGE 67
UN PROGRAMME ET DES AMBITIONS
POUR LES OUTRE-MER

PAGES 76 / 79 **EMPLOI**

« PERSONNE N'EST INEMPLOYABLE ! »
ENTRETIEN AVEC **CLAIRE HÉDON**,
PRÉSIDENTE D'ATO QUART MONDE

NUMÉRIQUE

SUÈDE & FINLANDE : 2 EXEMPLES À SUIVRE

LE DIGITAL DISRUPTION LAB POURSUIT SON TOUR DU MONDE DES START-UP NATION EN QUÊTE D'EXEMPLES À SUIVRE POUR NOS PROPRES ENTREPRISES. AU NORD DE L'EUROPE, LA SUÈDE ET LA FINLANDE LIVRENT LEURS RECETTES.

LA SUÈDE

La Suède compte quelque 10 000 start-up, ce qui en fait une des plus fortes start-up nation après les USA et Israël au regard de sa population (9,7 millions d'habitants). Une réalité qui se manifeste également par un nombre disproportionné de « licornes », la Suède se classant en la matière au cinquième rang mondial avec cinq start-up bénéficiant d'une valorisation de plus d'un milliard de dollars : Spotify, Klarna, Mojang, King et

Skype. Ces licornes ont largement participé au fort développement des start-up en Suède. Depuis 2000, beaucoup de chercheurs, d'ingénieurs, de cadres et de jeunes diplômés suédois rêvent en effet de vivre leur propre success-story. 80 % des start-up se concentrent à Stockholm et dans sa banlieue, à telle enseigne que, dans la capitale suédoise, une personne sur dix travaille dans les TIC. La grande majorité des start-up suédoises sont issues de l'écosystème de R&D et d'innovation qui reste l'un des plus denses et diversifiés au monde.

Superficie :
450 000 km²

Capitale :
Stockholm

Principaux clients (2015) :
Norvège (10,1%),
Allemagne (10%),
États-Unis (7,2%),
Royaume-Uni (7,0%),
Danemark (6,8%),
Finlande (6,6 %)
La France est à la 9^e place.

Villes principales :
Göteborg, Malmö,
Uppsala, Linköping

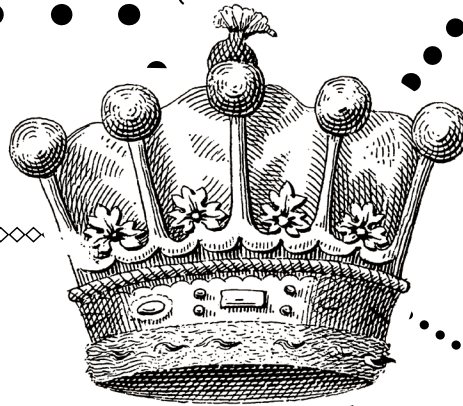
Langue officielle :
Suédois

Monnaie
Couronne suédoise (SEK)

Population (2015) :
9 747 355
habitants

Principaux fournisseurs (2015) :
Allemagne (17,9%),
Pays-Bas (8%),
Norvège (7,8%),
Danemark (7,7%),
Chine (5,9%),
Royaume-Uni (5,5%)
La France est à la 8^e place.

Densité :
21,6 habitant/km²



PIB (2015) : **444,2 Md€** PIB par habitant (2015) : **44 421 €**

Part des principaux secteurs
d'activités dans le PIB :
Agriculture : 1,4%
Industrie : 26,0%
Services : 72,6%

Taux de croissance (2015) :
4,1% en 2015,
prévision 2016 : **3,4 %**

Taux de chômage (2015) :
7,4 %

Exportation de la France
vers la Suède (2015) :
5,21 Md€

Taux d'inflation (2015) :
0,7 %

Importations françaises
depuis la Suède (2015) :
5,58 Md€

FIAT TIPO

À PARTIR DE

219 € /MOIS⁽¹⁾
SANS APPORT

5 Portes ou SW 1.3 MultiJet 95ch S/S Business



- Garantie, assistance et entretien «VIP»
- Véhicule de remplacement
- Peinture métallisée
- Capteurs de pluie et de luminosité
- Système multimédia tactile 7" HD Nav
- Jantes alliage 16"
- Jusqu'à 550 litres de coffre
- Climatisation automatique
- Radar et caméra de recul
- Régulateur de vitesse
- Seulement 99 g de CO₂/km



TIPO STATION WAGON



TIPO 5 PORTES

* NOUVELLE FIAT TIPO. IL SUFFIT DE PEU POUR AVOIR BEAUCOUP.

(1) Location Longue Durée sur 36 mois et 45000 km, pour Fiat Tipo 5 Portes & Station Wagon 1.3 MultiJet 95 ch S/S Business avec peinture métallisée au tarif constructeur du 01/01/2017 soit 36 loyers mensuels de **219€ TTC** incluant les prestations garantie, entretien «VIP», assistance, véhicule de remplacement et assurance perte financière. Sous réserve d'acceptation par FCA Fleet Services France - SAS au capital de 30000000€ - RCS Versailles 413 360 181. Courtier en assurance enregistré à l'Orias sous le numéro 08 045 147. La prestation d'assistance est garantie et mise en œuvre par Europ Assistance, entreprise régie par le code des assurances. L'assurance perte financière est assurée auprès de GENERALI IARD, SA au capital de 70310825€, entreprise régie par le code des assurances - 552 062 663 RCS Paris, 2 rue Pillet-Will 75009 Paris. Garantie souscrite par FCA Fleet Services France par l'intermédiaire de Verspieren, SA à directoire et conseil de surveillance au capital de 1 000 000 € - 321 502 049 RCS Lille Métropole - 1 avenue François Mitterrand BP 30200 - 59446 Wasquehal Cedex - N° Orias : 07 001 542. Offre réservée aux professionnels (hors loueurs et carrossiers), valable jusqu'au 30/04/2017 dans le réseau Fiat participant. www.fcafleet-business.fr **FCA FLEET SERVICES** France

CONSUMATION CYCLE MIXTE (L/100 KM) ET ÉMISSIONS DE CO₂ (G/KM) : 3,7 ET 99.



FABRICANT
D'OPTIMISME



Six marques. Une gamme taillée pour les besoins de toutes les entreprises.

FCA | FLEET & BUSINESS

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'ÉCOSYSTÈME SUÉDOIS

BONNE SANTÉ ÉCONOMIQUE ET FORTE CULTURE ENTREPRENEURIALE...

La Suède bénéficie d'une très bonne santé économique avec une croissance de 4,1 % en 2015, un PIB par habitant supérieur d'environ 15 % à celui de la France et des finances publiques saines. La culture à l'international est très forte, en raison notamment d'un marché intérieur restreint. Et les Suédois ont l'esprit d'entreprise. Avec plus d'un million d'entreprises pour 9,7 millions d'habitants, la Suède apparaît en effet comme l'un des pays les plus entrepreneuriaux du monde. S'ajoutent à cela une très forte culture en R&D et en innovation, et une très forte culture numérique grâce aux infrastructures. La géographie compliquée de la Suède a amené le pays à déployer des infrastructures filaires et sans fils très performantes. Par ailleurs, le gouvernement et les entreprises ont déployé, dès la fin des années 1990, des programmes permettant aux foyers de s'équiper gratuitement d'un ordinateur, notamment pour faciliter le télétravail dans un pays soumis à des contraintes climatiques fortes. L'industrie suédoise compte un nombre important de grands groupes internationaux (Ikea, ABB, Saab, Volvo, Ericsson, Tele2, SAS, Electrolux, H&M...) par rapport au nombre de ses habitants. Le pays bénéficie également au plan mondial d'une image positive, qui s'appuie sur des valeurs clairement identifiées, et sur laquelle les entreprises suédoises peuvent capitaliser pour leur développement économique à l'international.

MAIS UN FORT ENDETTEMENT ET UNE FISCALITÉ PESANTE

Tous ces bons points masquent toutefois des faiblesses structurelles. Tout d'abord, on constate en Suède un fort endettement des ménages qui contraste avec les finances publiques saines du pays : selon les dernières données disponibles à l'issue du deuxième trimestre 2016, la dette des ménages représente désormais plus de 85 % du PIB et 178 % des revenus disponibles. S'ajoutent à cela un marché du logement complexe et un niveau de construction faible qui entraînent une saturation progressive du marché et une envolée des prix immobiliers. Un sous-investissement dans le réseau ferré depuis les années 1990 est également à déplorer alors que, dans le même temps, le nombre de passagers a été multiplié par deux. Enfin la Suède souffre d'une fiscalité lourde, avec un impôt sur le revenu encore élevé (jusqu'à 58 %). Quant au système public suédois d'innovation, il foisonne d'acteurs, et il serait nécessaire de le rationaliser.

DE FORTES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

Que ce soit avec les universités, les centres de recherche, les pôles, les industriels ou les clusters, la Suède est propice à l'*open innovation* et aux transferts de technologies. Mettre en place des programmes de R&D avec ces structures est donc très facile, d'autant plus qu'elles sont ouvertes à l'international et participent déjà à de nombreux programmes européens. Par ailleurs, ouvrir un centre de R&D en Suède est également très intéressant : 95 % de la structure de l'emploi

est composée d'emplois qualifiés et le salaire moyen des ingénieurs à la sortie est très compétitif par rapport à d'autres pays similaires (de 2 750 à 3 350 euros brut ; il est d'environ 4 300 euros au bout de 10 ans d'expérience et d'environ 5 100 euros au bout de 20 ans). Enfin, la culture du consensus, très répandue dans le pays, facilite la mise en place, l'agilité et l'efficacité de partenariats publics-privés autour de projets de recherche appliquée et/ou de projets innovants. Beaucoup de projets regroupent ainsi industriels, pôles, villes, ministères, agences d'innovation, syndicats et incubateurs, et fonctionnent à merveille. Des opportunités sectorielles sont également présentes, avec beaucoup de R&D, de compétences, mais également de start-up ou de technologies à racheter/acquérir/intégrer dans les domaines des TIC, des technologies propres, de la santé connectée, des jeux-vidéo, du e-commerce, de la mobilité connectée et des *fin tech*. Le manque d'investisseurs en série B et C en Suède, au regard du nombre de start-up en stock recherchant des fonds pour se développer, constitue en l'occurrence une réelle opportunité pour les investisseurs français (banques, venture-capital, start-up, entreprises...) à la recherche de technologies, de compétences, d'écosystèmes de partenaires ou de parts de marché en Europe.

LA FINLANDE, UN PAYS D'INGÉNIEURS DEvenu PAYS D'ENTREPRENEURS

Après la crise de 2008 et la chute de Nokia, fleuron industriel finlandais, la Finlande, traditionnel pays d'ingénieurs et d'inventeurs, a su prendre le tournant et devenir un pays d'entrepreneurs. En effet, à la fin des années 2000, Nokia rate le tournant du Smartphone. L'entreprise fait face à la concurrence d'Apple, ses ventes chutent, et Microsoft rachète la branche téléphonie mobile en 2013. Le programme « Nokia Bridge » est alors lancé afin de recaser les 18 000 salariés (dont 5 000 en Finlande). Ce programme permet notamment un accompagnement à la création d'entreprise. En deux ans, 400 start-up sont ainsi fondées par d'anciens salariés de Nokia. C'est un tournant dans la culture du travail finlandaise. Parmi ces 400 start-up, deux seront des succès mondiaux – les licornes Rovio et Supercell – et feront office de déclencheur chez les étudiants finlandais qui se lanceront à leur tour à partir de 2012 dans la création de start-up. Cela explique qu'aujourd'hui une majorité des start-up finlandaises soient créées par de jeunes diplômés et des doctorants issus de l'université. Cette révolution de l'écosystème finlandais sera notamment symbolisée par la création en 2012, à l'initiative de l'incubateur Startup Sauna d'Aalto University, du plus grand évènement mondial dédié uniquement aux start-up, Slush, qui s'est depuis exporté dans plusieurs pays, dont la Chine, le Japon ou encore Singapour.

RECHERCHE ET INNOVATION

Selon le Innovation Union Scoreboard 2015, la Finlande reste dans le trio de tête des pays leaders en innovation. Des programmes thématiques constituent un puissant élément de coordination entre la recherche universitaire, la recherche appliquée des organismes de recherche et la recherche privée des entreprises. La Finlande, du fait de la taille du pays et des moyens financiers publics qui en découlent, est marquée par un pragmatisme certain et des coopérations transversales public-privé relativement courantes. Les entreprises finlandaises, grands comptes ou PME, collaborent davantage avec des institutions de recherche publiques, universités incluses, que dans d'autres pays de taille similaire (Autriche, Suède, Pays-Bas, Norvège, Suisse, Irlande).

Superficie :
338 145 km²

Capitale :
Helsinki
(570 000 habitants)

Principaux clients (2015) :
**Allemagne (13,9%),
Suède (10,2%),
États-Unis (7%),
Pays-Bas (6,6%),
Russie (5,9%),
Royaume-Uni (5,2%)**

Villes principales :
**Tampere, Turku,
Vantaa, Espoo, Lahti,
Kuopio**

Monnaie
Euro

Population (2015) :
**5 486 125
habitants**

Densité :
16,2 habitant/km²

Principaux fournisseurs (2015) :
**Allemagne (15,3%),
Suède (11,4%),
Russie (11%),
Chine (7,3%),
Pays-Bas (6,5%),
Danemark (6,5%),
France (3,1%)**



PIB (2015) :
207 Md€

PIB par habitant (2015) :
37 820 €

Part des principaux secteurs
d'activités dans le PIB :
**Agriculture : 2,8%
Industrie : 26,5%
Services : 70%**

Taux de croissance :
0,5 % en 2015

Taux de chômage (au sens du BIT) (2015) :
9,4 %

Taux d'inflation (2015) :
0,9 %

Langues officielles :
finnois & suédois

Exportation de la France
vers la Finlande (2015) :
1,44 Md€

Importations française
depuis la Finlande (2015) :
1,9 Md€

Part de marché de la France :
3,3% (2013)

PARTIR. EXPLORER. LE BUSINESS COMME UNE AVENTURE.



JEEP® RENEGADE À PARTIR DE 299 €/MOIS⁽¹⁾

LLD sur 48 mois et 60 000 km

Garantie, entretien VIP, assistance* et assurance perte financière** inclus pendant 4 ans.

(1) Exemple pour un Renegade Business Longitude 4x2 1,6l 120 ch BVM6 au tarif constructeur du 01/01/2017 en location longue durée sur 48 mois et 60 000 km maximum, soit 48 loyers mensuels de 299 € TTC incluant les prestations garantie, entretien VIP, assistance et perte financière. Offre non cumulable, réservée exclusivement aux professionnels, valable jusqu'au 30/04/2017 dans le réseau Jeep, participant. Sous réserve d'acceptation par FCA Fleet Services France, SAS au capital de 3 000 000 € - 6 rue Nicolas Copernic - ZA Trappes-Élancourt 78190 Trappes - 413 360 181 RCS Versailles. Courtier en assurance enregistré à l'Orias n° 08045147. * La prestation d'assistance est garantie et mise en œuvre par Europ Assistance, entreprise régie par le code des assurances. ** La perte financière est assurée auprès de GENERALI IARD, SA au capital de 70 310 825 €, entreprise régie par le code des assurances - 552 062 663 RCS Paris, siège social : 2 rue Pillet-Will 75009 Paris. Garantie souscrite par FCA Fleet Services par l'intermédiaire de Verspieren, SA à directeur et conseil de surveillance au capital de 1 000 000 € - SIREN 321 502 049 - 321 502 049 RCS Lille Métropole - siège social : 1 avenue François Mitterrand BP 30200 - 59446 Wasquehal Cedex - N° Orias : 07 001 542.

Modèle présenté : Renegade Limited 1,4l MultiAir S&S 140 ch 4x2 BYM6 avec options à 379 € TTC/mois. Gamme Renegade - Consommations mixtes (l/100 km) : 4,4 à 6,9. Émissions de CO₂ (g/km) : 115 à 160.

FCA FLEET SERVICES
France

Jeep®

FCA France RCS Versailles 305 483 173 - Le Buisson



Six marques. Une gamme taillée pour les besoins de toutes les entreprises.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'ÉCOSYSTÈME FINLANDAIS

FORTE CULTURE TECHNOLOGIQUE ET DE L'INNOVATION...

La main d'œuvre finlandaise est majoritairement qualifiée, et on note un faible taux de roulement des personnels dans les entreprises. S'ajoutent à cela une culture technologique historique avec près de 4 000 ingénieurs diplômés chaque année et une très forte culture de l'innovation ouverte. Le développement de l'innovation numérique en Finlande s'appuie sur trois principes fondamentaux (non-dits, mais bien réels) qui pilotent tous les projets déployés et qui constituent une vraie philosophie d'action : transparence, ouverture et confiance. Étant à peine 5 millions d'habitants, les Finlandais ont tendance à se définir comme une grande famille dans laquelle tout le monde se connaît. Chaque projet déployé implique donc naturellement l'ensemble des acteurs de l'écosystème : citoyens, industriels, start-up, investisseurs, financeurs, État, villes, universités. Le pilotage opérationnel étant confié à l'un des acteurs impliqués. Un autre principe d'action qui fait la force de la Finlande est le *bottom-up*. Toutes les initiatives et les projets développés dans le numérique doivent a minima associer la société civile lors de leur conception et, au mieux, venir de la société civile. Une philosophie directement liée au travail en écosystème qui permet d'éliminer toute velléité d'actions de type *top-down*.

MAIS UNE SITUATION ÉCONOMIQUE ENCORE FRAGILE

La situation économique reste toutefois fragile, et le taux de chômage important. Le coût de la vie et le niveau des salaires (il faut compter entre 3 200 et 4 000 euros brut pour un ingénieur junior) sont d'autres handicaps. Enfin, on note en Finlande un manque d'esprit entrepreneurial, même si un changement s'amorce. La Finlande doit impérativement développer la culture de l'entrepreneuriat dans toutes les strates de la société, de l'économie et de l'État. Il s'agit de réellement changer l'état d'esprit. Ceci explique le nombre important de programmes lancés ces deux dernières années, tant par le gouvernement pour faire évoluer la culture des fonctionnaires, que par les universités pour encourager et développer les *spin-off* (création d'entreprises au départ des universités) ou que par les villes pour stimuler et accompagner la création de start-up. Enfin, l'écosystème de soutien à l'innovation reste trop fragmenté.

OPPORTUNITÉS ET SECTEURS NUMÉRIQUES CLÉS

Les quatre secteurs prioritaires pour la croissance sont la bioéconomie, essentiellement au moyen de la valorisation de l'importante ressource forestière finlandaise, les *clean tech* (technologies propres), l'économie numérique, notamment avec un programme national favorisant l'*open science*, et la santé. Dans tous les secteurs, on note également un fort développement d'activités et de plateformes d'e-commerce. D'autres opportunités sont offertes par la R&D, le *design thinking* et le transfert de technologies autour de la santé connectée, du *gaming* et de l'IoT industriel. *Smart cities*, technologies propres, environnement et santé, ainsi que bien-être complètent les possibilités offertes aux entreprises par le biais des très nombreux appels à projets lancés par le gouvernement, les agences d'innovation et la ville d'Helsinki.

Pour en savoir plus, téléchargez les présentations complètes des écosystèmes suédois et finlandais sur le site www.digitaldisruptionlab.info



01ACD9

9898AA

3^e UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE

« LA DATA DANS TOUS SES ÉTATS »

CETTE TROISIÈME ÉDITION DE L'UNIVERSITÉ DU NUMÉRIQUE A EU LIEU LES 15 ET 16 MARS DERNIERS AUTOUR DU THÈME DE LA DONNÉE. MORCEAUX CHOISIS.

« Les entreprises françaises accusent un retard en matière de digitalisation », a déploré Pierre Gattaz dans son allocution d'ouverture, expliquant que trois phénomènes centraux s'imposent désormais aux agents économiques : l'intégration des technologies du futur dans l'industrie, l'avènement de plateformes numériques et la vague de l'Internet des objets.

LA DATA, CATALYSEUR DE LA RENCONTRE DU PRODUIT ET DES SERVICES

La *data* permet de créer de nouveaux modèles. Comme le souligne Xavier Herman, de Derichebourg Multiservices, « elle permet de créer un lien direct avec l'usager pour estimer son besoin ». Mais pour s'adapter à ces nouveaux modèles, les entreprises ont besoin de former leurs collaborateurs. Qui plus est, aucune entreprise ne peut intervenir seule dans le *big data*, d'où l'importance des plateformes collaboratives qui offrent la possibilité d'interagir. Pour autant, comme l'affirme Bruno Berthon, d'Accenture, « Les entreprises ne doivent pas craindre la donnée, mais développer une culture interne du numérique. »



INDUSTRIE MUSICALE : QUAND LA DONNÉE ÉCRIT LA « PLAYLIST DE NOS ENVIES »

Pour l'industrie musicale, la *data* permet de révolutionner l'expérience utilisateurs tout en servant les artistes. Grâce à elle le secteur a retrouvé la croissance pour la première fois depuis quinze ans. « L'industrie musicale a probablement été la première industrie impactée fortement par la révolution Internet, rappelle Stéphane le Tavernier, de Sony Music. Le pari de Deezer, qui a réuni toute la musique présente sur Internet, et qui permet de rémunérer les ayants droit, l'a sauvée. Nous avons réussi notre révolution numérique. » Autre évolution majeure du secteur, la généralisation

de playlists adaptées aux goûts et aux attentes des consommateurs.

LA MOBILITÉ REPENSÉE, FANTASMES ET RÉALITÉS ?

La *data* chamboule aussi la mobilité. Nos villes et nos habitats sont connectés et nos infrastructures actives. Il faut pouvoir répondre à la demande de véhicules collectifs plus petits et plus flexibles que les tramways ou les bus, et le VTC collectif peut faire partie d'un transport quotidien à prix fixe. Pour Christophe Sapet, de Navya, « Les navettes sont le symbole de la révolution de la desserte en milieu urbain. Elles assurent une complémentarité avec le système de transport traditionnel et apportent une solution différente, moins onéreuse. » Les assureurs sont également fortement mobilisés sur le sujet. « Nous croyons beaucoup au modèle du véhicule partagé, souligne Yann Arnaud, du groupe Macif. Mais il faut prendre confiance et s'habituer à ce changement d'usage. »



**DEMAIN
N'EST PAS
À VENIR.
RÉALISONS-LE
DÈS MAINTENANT.**

Nous utilisons notre capacité d'innovation et notre expertise sectorielle pour relever les plus grands défis de transformation des entreprises. Dès maintenant. Découvrez comment sur [accenture.fr](https://www.accenture.fr)

DEMAIN. DÈS MAINTENANT.

AAB659

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

Les expressions « réseaux de neurones », « apprentissage profond », « apprentissage automatique », etc. ont envahi les médias. Mais qu'est-ce qui se cache derrière cette novlangue ? « *L'intelligence artificielle sera une vague disruptive, explique Cyrille Bataller, d'Accenture. On parle même d'une quatrième révolution industrielle. L'IA, c'est percevoir, comprendre, agir et apprendre avec des technologies qui permettent d'imiter des comportements humains et d'avoir des interactions naturelles avec les machines* ». La R&D en matière d'IA a connu une accélération au cours des dix dernières années, il faut maintenant commencer à expérimenter. Et, précise Cyrille Bataller, « *Contrairement aux idées reçues, l'IA n'aboutit jamais à des suppressions d'emplois. Elle apporte de l'efficacité et répond aux besoins des salariés.* »

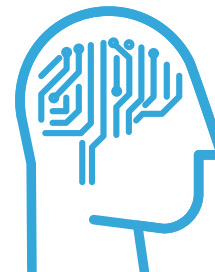
FRANCE: START-UP, INNOVATION & TECH HUB WITH AFRICA

Des usages disruptifs existent en Afrique et des interactions sont à mettre en œuvre entre notre pays et le continent africain. Cette Afrique dans laquelle tout s'accélère est prise au sérieux par la Silicon

Valley et les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon), ce qui pourrait conduire au déploiement d'un Internet américain, interrogeant sur le rôle de l'Europe. Pour tenter d'y remédier, le soutien de l'écosystème français est impératif. L'essor du numérique en Afrique est une chance pour la French Tech. Des financements publics et privés doivent être trouvés. L'Afrique foisonne d'initiatives et de besoins. Le projet AGYP, développé avec le MEDEF, permet aux membres de trouver des réponses business et de créer des partenariats.

LA PUBLICITÉ À L'HEURE DU NUMÉRIQUE : CLIENT ROI, CLIENT PROIE

La révolution numérique impacte aussi très fortement le marché de la publicité. Ainsi chez Solocal, qui sert 500 000 entreprises en Europe, 90 % de l'activité est aujourd'hui réalisée sur le numérique. « *Les gens n'ont plus le temps de lire, confirme Christophe Bossut, du groupe Revue Fiduciaire. Nous contextualisons donc la consommation de l'information au travers de la réalité augmentée sur les Smartphones pour adresser un message pertinent.* » Pour Claude Chaffiotte, d'Accenture,



« *Aucune entreprise ne peut s'exclure de cette transformation digitale qui impose également une transformation culturelle.* »

QUELLES COMPÉTENCES POUR LES MÉTIERS DE DEMAIN ?

Bien sûr, le numérique impacte considérablement les métiers. Le progrès technologique ne détruit pas massivement les emplois, mais les transforme. Moins de 10 % des emplois actuels pourraient disparaître et 50 % sont susceptibles de connaître une évolution profonde. L'enjeu de formation est donc majeur. Mais quelles sont les nouvelles compétences attendues ? Pour le président d'Adcecco France, Christophe Catoir, « *Au-delà des compétences techniques, les soft skills [qualités humaines, ndlr] seront prépondérantes.* »

DANS UN MONDE QUI CHANGE,
LES OPPORTUNITÉS VOUS SUIVENT
PARTOUT OÙ VOUS ALLEZ.

Votre
actualité
marchés

BANQUE PRIVÉE CONNECTÉE

Nos solutions digitales vous accompagnent dans vos déplacements pour valoriser votre patrimoine à tout moment. Votre patrimoine a une histoire. Écrivons son avenir.

@LeCercleWealth

MEILLEURE BANQUE PRIVÉE EN FRANCE POUR EUROMONEY 2017



BNP PARIBAS
BANQUE PRIVÉE

La banque
d'un monde
qui change

Une étude APEC démontre que le nombre de compétences exigées sur certains métiers est multiplié par deux. L'Éducation nationale et la formation professionnelle doivent prendre en compte ce besoin. « *Nous devons définir un plan Marshall de l'éducation et de la formation*, affirme Christophe Catoir. *Les enfants doivent être orientés dans les différentes filières au regard de leurs habilités, et non pas parce que l'une est plus valorisée.* » Pour Denis Jacquet, de l'Observatoire de l'Ubérisation, « *Le digital permettra de magnifier le savoir. Le développement de l'alternance est impératif pour offrir une voie aux 80 % de jeunes n'accédant pas aux grandes écoles.* »

LA DATA SERAIT-ELLE LA PIERRE PHILOSOPHALE DE NOTRE SANTÉ ?

Les médecins sont 85 % à affirmer que les dispositifs de santé portatifs incitent les patients à mieux se prendre en charge. Comment la *data* peut-elle servir notre santé ? « *Notre objectif est d'apporter le meilleur service sanitaire*, affirme le gériatre Olivier Guérin. *Le vieillissement de la population a changé la nature des besoins sanitaires. Les outils numériques ne*

sont pas des fins en soi, mais de puissants leviers. ». Selon Caroline Blochet, de Medissimo, « *On va vers l'humanisation grâce au numérique, en libérant les professionnels de santé des questions d'analyses, confiées aux objets connectés.* » Le numérique pourrait éviter 2 milliards d'euros de coûts par an en permettant un meilleur usage des médicaments et une baisse des prescriptions.

SIMCITY ? GÉRER LA VILLE, UN JEU D'ENFANT

Comment la *data* transforme-t-elle nos villes ? « *La stratégie smart city*, explique Serge Massiera, DSI de la Métropole Nice Côte d'Azur, *repose sur trois enjeux : accroître l'efficacité des services métropolitains, offrir aux citoyens des services innovants et les faire participer à la construction de leur territoire.* » « *Nos études qualitatives montrent que les gens attendent de la connectivité et du réseau* », explique Albert Asseraf, de JCDecaux. « *En France, nous avons un niveau de maturité extrêmement élevé sur ces sujets*, déclare Philippe Dumont, de Cisco. *Mais il faut encore trouver le moyen que l'argent public active l'innovation pour passer à grande échelle.* »

LES BONNES RECETTES DES ÉCOSYSTÈMES GAGNANTS

Quels sont les secrets et les recettes des écosystèmes qui gagnent ? Exemples à suivre :

L'ACCELERATOR CENTER

(Waterloo, Canada) est une association à but non lucratif. Elle accompagne les start-up et aide les chercheurs à commercialiser leurs solutions. « *La culture de l'équipe et son approche vis-à-vis de l'accompagnement sont des éléments importants* », précise la vice-présidente, Joani Gerber.

CAP DIGITAL labellise les projets pour favoriser leur financement par l'État ou la région Île-de-France. Elle organise aussi le festival Futur en Seine. « *Nous aidons les entreprises à se confronter au marché, nous les mettons en relation avec l'écosystème pour qu'elles trouvent leur business model* », déclare le délégué général, Patrick Cocquet.

TEKES (agence finlandaise de financement de l'innovation) recherche des financements pour les sociétés se développant en Finlande, et crée des réseaux pour mettre en relation chercheurs et grandes entreprises. « *Les entreprises ne doivent pas être apeurées à l'idée de réviser leur business model. Le process est long, peu naturel, mais il est souvent bénéfique* », souligne Pekka Soini.

DIGITAL CATAPULT est partiellement financée par l'agence de développement du Royaume-Uni. Elle met en relation petites et grandes entreprises. « *Nous encourageons les entreprises à prendre le temps de repenser leur business model pour intégrer la blockchain et innover* » explique Jérémy Silver, le PDG. Pour que ces écosystèmes fonctionnent il est essentiel de travailler autour d'enjeux communs. Malgré la compétition, disposer de réglementations communes est impératif.

FINANCER LA CROISSANCE DE NOS FUTURES « LICORNES »

Manque de financement, moindre ambition mondiale et morcellement des marchés... les « licornes » sont moins nombreuses en Europe qu'en Asie ou en Amérique : comment y remédier ? « *Il est plus simple désormais de lever un million d'euros de lever amorçage en France. Les business angels restent toutefois peu nombreux. La fiscalité du patrimoine joue dans cette réticence à investir* », explique Jean-David Chamboredon, d'ISAI Gestion. Un constat que confirme Ethan Pierse, de Nest VC : « *Les investisseurs institutionnels s'avèrent moins "risk-oriented". Or les investisseurs doivent laisser les licornes prendre des risques.* » L'intelligence artificielle et la *data* semblent propices à l'émergence de licornes. Et ce d'autant plus qu'« un ingénieur R&D coûte environ 2,5 fois moins cher en France qu'en Californie et se révèle plus fidèle, fait remarquer Jean-David Chamboredon.



L'IOT INDUSTRIEL, PRINCIPAL VECTEUR DE LA SMART ECONOMY

Pour Robert Plana, de GE digital, la data « fait émerger de nombreuses opportunités, à condition de savoir analyser les données pour en tirer de la valeur ». Mais attention de ne pas créer des « usines à gaz ». « Mieux vaut former les PME à des méthodes agiles permettant de dégager rapidement des résultats », observe-t-il. « L'IoT suppose tout de même d'acquérir de nouvelles compétences », observe David Jehl, du CNAM, d'où un enjeu de formation important. Pour Olivier Midière, « La smart economy consiste à faire plus avec moins, ce qui impose d'inventer une économie plus intelligente. Le principal vecteur de cette économie est l'IoT, qui répond à des besoins plus vastes que la fonction des produits en les rendant intelligents. »

CYBERSÉCURITÉ

Les cybermenaces évoluent en permanence et tendent à s'industrialiser. Chaque jour, des dizaines d'attaques touchent les entreprises et les administrations. Plusieurs groupes ont donc lancé des plans de cybersécurité car une attaque peut coûter plusieurs millions d'euros. « Le cadre réglementaire évolue, explique Gwendal Le Grand, de la CNIL, en particulier au plan européen

où s'appliquera à partir de mai 2018 le Règlement général sur la protection des données (RGPD). Ce règlement crée des obligations de mise en place de mesures de sécurité afin de protéger les données personnelles traitées par les entreprises. » La directive Network and Information Security (NIS) s'appliquera également à partir de 2018 et oblige chaque État à se doter d'une Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), qui existe déjà en France. La « loi pour la République numérique », dite « loi Lemaire », comporte également un volet sur les données à caractère personnel en prévoyant un renforcement des pouvoirs de la CNIL. Pour Gilles Casteran, d'Arismore, la confiance digitale « repose sur trois éléments : la sécurité, la transparence et la capacité donnée aux individus de maîtriser les données les concernant ».

MANAGEMENT ET NUMÉRIQUE : LES TALENTS, MOTEURS DE L'ENTREPRISE

Quel est l'impact du digital sur les managers ? Pour Julien Fanon, d'Accenture Strategy, « Le numérique modifie la relation à l'équipe. Le blues du Middle Manager est apparu avec le déploiement des outils collaboratifs. Ces derniers, en mettant en relation directe

les collaborateurs et le top management, ont écrasé le rôle du manager de proximité. » « En 2020, les Millennials constitueront 50 % de la population active, précise Séverin Naudet, de WeWork. Leur appréhension du monde du travail repose sur une flexibilité souhaitée et assumée. L'ère du top-down n'existe plus. » Pour Cécile Dejoux, du CNAM, « Un manager doit savoir motiver les talents. Aux basiques s'ajoutent trois nouvelles compétences managériales : connaître l'alphabet du numérique, travailler et apprendre à penser différemment. Le DRH est aujourd'hui confronté à trois enjeux essentiels : le repérage et le développement des talents, l'accompagnement des dirigeants et l'évolution des modes de communication. »

LES BÂTISSEURS DU CHANTIER CONNECTÉ

Catherine Devic, d'EDF, identifie deux grands objectifs à assigner au bâtiment connecté : « simplifier la conception et simplifier l'exploitation ». Les entreprises s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue qui permet de réduire les délais des chantiers sans augmenter les risques de malfaçons. Le recrutement de nouveaux collaborateurs constitue un autre vecteur d'acquisition de compétences numériques. Pour le reste, l'entreprise n'a d'autre choix

que de continuer à se former en permanence. « Si certains fournisseurs de technologies font croire à leurs clients qu'il suffit de digitaliser les documents de l'entreprise pour transformer celle-ci, un travail en profondeur est en réalité indispensable pour fiabiliser l'information et simplifier les processus. », souligne Thierry Miléo, d'Accenture.

AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE : TOUS NOURRIS À LA DATA

Il existe trois grands défis pour le demi-siècle à venir : démographique, environnemental et de changement de comportement des consommateurs. Dans ce contexte, la *smart agriculture*, basée sur la donnée, se veut une agriculture plus raisonnée avec des rendements accrus. « Un travail gigantesque d'échange de données est à fournir avant toute mise sur le marché d'un produit », explique Antoine Durieux, d'Alkemics. Pour Jérôme Clair, de BASF France, « Un enjeu spécifique pour les grands groupes est de savoir travailler avec des PME et start-up susceptibles de leur apporter une agilité qui leur fait souvent défaut. » Pour Antoine Durieux, « L'impact n'est pas d'embaucher un Chief Data Officer, mais de faire de l'outil numérique un vecteur de collaboration permettant de s'allier les meilleures solutions. »

L'ÂGE DES ACCÉLÉRATEURS HARDWARES

Pour Barbara Belvisi, de Hardware Club, « Un hardware comprend une composante électronique dans le produit, ou son usage. » Si les hardware sont de plus en plus accessibles, le process de commercialisation reste toutefois complexe. Pour Rose Oger, de Makea Industries, le financement constitue la première barrière au développement. « Toutes les grandes entreprises sont cependant des investisseurs potentiels », souligne Raphaël Crouan, de Startupbootcamp. Selon Barbara Belvisi, la France peut tout à fait se positionner sur le hardware « grâce aux ingénieurs, aux chercheurs et aux compétences en domotiques et en robotique ». « Les start-up françaises, longtemps blacklistées des investissements étrangers, se trouvent désormais à la pointe de la R&D », confirme Raphaël Crouan.

LES NOUVEAUX MOYENS DE PAIEMENT

Quid des nouveaux moyens de paiement ? Pour Régis Folbaum, de la Banque Postale, une banque citoyenne « doit veiller à embarquer avec elle tous ses clients. Les nouveaux

moyens de paiement mis en place s'ajoutent ainsi à des moyens plus anciens et le rythme d'évolution réel de la société n'est pas toujours aussi rapide que ne le laissent penser les acteurs à la pointe du changement ». Le mobile constituera un des vecteurs majeurs de cette transformation. Évoquant les expérimentations lancées par Amazon aux États-Unis avec le magasin sans caisse, Frantz Grenier, du Journal du Net, observe que certaines de ces technologies « sans friction » font naître de nouvelles questions en matière de sécurité, d'où la nécessité d'algorithmes afin de détecter de possibles comportements frauduleux. Pour Philippe de Passorio, d'Adyen, l'enjeu consiste à rendre le paiement invisible, à l'image de ce qui existe déjà avec Uber. « Le paiement invisible suppose un effort d'accompagnement pédagogique car il est encore perçu comme risqué par une part significative de la clientèle. » Parmi les développements en cours figure le paiement par biométrie vocale : le client reçoit un appel lui demandant d'énoncer la phrase de sécurité définie au préalable. La Banque Postale teste actuellement ce dispositif et constate un taux d'adhésion extrêmement élevé, toutes générations confondues.

ICI, PARTOUT, TOUJOURS ET MAINTENANT : J'ACHÈTE !

De grands programmes de fidélité ont été développés au cours des années 2000 afin d'acquérir des données sur les clients. Les commerçants ont perçu la nécessité d'offrir un parcours sans couture entre commerce en ligne et point de vente. Le temps de l'ubiquité serait venu, permettant d'acheter n'importe où, y compris dans sa voiture ou dans sa cuisine. Un autre facteur important de transformation de la distribution réside dans la nécessité de créer du sens pour le client. Cela suppose de produire du contenu, pour fabriquer un storytelling efficace. C'est dans cet esprit que la Faïencerie de Gien « s'est lancée dans la numérisation de ses archives, dont elle compte faire un argumentaire de vente auprès des architectes d'intérieur », explique Yves de Talhouët. Rappelant la création de Zalando en 2008, Christine de Wendel explique que l'entreprise de distribution de vêtements a eu la conviction de la nécessité de se transformer pour devenir une entreprise technologique : « Zalando utilise la data à tous les niveaux, pour son moteur de recommandations, mais aussi pour optimiser les algorithmes d'achat, avec d'importants gains de marge à la clé. »

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE L'ENTREPRISE : RENFORCER LE RÔLE PIVOT DU DIRIGEANT

Quelles compétences numériques un dirigeant doit-il maîtriser ? Pour Ivan Ostrowicz, de Domoscio, « Les dirigeants ont tout à apprendre de leurs salariés. » « Le numérique est une culture, une posture et une ouverture. Nous connaissons les défis à venir, mais nous ignorons le chemin à prendre, ajoute Perrine Grua, de Numa. Dans cette incertitude, le dirigeant doit soutenir l'innovation et la dynamique digitale en sortant de la posture d'expert métier. Le dirigeant doit apprendre pour savoir, et non pas nécessairement pour exécuter. » Pour l'aider, des MOOC (cours en ligne) personnalisés couplés à des sessions avec un accompagnateur peuvent être intéressants. Présentant le campus digital du MEDEF, Olivier Midière explique qu'il « offre gratuitement à tous les adhérents du MEDEF l'accès à des MOOC qui seront complétés par des formations en présentiel dans les régions, en partenariat avec le CNAM. »

BLOCKCHAIN

Bart Coppens, d'Accenture souligne que « La blockchain supprime le besoin d'avoir un tiers de confiance lors d'une transaction. » Dans la blockchain, l'ensemble des transactions dont un actif fait l'objet sont groupées dans un algorithme qui conduit à un enregistrement unique. Y seront ajoutés une indication de timing, une clé et le bloc de transactions suivant. Se crée ainsi une chaîne dans le temps, rendant impossible la modification d'une transaction passée sans que cela ne modifie l'ensemble. À cela s'ajoute l'avantage d'un transfert immédiat des actifs ou valeurs considérées. Parmi les applications de la blockchain on peut citer le bitcoin ou la capacité à protéger et à anonymiser des données d'utilisateurs en matière de maison connectée ou de santé connectée.



LES ENTREPRISES DOIVENT REPENSER LEUR STRATÉGIE

Tirant la conclusion de ces deux journées d'échanges, Geoffroy Roux de Bézieux a appelé les entreprises françaises à repenser leur stratégie face à l'accélération de la transformation numérique : « *Les entreprises doivent s'adapter en permanence. L'écart se creuse entre celles qui évoluent le plus et celles qui prennent du retard.* » Les débats ont mis en avant l'importance de l'intelligence artificielle et le rôle de la France en la matière, mais aussi l'effort de formation nécessaire, la place de l'humain et la responsabilité sociétale du numérique.

L'impact du digital sur la santé

David Guez, directeur des opérations spéciales en R&D de Servier

« L'e-santé est la convergence du patient, de la technologie, des informations et de la connectivité pour améliorer le diagnostic et la prise en charge. Le patient ne se déplace plus, tout vient à lui. La santé numérique révolutionne la médecine grâce à la rapidité du diagnostic, à la mise en proximité et au changement d'usages. Internet permet aux professionnels de dialoguer en réseau. Ceux-ci accompagnent les patients en direct via les objets connectés. Les données sont directement accessibles sur Smartphone. Ces métamorphoses améliorent la qualité de vie et réduisent le coût de la santé. Elles transforment et créent des emplois et favorisent les partenariats entre laboratoires et entreprises. Le groupe Servier se consacre à l'e-santé par le biais de l'open innovation. We Health met au point des services médicaux, des applications et des plateformes au service du patient et de la recherche. La structure ambitionne de devenir un des leaders dans le domaine de la santé. »

Le numérique et la santé

Jean-Luc Bélingard, président de la Fédération des industries de santé (Féfis) et de bioMérieux

« Le numérique établit des corrélations entre données biologiques et physiques. Il apporte une aide au soignant et améliore l'efficacité des services de santé. Il améliorera significativement les connaissances, conduisant à une médecine des 4P : prédictive, préventive, personnalisée et participative. La donnée se trouvera au centre de l'organisation du système de santé. Il reste toutefois urgent de réfléchir à son accès, à son utilisation et à sa valorisation. Cette organisation décloisonnée et fluidifiée permettra une médecine humaine et efficace malgré la distance physique. Le patient, mieux informé, devient acteur de sa santé. Pour les entreprises, la santé numérique constitue une opportunité de création de valeur. BioMérieux a créé en janvier une unité de data analytics chargée d'offrir aux clients et aux patients des solutions nouvelles à partir des données. Nous avons recruté vingt-deux mathématiciens-biologistes dans cette optique. »

Experts-comptables : une profession, des services et des acteurs qui réinventent leur activité

Philippe Arraou président du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables

« Les experts-comptables sont particulièrement bien implantés dans les entreprises et jouissent d'une confiance importante. La profession évolue. La dématérialisation ne remet pas en cause le rôle de l'expert-comptable. En revanche, il ne saisit plus l'écriture comptable. Le système d'information s'ouvre à la gestion, à la sécurisation des flux. La donnée comptable s'enrichit pour devenir plus utile à l'entreprise. Le cloud intervient dans l'archivage de la donnée, en s'assurant qu'un tiers la sécurise. Cette sécurisation des données envoyées hors de la structure devient indispensable (facture, bulletin de paie, etc.). Dans les entreprises, les experts-comptables accompagnent leurs clients dans leur transformation numérique. »

23FFC5

La révolution digitale et numérique dans l'industrie

Vincent Champain, directeur général de GE Digital Europe Foundry

« Le coût d'acquisition et de stockage de la donnée diminue, tandis que le coût de développement logiciel augmente. L'enjeu est d'extraire de la valeur de la donnée obtenue. Les systèmes gagnent en efficacité. Il devient possible de réparer une machine avant qu'elle ne tombe en panne. Le "fil digital" permet d'obtenir un jumeau numérique du produit, de sa conception à son utilisation. En nourrissant cette copie de données, vous êtes à même de savoir ce qu'il se passe dans la machine, sans devoir l'arrêter. La combinaison de la data science, de l'expertise métier et d'une plateforme constitue le facteur clé du succès. GE et Schindler ont conclu un partenariat. L'installation d'un composant électronique dans les ascenseurs permet d'annoncer les besoins de maintenance sans être sur place. Le maillon humain reste toutefois essentiel dans la transformation digitale. »

Chronique d'une révolution annoncée

Maurice Lévy, président du directoire de Publicis Groupe

« Jamais une transformation industrielle n'est allée aussi vite que la numérisation. Les lois de Moore, qui indiquent que la capacité d'une mémoire double tous les deux ans tandis que son prix est divisé par deux, sont battues en brèche par la rapidité des changements actuels. Le tirage d'un journal à 1,5 million d'exemplaires en France paraissait considérable. Facebook compte désormais 2 milliards de souscripteurs, ce qui en fait le premier continent au monde. Lorsqu'une entreprise s'installe dans l'univers numérique, elle emporte d'emblée des ambitions mondiales, même avec une équipe restreinte. Les Smartphones, télévisions 3D ou masques de réalité virtuelle ne sont plus réservés à un petit nombre. Environ 90 % de l'information actuellement stockée à moins de deux ans. La data s'étend d'un statut Facebook aux données scientifiques, en passant par les informations des consommateurs. Certaines de ces informations méritent d'être éliminées, mais une partie substantielle peut apporter d'importantes avancées – données médicales, industrielles, géologiques, marketing, etc. En publicité, la data réduit le coût d'acquisition en définissant des cibles cohérentes. Grâce à elle, nous nous concentrons sur une clientèle susceptible de réagir positivement à la proposition commerciale. Pour un coût moindre, les outils permettent de "viser juste". Publicis Groupe a créé Proximedia, une structure spécialisée dans la communication numérique. L'offre est accessible à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. L'utilisation des données ne doit pas être réservée à quelques happy few. »

Conséquences de l'émergence de nouvelles formes de travail

Viviane Chaine-Ribeiro, présidente de Talentia Software et présidente de Syntec

« Le modèle social français est mis à l'épreuve de la transformation numérique. Notre devoir est de préparer le monde de demain, qui ne connaîtra ni une colonisation numérique de l'Europe, ni un remplacement des humains par les robots. Le retour de la prospérité nécessite des réformes. Nous devons viser le plein-emploi grâce à l'allègement des charges pesant sur le travail, qui brident la compétitivité. Une réforme en profondeur du Code du travail est également nécessaire. La régulation des plateformes constitue un enjeu majeur pour nos systèmes de protection sociale. Les jeunes générations affichent un nouveau rapport au travail. Elles aspirent à la création de leur propre entreprise. Or, le système actuel ne leur apporte aucune réponse satisfaisante. Les talents quittent la France en raison du manque d'accompagnement et de reconnaissance du succès. Prenons exemple sur le Technion israélien. Le soutien aux start-up et aux PME reste l'une des conditions centrales de leur performance, de leur compétitivité et de leur maintien en France. Nos difficultés de financement favorisent les faillites et les départs à l'étranger. Nous devons adosser les dispositifs de soutien à une réelle politique d'investissement dans l'innovation. Une nouvelle coopération franco-allemande permettrait de répondre à la position hégémonique des États-Unis et de la Chine. La France reste lanterne rouge en Europe en matière d'infrastructures. Il convient de développer les installations sur l'ensemble du territoire. Le système éducatif et la formation professionnelle nécessitent d'être réformés. Nous gagnerons à promouvoir l'alternance, à cesser de négliger les bac + 2, à reconsidérer l'offre de formation dans les bassins d'emplois. Nous ne nous épargnerons pas une réflexion sur la gestion des fonds de formation. Les inégalités de traitement s'accroissent entre la population salariée et les nouvelles formes d'exercice. Attelons-nous rapidement à une remise à plat des statuts. Pour inventer un modèle social conforme aux valeurs de la France, la bonne volonté et la participation de tous seront nécessaires. »

La révolution industrielle actuelle est inédite

Robert Vassoian, directeur général de Cisco France

« Nous entrons dans un Internet des objets, du tout connecté et du big data. 50 milliards d'objets seront connectés d'ici 2020, contre 12 milliards actuellement. Cela entraînera un déluge de données. Les impacts se retrouvent dans tous les domaines - santé, éducation, transport, etc. Si la France s'inscrit correctement dans la démarche, elle gagnera un à trois points de croissance. Il existe des risques d'encadrement des données, mais le plus grand danger serait de ne pas se lancer. La France se positionne comme le premier pays européen en nombre de start-up créées. Cisco choisit d'investir massivement dans le pays afin d'accompagner le mouvement. L'enjeu est de moderniser l'ensemble de l'économie et d'assurer un engagement massif des entreprises et de l'État dans le digital. Le Crédit d'impôt recherche est un atout. La fiscalité et le manque de flexibilité constituent toutefois d'importants désavantages. Les enjeux de formation sont également primordiaux. Il revient aux dirigeants de prendre le leadership. Toutes les entreprises monétiseront et valoriseront les données devenant, de fait, des entreprises technologiques. Pour cela, elles doivent savoir s'adapter en permanence, consacrer a minima 10 % de leur chiffre d'affaires à la R&D et développer une culture de l'innovation. Une entreprise est propriétaire de ses données. Or beaucoup n'en prennent pas le contrôle, car elles n'ont pas réalisé qu'il s'agissait d'une ressource essentielle. Les arguments budgétaires tentant de légitimer le refus d'intégrer le digital ne tiennent plus, car le numérique doit être pris en compte dans chaque projet. Pour tous les recrutements, il convient de favoriser un profil présentant des compétences numériques. La France dispose d'une opportunité majeure de s'engager, sans attendre un changement de cadre et de réglementation. »

NUMÉRIQUE

CARTON PLEIN POUR LES START-UP FRANÇAISES

AU

CELES

LA GRAND-MESSE CONSACRÉE AUX INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES, LE CONSUMER ELECTRONICS SHOW, S'EST TENUE À LAS VEGAS (NEVADA) DU 5 AU 8 JANVIER 2017. LA FRANCE, QUI REPRÉSENTE LA TROISIÈME DÉLÉGATION EN IMPORTANCE, S'EST DISTINGUÉE AVEC PLUS DE 30 RÉCOMPENSES. TOUR D'HORIZON DES GAGNANTS DE CETTE ÉDITION.

Cette année encore, la France et ses start-up sont reparties à l'assaut de Las Vegas à l'occasion du dernier Consumer Electronics Show (CES). Avec 275 structures exposantes, notre pays représentait la troisième présence mondiale derrière les États-Unis et la Chine. Mieux encore, la

France était la deuxième délégation dans l'Eureka Park, espace dédié aux start-up. Et nos jeunes pousses ont fait carton plein, puisqu'elles ont récolté plus de 30 awards, preuve tangible de la force de la French Tech et de la qualité de nos ingénieurs et chercheurs. Voici un portrait rapide des lauréats.

3dRUDDER

Déjà distinguée l'an passé, la start-up marseillaise 3dRudder a reçu un nouvel award pour le caractère innovant de son périphérique qui permet d'entrer dans l'univers 3D d'un jeu de réalité virtuelle... avec les pieds. Ce qui permet aux gamers d'être beaucoup plus rapides ! 3dRudder vient par ailleurs de se doter d'une filiale aux États-Unis.

www.3drudder.cominfos

SOLABLE

Fondée par Pascal Nuti, l'entreprise, qui a son siège à Lambesc dans les Bouches-du-Rhône, a mis au point « LaDouche ». Une sorte de chauffe-eau instantané et miniaturisé qui récupère la chaleur des eaux usées pour chauffer l'eau froide qui arrive. Ce système thermocyclique permet d'économiser jusqu'à 80 % d'énergie et 20 % d'eau.

www.solable.fr

ONDILO

Cette start-up d'Aix-en-Provence, présidée par Nicolas Fiorini, a mis au point « Ico » un système qui simplifie et rend moins coûteux l'entretien d'une piscine. Au cœur du système qui a nécessité deux années de développement, un flotteur qui, grâce à ses capteurs, analyse la qualité de l'eau et conseille sur les mesures à prendre.

www.ico.ondilo.com

SENSORWAKE

Elle aussi déjà primée l'an passé, la start-up nantaise Sensorwake a été encore une fois récompensée pour sa nouvelle invention, Oria, qui diffuse des huiles essentielles au cours de la nuit afin d'améliorer la qualité du sommeil.

www.fr.sensorwake.com

IN&MOTION

Installée au sein de la pépinière d'entreprise Galileo, à côté d'Annecy, l'entreprise In&motion a imaginé, en collaboration avec l'équipe de France de ski, un gilet airbag pour les skieurs, qui se gonfle en moins de 100 millièmes de seconde. Un autre gilet analogue, pour les motards cette fois, a suivi. Ce produit a été primé deux fois au CES.

www.inemoion.com

MYSRIPT

L'application Nebo, imaginée par MyScript, une start-up nantaise spécialisée dans la reconnaissance d'écriture, a été élue meilleure application 2017. Nebo est une interface homme-machine qui facilite la prise de notes car elle est capable de reconnaître des équations mathématiques, des formes géométriques et de la notation musicale complexes. L'application est gratuite pour une durée limitée sur l'Apple Store.

www.myscript.com

URBANHELLO

UrbanHello a été créée en 2012 à Paris. Déjà primée en 2013, elle a cette année reçu un award pour Remi, un babyphone 100 % personnalisable qui aide les parents à suivre et à améliorer le sommeil de leur bébé. Remi se connecte à un Smartphone via bluetooth. Conçu pour les enfants de 0 à 10 ans, Remi évolue avec lui et ajuste ses habitudes de nuit.

www.urbanhello.com

HYDRAO

Première douche intelligente au monde, Hydrao, conçue par la start-up grenobloise Smart & Blue, permet, grâce à un jeu de leds, de maîtriser sa consommation d'eau. Lorsque la lumière passe au rouge, il est temps de sortir ! Depuis novembre, le pommeau de douche est disponible dans certaines enseignes de la grande distribution.

www.hydrao.fr

NOV'IN

La start-up stéphanoise Nov'in a été primée dans la catégorie « accessibilité » pour sa canne intelligente. Cet objet connecté, élaboré en partenariat avec l'entreprise Fayet, apporte de l'autonomie aux personnes âgées. La smartcane peut détecter les chutes et permet à son propriétaire de prévenir un proche en cas de problème.

www.novin.fr

YUMII

Yumii, start-up de Roubaix, entend, elle aussi, faciliter la vie des personnes âgées en simplifiant leur communication avec leur famille, les aidants et les médecins. Précurseur de l'assistance et de l'aide à domicile automatisée à distance, ce produit de nouvelle génération donne aux seniors l'accès à un catalogue d'activités et de services via le robot Cutii, commandé par la voix, qui interagit avec une plateforme Web et une application mobile.

www.yumii.io

HAP2U

Vieille d'à peine un an, Hap2u se propose de recréer la sensation du toucher sur les écrans tactiles des tablettes et des Smartphones. La technologie, encore en développement, pourrait avoir de nombreuses applications, dans le e-commerce par exemple, où l'on pourrait littéralement « toucher » un objet acheté en ligne.

www.hap2u.net

SEVENHUGS

Sevenhugs propose de contourner l'utilisation de multiples applications mobiles de contrôle, peu pratiques, grâce à sa Smart Remote, une télécommande à écran tactile qui s'adapte à tous les équipements connectés et change d'interface selon ce qu'elle pointe. La Smart Remote a remporté trois prix lors du dernier CES.

www.remote.sevenhugs.com

MILIBOO

Miliboo est un site d'objets décoratifs et d'ameublement né il y a dix ans. L'entreprise a présenté cette année au CES Ekko, un miroir connecté qui permet, via un écran Oled de 10 pouces, de se connecter à l'actualité ou à la météo, d'écouter de la musique ou encore de regarder des vidéos...

www.miliboo.com

KLAXOON

Déjà présente au CES en 2016, la start-up rennaise Klaxoon présentait cette année « La loupe », sorte d'assistant physique qui permet d'utiliser n'importe quel type d'écran pour se connecter à la plateforme Klaxoon et de profiter de son usage interactif. Une fois connecté, il est possible de participer à un brainstorming, à des quiz, à des enquêtes, etc.

www.klaxoon.com

XOOLOO

L'application Digital Coach de Xooloo sert de contrôle parental sur les Smartphones. Elle permet, via un abonnement mensuel, de bloquer des applications sans toutefois avoir accès aux contenus des SMS ou aux conversations. Le tout est payant, via un abonnement mensuel.

www.xooloo.com

CATSPAD

Nos amis les chats profitent eux aussi de l'essor du numérique ! Catspad, une start-up de Toulouse, a développé pour eux un ingénieux distributeur d'eau et de croquettes. Il peut nourrir les matous en l'absence de leurs maîtres, avec un réservoir pouvant contenir jusqu'à 30 jours de nourriture. L'application mobile dédiée permet de contrôler l'heure, la fréquence et la quantité de nourriture à distribuer.

www.catspad.com

HOLI

Holi, start-up experte du sommeil, a été primée pour son nouveau réveil intelligent baptisé « Bonjour ». Ce compagnon anticipe les besoins de chacun avec le temps en se basant sur les goûts, les habitudes et l'agenda de l'utilisateur, pour un réveil tout en douceur.

www.holi.io

ENERGY SQUARE

La start-up Energy Square a créé une solution qui permet de charger son Smartphone sans y penser et de ne plus jamais tomber en panne de batterie. Le chargement se fait grâce à un chargeur ultrafin qui permet, sans fil, sans ondes et sans perte d'énergie, de charger jusqu'à trois ou quatre Smartphones ou tablettes en même temps, grâce à une technologie de contact direct.

www.energysquare.com

KOLIBREE

L'équipe Kolibree, spécialiste des objets connectés, a créé Ara, la brosse à dents la plus ludique et intelligente du monde. Apprendre à bien se brosser les dents devient un jeu qui motive les enfants, tout en prenant soin de leur hygiène dentaire.

www.kolibree.com

MYBLUESHIP

Start-up basée près de Lyon et aux USA depuis 2014, MyBlueShip a été primée pour Popandlink, une technologie permettant de connecter tous les objets de votre quotidien et de les transformer en source de revenus. Restauration, location d'appartement, manifestations sportives, les applications sont multiples pour cette technologie qui permet une nouvelle expérience client.

www.popandlink.com

PLUME LABS

La start-up parisienne Plume Labs a été récompensée pour Flow, un capteur personnel mobile qui permet de mesurer le degré de pollution auquel on s'expose chez soi, à l'extérieur ou dans les transports. Développé en partenariat avec le CNRS, ce capteur permet de mesurer la présence de particules fines, de dioxyde d'azote, d'ozone et de composés organiques volatils. Il permet également de connaître le niveau d'humidité et la température.

www.plumelabs.com

MYXYTY

Avec MyxyPod, Myxyty, spécialiste de la domotique, a une nouvelle fois mis la maison connectée à l'honneur. Cette enceinte à tout faire avec un son à 360° est gérée grâce à la reconnaissance vocale. Elle se connecte aux objets tels que volets roulants, chauffage ou éclairage. Elle peut aussi servir de réveil, permet de stocker des photos, et bien sûr d'écouter de la musique.

www.myxyty.com

42TEA

42tea permet de préparer, via une application mobile, un thé parfait adapté aux goûts de chacun en analysant ses habitudes et en se basant sur la combinaison de 54 critères. Pour cela, il suffit de mettre le cube assistant dans la théière et de suivre les indications sur son Smartphone.

www.42tea.io

STEADXP

Start-up 100% française, SteadXP propose une solution originale pour la stabilisation des vidéos. Il s'agit d'un boîtier que l'on branche à sa caméra et qui dispose de plusieurs capteurs qui enregistrent toutes les informations durant la prise de vue pour une utilisation en postproduction. Très simple à utiliser, le logiciel permet d'avoir une vidéo stabilisée sans s'encombrer.

www.steadxp.com

RIFFT

Start-up installée à Sophia Antipolis, Riffit conçoit, développe et fabrique des produits qui transforment le quotidien. Elle a reçu un award pour CT Brand, un bracelet de montre connecté ultra mince qui permet de compter ses pas, de contrôler sa fréquence cardiaque, son taux d'oxygène ou sa température, et de recevoir des alertes météo.

www.byriff.com

BLUMINT LABS

La start-up de Grenoble a présenté Bixi au dernier CES, un petit pod qui transforme votre main en télécommande et permet de contrôler tous vos appareils d'un simple mouvement de la main, sans les toucher : baisser le volume, contrôler une caméra, surfer sur le Web ; tout devient simple. Compatible avec tous les systèmes d'exploitation, Bixi s'enrichira d'ici fin 2017 d'une version 2.0 qui accueillera Alexa, l'assistant vocal d'Amazon.

www.bixi.io

JOY

La start-up franco-américaine Joy, basée à Annecy, a été primée pour Octopus, sa montre pour enfant connectée. Développée pour les 3 à 8 ans, Octopus est dédiée à l'apprentissage de la notion d'heure, mais également à la gestion d'un emploi du temps avec conseils et rappels de tâches : devoirs, rangement, etc.

www.octopus.watch

PKPARIS - PKVITALITY

PK s'est vu attribuer le fameux award « Best of Innovation » pour sa montre connectée, K'Track Glucose, qui permet de mesurer sa glycémie sans se piquer. Grâce à un système « Skin Taste », l'analyse chimique de la peau est effectuée en temps réel. Les insulino-dépendants ne seront plus contraints de se piquer le bout du doigt plusieurs fois par jour. Une autre version de cette montre connectée a été développée, pour les sportifs cette fois.

www.pkvitality.com

SEN.SE

Au CES, la start-up a lancé deux nouveaux capteurs : le SleepPeanut, capable de mesurer la qualité du sommeil de son utilisateur tout en optimisant son heure de réveil, et le MedPeanut, qui veille sur la bonne prise de médicaments en émettant un son à l'heure à laquelle le médicament doit être pris.

www.sen.se

YES IT IS

La start-up clermontoise Yes it is a présenté au CES, en exclusivité mondiale, son disque vinyle connecté. Une puce baptisée Joy NFC pourra être apposée sur les pochettes de disques, quels qu'ils soient, ce qui permettra ensuite d'écouter la musique via une application pour Smartphone appelée « Revive », ou encore d'obtenir des informations sur l'artiste. Avec cette application, plus besoin de platine pour lire ses disques vinyle !

www.yesitis.fr

ZHOR-TECH

Zhor-Tech, leader mondial de la chaussure connectée, a dévoilé lors du CES 2017 une nouvelle chaussure intelligente destinée aux runners. Elle adapte le matelassage en fonction de la physiologie du porteur et analyse la répartition des pressions pour prévenir les blessures.

www.zhortech.com



**Plus de 30 ans de
confiance en responsabilité
des dirigeants.**

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

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



Prêts pour demain

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



© OBO-Clandosil.fr

Nommé directeur général d'AIG en France en juillet dernier Christophe Zaniewski connaît bien le groupe qu'il a rejoint en 2002 au poste de directeur financier avant d'occuper différentes fonctions à l'international. Il partage sa vision du marché et des enjeux d'avenir de l'assurance française.

AIG, l'assureur connecté

LA FRANCE EST LE QUATRIÈME MARCHÉ MONDIAL POUR LE GROUPE, APRÈS L'AMÉRIQUE DU NORD, LE JAPON ET LE ROYAUME-UNI. QUELLE EST LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT D'AIG FRANCE ?

Pour le groupe AIG, présent en France depuis l'après-guerre, notre pays demeure une priorité en matière de développement, du fait de la taille de notre marché mais également en raison de l'expérience et de la qualité reconnue de nos équipes locales. Notre chiffre d'affaires se répartit équitablement entre les risques d'entreprises (de l'association aux groupes du CAC40) et de particuliers. Pour vous donner quelques ordres de grandeurs, 85% des entreprises du SBF 120 sont clientes chez AIG-France, notamment pour notre offre phare de protection de la responsabilité des dirigeants, et environ 10 millions de particuliers à travers nos programmes affinitaires.

Nous sommes la première compagnie étrangère opérant en France sans réseau propriétaire. Nos partenaires de distribution sont essentiellement des courtiers et pour notre clientèle PME nous avons développé une plateforme digitale permettant une souscription 100% en ligne avec des offres dédiées à ce segment.

Pour les grands risques, l'environnement se caractérise par une surcapacité sur le marché, qui ne cesse de tirer les prix vers le bas. Au-delà de l'apport en capital nous visons donc la différenciation par la valeur

ajoutée que nous apportons à nos assurés et partenaires. Elle passe tout d'abord par une qualité de service irréprochable. C'est pourquoi nous avons créé en France une cellule dédiée à la démarche qualité tout au long du parcours client, depuis la souscription du produit jusqu'au paiement du sinistre. L'autre élément principal de différenciation réside dans la part croissante de la dimension conseil dans notre offre, qu'il s'agisse de prévention ou de services additionnels annexes à la prestation d'indemnisation.

POUVEZ-VOUS CITER DES EXEMPLES POUR ILLUSTRER CETTE DÉMARCHÉ PRÉVENTION ?

Prenons la cybercriminalité. Au-delà des garanties financières, nous accompagnons nos assurés dans la prévention des attaques à travers, notamment, des diagnostics de vulnérabilité de leur système d'information. Poursuivons dans le domaine de la production d'énergie. Nous avons fortement renforcé nos équipes d'ingénieurs à travers la planète ; elles contribuent à diminuer la fréquence, la sévérité et plus généralement le coût de gestion du risque pour nos clients. Enfin, dernier exemple, les solutions affinitaires, où notre prestation consiste à proposer des relais de croissance mais aussi des leviers de fidélisation client à nos entreprises partenaires.

QUELS SONT LES ENJEUX DU FUTUR POUR LE MARCHÉ FRANÇAIS DE L'ASSURANCE DOMMAGES ET RESPONSABILITÉ ?

Le premier enjeu concerne l'accroissement des risques liés à la géopolitique et au terrorisme. Dans un tel environnement, l'internationalisation de l'économie et de la production se traduisent inmanquablement, pour nos clients, par un accroissement du risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement et plus généralement des dommages potentiels liés aux conflits sur fond d'instabilité politique. Le deuxième a trait au big data et à la digitalisation de l'économie. Outre les challenges que cela pose en termes d'organisation et de bouleversement des business models, nous y voyons une formidable opportunité pour notre secteur. Évidemment le risque cyber est dans tous les esprits, même si les opportunités vont bien au-delà de ce seul risque. La troisième tendance forte du marché qui mérite selon moi d'être mentionnée, c'est le développement de l'économie collaborative et du crowdfunding ; le passage d'une économie de la possession à celle du partage fait naître de nouveaux besoins en matière d'assurance et nous sommes chez AIG, particulièrement attentifs à ces mutations sociétales pour ce qu'elles nous imposent en termes d'ajustement de nos modèles économiques, mais également pour les opportunités qui s'offrent à nous en la matière.



UN AMÉRICAIN À PARIS...

ETHAN PIERSE

ENTREPRENEUR AMÉRICAIN
ORIGINAIRE DE CALIFORNIE,
ETHAN PIERSE EST, DEPUIS
2015, À LA TÊTE DU BUREAU
PARISIEN DE NEST, LE FONDS DE
CAPITAL-RISQUE QUI, DANS LE
MONDE ENTIER, SOUTIENT LES
START-UP DE LA *FIN TECH*, DE
LA *HEALTH TECH* ET DES *SMART
CITIES*. IL NOUS EXPLIQUE
POURQUOI IL CROIT
AU POTENTIEL DE LA
FRENCH TECH.

FRANCE 2020 : VOUS AVEZ CHOISI DE QUITTER LA SILICON VALLEY ET LA CALIFORNIE POUR VOUS INSTALLER EN FRANCE, D'ABORD DANS LE CANTAL ET MAINTENANT À PARIS. POURQUOI CE CHOIX ?

Ethan Pierse : Comme beaucoup de monde, c'est l'amour qui amène les gens en France. Cela fait onze ans que j'habite en France et je me suis tout de suite rendu compte de l'opportunité qui existait encore dans le digital et dans l'e-commerce, mes activités historiques. Après avoir créé/vendu des activités similaires à ce que j'avais aux US, j'ai commencé en 2014 à accompagner les start-up françaises dans leur développement à l'international, particulièrement sur les stratégies marketing et le *fundraising* [collecte de fonds, ndr].

À LA TÊTE DE NEST FRANCE, VOUS AIDEZ LES START-UP FRANÇAISES À SE DÉVELOPPER. ELLES ÉTAIENT D'AILLEURS TRÈS PRÉSENTES LORS DU DERNIER CONSUMER ELECTRONICS SHOW (CES) À LAS VEGAS. COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS CE DYNAMISME DE NOTRE ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION ? QUELS SONT LES MEILLEURS ATOUTS DE NOS START-UP ?

Je pense que le système d'éducation fort en maths et en sciences permet la création d'une grande quantité de start-up avec des fondateurs qui ont des masters ou des doctorats. Cela explique la force des start-up françaises dans la *data*, l'intelligence artificielle (IA), la *machine learning* et le hardware.

POUR AIDER LES START-UP

EN QUOI CONSISTE L'ACTION DE NEST FRANCE ? COMMENT AIDEZ-VOUS LES PORTEURS DE PROJETS ? LEUR OFFREZ-VOUS NOTAMMENT UN TREMPLIN VERS L'ASIE ?

Les fondateurs et Managing Partners sont tous des entrepreneurs, et notre activité consiste à accompagner des start-up avec nos expériences, nos expertises et nos réseaux afin d'assurer au mieux la réussite de celles qui sont dans notre portfolio. Je passe aussi pas mal de temps à Singapour et à Hong Kong, ce qui me permet d'apporter une perspective internationale vers les USA et l'Asie aux start-up que j'accompagne. Celles qui participent à nos programmes d'innovation viennent du monde entier (la plupart ne viennent pas d'Asie), donc c'est effectivement un bon tremplin vers l'Asie, et souvent le début de leur expérience dans cette région du monde.

LE MODÈLE DE NEST EST DE CRÉER DES « ACCÉLÉRATEURS CORPORATES VERTICAUX. » POUVEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER DE QUOI IL S'AGIT ?

En complément de notre activité d'investissement, nous avons créé les programmes d'innovation/accélérateurs dans la *fin tech* avec OCBC Bank, DBS Bank, Barclays Bank, Visa en Afrique, dans la *health tech* avec AIA et Konica Minolta, dans les télécoms avec MTN en Afrique du Sud, et dans les *smart cities IoT/mobility* à Hong Kong, et maintenant à Singapour, avec Nissan Infiniti.

Ce sont des programmes pour aider les start-up à faire POC [*proof of content*, démonstration de faisabilité, ndr] et cela nous aide à développer rapidement les start-up qui nous intéressent pour un investissement éventuel. En même temps, cela aide les grands groupes à découvrir des solutions technologiques qui correspondent à leurs *business problem statements*.

ENFIN, QUE PENSEZ-VOUS DE STATION F, L'INCUBATEUR QUE VIENT DE LANCER XAVIER NIEL À PARIS ?

Le projet, comme son fonds Kima Ventures, a déjà créé beaucoup de bonne visibilité pour l'écosystème français et les opportunités qui existent en France pour les start-up. Avec le nouveau « start-up visa », cela va générer un grand flux de start-up internationales vers la France. Il faut assurer l'accompagnement, l'accès aux mentors de haut niveau, les opportunités de *business development*... mais une telle densité de start-up ensemble sera une vraie force. J'attends de très bons résultats de cette initiative.

“

JE PENSE QUE
LE SYSTÈME
D'ÉDUCATION FORT
EN MATHS ET EN
SCIENCES PERMET
LA CRÉATION D'UNE
GRANDE QUANTITÉ
DE START-UP

”

Uniprévoyance, notre avenir en confiance



BythewayCreacom - © Getty images

SOLIDARITÉ • PARITARISME • TRANSPARENCE • ÉCOUTE

Les salariés sont une valeur essentielle de l'entreprise. Pour assurer leur avenir, UNIPRÉVOYANCE, institution de prévoyance à gestion paritaire, offre des garanties

complémentaires en matière de santé et de prévoyance en proposant des contrats collectifs solidaires et sécurisés. Pour nous contacter www.uniprevoyance.fr



UNIPRÉVOYANCE

La protection paritaire, l'engagement solidaire

LE MONDE CHANGE, CHANGEONS LA FRANCE !

LES RÉFORMES À MENER POUR LA FRANCE DE DEMAIN

Dans un monde en mutation sous l'impact d'une mondialisation accélérée et de révolutions technologiques, la France peut-elle encore avoir un rôle majeur ? « Oui » a répondu avec enthousiasme le livre « Le monde change, et la France ? » (juin 2016), qui listait les atouts indéniables de notre pays. Mais que faut-il changer pour que ce potentiel devienne réalité ? Quelles sont les réformes clés à mener ? C'est ce à quoi s'attache à répondre ce second tome, « Le monde change, changeons la France ! ». Il explique de manière pédagogique les réformes indispensables, leur but, et les bénéfices attendus.

LES RÉFORMES

Les mutations actuelles (démographiques, sociétales, technologiques et autres) remettent profondément en cause notre système économique et social en générant autant d'opportunités pour nos entreprises que pour notre pays. Pendant trop longtemps, on a occulté la nécessité de réformer la France en focalisant le discours politique sur « la crise ». Beaucoup soutenaient qu'après un temps de difficultés, notre modèle de croissance allait redevenir conforme à ce que nous connaissions. Or ce n'est pas le cas, nous avons à portée de main un nouveau modèle de croissance.



DES PRINCIPES D' ACTIONS...

Pour réussir, la politique de redressement de la France doit être mise en œuvre en dépassant les clivages politiques et être fondée sur des principes d'actions indispensables, redonner du sens à l'entreprise, à l'économie, au capitalisme ; puiser les ressources au cœur des territoires (par une approche bottom-up) ; privilégier le jouer collectif ; redonner à chacun l'envie d'entreprendre sa vie.

DES RÉFORMES...

Le MEDEF invite le prochain gouvernement à porter ses efforts sur quatre axes majeurs : un système éducatif et de formation réformé, un nouveau modèle économique et social sécurisé et simplifié de la sphère publique, qui est devenue trop invasive, et enfin, des impôts et taxes allégés et simplifiés. Les propositions du MEDEF s'inscrivent pleinement dans le cadre de la convergence européenne – malgré les difficultés actuelles, l'Europe ayant vocation à redevenir une zone de prospérité et de puissance économique.

UNE AMBITION...

S'attaquer aux problèmes culturels qui empêchent notre pays d'avancer. Rétablir la confiance entre les entreprises et l'administration. Valoriser la prise de risque. Célébrer les réussites, quelle que soit leur nature. Le MEDEF veut faire des entreprises les « bijoux » de notre pays et des entrepreneurs, ses nouveaux « héros ». En retrouvant le chemin de la création de richesses et d'emplois, la France pourra retrouver une ambition et une fierté collective. Le bien-être de nos compatriotes en dépend. Nous avons tout pour réussir.



L'ÉDUCATION : POUR BÂTIR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

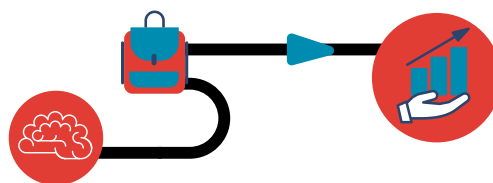
RENFORCER NOTRE SYSTÈME ÉDUCATIF

« À la fin de leur scolarité, 100 % des élèves doivent être citoyens et employables tout au long de leur vie »

L'économie de la connaissance représente l'un des principaux leviers de croissance pour la France. Notre système éducatif dispose de moyens conséquents. Mais les résultats ne sont pas au rendez-vous : la France est 26^e sur 70 au dernier classement PISA.

MESURES

- Donner plus de moyens à l'école primaire afin que 100 % des élèves maîtrisent les savoirs de base (lire, écrire, compter), les compétences digitales et l'anglais avant d'entrer en sixième
- Créer une plateforme de ressources commune aux organisations professionnelles qui serve de référence pour bâtir les programmes de formation
- Valoriser davantage dans la notation en voie professionnelle les compétences acquises en entreprise
- Améliorer l'information sur les trajectoires et les parcours possibles en rendant lisibles les passerelles et les critères de performance des formations
- Autoriser l'ouverture des formations par apprentissage quand elles sont financées à 100 % par les entreprises
- Accorder davantage d'autonomie aux établissements
- Soutenir tous les dispositifs concourant au développement de l'esprit d'entreprendre et la créativité des élèves



REFONDER L'APPRENTISSAGE

L'apprentissage souffre d'une mauvaise image en France. Ce qui peut bloquer un jeune à l'école peut être libéré par l'apprentissage. Cessons d'opposer apprentissage et formation académique.

MESURES

- Rendre obligatoire l'information de chaque élève sur les débouchés des cursus
- Mettre en place une évaluation indépendante du système éducatif
- Co-construire les diplômes à finalité professionnelle entre l'État et les branches professionnelles
- Valoriser la fonction de tuteur d'entreprise
- Supprimer la carte des formations et permettre aux entreprises d'ouvrir elles-mêmes des formations en apprentissage
- Redonner aux entreprises la liberté de financer l'apprentissage
- Simplifier la réglementation des contrats d'apprentissage en l'alignant sur le droit commun des contrats



UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL À RENOUVELER

UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

ACCOMPAGNER TOUTES LES DYNAMIQUES D'ACTIVITÉS AU SERVICE DE L'EMPLOI

« *Sécuriser et simplifier toutes les formes d'emplois pour l'entrepreneur comme pour le travailleur* »

Le digital et les nouvelles aspirations des hommes et des femmes sont autant d'opportunités à saisir pour créer de la valeur. Certains éléments de notre marché du travail sont remis en cause (salarial). On constate une asymétrie de concurrence en matière fiscale et réglementaire entre les différents acteurs. Le recours croissant à diverses formes d'emploi, dont le travail indépendant et le passage de l'un à l'autre est freiné par de multiples obstacles.

MESURES

- Accompagner le développement de nouvelles activités en rééquilibrant l'asymétrie de concurrence constatée en matière fiscale et réglementaire
- Faciliter les transitions entre statuts de salarié, d'indépendant, d'intérimaire, etc.
- Sécuriser les relations entre l'entreprise et le travailleur indépendant
- Agir sur la perte subie d'activité du travailleur indépendant
- Faciliter le regroupement des donneurs d'ordre et développer les bonnes pratiques de contrats commerciaux

2,5 MILLIONS

DE NON-SALARIÉS
et le phénomène
ne fait qu'augmenter...

LA GÉNÉRATION Y

aura en moyenne 5 carrières
et 17 postes dans une vie

52 000

EMPLOIS CRÉÉS
au troisième trimestre 2016,
(le chiffre le plus haut
depuis 9 ans)



CONJURER LA PEUR DE L'EMBAUCHE

« *Mettre en place une véritable démarche vertueuse de flexibilité pour l'employeur et de sécurité pour le travailleur : la flexisécurité* »

Le dynamisme relatif du marché du travail ne suffit pas à réduire significativement et durablement le chômage. La législation est défavorable à l'emploi car inspirée par l'idéal de l'emploi à vie. L'essentiel des craintes des entreprises porte sur la complexité et le coût du licenciement. Ces obstacles incitent à investir à l'étranger ou à délocaliser.

MESURES

- Déverrouiller l'embauche en sécurisant les modalités de rupture du contrat de travail
- Élargir le motif économique de licenciement à tous les cas de réorganisation de l'entreprise
- Apprécier les difficultés économiques au niveau de l'entité française et non du groupe tout entier
- Supprimer la présomption d'absence de motif qui pèse sur l'entreprise lorsque les motifs ne sont pas énoncés clairement dans la lettre de licenciement
- Plafonner les dommages-intérêts versés par l'entreprise en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse

SIMPLIFIER LA PRODUCTION DES NORMES EN DROIT DU TRAVAIL

« Permettre un dialogue social simple et direct, de terrain, d'adaptation et de croissance »

En France, la définition des normes applicables aux relations de travail dépend essentiellement du pouvoir législatif et est très centralisée. Le millefeuille de dispositions applicables est illisible pour le salarié comme pour l'employeur et empêche ce dernier de pouvoir adapter les besoins de son entreprise pour améliorer sa compétitivité.

MESURES

- Refondre le code du travail en adoptant le principe de subsidiarité pour permettre à l'entreprise, ou à la branche, de définir les modalités les plus adaptées à la réalité économique. La loi restera garante des grands principes de droit du travail
- Donner l'avantage à l'accord le plus récent sur l'accord plus ancien de même niveau
- Développer la primauté de l'accord collectif sur le contrat de travail pour l'organisation de l'entreprise
- Mettre en place une instance unique de représentation et de négociation
- Mettre un terme à la négociation administrée par les pouvoirs publics, c'est-à-dire obligatoire



RÉSOUTRE LA CRISE DU LOGEMENT

« Simplifier la réglementation du logement, libérer les capacités de construction et inciter à l'investissement »

Malgré la gamme d'aides au logement mise en place (41 Md€ en 2014) la situation se détériore et les besoins sont considérables. La réglementation du sol est devenue au fil du temps très complexe. La construction de logements est un levier stratégique pour développer l'emploi.

MESURES

- Appliquer un moratoire sur les règles de construction pendant une période d'au moins trois ans
- Inverser le système d'abattement sur les plus-values
- Créer un « choc d'offres » en établissant un régime transitoire exceptionnel de trois années avec des abattements significatifs et dégressifs sur les plus-values
- Généraliser les Plans locaux d'urbanisme intercommunaux
- Envisager la mobilisation (volontaire) par les entreprises de friches ou de réserves qu'elles n'utilisent pas
- Instaurer un véritable statut du bailleur privé doté d'un régime fiscal adapté
- Abroger l'encadrement des loyers et accélérer le traitement des contentieux
- Développer la vente de logements et favoriser la rotation des locataires au sein du parc HLM

FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT

FINANCER LA PROTECTION SOCIALE D'UNE FRANCE PROSPÈRE ET SOLIDAIRE

« Simplifier le financement de la protection sociale, baisser les charges sur le travail et faire financer la solidarité par l'impôt »

Le Pacte de responsabilité de 2014 et le CICE ont eu des effets bénéfiques mais la réforme pourtant indispensable du financement de notre protection sociale, reste à ce jour inaboutie. La sédimentation des dispositifs d'allègement, de baisses de charges et de crédit d'impôt a fini par enlever toute cohérence d'ensemble au système. La baisse du coût du travail ne doit pas concerner que les bas salaires : là où une entreprise française peut recruter deux ingénieurs, son homologue allemand peut, avec la même somme, en employer trois.

MESURES

- Procéder à une nouvelle étape de baisse de coût du travail de 30 milliards d'euros supplémentaires qui devra concerner l'ensemble des niveaux de salaires et se faire en une seule fois pour bénéficier d'un « choc de compétitivité »
- Procéder à une refonte des dispositifs actuels d'allègements ou de baisse de charges, y compris le CICE, et leur remplacement par une franchise de cotisations sur les premiers euros de salaires
- Assurer un financement des régimes de solidarité par un impôt et/ou une contribution à assiette large type TVA ou CSG



PRÉPARER L'AVENIR DE NOS RETRAITES

« À court terme, redonner de l'air au système actuel de retraites ; à plus long terme, refonder un nouveau dispositif qui conjugue équité, solidarité, simplicité et souplesse »

Notre système de retraite est aujourd'hui à bout de souffle. La diminution structurelle du ratio cotisants-retraités le fragilise. La complexité de notre régime est un frein à la mobilité des salariés qui vont devoir évoluer entre différents métiers ou postes : il existe aujourd'hui 35 régimes distincts, privés ou publics, dont certains ont des règles très différentes.

MESURES

- Reculer l'âge légal de la retraite à 65 ans à horizon 2026 et porter la durée de cotisation à 43 ans dès 2026 pour tous
- À court terme, faire converger le régime des fonctionnaires et celui des salariés du secteur privé
- À plus long terme, engager une réforme systémique pour que la solidarité soit financée par l'impôt, et que les prestations contributives (proportionnelles aux rémunérations) le soient par les cotisations sociales
- Encourager le développement de la retraite par capitalisation, en complément des régimes obligatoires et des mécanismes de solidarité nationale
- Mettre en place un système de retraite par points commun aux trois régimes obligatoires (salariés, indépendants, fonctionnaires)
- Réformer le pilotage des retraites avec une règle d'or : pas d'endettement
- Améliorer la portabilité des droits entre les différents régimes et mieux informer les assurés sur leurs droits

FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT

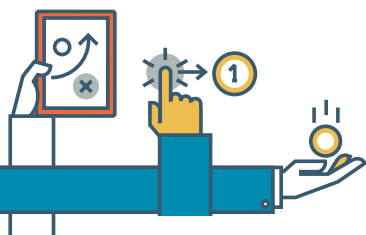
REFONDRE LES DISPOSITIFS DE DEPART ANTICIPÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL

« Unifier les dispositifs de départ anticipé pour les rendre lisibles, solidaires et équitables »

Il convient de concilier deux exigences contradictoires : améliorer le taux d'emploi des seniors et préserver le financement de la protection sociale *versus* prévoir des départs anticipés du marché du travail quand l'état de santé l'exige. Invalidité, amiante, carrières longues, handicap, retraite pour inaptitude, pénibilité 2010, pénibilité 2014, indemnisation chômage en fin de carrières... Les dispositifs se sont accumulés à coups de réformes. Ils relèvent de logiques, de fonctionnements et de financements très différents. Au final, le système a perdu en lisibilité. Il n'est ni maîtrisé, ni piloté et coûte de plus en plus cher.

MESURES

- Remplacer les dispositifs de départ anticipé du marché du travail (hors amiante, handicap et accidents du travail) par un seul système, fondé sur un constat médical
- Assurer un co-pilotage de ce système par l'État et les partenaires sociaux. Le calibrage du système – nombre de salariés concernés – devra tenir compte de l'ampleur du recul de l'âge d'ouverture des droits à la retraite
- Renforcer la prévention en proposant un bilan de santé aux salariés à partir de 50 ans et en mettant en place un plan d'accompagnement pour les salariés concernés



RÉFORMER LE SYSTÈME DE SANTÉ

« Passer d'un système de santé administré à un système entrepreneurial qui conjugue solidarité, liberté, équité et responsabilité »

Le rapport qualité-prix de notre système de santé tend à se dégrader. Les évolutions de la société commandent une réforme en profondeur de notre système de soin. La révolution médicale et thérapeutique, ainsi que nos atouts technologiques, sont de formidables opportunités.

MESURES

- Passer un Pacte de confiance entre l'État et les acteurs de la santé et définir une stratégie nationale de santé
- Considérer les industries et les services de santé comme un secteur économique stratégique en termes de recherche, de production et d'exportation
- Donner plus de libertés et d'autonomie aux hôpitaux : gestion des ressources humaines, diversification du financement, etc.
- Instaurer un pilotage pluriannuel et décloisonner les enveloppes budgétaires afin de donner de la visibilité aux acteurs de la santé
- Rétablir l'équité tarifaire et fiscale entre hôpitaux et cliniques privées
- Lancer une véritable politique d'*open data* dans la santé
- Permettre aux organismes complémentaires de s'impliquer davantage dans la gestion du risque santé notamment en favorisant la contractualisation avec les professionnels de santé
- Instaurer une règle d'or : zéro déficit dans l'Assurance maladie
- Transférer le financement de l'Assurance maladie obligatoire sur un impôt à assiette large comme la TVA ou la CSG
- Redéfinir le partage entre solidarité, mutualisation et responsabilité



SIMPLIFICATION :

POUR UN ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

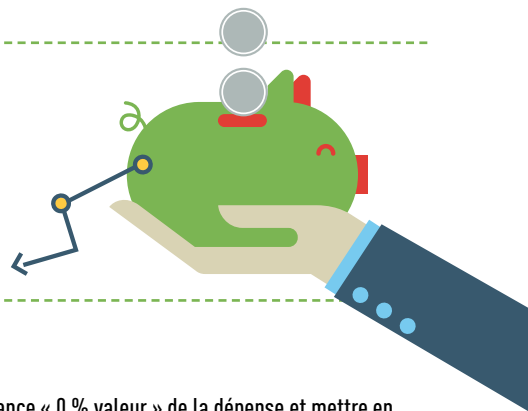
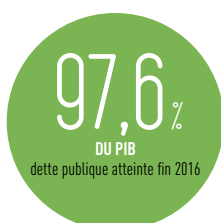
SIMPLIFIER ET MODERNISER LA SPHÈRE PUBLIQUE

« Gérer la sphère publique avec les méthodes des entreprises, et au service des publics : management, objectifs, moyens et suivi ! »

L'empilement des réglementations et des normes est devenu illisible, coûteux et contre-productif.

MESURES

- Instituer le principe du « one in, two out »
- Affecter 10 % des fonctionnaires à la suppression des lois et normes inutiles, antiéconomiques et inefficaces
- Mettre en place un comité impact entreprises, composé d'experts économiques et sociaux et de chefs d'entreprise, chargé de l'étude d'impact des mesures législatives et réglementaires affectant les entreprises
- Recentrer l'État sur ses missions régaliennes et stratégiques
- Réduire le nombre de collectivités territoriales et d'élus, avec une restriction du cumul des mandats
- Affecter un certain nombre d'élus (10 %) à l'évaluation et au contrôle de l'action publique, ainsi qu'à la suppression de lois devenues inutiles, et définir clairement les missions de chaque échelon territorial pour éviter les doublons



EFFICACITÉ DES DÉPENSES PUBLIQUES

La dépense publique en valeur continue de croître année après année. Il faut viser une croissance « 0 % valeur » de la dépense et mettre en œuvre les réformes de structure qui s'imposent pour ramener le poids de la dépense publique à 49 % du PIB à l'horizon 2020, et rejoindre ainsi la moyenne européenne.

MESURES

- Réaliser 100 à 115 milliards d'euros d'économies sur 5 ans afin de réduire le poids de la dépense publique et des prélèvements obligatoires respectivement à 48 % et 40 % du PIB à l'horizon 2022
- Ne remplacer qu'un fonctionnaire sur trois partant à la retraite
- Aligner la durée de travail des administrations sur le secteur privé
- Repenser l'encadrement, moderniser les outils de gestion publique et créer une filière d'excellence opérationnelle dans la sphère publique
- Investir dans la transformation numérique de la sphère publique. Utiliser le numérique et la digitalisation comme moyens d'action pour améliorer la performance
- Mettre en place un baromètre (tableaux de bord en *open data*) et installer des comités de suivi « ouverts » (à la participation de la société civile) de la mise en œuvre des réformes

le **cnam**
forme les talents depuis 1794



Apprendre au **cnam** change votre vie

565

parcours de formation
dans 158 centres
d'enseignement en France
et à l'international.

cnam.fr

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



COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES : POUR UNE FISCALITÉ DE CROISSANCE

POUR UNE REFONDATION FISCALE

« Une fiscalité simple, compétitive, stable et incitative à l'investissement et au financement des entreprises »

Il existe en France une structure de taxation défavorable à la croissance et à la compétitivité qui pèse sur les coûts de production et le capital. Les nombreuses taxes existantes créent de la complexité et leur collecte coûte de l'argent à l'administration. Il convient d'intensifier la démarche de simplification en réduisant drastiquement le nombre d'impôts et de taxes, et en harmonisant leurs définitions.

MESURES

- Diminuer le nombre d'impôts et de taxes
- Supprimer les réductions fiscales, sauf celles dont l'efficacité économique est démontrée et qui stimulent la croissance
- Supprimer en cinq ans la plupart des impôts et taxes sur les facteurs de production pour ne taxer les entreprises qu'en fonction de leur seule capacité contributive
- Plafonner les impôts locaux des entreprises en fonction de leur valeur ajoutée
- Adopter un taux national pour les impôts locaux les plus importants
- Baisser le taux d'IS de 33,33 % à 22 %, soit la moyenne européenne, d'ici 2020
- Supprimer l'ISF en développant en parallèle les dispositifs d'exonération à l'impôt sur le revenu pour les PME et les dons
- Imposer à un taux forfaitaire de 25 % les revenus de l'épargne, en prévoyant des régimes spécifiques pour l'épargne longue
- Alléger la fiscalité de la transmission
- Inscrire dans la Constitution le principe de non-rétroactivité fiscale
- Rendre le contrôle fiscal plus juste et plus équitable et créer un organe d'arbitrage indépendant et transparent pour protéger les entreprises des dérives du contrôle fiscal

FACILITER L'ACCÈS AU FINANCEMENT POUR LES ENTREPRISES

« Informer et former les entrepreneurs, réhabiliter le risque et libérer le système bancaire de contraintes inutiles »

Le financement de nos entreprises souffre de certaines lacunes. Les Français ont une aversion culturelle au risque, et la fiscalité sur les actions tend à les décourager d'investir dans les entreprises. Favoriser la prise de risque et l'orientation de l'épargne longue vers le financement des entreprises sont donc des impératifs. Les banques et les investisseurs institutionnels (compagnies d'assurance, caisses de retraite...) sont confrontés, depuis la crise, à un durcissement des normes prudentielles pénalisant certains financements.

MESURES

- Adapter les réglementations prudentielles afin de continuer de permettre aux banques et aux assureurs de financer les entreprises
- Favoriser le développement de la titrisation pour alléger le bilan des banques et des institutions financières spécialisées, et leur permettre de prêter davantage
- Mieux informer et sensibiliser les dirigeants d'entreprises sur les modalités d'une levée de fonds en capital et en dettes, les inciter à renforcer leurs fonds propres et à diffuser une information simple sur les solutions de financement existantes
- Proposer des outils pédagogiques et d'autoévaluation aux TPE et PME, et encourager l'usage des outils de la Banque de France en matière de performance financière et extra financière, d'évaluation d'entreprise et de valorisation
- Simplifier les contrats financiers
- Améliorer les outils d'analyse financière et faciliter l'accès des financeurs à l'information financière sur les entreprises à la recherche de financements

FOCUS



L'INDUSTRIE FRANÇAISE EN RECONQUÊTE

Le modèle industriel est au cœur d'une vaste transition, source de risques et de disruptions, mais aussi créatrice de nouvelles voies de croissance portées par les révolutions technologiques et sociétales, et exigées par les nouveaux enjeux environnementaux, énergétiques, climatiques et sociaux. L'objectif est de ramener l'industrie manufacturière à 15 % du PIB en 2022. Pour atteindre cet objectif, des réformes ambitieuses doivent être menées de manière systémique.

DES PRINCIPES POUR LIBÉRER LA CROISSANCE DES TPE-PME

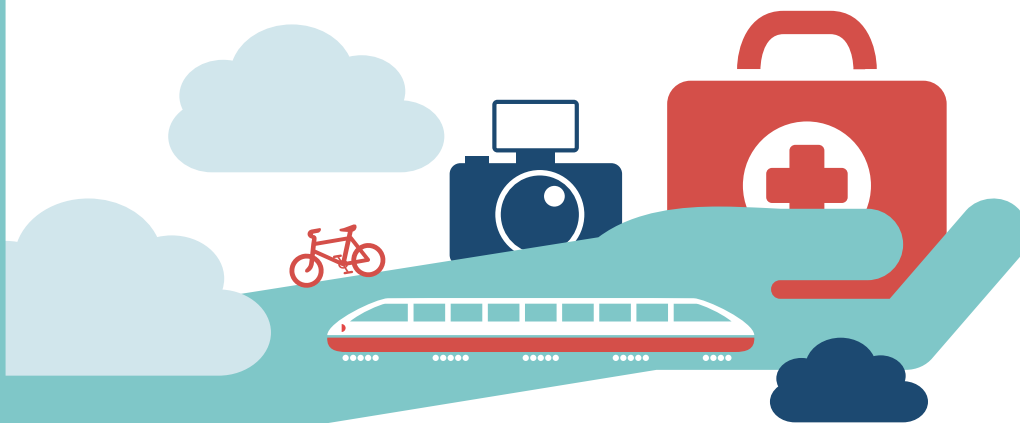
Avec près de 50 % de l'emploi salarié pour 36 % du chiffre d'affaires des entreprises françaises et 44 % de la valeur ajoutée nationale, le développement et le renforcement de la pérennité des TPE-PME sont des conditions essentielles du retour à une croissance porteuse d'emplois. Penser TPE-PME lors de l'élaboration de la réglementation, privilégier la confiance *a priori* et le contrôle-conseil plutôt que le contrôle-sanction ou encore miser sur les relations interentreprises ; ces principes parmi d'autres sont nécessaires au développement de nos TPE-PME.

L'ÉVIDENCE SERVICE

Depuis 30 ans, nous sommes entrés dans l'ère des services. Ces derniers participent à la création de valeur ajoutée dans tous les secteurs économiques. Pour que les entreprises de service continuent de jouer un rôle majeur dans notre économie, il faut notamment : faire des services un axe structurant de notre développement économique et social, adapter notre modèle du travail et de la formation professionnelle à l'ère servicielle et mettre en place une fiscalité intelligente tout en simplifiant l'environnement réglementaire.

FRANCE OUTRE-MER 2020

Les outre-mer portent en eux un extraordinaire potentiel, largement inexploité. Il faut capitaliser sur les richesses de ces territoires qui ont leurs caractéristiques propres, mais qui sont aussi les « porte-avions » de la croissance de la France dans le monde (voir le projet économique de développement pour l'outre-mer sur www.medef.com).



LES POLITIQUES

Les mutations à l'œuvre commandent une adaptation rapide de nos *business models*, imposent une profonde transformation de notre société et créent de nouvelles opportunités. Cela commence naturellement par nos entreprises. Ce sont en effet elles qui jouent un rôle de stabilisation, d'intégration, de motivation, mais surtout, de création de valeurs. Au-delà des réformes de fond, nécessaires au renouveau de la France, notre pays doit s'adapter pour répondre aux enjeux de demain par la mise en place de politiques d'avenir ambitieuses.

ÇA COMMENCE PAR NOUS !

Les entreprises, les entrepreneurs, les organisations professionnelles ont un rôle primordial à jouer pour consolider cette vision d'une France ambitieuse, consciente des défis à relever, mais aussi de ses atouts.

Nous devons agir, donner l'impulsion nécessaire pour que le changement commence au sein de nos entreprises. Cela passe par une action sur l'ensemble des facteurs de compétitivité hors coûts.

Il est essentiel d'agir sur la gouvernance afin d'assurer l'équilibre et le contrôle des pouvoirs dans les entreprises. Cela passe notamment par un ensemble de règles que l'entreprise crée elle-même, ce qui a le double avantage d'être plus adapté aux spécificités de chaque structure et d'évoluer plus rapidement pour satisfaire les besoins de l'ensemble des acteurs concernés.

Il nous appartient de généraliser la démarche RSE. Cette dernière intègre les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance, mais aussi industriels, humains et intellectuels au cœur de la stratégie de l'entreprise et de sa gestion.

Pour améliorer leurs positions, gagner de nouveaux clients, nos entreprises doivent aussi viser l'excellence opérationnelle et envisager une montée en gamme de leur offre.

L'innovation sociale et managériale constitue enfin un facteur de compétitivité essentiel pour nos entreprises. Créer des conditions propices à l'émergence de nouvelles



idées, responsabiliser et favoriser l'autonomie des équipes et encourager la mixité permettent aux sociétés de se développer tout en pariant sur le bien-être et la motivation de leurs salariés, des facteurs incontestables de succès.





DES POLITIQUES D'AVENIR

ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



Au-delà d'un secteur d'activité, le numérique est un formidable vecteur de croissance, de performance, de modernisation, de changement économique et sociétal et de transformation des organisations. Il introduit de nouvelles façons de penser et de faire, il modifie en profondeur les métiers, les filières, les notions d'espace et de temps, la formation et les besoins en compétences. Au regard du potentiel levier que constitue le numérique, la marge de progression est importante, cela doit être une priorité pour notre économie et nos entreprises.

MESURES

- Encourager l'esprit entrepreneurial, la culture du risque et de l'innovation dès l'école primaire
- Promouvoir les filières scientifiques et techniques
- Introduire un droit à l'expérimentation numérique



- Favoriser le développement des start-up et la transformation numérique des TPE/PME
- Faire de la fibre optique la technologie de référence pour les foyers et les entreprises européennes avec un plan de déploiement
- Adopter une stratégie « pro-business » de la gestion des données

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DE NOTRE TERRITOIRE

Levier essentiel de croissance économique, l'attractivité du territoire français aux yeux des entreprises et des investisseurs étrangers ne dépend pas seulement de la taille du marché tricolore ou du niveau de qualification de sa main-d'œuvre, mais aussi de la qualité de ses infrastructures.

MESURES

- Mettre en place une gouvernance des infrastructures de réseaux s'appuyant sur la dimension régionale et un véritable partenariat entre acteurs publics et privés

- Financer les besoins en investissements dans les réseaux (transports, énergie, numérique, etc.) en faisant davantage appel aux financeurs privés et aux utilisateurs des réseaux
- Envisager une cession partielle ou totale des participations de l'État pour financer les infrastructures

POURSUIVRE UNE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE SOURCE DE CROISSANCE ET D'EMPLOI

Une transition énergétique et écologique réussie est synonyme de croissance, d'emplois et d'atteinte d'objectifs climatiques et environnementaux, tout en préservant la compétitivité des entreprises.

MESURES

- Assurer une mise en œuvre effective de l'accord de Paris et faire converger les valeurs du carbone au niveau mondial (prix du carbone)



- Placer l'énergie comme l'un des axes structurants de l'Europe
- Accélérer la recherche et l'innovation en matière d'énergie
- Améliorer la gouvernance des instances de dialogue environnemental
- En matière de RSE, combiner cadre réglementaire et démarches volontaires

ASSOCIER LES SALARIÉS À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

L'association des salariés à la performance est une des clés de la réussite de l'entreprise. Cette politique constitue également un levier d'action efficace face aux enjeux économiques et sociaux actuels de notre pays : l'évolution du pouvoir d'achat des salariés, le financement de l'économie et des entreprises, le retour à la croissance et au plein emploi, l'exigence de renouer avec une compétitivité forte et durable, la constitution d'une épargne longue pour préparer la retraite et pour faire face aux insuffisances du système actuel de retraite par répartition.

MESURES

- Mettre à disposition des PME un régime incitatif et simplifié combinant : intéressement et participation
- Ramener le taux du forfait social de 20 % à 8 % et le supprimer pour le premier accord d'intéressement ou de participation des entreprises de moins de 50 salariés, ainsi que pour toutes les sommes épargnées en vue de la retraite et servant au financement de l'économie



- Revenir sur la taxation généralisée des entreprises associant les salariés à leur capital : en particulier, prévoir l'exonération de contribution patronale pour les PME et ETI souhaitant mettre en place un premier plan d'actionnariat salarié
- Faciliter l'orientation de l'épargne salariale vers le financement des entreprises par la création de fonds de prêts participatifs

FAIRE DE L'INNOVATION UN LEVIER POUR LA COMPÉTITIVITÉ

Pour accéder aux marchés, répondre aux attentes des clients, anticiper leurs besoins et renouveler les gammes de produits, l'innovation constitue une nécessité. Elle est aussi la réponse aux principaux défis à relever dans les domaines les plus porteurs tels que la santé, la sécurité alimentaire, la ville intelligente et la mobilité, la protection de l'environnement, la lutte contre le réchauffement climatique et les gaspillages, autant d'opportunités pour développer des innovations de rupture.

MESURES

- Amplifier l'effort juridique de définition du principe d'innovation pour ensuite le faire reconnaître dans la Constitution
- Mobiliser une partie de l'épargne de long terme pour favoriser la croissance des entreprises innovantes
- Associer à la gouvernance des pôles de compétitivité les capitaux-risqueurs, les business angels et les start-up et encourager les synergies entre les pôles
- Développer « l'intrapreneuriat »

RÉINVENTER L'EUROPE

Si l'Union européenne n'existait pas, il faudrait l'inventer. C'est grâce à elle que la paix est assurée sur notre continent et que nous ferons face ensemble aux profondes transformations que traverse notre planète : l'émergence de nouveaux géants économiques, la transition écologique, la révolution digitale, les déséquilibres démographiques, la pression migratoire...

MESURES

- Améliorer la formation et faciliter la mobilité des Européens tout au long de leur vie
- Inciter les Européens à développer leurs compétences numériques
- Favoriser les investissements et les dépenses en R&D au sein de l'Union



- Renforcer la politique commerciale européenne
- Redonner la parole aux citoyens
- Définir et protéger les frontières de l'Union
- Limiter les compétences européennes aux seuls domaines pour lesquels l'Union apporte une véritable valeur ajoutée
- Renforcer la convergence dans les pays de la zone euro

INTÉGRER NOS ENTREPRISES DANS UNE ÉCONOMIE MONDE

Si la mondialisation est devenue une réalité incontournable et irréversible, la France n'a pas exploité ses nombreux atouts de manière optimale pour profiter de l'ouverture des marchés mondiaux. Nous vivons un moment de changement de paradigme, résultat de plusieurs facteurs combinés, et d'ampleur internationale – crise économique, chômage, protectionnisme et isolationnisme, montée en puissance des courants populistes qui fragilisent les démocraties... Ce sont des signaux forts qui nous encouragent à repenser la mondialisation, et à faire en sorte qu'elle soit plus inclusive.

MESURES

- Faire de la pédagogie sur les opportunités et défis de la mondialisation
- Définir un plan d'action pour promouvoir la France et ses savoir-faire
- Renforcer la performance des soutiens à l'exportation destinés aux PME et aux ETI
- Encourager la coopération entre acteurs, notamment en s'organisant par filières
- Promouvoir un équilibre dans l'accès aux marchés mondiaux pour les entreprises au travers d'une politique commerciale européenne plus offensive
- Faire de nos obligations éthiques (déontologie, RSE, lutte contre la corruption) des avantages compétitifs pour la France

LE VRAI DÉBAT

SUITE À L'INITIATIVE LANCÉE L'AN DERNIER, LE LIVRE *LE VRAI DÉBAT, 13 PERSONNALITÉS DÉCRYPTENT LES VRAIS ENJEUX DE L'ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE*, SORT EN KIOSQUES LE 27 MARS. TREIZE SOMMITÉS D'HORIZONS VARIÉS ÉCLAIRENT DES SUJETS MAJEURS AVANT L'ENJEU ÉLECTORAL À VENIR.

Le Vrai Débat a été lancé officiellement le 19 septembre 2016. Cette initiative, impulsée par Pierre Gattaz et Jean-Pierre Letartre (EY France), était portée par un collectif de personnalités d'horizons variés (intellectuels, entrepreneurs, artistes...) qui voulaient proposer aux Français un nouvel éclairage sur la France, ses atouts et l'urgence des changements à réaliser. Un site Internet innovant, ludique et pédagogique a été lancé, ainsi qu'une campagne média sur RMC et BFMTV qui a duré trois mois. Cette campagne a également été soutenue via les réseaux sociaux (Facebook, Twitter). Réalisée en février, cette opération a touché près de 15 millions de personnes,

et on a dénombré plus de 110 000 visites sur le site et plus de 10 000 interactions sur les réseaux sociaux. À la veille de l'élection présidentielle, un livre intitulé « Le Vrai Débat, 13 personnalités décryptent les vrais enjeux de l'élection présidentielle » sort avec le même objectif : apporter un autre regard et éclairer différemment les sujets majeurs qui impactent l'avenir du pays et des Français. Faut-il s'inquiéter des effets de la mondialisation sur nos économies et aller vers plus de protectionnisme ? Doit-on considérer que le numérique va être destructeur d'emploi ? Va-t-on modifier notre rapport au travail, de sorte que la

précarisation ne soit encore plus importante ? C'est à ces questions, et à d'autres, que certains membres du collectif du Vrai Débat (Gilles Babinet, Nicolas Bouzou, Christiane Féral-Schuhl, Luc Ferry, Pierre Gattaz, Claudie Haigneré, Christophe Lambert, Jean-Pierre Letartre, Thierry Marx, Augustin Paluel-Marmont, Pascal Picq, Frère Samuel Rouvillois, Cédric Villani) répondent sans tabou ni censure, et avec une totale liberté de ton.

Ce livre est proposé dans les principaux kiosques Relay et peut être commandé sur Amazon et sur le site du Vrai Débat : <https://levraidebat.fr/>





**GILLES
BABINET**



**NICOLAS
BOUZOU**



**CHRISTIANE
FÉRAL-SCHUHL**



**LUC
FERRY**



**PIERRE
GATTAZ**



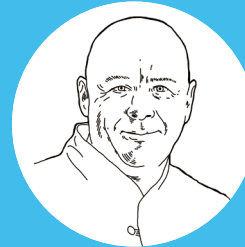
**CLAUDIE
HAIGNÉRÉ**



**CHRISTOPHE
LAMBERT**



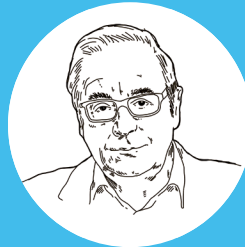
**JEAN-PIERRE
LETARTRE**



**THIERRY
MARX**



**AUGUSTIN
PALUEL-MARMONT**



**PASCAL
PICQ**



**FRÈRE SAMUEL
ROUVILLOIS**



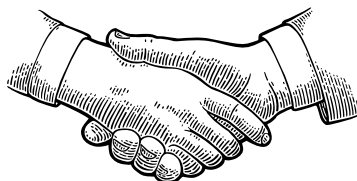
**CÉDRIC
VILLANI**

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

EST LA CONDITION DE LA RÉUSSITE
D'UNE ENTREPRISE

LE MEDEF, EN ASSOCIATION AVEC L'ASSOCIATION FRANCE QUALITÉ, A SOUHAITÉ METTRE À L'HONNEUR LES ENTREPRISES QUI FONT DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE LE CŒUR DE LEUR STRATÉGIE DE PERFORMANCE. C'EST DANS CETTE PERSPECTIVE QUE S'EST TENUE, LE 30 JANVIER 2017, LA CÉRÉMONIE DE REMISE DES PRIX DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE AU MEDEF, ANIMÉE PAR CYRILLE LACHÈVRE, JOURNALISTE À *L'OPINION*.

Simplifier la réglementation, réduire le coût du travail et baisser la fiscalité sur les facteurs de production sont indispensables à la pérennité des entreprises. Mais ce n'est plus suffisant. Si les clients sont généralement satisfaits par les produits et les services que nous produisons en France, ces mêmes clients trouvent toutefois de plus en plus souvent mieux, plus vite et moins cher... ailleurs. C'est tout l'enjeu de l'excellence



opérationnelle et de la qualité. La démarche d'excellence opérationnelle est un levier majeur de la compétitivité hors coût des entreprises. Elle doit permettre de rendre la concurrence non pertinente au regard des attentes des clients, de redonner du sens au travail de chacun, et de répondre aux besoins de responsabilisation et de mobilisation de l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet commun en encourageant le travail en équipe. L'excellence opérationnelle ne se décrète pas, mais s'organise, ce qui engage la responsabilité du chef d'entreprise, et tout autant du management intermédiaire. L'enjeu est double pour l'entreprise : renforcer ses marges et sa rentabilité et conquérir de nouveaux marchés, conditions indispensables à sa pérennité. La cérémonie de remise des prix du 30 janvier 2017 associait pour la première fois explicitement qualité et excellence opérationnelle dans une seule et même manifestation. Cet événement inédit a réuni quelque 300 personnes venues de toute la France (entrepreneurs, responsables qualité ou *lean*, élus de chambres de commerce...).

« L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE NE SE DÉCRÈTE PAS, MAIS S'ORGANISE, AVEC UN DOUBLE ENJEU POUR L'ENTREPRISE : RENFORCER SA RENTABILITÉ ET CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS »

PRINCIPES DE LA DÉMARCHE D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Démarche concrète, exigeante pour les managers et les collaborateurs appelés à une remise en cause perpétuelle, l'excellence opérationnelle est la condition *sine qua non* de la réussite d'une entreprise. Elle impose en effet une dynamique continue pour, sans cesse, améliorer la qualité d'un produit ou d'un service, l'efficacité des processus de production, la mobilisation des collaborateurs autour d'un projet, et finalement la satisfaction des clients. Car toutes les entreprises le savent bien : sans clients, sans commandes, aucune croissance n'est possible. La démarche d'excellence opérationnelle repose sur plusieurs principes, que l'entreprise ait dix ou mille salariés :

- les succès passés ne garantissent pas les succès futurs ;
- une qualité imparfaite (insatisfaction du client, contentieux, non-conformité, non-respect d'un délai) coûte cher en termes de marges et

d'image de l'entreprise, mais aussi en termes de motivation des collaborateurs ;

- il ne faut pas confondre symptômes et causes primaires d'une difficulté. S'il est plus facile et plus pratique de traiter prioritairement les réalités évidentes, ce choix ne saurait garantir en rien la résolution des problèmes dans la durée. La solution se trouve souvent dans le système de management ;
- l'excellence opérationnelle ne doit pas être l'affaire du seul chef d'entreprise, du seul directeur qualité ou du DRH. Elle doit être l'affaire de tous dans l'entreprise : du « top management » au management intermédiaire, jusqu'aux collaborateurs qui sont au plus près de

la production et du client, dans l'atelier, le bureau ou le laboratoire ;

- les fondements des relations au sein même de l'entreprise doivent changer : il faut privilégier la confiance plutôt que le contrôle, le coaching et la bienveillance plutôt qu'une hiérarchie rigide et tatillonne, la transversalité plutôt que les silos... C'est à ces conditions que chaque collaborateur s'impliquera de façon effective et efficace dans le projet de l'entreprise.

Seule l'application de l'ensemble de ces principes permettra l'amélioration continue, essence même de l'excellence opérationnelle.



LES TEMPS FORTS DE LA CÉRÉMONIE

Parmi les entreprises distinguées lors de la remise des prix du 30 janvier, trois l'ont été pour leur engagement dans la démarche d'excellence opérationnelle : Guilbert Express (catégorie PME), Botanica (catégorie ETI) et L'Oréal (catégorie Grands Groupes). Le jury a retenu ces 3 lauréats parmi 23 entreprises présélectionnées sur un total de 85 candidatures. Chaque entreprise lauréate a reçu un trophée, spécialement conçu

et réalisé pour l'occasion par des lycéens en première année du brevet d'État Ébénisterie d'art, venus de Brive. Certains d'entre eux ont pour objectif d'intégrer l'École Boulle ou l'École du Louvre, hauts lieux par excellence de la qualité. Dans son discours d'ouverture, Jérôme Frantz, président de la commission Compétitivité-innovation-attractivité du MEDEF, a tenu à saluer et à féliciter ces jeunes, en soulignant que « leur implication dans notre démarche est une belle illustration de l'un des piliers majeurs de l'excellence

opérationnelle : une vision qui redonne du sens au travail de chacun ». Autre temps fort de la cérémonie, le retour d'expérience de deux grands témoins : Olivier Bouygues et Thierry Marx. L'un et l'autre ont montré avec talent et passion que la qualité et l'excellence sont non seulement possibles, mais qu'ils sont accessibles à toutes les entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs. « L'excellence opérationnelle, c'est combler le client en étant meilleur que les autres » a souligné Olivier Bouygues, conseillant aux entrepreneurs

« LES FONDEMENTS DES RELATIONS AU SEIN MÊME DE L'ENTREPRISE DOIVENT CHANGER : IL FAUT PRIVILÉGIER LA CONFIANCE PLUTÔT QUE LE CONTRÔLE, LE COACHING ET LA BIENVEILLANCE PLUTÔT QU'UNE HIÉRARCHIE RIGIDE ET TATILLONNE, LA TRANSVERSALITÉ PLUTÔT QUE LES SILOS... »

de « prendre le temps du prêche, expliquer pour que tous les collaborateurs comprennent ce qu'on attend d'eux ».

Pour lui il est grand temps de « passer de l'entreprise en silos à l'entreprise collaborative avec des hiérarchies courtes ». Thierry Marx, lui aussi, « croit beaucoup au cerveau collectif de l'entreprise ». Il faut, dit-il, « être capable de regarder le client dans les yeux et permettre aux collaborateurs de travailler sur l'innovation et de se tromper ».

Pierre Gattaz, président du MEDEF, et Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président délégué, ont voulu témoigner par leur présence à cette manifestation de l'importance qu'ils accordent à la compétitivité hors coût. En remettant le grand prix de la Qualité, Geoffroy Roux de Bézieux a souligné que « la compétitivité, c'est

aussi la compétitivité hors coût qui dépend de nous, les entrepreneurs. La qualité, la performance, l'excellence opérationnelle en sont les éléments moteurs ».

Pour sa part, Pierre Gattaz, après avoir remis le prix Excellence opérationnelle - catégorie Grands Groupes -, a insisté sur trois points dans son discours de conclusion : l'excellence opérationnelle a été un outil primordial pour le développement de son entreprise en France.

« Je dois d'avoir gardé mes cinq usines françaises à l'excellence opérationnelle », a-t-il déclaré. Ajoutant : « L'excellence opérationnelle, c'est du triple win. C'est gagnant pour les clients, c'est gagnant pour les salariés, c'est gagnant pour l'entreprise. » Il souhaite aussi l'extension de l'excellence

opérationnelle à la sphère publique et aux administrations.

« Mon rêve, dit-il, c'est qu'on fasse de l'excellence opérationnelle dans les administrations, dans les hôpitaux, dans toute la sphère publique pour convaincre, pour accompagner, pour mobiliser les fonctionnaires et les citoyens autour d'un projet commun, celui du plein emploi. » Pour lui, la reconnaissance des entreprises engagées dans la démarche d'excellence opérationnelle doit être portée au plus haut sommet de l'État, par exemple par une cérémonie de remise des prix à l'Élysée par le président de la République.

La cérémonie a également été l'occasion de projeter en avant-première un extrait du Mooc « Excellence opérationnelle du MEDEF », conçu par Fabrice

« L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE, C'EST DU TRIPLE WIN. C'EST GAGNANT POUR LES CLIENTS, C'EST GAGNANT POUR LES SALARIÉS, C'EST GAGNANT POUR L'ENTREPRISE. » PIERRE GATTAZ

Bonnifet et Murielle Cagnat-Fisseux, respectivement président et vice-présidente du comité Excellence opérationnelle du MEDEF. Ce Mooc, développé dans le cadre de la plateforme Internet « Mon campus numérique by MEDEF », vise à sensibiliser les entreprises aux notions et aux méthodes de la qualité et de l'excellence opérationnelle et, au-delà, à favoriser la formation et l'éducation à cette démarche, du collègue aux écoles d'ingénieurs, de management ou de gestion, et même dans les centres d'apprentissage. Il se présente sous la forme de dix séquences vidéo et s'articule autour de quatre chapitres :

- comment passer de l'efficience de ressources à l'efficience de flux pour maximiser la performance ?
- excellence opérationnelle : culture d'entreprise et véritable démarche d'amélioration continue ;
- management réinventé, autonomie et confiance comme leviers de performances ;
- vade-mecum de la démarche. Ce Mooc servira de base au plan de formation que le comité Excellence opérationnelle doit élaborer courant 2017 afin de faciliter la diffusion des méthodes et de la culture de l'excellence opérationnelle dans les entreprises. Avec pour objectif, espérons-le, une cérémonie tout aussi réussie que celle de cette année à l'Élysée en janvier 2018 !



LES TROIS ENTREPRISES LAURÉATES DES PRIX EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Guilbert Express : prix catégorie PME, remis par Thierry Marx Près de 100 collaborateurs dans le monde

Conception, production et commercialisation d'outillages industriels chauffants. C'est dans les toutes premières années du xx^e siècle que l'entreprise Guilbert Express a vu le jour. La petite entreprise familiale parisienne est une société dynamique qui distribue ses produits sur les cinq continents. Spécialisée dans la fabrication d'outils soudure pour les artisans du second œuvre du bâtiment, elle propose aujourd'hui une large gamme de produits pour les professionnels, comme pour le grand public.

Groupe Botanica : prix catégorie ETI, remis par Olivier Bouygues 250 collaborateurs

Aménagement et entretien des espaces verts, régénération et maintenance des sols sportifs naturels (terrains de sport, golfs, hippodromes), création et suivi de réseaux d'irrigation, de jeux d'eaux et de fontaines. « Éco-militant », le groupe cultive sa différence par une approche globale du métier sous un angle spécifique, la culture du service et de l'expertise, la passion des projets et l'attrait des défis techniques.

L'Oréal : prix catégorie Grande Entreprise, remis par Pierre Gattaz, Pierre Girault et Xavier Quérat-Hément 82 900 collaborateurs dans le monde

Design, production et commercialisation de produits de beauté. L'Oréal est un groupe industriel français, créé le 30 juillet 1909. De nos jours, c'est un groupe international, leader mondial de l'industrie cosmétique.

Formation en alternance

Insertion professionnelle

Maintien
dans l'emploi

Compensation du
handicap

Projet professionnel

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



PREMIER MOUVEMENT D'ENTREPRISES DE FRANCE, LE MEDEF EST EN PERPÉTUEL RENOUVELLEMENT. DE NOUVEAUX PRÉSIDENTS PRENNENT LES RÊNES DANS LES MEDEF TERRITORIAUX. POINT SUR LES ÉLECTIONS DU TRIMESTRE.

© DR

LA VIE DU RÉSEAU !

MEDEF TERRITORIAUX



DANIEL ROBIN
directeur général de la branche Béton du groupe Herige a été élu président du MEDEF Vendée. Il succède à Philippe Bellanté.



BERNARD EDOUARD
secrétaire général du Groupe Parfait, succède à Philippe Jock à la présidence du MEDEF Martinique.



THIERRY DEBOURG
gérant de l'agence Debourg voyages, est le nouveau président du MEDEF Haute-Vienne. Il succède à Jean-Christophe Chastagnier.



THIERRY BRUN
dirigeant de la société Devernois, a été élu président du MEDEF Loire Nord. Il succède à Véronique Madelrieux.



MICHEL RICHARD
président d'Agilisse, est le nouveau président du MEDEF Artois. Il succède à Jean-Marc Devise.



BERNARD FOLLIET
PDG des Cafés Folliet, succède à Bruno Gastinne à la tête du MEDEF Savoie.



PHILIPPE SUTRE
président du groupe Hertus, est le nouveau président du MEDEF Charente. Il remplace Alain Lebret.



GILLES SERGENT
PDG du groupe Récréa, a été élu président du MEDEF Normandie. Il succède à Arnaud Daudry.



SAMUEL HERVÉ
directeur général de Akte Services, a été élu président du MEDEF Montpellier Sète Centre Hérault. Il succède à Éric Chaveroche.



DANIEL FILLON
PDG de Fillon Technologies, est le nouveau président du MEDEF Eure-et-Loir. Il succède à François-Xavier Huille.









HERVÉ KERMARREC
dirigeant du groupe Immobilier Kermarrec, a pris la présidence du MEDEF Ille-et-Villaine. Il succède à Philippe Jolivet.



FRANCK ALLARD
président du directoire de Filhet-Allard, est le nouveau président du MEDEF Gironde. Il succède à Jean-François Cleedel.

L'application mobile
qui m'accompagne dans
mon parcours retraite



-  Simuler ma retraite
-  Visualiser ma carrière
-  Planifier mes démarches retraite
-  Suivre ma demande de retraite
-  Accéder à des contenus personnalisés
-  Poser mes questions aux Experts Retraite
-  Consulter les dates de mes versements
-  Et bien d'autres encore...

 Téléchargez l'application
et découvrez nos services



VIE DU RÉSEAU

UN PROGRAMME ET DES AMBITIONS POUR LES OUTRE-MER

LE 25 JANVIER DERNIER, LE MEDEF A PUBLIÉ UN OUVRAGE COLLECTIF, INTITULÉ *FRANCE OUTRE-MER 2020*, FORMULANT DES PROPOSITIONS CONCRÈTES POUR DÉVELOPPER LE DYNAMISME ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES ULTRAMARINS.

Dans le cadre du projet France 2020, Pierre Gattaz et les présidents des MEDEF territoriaux d'outre-mer ont rendu publiques les propositions du MEDEF à l'adresse du futur gouvernement pour développer l'activité économique des territoires ultramarins. Intitulé « France outre-mer 2020 », cet ouvrage collectif, qualifié par Pierre Gattaz de « monument d'optimisme », présente à la fois des propositions communes à l'ensemble des territoires ultramarins et des propositions spécifiques à chacun. Les territoires d'outre-mer, « joyaux oubliés de la République » portent en eux un extraordinaire

potentiel, largement inexploité. Des ressources naturelles sur terre et dans les océans, une biodiversité unique au monde, le tourisme, les énergies renouvelables, le développement des infrastructures, l'agroalimentaire, les promesses du numérique ou encore les conquêtes de la R&D sont autant d'opportunités qui ne demandent qu'à se concrétiser. Deux conditions pour cela : la première, largement acquise, est la créativité et le dynamisme des chefs d'entreprise ultramarins. La seconde appelle une vigilance constante : un cadre fiscal et réglementaire clair, stable et favorable au développement et à l'emploi.

DES PROPOSITIONS COMMUNES...

Si les outre-mer sont divers, ils partagent des caractéristiques communes avec une jeunesse porteuse d'espoir et, sur le plan économique, des filières développées comme le tourisme et l'énergie. Ils sont tous frappés par un fort taux de chômage, particulièrement chez les jeunes, et souffrent de la baisse des investissements publics. Qui plus est, ces territoires sont isolés et leur faible intégration régionale accentue cet isolement. S'ajoutent à cela des climats difficiles, une explosion urbaine et des problèmes d'immigration. Les propositions communes pour les outre-mer visent à relever tous ces défis et dessinent une vision pour l'avenir. Elles se structurent autour des thèmes suivants :

- > **INVESTIR DANS LES INFRASTRUCTURES STRATÉGIQUES (TRANSPORT, TÉLÉCOMMUNICATIONS, ÉNERGIE) ;**
- > **DÉVELOPPER LE TOURISME ;**
- > **FAIRE LE PARI DE LA JEUNESSE ;**
- > **RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ;**
- > **DÉVELOPPER LES NOUVEAUX SECTEURS À FORTE VALEUR AJOUTÉE (SILVER ÉCONOMIE, START-UP NUMÉRIQUES, R&D, ÉCONOMIE VERTE) ;**
- > **PROMOUVOIR L'ÉCONOMIE BLEUE EN METTANT SUR PIED UNE VÉRITABLE STRATÉGIE MARITIME.**

Pour permettre à ces ambitions de se réaliser, il faut trois conditions : un cadre juridique, social et fiscal adapté, une nouvelle gouvernance et une plus forte intégration régionale. Pour relever le défi de la mondialisation, les outre-mer doivent en effet sortir d'une logique de micro-marchés.

... ET DES PROPOSITIONS CIBLÉES

En plus de ces propositions qui concernent l'ensemble des territoires, le livre blanc du MEDEF détaille pour chacun des pistes de développement spécifiques.

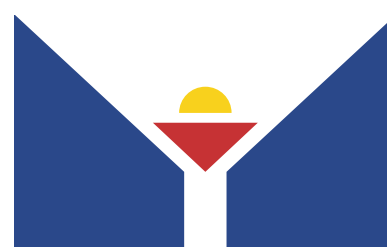
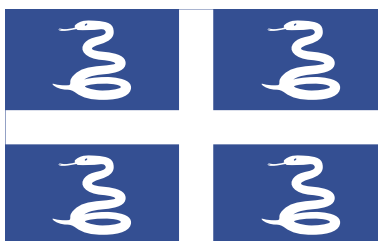


GAUDELLOUPE RÉUSSIR L'ÉGALITÉ RÉELLE

La Guadeloupe présente des caractéristiques physiques qui lui confèrent à la fois des atouts et des handicaps. Territoire le plus développé de la Caraïbe, elle souffre toutefois d'un taux de chômage 2,5 fois plus élevé qu'en métropole (56 % chez les 15-24 ans). Amener le niveau d'emploi guadeloupéen au niveau de la métropole est donc l'un des grands objectifs du territoire. Cela implique de réaliser l'égalité économique réelle en portant le PIB par habitant au niveau moyen national. Cela implique également de changer de modèle économique en misant sur les entreprises et en anticipant les mutations porteuses de croissance. Pour atteindre ces objectifs, le MEDEF Guadeloupe préconise de mettre en œuvre rapidement une stabilisation des dispositifs concernant l'outre-mer, tant au niveau national qu'euro-péen, une stabilisation durable des prélèvements obligatoires, une hiérarchisation des priorités dans les programmes d'investissements publics et une lutte plus affirmée contre l'économie illégale. Par ailleurs, les chefs d'entreprise guadeloupéens sont convaincus qu'en étant en permanence dans l'initiative et l'anticipation, l'île pourra réinventer son modèle de développement.

MARTINIQUE FOI EN L'AVENIR

La Martinique se caractérise par une croissance économique en panne depuis plus de cinq ans et un niveau inégalé de chômage des jeunes de moins de 25 ans. Face à ce constat, les entrepreneurs martiniquais ont engagé un processus sans précédent au service d'une dynamique ambitieuse et innovante. Les travaux du MEDEF Martinique ont mis en lumière cinq axes stratégiques de développement : tourisme, innovation, aménagement du territoire, emploi et formation, et environnement et transition énergétique. Les propositions faites dans ce cadre sont chiffrées pour renforcer leur impact et permettre une mise en œuvre efficace. Les entrepreneurs ont donc foi dans l'avenir de la Martinique car ils ne doutent pas de son potentiel économique, naturel et humain. Tant pour la Guadeloupe que pour la Martinique, du fait du vieillissement de la population, il paraît primordial d'établir une véritable stratégie pour le développement de la silver économie.



SAINT-MARTIN REDEVENIR LA PERLE DES ANTILLES

L'activité économique de Saint-Martin se concentre dans les services marchands non financiers, le commerce et le BTP. Le tourisme possède une infrastructure hôtelière qui fait de l'île une des destinations les plus appréciées de la Caraïbe. Cependant, Saint-Martin pâtit d'une inégalité des infrastructures aéroportuaires et portuaires entre les parties française et hollandaise au bénéfice de Sint Maarten. Activité économique concentrée sur les services marchands non financiers, chômage de masse et problèmes frontaliers entretiennent une situation sociale très dégradée. Des mesures fortes s'imposent. Au premier chef, une stratégie pour le secteur du tourisme doit être mise en œuvre. Cela suppose des moyens techniques et humains, une vraie Direction du tourisme et de la promotion du territoire, et des outils statistiques adaptés. Le MEDEF Saint-Martin souhaite également une flexibilité dans l'application des normes européennes dans tous les secteurs (alimentaire, BTP, maritime, etc.) et la pérennisation de la défiscalisation pour garantir aux entreprises une meilleure visibilité sur le long terme.

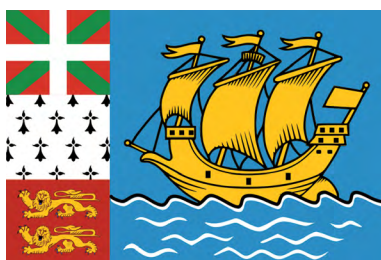
GUYANE

LES ENTREPRENEURS VEULENT OSER !

La conviction des entrepreneurs guyanais est que la Guyane devrait avoir des performances et des résultats économiques largement supérieurs à ce qu'ils sont car le territoire possède des atouts hors du commun. Le principal capital est l'environnement, avec une biodiversité exceptionnellement riche. L'autre potentiel est la jeunesse. Mais avec 10 000 chefs d'entreprise et 30 000 salariés pour 240 000 habitants, la Guyane ne pourra bientôt plus financer ses infrastructures, ni former sa jeunesse. Pour le MEDEF Guyane, il est temps de donner à ce territoire une véritable ambition pour parvenir, d'ici à 2030, à créer 60 000 emplois, à multiplier par trois le PIB régional, et à ramener le taux de chômage aux alentours de 10 %. Pour relever ce défi colossal, les entrepreneurs guyanais proposent sept axes de développement durable : faire de la Guyane un modèle d'exploitation des ressources naturelles, devenir un leader mondial sur les usages de la biodiversité, créer un modèle de développement des sites isolés en milieu équatorial et tropical, créer un modèle technologique durable pour les tropiques en encourageant l'innovation, faire de la Guyane un pont entre



l'Europe et l'Amérique du Sud, développer le tourisme haut de gamme et faire de l'axe Cayenne/Saint-Laurent l'épine dorsale du développement économique. Pour relever ces défis, une proposition phare : faire de la Guyane une zone franche sociale.

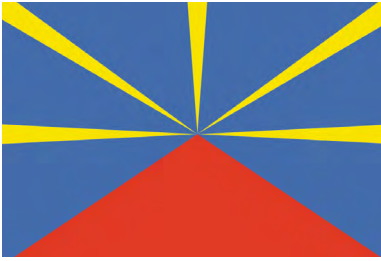


SAINT-PIERRE-ET-MIQUELON

CAP SUR L'AVENIR

La situation économique de Saint-Pierre-et-Miquelon se caractérise par une forte baisse de l'activité depuis le coup d'arrêt donné à la pêche dans les années 1990. Le secteur du BTP a quelque peu compensé cet effet, mais il n'y a pas assez de visibilité. Sur un territoire où l'on ne peut travailler que 8 mois sur 12, les commandes publiques ne donnent du travail que pendant 4 à 5 mois dans le secteur des travaux publics. Résultat : les infrastructures ne sont réalisées qu'à 50 %. Les entreprises

ne tiennent que grâce au soutien des banques, mais les taux d'intérêt restent trop élevés. Les entrepreneurs ont une stratégie de développement à long terme et soutiennent le projet structurant de nouveau port de Saint-Pierre. Il permettrait de développer un véritable hub de transbordement à conteneurs pour le Canada. L'effet sur l'économie du territoire se traduirait par 140 à 180 emplois créés et plus de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires par an. Le financement du projet n'est pas totalement acquis. La réalisation de cet ouvrage est pourtant vitale pour l'archipel. Dans un territoire qui compte 55 % de fonctionnaires, les entrepreneurs sont convaincus qu'il faut trouver des relais de croissance à travers d'autres activités, notamment tournées vers la mer. Le MEDEF Saint-Pierre-et-Miquelon souhaite également le maintien des dispositifs de défiscalisation pour compenser les handicaps structurels de l'archipel.



RÉUNION FORMIDABLES ENTREPRENEURS !

La Réunion possède un bon niveau d'infrastructures et un tissu économique dynamique. Il n'en demeure pas moins de nombreux écarts par rapport à la métropole, surtout dans les domaines économiques, sociaux et éducatifs. L'île reste structurellement dépendante de la métropole et une part significative de sa population vit des dispositifs d'assistance sociale. Ces éléments, ajoutés à la pyramide des âges et à l'évolution démographique, soulignent les défis à relever en termes de développement économique, d'éducation et d'action sociale. Le MEDEF Réunion estime que le territoire est menacé de décrochage et qu'il est impératif de changer son modèle de développement tout en consolidant les secteurs piliers de l'économie. Pour les entrepreneurs, les priorités sont d'améliorer la compétitivité des entreprises réunionnaises par une montée en gamme ou une différenciation des produits, de développer l'export vers l'Afrique de l'Est et du Sud et l'océan Indien, de renforcer l'attractivité du territoire pour attirer des entreprises de taille mondiale, de miser sur le tourisme, d'encourager l'innovation pour permettre à La Réunion de devenir « championne du monde » dans

certains secteurs pré-ciblés – à noter que ce territoire possède notamment le label French Tech pour le développement de l'économie numérique – et de capitaliser sur la jeunesse en dispensant les bonnes formations pour éviter l'exode des talents. L'une des réponses à ces défis est l'adaptation de la réglementation fiscale et sociale par rapport aux pays voisins. Surtout, il est urgent de mettre en place une zone franche fiscale et sociale.



MAYOTTE À LA CROISÉE DES CHEMINS

Département le plus pauvre de France, Mayotte est un cas à part dans la France ultramarine. Ayant choisi de rester française, l'île au lagon est officiellement devenue le 101^e département en mars 2011. Mayotte affronte de nombreux défis liés à la pauvreté, à l'illettrisme et à l'immigration clandestine. L'île a toutefois des avantages que ne possède aucun autre territoire français : une démographie porteuse d'espoir,

une croissance qui dépasse régulièrement les 5 % annuels et un potentiel de développement économique qui en fait un réservoir de croissance majeur. L'économie se caractérise par une agriculture surtout destinée à l'autosuffisance alimentaire, la pêche, dont le potentiel est considérable, une industrie aujourd'hui peu développée, un BTP en crise et un tissu commerçant très dense. Sept actions sont nécessaires pour relancer l'économie : relancer l'attractivité par la mise en place d'une zone franche totale d'activité pour une durée de dix ans, aller vers le droit commun en tenant compte des spécificités de l'île, restaurer la sécurité, transformer le port de Longoni en grand port maritime, relancer la construction publique pour un territoire mieux aménagé avec plus de logements, renforcer l'enseignement supérieur et développer le tourisme.



Stimulez et fidélisez vos clients avec des cadeaux de premier choix



PETIT DÉJEUNER



PRÉPARATION CULINAIRE



CUISSON/CONVIVAL



ARTICLES CULINAIRES



SOIN DES SOLS/SOIN DU LINGE



SOIN DE LA PERSONNE

Moulinex

KRUPS



ROWENTA



NESPRESSO

calor

Tefal



SEB

Leader mondial du petit équipement ménager, le groupe SEB met à votre disposition un large choix de marques et produits pour contribuer au succès de vos opérations.

L'équipe SEBUSINESS
servicebtob@groupeseb.com



NOUVELLE-CALÉDONIE UN PROJET DE SOCIÉTÉ

La situation économique en Nouvelle-Calédonie est marquée par l'incertitude. Le contexte institutionnel et politique, avec la perspective du vote sur l'avenir du territoire en 2018, tend à amplifier cette situation par un effet dissuasif sur les investissements. Le MEDEF Nouvelle-Calédonie n'a pas attendu la dégradation de la conjoncture pour élaborer une stratégie pour l'avenir, convaincu que la Nouvelle-Calédonie dispose de points forts. « Un projet de société » a été remis au gouvernement territorial. Les principales propositions sont les suivantes : faire évoluer le dialogue social vers une relation partenariale ; créer un statut de l'actif pour réduire le travail non déclaré ; favoriser l'accession à la propriété et le logement social ; disposer d'une fiscalité efficace, stable et équitable, à travers notamment l'instauration d'une TVA à plusieurs taux ; baisser les dépenses publiques en simplifiant le millefeuille administratif ; favoriser le développement économique sectoriel autour de la biodiversité, du développement durable, du tourisme et sortir

du « tout nickel » ; rapprocher les formations des besoins des entreprises et valoriser les métiers manuels ; et enfin rénover la gouvernance en associant mieux les entrepreneurs aux prises de décision.



POLYNÉSIE CHANGER DE MODÈLE ÉCONOMIQUE

La situation sur l'ensemble du territoire polynésien révèle les difficultés des entreprises. Le territoire manque de vision à long terme. La communauté entrepreneuriale agit pour qu'une prise de conscience commune des acteurs privés et publics permette d'engager enfin les réformes nécessaires. Les propositions du MEDEF Polynésie tiennent compte de deux facteurs principaux : la spécificité de la Polynésie et la difficulté de financement des entreprises. Les entrepreneurs appellent à la mise en œuvre d'une politique publique incitative à plusieurs niveaux. En matière de défiscalisation, le MEDEF exige une instruction objective et rapide des dossiers ainsi que la mise en place d'un cadre légal de zone franche. Afin de répondre au besoin de trésorerie des entreprises, le MEDEF souhaite la

mise en œuvre de la convention Bpifrance/pays donnant accès à des prêts de développement. Les entreprises ont également besoin d'une meilleure maîtrise des délais de paiement des collectivités publiques et d'un accompagnement spécifique pour le financement de la R&D. Afin de soutenir la création d'entreprise, le MEDEF souhaite également explorer des voies nouvelles, et installer par exemple l'action des « Déterminés ». Afin de développer de nouveaux secteurs innovants, le renforcement de l'infrastructure entrepreneuriale paraît nécessaire avec la mise en place de pépinières d'entreprises et de réseaux d'accompagnement. Le MEDEF est également attentif à l'installation du second câble sous-marin international et du câble intérieur Tuamotu-Marquises, qui permettront le désenclavement numérique du territoire. Enfin, le MEDEF Polynésie est convaincu de l'importance stratégique d'une meilleure insertion économique dans la zone Asie-Pacifique.

PASSER AUX ACTES

Les territoires d'outre-mer ont toute leur place dans l'économie de notre pays. Il est essentiel que le prochain gouvernement passe enfin aux actes et réalise pleinement ce qu'ils signifient en termes de puissance maritime, de richesses, de jeunesse et d'énergie.

LA BANQUE DELUBAC & CIE,

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



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

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

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

www.delubac.fr

 **BANQUE
DELUBAC & CIE**

Fondée en 1924

Experts et Indépendants

BANQUE DELUBAC & CIE

Une banque indépendante, prudente et imaginative



*Serge Bialkiewicz, Associé
Premier Gérant de la banque
Delubac & Cie, présente cette
institution bancaire, créée en
1924 en Ardèche. Fière de ses
origines et de son indépendance,
cette institution propose un large
panel de services bancaires.*

POURRIEZ-VOUS NOUS PARLER DE L'HISTOIRE DE CETTE BANQUE FAMILIALE ?

Cette banque a été fondée en 1924, dans une ville de 4500 habitants en Ardèche, Le Cheylard, par Maurice Delubac. Elle a traversé les différentes crises économiques et financières, la Seconde Guerre mondiale.

En 1987, je me suis associé à la famille fondatrice, en apportant des capitaux et de nouveaux associés. Nous avons ouvert un premier bureau à Paris, commencé à exercer différentes activités en Ile-de-France, tout en conservant les activités du Cheylard où se trouve toujours notre siège social. Depuis nous nous sommes dotés de bureaux à Lyon et Toulouse.

QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DE CETTE BANQUE FAMILIALE ?

Nos tarifs se situent dans les mêmes gammes de prix que les autres établissements bancaires. En revanche nous avons des relations très privilégiées et personnalisées avec nos clients. Nos collaborateurs sont fidèles, il n'y a que très peu de turnover. Nos clients trouvent ici un interlocuteur unique à leur écoute, capable de leur apporter des solutions. A la

banque Delubac & Cie, nous savons aussi faire preuve d'imagination, les opérations complexes ne nous effraient pas, au contraire !

À QUI VOUS ADRESSEZ-VOUS ?

Parmi nos clients nous comptons des sociétés du CAC 40, des ETI, des PME, des TPE, des entreprises familiales, des administrateurs de biens et syndics, des particuliers. La plupart des particuliers nous confient la gestion de leur portefeuille de valeurs mobilières ou de leur patrimoine, quant aux entreprises elles peuvent bénéficier des services de notre agence parisienne, située rue d'Astorg et de celles de Lyon, Toulouse et du Cheylard. Nous réalisons également aussi du recouvrement de créances par le biais d'une filiale.

Certaines entreprises sont entre autre, particulièrement intéressées par nos services. Tout d'abord les entreprises sous mandat judiciaire car nous sommes l'une des deux seules banques en France à accepter d'ouvrir des comptes à ces entreprises françaises. Ensuite, les entreprises exportatrices de biens et de services vers l'Iran. Sur proposition du ministère des finances, nous ouvrons depuis un an des comptes à ces sociétés et recevons le paiement en euros des biens et services exportés.

COMMENT RÉPONDEZ-VOUS AUX BESOINS DES ADMINISTRATEURS DE BIENS ET SYNDICS ?

Nous mettons à leur disposition des équipes spécialement formées et des logiciels créés sur mesure, nécessitant des mises à jour permanentes. Nous avons dû par exemple, pour les Administrateurs de Biens, nous adapter à la loi Duflot. Une ouverture de compte sans réflexion, ni stratégie, peut conduire à des difficultés pour l'entreprise cliente.

QU'APPORTE VOTRE STATUT DE BANQUE INDÉPENDANTE À VOS CLIENTS ?

Un comité se réunit toutes les semaines, pour examiner les demandes d'ouvertures de compte. Nous travaillons rapidement, avec souplesse et réactivité. Nous sommes trois associés gérants, réunis dans les mêmes locaux, ce qui facilite la prise de décision. La banque Delubac & Cie est une banque à taille humaine. C'est aussi une banque dirigée par des associés responsables sur leur patrimoine personnel, un gage de confiance ; nos clients savent que nous éviterons de prendre des risques inconsidérés.



**BANQUE
DELUBAC & CIE**

Fondée en 1924

Experts et Indépendants

PERSONNE N'EST INEMPLOYABLE !



PIERRE GATTAZ A VISITÉ, EN MARS DERNIER, TAE (TRAVAILLER ET APPRENDRE ENSEMBLE), LE LABORATOIRE DE RECHERCHE EN MATIÈRE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPES À FORTE MIXITÉ SOCIALE MIS EN PLACE PAR ADT QUART MONDE POUR AIDER LES PERSONNES LES PLUS ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI À SE RÉINSÉRER SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL. CLAIRE HÉDON, LA PRÉSIDENTE D'ADT QUART MONDE, DÉTAILLE POUR NOUS LE COMBAT DE SON ASSOCIATION POUR RÉINVENTER L'EMPLOI.

ENTRETIEN AVEC **CLAIRE HÉDON**,
PRÉSIDENTE D'ATD QUART MONDE

France 2020 : Quel est le combat d'ATD dans le domaine de l'emploi et du travail ?

Claire Hédon : Pour le mouvement ATD Quart Monde, l'aspiration de chaque homme à être reconnu comme un membre utile à la société est essentiel à sa dignité. Aussi, depuis la création de notre association, nous tentons différentes expérimentations dans le but de permettre l'accès de tous au travail et à la formation professionnelle. La première de ces expérimentations, menée à Noisy-le-Grand, et la recherche de sa généralisation, a conduit à la création du statut de l'Insertion par l'activité économique (IAE) au niveau national à la fin des années 1980.

Plus précisément, aujourd'hui, dans quelles directions expérimentez-vous ?

Le mouvement a constaté que ce dispositif de l'IAE, pour efficace qu'il soit pour certaines personnes, ne répond plus aux besoins de la société française en termes de réinsertion professionnelle et sociale. Le nombre de chômeurs de longue durée ne cesse de s'accroître, et ceux qui désespèrent de l'emploi sont également de plus en plus nombreux.



Aussi, il nous a paru nécessaire d'envisager d'autres pistes de progrès. La première consiste à repenser le management d'équipe, en partenariat avec des travailleurs qui sont trop souvent exclus du travail, de rechercher des façons d'organiser celui-ci, et les relations entre collègues qui ne laissent personne de côté, afin que l'entreprise devienne aussi un lieu de fraternité, un lieu de partage des savoirs et de fierté. C'est l'objectif de l'expérimentation « Travailler et apprendre ensemble » lancée en 2002. La seconde consiste, à l'échelle d'un petit territoire, à proposer à toutes les personnes privées durablement d'emploi qui le souhaitent un emploi en CDI au SMIC, à temps choisi, et adapté à leurs compétences, pour répondre à des besoins du territoire non couverts, car non solvables, cofinancé grâce à l'activation des

dépenses passives du chômage de longue durée. Cette proposition intitulée "Territoires zéro chômeur de longue durée", sur laquelle nous travaillons depuis 2010, a abouti à une loi d'expérimentation début 2016 et se concrétise actuellement sur dix territoires en France.

“LES TRAVAILLEURS QUI ONT VÉCU L'INACTIVITÉ SUBIE ET PROLONGÉE, LA PRÉCARITÉ, L'ÉCHEC ET L'HUMILIATION, ONT UN SAVOIR UNIQUE”

Quels sont les enseignements que vous tirez de TAE, après plus de dix années d'expérimentation ?

Tout d'abord, je retiens que personne n'est inemployable. À une exception près, tous les salariés recrutés à TAE ont réussi à s'y intégrer durablement, alors que la plupart d'entre eux avaient été rejetés par le monde économique, voire parfois par le monde de l'IAE. Ensuite, je retiens que le choix de proposer systématiquement un CDI à tous est extrêmement positif. D'une part, la sécurité d'un emploi stable permet à chacun de reprendre pied dans sa vie professionnelle, familiale, sociale... et d'autre part, l'engagement fort des salariés, obtenu grâce à ce CDI, permet de développer une grande culture de coresponsabilité au sein de l'entreprise. Enfin, que les travailleurs qui ont vécu l'inactivité subie et prolongée, la précarité, l'échec et l'humiliation, ont un savoir d'expérience unique. Ils ont acquis une sensibilité particulière à certaines valeurs, comme l'attention portée aux relations humaines, le respect, la solidarité... Ils détiennent ainsi les

clés pour inventer un autre modèle de management. Rejoints à TAE par d'autres travailleurs qui n'ont pas la force de leur vécu, mais qui possèdent par ailleurs d'autres sécurités, ils savent imaginer des façons innovantes, plus humaines et solidaires, de concevoir le travail et les relations dans l'entreprise.

Quelles sont les relations développées par TAE avec les entreprises ?

TAE est un laboratoire de recherche en matière de management d'équipes à forte mixité sociale. Un important réseau d'entreprises partenaires s'intéresse de près à nos activités, soit en soutenant financièrement ces recherches, soit simplement en venant nous rendre visite comme vient de le faire Pierre Gattaz, le 28 mars dernier. TAE reçoit environ une visite par semaine de partenaires intéressés par ses travaux. Par ailleurs, à partir de ses acquis, TAE développe dorénavant un cursus de formation, intitulé « Manager sans exclure », destiné aux managers opérationnels de toute entreprise visant à développer leur capacité à manager et à tirer le meilleur parti d'équipes de salariés à forte mixité sociale. Les principaux thèmes de cette formation sont : poser et faire vivre un cadre de travail « incluant » (ex-TAE : grande attention aux « absents »), installer les sécurités nécessaires aux salariés (ex-TAE : binômes de travail), gérer la nécessaire conflictualité (ex-TAE : soutien systématique aux deux parties en conflit), détecter les signaux faibles (ex-TAE : indicateurs d'« ambiance » hebdomadaires), reconnaître la multiplicité des rôles de chaque salarié, développer l'agilité de la prise de décision, etc.



Pouvez-vous développer le concept de "Territoire zéro chômeur de longue durée" ?

Aujourd'hui, les choix d'organisation économique permettent à une majeure partie de la population d'obtenir un emploi et de vivre dignement mais, dans le même temps, ces choix privent durablement plusieurs millions de personnes d'emplois ou les contraignent à accepter des emplois précaires dans des conditions qui ne permettent pas une existence digne. En France entre 2 et 3 millions de personnes souffrent de la pénurie d'emploi. Or ces personnes ont des compétences, des savoir-faire ; la plupart ont occupé des emplois à différents niveaux de qualification. Par ailleurs, si les emplois manquent, ce n'est pas le travail qui manque. Il existe une multitude de besoins non satisfaits et de travaux utiles à la société qui ne sont pas ou plus réalisés, simplement parce qu'ils ne sont que partiellement solvables, et donc insuffisamment

lucratifs pour le marché classique. Enfin, les choix économiques et politiques font que, là où les personnes demandent un emploi, elles obtiennent des allocations de solidarité. Or, notre étude macroéconomique évalue le coût pour la collectivité nationale du chômage d'exclusion à un peu plus de 15 000 euros par personne et par an. Il est suffisant de rediriger ce coût pour financer les emplois manquants en assurant de bonnes conditions de travail, l'autre partie du financement de ces emplois étant constituée du chiffre d'affaires réalisé par la vente des travaux effectués. Le projet initié par le mouvement ATD Quart Monde consiste à proposer, à

l'échelle d'un territoire, à toutes les personnes privées durablement d'emploi qui le souhaitent un emploi en CDI au SMIC adapté à ses compétences. Il repose sur la création et le financement d'emplois nouveaux à proportion des besoins de la population. L'emploi est ainsi considéré comme un filet de sécurité et, autant que possible, comme un tremplin vers l'emploi classique.

Où en est aujourd'hui ce projet d'expérimentation ?

Le projet initié par ATD, et soutenu par le Secours Catholique, Emmaüs France, le Pacte civique et la Fédération des acteurs de la solidarité, a fait l'objet d'une proposition de loi portée par le député Laurent Grandguillaume, votée à l'unanimité par le Parlement en février 2016. Son décret d'application, sorti en juillet, a institué une association gestionnaire du "Fonds national d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée". Dès juillet, un appel à candidatures pour les territoires souhaitant expérimenter cette

démarche a été lancée. Plus de trente dossiers de candidatures ont été déposés, dont une quinzaine bien argumentés, c'est-à-dire démontrant un engagement sur le terrain affirmé depuis un temps assez long. Dix territoires ont finalement été retenus pour expérimenter la démarche proposée le 21 novembre 2016 par la ministre du Travail. Les premières entreprises à but d'emploi ont commencé leur recrutement en janvier 2017.

Quelle participation et quels bénéfices sont attendus pour les entreprises ?

Les exigences du projet impliquent que seuls les territoires motivés, dont l'ensemble des acteurs politiques et économiques sont volontaires, opteront pour cette possibilité d'organisation économique complémentaire au système économique actuel. Celle-ci se structurera autour d'entreprises conventionnées

“SI LES EMPLOIS MANQUENT, CE N'EST PAS LE TRAVAIL QUI MANQUE. IL EXISTE UNE MULTITUDE DE BESOINS NON SATISFAITS ET DE TRAVAUX UTILES À LA SOCIÉTÉ QUI NE SONT PAS OU PLUS RÉALISÉS”

- à créer ou existantes - à but d'emploi et non lucratives qui auront pour objectif premier la création d'emplois à hauteur des besoins du territoire. Il s'agit localement de maîtriser les trois principaux risques d'un tel projet :

- laisser encore des personnes de côté ;
- perturber le système économique actuel en cannibalisant des activités et des emplois existants ;
- développer une logique de "dispositif technique" en lieu et place d'une logique de "démarche citoyenne de territoire".

La participation, localement, du monde économique au comité de pilotage d'un tel projet est donc tout à fait déterminante. Par ailleurs, dans ces entreprises à but d'emploi, les personnes seront d'abord en emploi. Elles se formeront et resteront disponibles pour être recrutées par d'autres employeurs. Actives au sein de la société, elles seront mieux considérées par

leurs futurs employeurs et par leur environnement qu'en étant "très éloignées de l'emploi", et le territoire y gagnera en dynamisme économique et en "mieux-être" social. Il s'agit donc pour tous de réaliser un investissement économique et social.



GRANDS DÉFIS

PAGES 82 / 93 FOCUS SUR LA PRÉSIDENTIELLE

PAGE 82
LE GRAND ORAL DES CANDIDATS
DEVANT LES ENTREPRENEURS

PAGE 86
6 ERREURS...

PAGES 97 / 99 NUMÉRIQUE

PAGE 97
FAIRE DE LA FRANCE UN CHAMPION
MONDIAL DE LA SMART ECONOMY

PAGES 100 / 105 EUROPE

PAGE 100
BREXIT « LE MONDE NOUS REGARDE ! »
TRIBUNE DE **PAUL DRECHSLER**,
PRÉSIDENT DE LA CBI

PAGE 102
POUR UNE EUROPE
PLUS FORTE !
DÉCLARATION COMMUNE
MEDEF-BDI-BDA

PAGES 106 / 111 DÉVELOPPEMENT DURABLE

PAGE 106
POUR DES ENTREPRISES
FRANÇAISES COMPÉTITIVES ET
LEADERS DE LA TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE

PAGE 108
RSE, UN GUIDE PRATIQUE POUR
ACCOMPAGNER LES TPE-PME

PAGES 114 / 117 ÉDUCATION - FORMATION

PAGE 114
“L'ÉDUCATION EST ESSENTIELLE
POUR LA CONSTRUCTION DE
LA PAIX”
ENTRETIEN AVEC **IRINA BOKOVA**
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'UNESCO

PAGES 118 / 127 ENTREPRENEURIAT

PAGE 118
FRANCHIR LE PAS DE
L'ENTREPRENEURIAT
9 PROPOSITIONS CRUCIALES
POUR L'AVENIR

PAGE 122
« LES CANDIDATS
ONT RÉAGI FAVORABLEMENT
À NOS 9 PROPOSITIONS »
4 QUESTIONS À **THIBAUT
LANXADE**

PAGE 124
LA FONDATION ENTREPRENDRE
AIDE CHACUN À DEVENIR
ENTREPRENEUR DE SA VIE.
INTERVIEW CROISÉE DE
BLANDINE MULLIEZ ET
XAVIER DELATTRE

PAGES 128 / 131 SOCIAL

PAGE 128
RETRAITE
ÉQUITÉ, SOLIDARITÉ,
SIMPLICITÉ ET SOUPLESSE



.....2017.....

LE GRAND ORAL DES CANDIDATS **DEVANT LES** **ENTREPRENEURS**

EMMANUEL MACRON, MARINE LE PEN, FRANÇOIS FILLON, JACQUES CHEMINADE, NICOLAS DUPONT-AIGNAN, FRANÇOIS ASSELINEAU... SIX DES ONZE CANDIDATS À L'ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE SONT VENUS EXPOSER LEUR PROGRAMME ET RÉPONDRE AUX QUESTIONS DES CHEFS D'ENTREPRISE LORS DES DEUX MATINALES « ENTREPRISES & POLITIQUES ! » ORGANISÉES PAR LE MEDEF LES 28 MARS ET 5 AVRIL DERNIERS.

À moins d'un mois de la présidentielle, dans l'ancien cinéma Élysées Biarritz, les six candidats ont successivement débattu pendant une heure devant plusieurs centaines de chefs d'entreprise du MEDEF et des onze organisations patronales partenaires. L'occasion de partager leur vision de l'économie et d'exprimer les moyens qu'ils comptent mettre en œuvre, — s'ils sont élus — pour faire de la France un moteur de l'économie mondiale de demain. Interrogés par des dirigeants de start-up, de TPE, de PME et d'ETI, chacun a pu détailler son projet autour du temps de travail, de l'emploi, de la formation professionnelle, de la fiscalité, du financement de l'économie, de l'Europe et de la mondialisation. Pour Pierre Gattaz, ces auditions « nous ont permis de constater que tous les programmes économiques ne sont pas toujours aboutis et que certains candidats ont une vision un peu lointaine de l'économie, des mutations en cours et du fonctionnement des entreprises ». Une analyse largement partagée par l'auditoire. Et le président du MEDEF de continuer sur sa lancée : « Les entrepreneurs sont des gens qui bâtissent et croient en l'avenir. Tout ce qui ressemble à une stratégie de repli, de protection, nous inquiète. Tout ce qui ressemble à une ligne Maginot économique nous semble absurde. »

Mais toutes les solutions proposées n'ont pas trouvé grâce aux yeux des patrons réunis pour l'occasion. Pour Pierre Gattaz : « Les problèmes sont connus : on a d'abord un problème de compétitivité de nos entreprises. Pour résoudre ce problème, on ne demande pas de subventions ou d'aides, tout ce qu'on demande c'est de baisser les charges qui pèsent sur les entreprises, juste qu'on ait les mêmes prélèvements qu'en Allemagne. Ça nous enlèverait déjà 100 milliards de charges et d'impôts ou taxes diverses. Donc, tout ce qui ne prévoit pas de baisser les charges est un programme économique qui ne résout pas le premier problème urgent. » Mais, pour le patron du MEDEF, cela ne suffit pas. « L'autre urgence, c'est la simplification. Il faut simplifier nos différents codes, normes, à commencer par la matière sociale. Trois mille pages au Code du travail, des règles qui changent en permanence, des contraintes partout, c'est juste devenu invivable. Ce n'est pas la faute de l'Europe, c'est d'abord la faute de nos politiques français. Ce n'est pas l'Europe qui a écrit les 3 000 pages du Code du travail ou imaginé le dispositif pénibilité ! » Et de conclure : « Je suis passionné car je crois profondément en mon pays, et en la valeur de nos chefs d'entreprises et de leurs équipes. Libérons-les des contraintes qu'on a accumulées, et vous allez voir que notre pays repartira très fort ! » « Baisse des prélèvements, simplification, visibilité et stabilité » dans les règles applicables aux entreprises, c'est en tout cas ce qu'attendent fermement tous les chefs d'entreprise du prochain gouvernement... et c'est ce que semblent promettre les candidats. Verdict le 7 mai prochain.

CE QU'ILS EN ONT PENSÉ LES CHEFS D'ENTREPRISE QUI ONT INTERROGÉ LES CANDIDATS NOUS DISENT CE QU'ILS ONT RETENU DE L'EXERCICE. CE QU'ILS ONT APPRÉCIÉ, CE QU'ILS ONT REGRETTÉ.



NICOLE LADNER,
GÉRANTE D'EUROBOUGIE

« La Matinale était très bien organisée, nous avons été très bien reçus. Elle m'a permis de présenter Eurobougie et de soulever un sujet qui n'est pas évoqué dans le programme de François Fillon, notamment la situation des entreprises en zone rurale. Dans son programme, en ce qui concerne les zones rurales, il parle des problèmes des agriculteurs, des petits commerces... mais pas des entreprises qui acquittent des charges locales très lourdes selon les communes. Ces charges freinent les investissements, car plus on investit, plus on est taxé, qu'il s'agisse des taxes foncières ou de la CFE. Or, sans implantation des entreprises dans ces zones, les communes deviennent des communes "dortoirs" à fort taux de chômage, où les petits commerces ferment. S'agissant des autres sujets, les réponses de François Fillon ont été très claires. »



**SAMUEL TUAL,
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE
DU GROUPE ACTUAL**

« La Matinale "Politiques et Entreprises" a été un moment privilégié pour mieux connaître les candidats à l'élection présidentielle présents. L'organisation était remarquable et le format de la rencontre était intéressant parce que rythmé et équitable pour chaque présentation. Ce fut un moment riche et éclairant pour découvrir la personnalité de chaque candidat et leur position pour l'entreprise. Le style de chaque candidat est très différent. Ils ont globalement bien joué le jeu. Sur la forme, nous pouvons être satisfaits. Sur le fond, à part François Fillon, un certain nombre de zones d'ombre restent présentes pour les autres candidats auditionnés. Je reste pour ma part sur ma faim quant aux réponses apportées par Emmanuel Macron à mes questions sur le travail, les 35 heures, la pénibilité et la taxation de la flexibilité dans le pays. En règle générale, je trouve que les priorités et les préoccupations des chefs d'entreprise ne sont pas suffisamment prises en compte dans cette campagne. Mais ces rencontres, comme d'autres organisées par le MEDEF, permettent de les mettre en avant et rappellent, au-delà des chefs d'entreprise, l'importance, pour l'avenir du pays, des mesures à prendre pour les entreprises. »



**PAOLA FABIANI,
FONDATRICE ET
PRÉSIDENTE DE WISECOM**

« Ces échanges avec les différents candidats ont permis d'apporter un éclairage important sur leur programme et sur la façon dont ils comptent accompagner les entrepreneurs. Si Marine Le Pen s'est prêtée au jeu, ses réponses, plus ou moins détaillées au regard des questions posées, n'ont pas permis de faire la lumière sur un certain nombre de sujets-clés de son programme. De nombreuses zones d'ombre persistent et ses réponses et démonstrations n'étaient pas toujours convaincantes, notamment sur des points techniques précis qui nécessitaient des éléments factuels et concrets. Entre la volonté de prendre des mesures et la possibilité de leur application, il y a une différence que les réponses de la candidate n'ont pas permis de combler. En règle générale, les candidats ont fait l'exercice avec une réelle implication, et les préoccupations des chefs d'entreprises ont été bien prises en compte par les candidats, bien conscients de l'enjeu que représentent les entreprises, et surtout les entreprises compétitives. »



**EMMANUEL LAFONT,
PRÉSIDENT FONDATEUR DE
SPARTE-RH**

« Cette rencontre est une excellente idée. Elle nous permet, à nous entrepreneurs, de confronter les candidats à nos réalités de dirigeants et d'avoir un vrai débat de fond. Leurs discours "clientélistes" ignorent la vie des millions d'entrepreneurs, d'artisans et de chefs d'entreprise qui font la richesse de notre pays. Ce sont bien nos contributions et nos versements de taxes qui rendent possibles les promesses électorales. Les candidats ont eu la politesse de se rendre disponibles pour cet événement. Mais leurs réponses ont malheureusement été des exercices de style politique pour la plupart. Nous avons eu de jolies histoires sur un jeu vidéo alors que l'on parlait des charges sociales qui écrasent notre potentiel économique (les charges sur les salaires sont passées de 6 à 96 % en soixante-dix ans). Pour seul salut, on nous présente le CICE comme un "cadeau" alors que ce dernier n'a été créé que dans le but de faire oublier l'augmentation excessive des charges décidées par le gouvernement de François Hollande (54 milliards d'augmentation de charges pour ce fameux "cadeau"», le CICE, de 35 milliards). Marine Le Pen est, quant à elle, venue "s'expliquer" avec nous, les patrons, et parfois j'avais l'impression qu'elle n'avait pas compris que le MEDEF représente principalement les petites entreprises avec une moyenne de huit salariés ! En règle générale, les candidats, à l'exception de François Fillon, se livrent à une course à la promesse alors que si l'on veut sauver ce qui peut l'être, il faut un vrai choc fiscal et non multiplier les taxes pour faire plaisir à telle ou telle partie de la population. »



**RAPHAËL MAURO,
CONSEILLER DU PRÉSIDENT
DE L'UNION DES
ENTREPRISES DE SÉCURITÉ
PRIVÉE**

« Cette rencontre était très bien organisée grâce à une équipe sympathique et disponible. Les réponses en demi-teinte laissent un goût d'inachevé, mais cela confirme ce que je pense de notre monde politique, totalement ignorant de la chose entrepreneuriale. Ils ne comprennent pas, n'appréhendent pas l'univers dans lequel nous travaillons. Nous sommes dans un échange avec les politiques totalement stérile. Par ailleurs, lors de son intervention, Nicolas Dupont-Aignan nous a fait remarquer que le nombre d'électeurs salariés est bien plus important que les électeurs entrepreneurs, et c'est vrai. Mais ce qui est vrai aussi, c'est que nous sommes les créateurs de la richesse nationale, et que sans employeurs, pas de salariés, pas d'argent, pas d'État ! Et lorsque l'on voit la crainte que suscite la *vox populi* chez les hommes politiques, on se dit que peut-être, nous aussi, nous pourrions le rappeler. »



**FLORINE AUGUSTIN,
GÉRANTE DE AVANTAGE RH**

« J'ai accepté de participer à cette rencontre car je suis convaincue que la vie appartient à ceux qui agissent. La qualité d'animation de Frédéric Ferrer me laissait penser que le débat serait intellectuellement riche, sa façon de conduire le débat a amené le candidat à prendre nettement position, ce qui est rarement le cas dans les émissions audiovisuelles. Je regrette cependant que certains candidats n'aient pas accepté de jouer le jeu. Les réponses des candidats étaient partielles et manquaient cruellement de pragmatisme. J'espère que le candidat élu saura s'entourer de personnes de la vie civile pour mener à bien ses actions car sans cela, le chemin risque encore d'être long... J'apprécie néanmoins l'absence de démagogie de Nicolas Dupont-Aignan qui n'a pas cherché à séduire son auditoire et qui s'est attaché à défendre son programme et ses valeurs. Mais je pense surtout que les candidats doivent impérativement se rendre compte que sans entrepreneurs, la France ne peut pas sortir de l'impasse. La croissance ne se décrète pas, le plein emploi non plus. Je ne suis pas une grande fervente des mesures incitatives qui génèrent souvent des effets d'aubaine limités dans le temps. En revanche, je crois très fortement à la liberté et la simplicité. Entreprendre doit rendre heureux et c'est ce défi que la classe politique doit relever ! »

ERREURS...

DANS LE CADRE DE LA PRÉSIDENTIELLE, LES CHOIX ÉCONOMIQUES PORTÉS PAR LES CANDIDATS SONT TRÈS DIFFÉRENTS ET AURONT UN IMPACT MAJEUR SUR LE REDRESSEMENT OU LE DÉCLIN DE LA FRANCE ET DE L'EUROPE, SUR L'EMPLOI ET SUR LE POUVOIR D'ACHAT DES FRANÇAIS. IL EST URGENT QU'UN DÉBAT DE FOND SUR LES RÉFORMES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES PUISSE RÉELLEMENT AVOIR LIEU À L'OCCASION DE CETTE CAMPAGNE ÉLECTORALE. IL S'AGIT DE CHOISIR UNE AMBITION POUR NOTRE PAYS ET UN DESTIN COMMUN À TOUS LES FRANÇAIS DANS L'EUROPE ET DANS LE MONDE.

NOUS NE POUVONS MALHEUREUSEMENT QUE CONSTATER QUE CE DÉBAT FONDAMENTAL EST AUJOURD'HUI OCCULTÉ OU QUE DE FAUSSES IDÉES, EN APPARENCE SÉDUISANTES, CIRCULENT ET PEUVENT SÉDUIRE. CERTAINS S'OBSTINENT À VOULOIR S'AFFRANCHIR DES RÉALITÉS ÉCONOMIQUES EN AYANT RECOURS À LA PENSÉE MAGIQUE. OR L'ÉCONOMIE A DES RÈGLES QUI S'IMPOSENT. CELA NE VEUT PAS DIRE QU'IL N'Y A RIEN À FAIRE POUR NOS POLITIQUES. AU CONTRAIRE. MAIS SI ON VEUT ÊTRE EFFICACE ET GAGNER COLLECTIVEMENT, IL FAUT D'ABORD COMPRENDRE LES RÈGLES ET JOUER AU MIEUX, ET NON PAS RESTER SUR LE BANC DE TOUCHE EN VOULANT CHANGER LE RÈGLEMENT.

...SUR LES ENTREPRISES ET LA VIE ÉCONOMIQUE

1^{RE} ERREUR : “IL FAUT PLUS DE LOIS ET DE CONTRÔLES POUR ENCADRER LES ENTREPRISES”

- › Cela fait trente ans que l'on empile des lois, des règles, des contraintes sur les entreprises.
- › 3 000 pages au Code du travail, 400 000 normes gérées par les entreprises et une instabilité normative (certaines règles fiscales ont changé trois fois en deux ans...), conduisent à une complexité effarante, une réglementation tatillonne, des contrôles et contraintes intempestifs, et des sanctions.
- › Par ailleurs, l'absence d'étude d'impact mène à des normes impraticables et illisibles aussi bien pour les employeurs que pour les salariés (ex : pénibilité).
- › C'est le contraire qu'il faut faire : libérer l'envie d'entreprise, faire confiance aux entrepreneurs et passer à une logique d'accompagnement et de conseil.
- › L'embauche se fera en fonction des marchés et de la croissance, notamment autour de la mondialisation, des marchés d'avenir (développement durable, numérique, etc.) et des opportunités.
- › Tout ce qui conditionne des baisses de charges à des “contreparties”, qu'elles soient en termes d'emplois ou autres, est absurde et n'a jamais fonctionné dans le passé car l'emploi ne se décrète pas.

2^E ERREUR : “LE PROBLÈME EST LA RÉPARTITION DES RICHESSES, PAS LEUR PRODUCTION”

- › Avant de répartir la richesse, il faut d'abord la produire.
- › Aujourd'hui, nos indicateurs économiques montrent qu'on ne crée pas assez de richesses en France par rapport à d'autres pays (taux de chômage élevé, déficit commercial, faible croissance, etc.).
- › La meilleure répartition des richesses, est d'abord de permettre à chacun de trouver un emploi et de se réaliser dans son travail. L'urgence est donc de relancer la dynamique de création d'emplois, pas d'inventer de nouvelles taxes.

3^E ERREUR : “LA MONDIALISATION PROFITE AUX GRANDES ENTREPRISES, MAIS RUINE LES PME”

- › La mondialisation accroît la concurrence et les échanges. Tous les entrepreneurs français sont capables de gagner dans la mondialisation, qu'ils soient en territoire ou dans les métropoles. Encore faut-il qu'ils aient les mêmes armes que leurs concurrents.
- › Ce qui ruine les entreprises, ce sont les contraintes incessantes et le poids démesuré des charges qui pèsent sur elles. Cela les empêche d'innover et d'investir pour rester compétitives.
- › Rappelons par exemple que, en 2017, les entreprises françaises payent toujours 100 milliards de charges et d'impôts de plus que les entreprises allemandes.
- › L'urgence n'est donc pas de fermer les frontières, mais de permettre à toutes nos entreprises de retrouver leur compétitivité par la baisse des charges, la simplification réglementaire et sociale, et la formation.

4^E ERREUR : “LA MONDIALISATION RUINE LES CENTRES-VILLES ET LES VILLES MOYENNES”

- › La désertification des centres-villes et la mort des petits commerces est un phénomène qui n'a rien à voir avec la mondialisation. Ce sont les communes qui ont localement organisé la concurrence accrue de leurs centres-villes avec les zones commerciales à l'extérieur. Ce sont souvent des décisions locales.
- › Il faut avoir une véritable vision d'une politique territoriale qui permette à toutes les entreprises, et aux citoyens, de vivre et de se développer sur leur territoire.
- › La politique de taxes locales a aussi souvent mis à mal certaines industries. Certaines communes ont tout fait pour décourager les entreprises de s'installer. Ainsi, au global, la fiscalité locale pèse désormais sur les entreprises plus que l'impôt sur les sociétés (38,4 milliards d'euros contre 32,9 milliards d'euros pour l'IS).
- › Cessons de chercher des responsabilités chez les autres. Une partie de nos ennuis viennent de nous.

5^E ERREUR :

“IL FAUT S’OCCUPER DES PME ET CONTRAINDRE LES GRANDS GROUPES”

- › Pour être forte, une économie a besoin de toutes les tailles d’entreprises : depuis les indépendants jusqu’aux grands groupes en passant par les très petites entreprises, les moyennes et les intermédiaires.
- › Segmenter la réglementation en augmentant les contraintes pour les grandes entreprises et en les allégeant pour les plus petites, conduit à créer des effets de seuils qui empêchent les entreprises de grandir.
- › L’urgence n’est pas de stigmatiser la grande entreprise, mais de faire en sorte que la TPE devienne une PME, la PME une ETI et l’ETI un grand groupe (moins de 5 000 ETI en France, deux fois moins qu’en Angleterre et trois fois moins qu’en Allemagne).
- › La création d’emplois se fait grâce à la croissance des entreprises. Il faut donc favoriser cette croissance, pas la mettre sous cloche.
- › En revanche, il faut continuer à inciter les grandes entreprises à accompagner les plus petites dans leur croissance. C’est le « chasser en meute » indispensable qui existe déjà, mais qui doit encore se développer.
- › Ce « patriotisme économique » se développera par l’incitation, pas par des lois, contraintes et réglementations.

6^E ERREUR :

“LES CHEFS D’ENTREPRISE EXPLOITENT LES SALARIÉS”

- › La vision marxiste de l’économie date du XIX^e siècle. C’est une vision qui a donc deux siècles de retard.
- › Les chefs d’entreprise sont des citoyens normaux, souvent à la tête de petites entreprises, qui sont proches de leurs salariés.
- › Aujourd’hui, les salariés sont souvent reconnus et valorisés dans les entreprises.
- › Une entreprise où les salariés sont durablement malheureux est une entreprise en crise. Cela peut arriver, mais en général, si l’entreprise survit, elle revient à plus d’équilibre.



... DANS LE DOMAINE SOCIAL

1^{ER} ERREUR : “ LA RETRAITE À 60 ANS EST POSSIBLE ”

- › Le système de retraite en France est un système par répartition. Cela veut dire qu’à un instant T, ce sont les actifs qui payent pour les retraités. En 1970, on avait 3 actifs pour 1 retraité. En 2016, on est à 1,6 et en 2050, si on ne change rien, on sera à 1,4.
- › Pourquoi ? Parce que la durée de vie augmente (donc le temps passé à la retraite) et que le nombre d’actifs augmente peu, malgré notre démographie dynamique.
- › Comment éviter un déficit, voire la faillite du système de retraites ? Pour équilibrer le système sans retarder l’âge de départ à la retraite, il faut soit faire payer plus les actifs, soit diminuer les pensions, soit les deux. Au final, cela revient à diminuer le pouvoir d’achat des actifs et/ou des retraités.
- › Une solution régulièrement avancée est de faire payer les retraites par l’endettement, mais alors, cela signifie laisser à ses enfants et petits-enfants des dettes avant même qu’ils ne commencent à travailler.
- › C’est une solution socialement injuste (on fait payer aux générations suivantes notre propre incurie) et dans une situation où l’endettement de la France est déjà à presque 100 % du PIB, cela risque de conduire à la ruine.

2^E ERREUR : “ LA BAISSÉ DES DÉPENSES PUBLIQUES VA METTRE À MAL NOTRE MODÈLE SOCIAL ”

- › La baisse des dépenses sociales ne signifie pas brader la qualité des services publics.
- › Elle signifie d’abord revoir l’organisation de notre secteur public.
- › Aujourd’hui, les principales victimes des blocages de la fonction publique sont les fonctionnaires eux-mêmes : pas de management, pas de prise en compte des difficultés opérationnelles, peu de mobilité dans les postes ou de mobilité géographique... les blocages sont nombreux.
- › Se reposer la question des actions portées par la fonction publique de notre organisation territoriale, de notre système de santé... ne change pas les prestations fournies aux citoyens, mais peut libérer les initiatives des fonctionnaires.
- › Ainsi, si on gelait les dépenses publiques en valeur sur 5 ans, à 1255 milliards d’euros, on économiserait au final 100 milliards d’euros.

3^E ERREUR : “ LES ROBOTS TUENT LES EMPLOIS ET L’EMPLOI VA DISPARAÎTRE ”

- › Toutes les innovations modifient les emplois et les métiers. Par exemple, le passage de la machine à écrire à l’ordinateur (le traitement de texte puis Internet) a modifié la mission des assistantes, en a réduit le nombre, mais n’a pas détruit la fonction initiale.
- › Cela ne signifie pas que les emplois vont disparaître mais qu’il y a une évolution des missions et des compétences. Le progrès est source de nouveaux emplois : programmeur, webmaster, gestionnaire de réseaux sociaux... sont des postes créés par la révolution numérique. Il en va de même avec la robotisation.
- › Ce que l’on constate, c’est que les pays où il y a le plus de robots ont aussi le taux de chômage le plus faible. C’est le cas de l’Allemagne.
- › En revanche, les robots changent les emplois. L’urgence n’est donc pas de les taxer, mais de réformer notre système de formation initiale et continue pour faire en sorte que chacun puisse évoluer dans son métier ou vers un autre emploi.
- › Une taxe sur les robots freinerait à coup sûr l’innovation et le progrès technique dans notre pays et entraînerait à terme des effets négatifs sur l’activité et l’emploi.

⋮

4^E ERREUR : “ IL FAUT PARTAGER LE TRAVAIL ”

- › Cette idée est doublement fautive. D’abord parce qu’elle part de l’idée que le travail est fini et ne bouge plus. Or de nouveaux métiers se créent tous les jours : il y a quinze ans, les métiers du Web n’existaient presque pas.
- › En réalité plus le temps de travail disponible est important dans une économie, plus celle-ci est dynamique et génératrice d’emplois.
- › Ensuite parce qu’elle ne traite pas de la véritable question : celle de la rémunération. Soit on travaille moins et on est moins payé, ce qui créera une forme de paupérisation accrue mais préservera notre compétitivité. Soit on travaille moins et on est payé autant, ce qui ruinerait notre compétitivité et ferait partir nos entreprises.
- › Le partage du temps de travail conduirait inévitablement à une perte de pouvoir d’achat des Français soit par la baisse de leur salaire, soit par la destruction de leurs emplois.
- › La logique n’est pas de travailler plus ou moins, mais de travailler le temps qu’il faut en fonction des situations personnelles et des entreprises. Une entreprise dans le bâtiment n’a pas les mêmes besoins qu’une entreprise dans l’informatique. Un cadre n’a pas les mêmes contraintes qu’un ouvrier.
- › Il faut donner de la souplesse pour que les équilibres se créent dans les entreprises.

5^E ERREUR :

“ LE REVENU UNIVERSEL PERMETTRAIT DE LUTTER CONTRE LES INÉGALITÉS ET LA PAUVRETÉ ”

- > La France lutte déjà contre les inégalités et la pauvreté grâce à des systèmes d'aides ciblées vers les personnes en ayant besoin (ex : RSA, aides au logement, etc.).
- > Mais le principe du revenu universel serait de donner un revenu à tout le monde, indépendamment de son réel besoin. Si cela a l'avantage de la simplicité, on peut se demander si ce système serait véritablement optimisé dans la lutte contre les inégalités et la pauvreté puisque riches et pauvres seront aidés indifféremment.
- > Par ailleurs, son coût apparaît aujourd'hui exorbitant et ne semble pas pouvoir être financé, sauf à alourdir encore le coût du travail.
- > Le revenu universel est par ailleurs basé pour certains sur l'idée de la raréfaction du travail, or ce constat est démenti par plusieurs secteurs d'activité en pénurie de main d'œuvre.
- > Enfin plutôt que d'encourager l'innovation, la créativité, le progrès, mais également la réforme de nos organisations ou tout autre effort de changement, le revenu universel est synonyme d'une forme de défaite et d'immobilisme.

6^E ERREUR :

“ LE DISPOSITIF PÉNIBILITÉ CORRIGE DES INJUSTICES SOCIALES ”

- > La pénibilité de certains métiers doit être prise en compte dans la réglementation. C'était déjà le cas au travers de différents dispositifs (carrières longues, etc.).
- > Le dispositif inventé sous ce quinquennat est d'abord une « usine à gaz » administrative impossible à appliquer dans les PME et dans certains secteurs.
- > C'est donc un système injuste puisque inégalement applicable. Il doit être profondément revu.



...SUR LE DÉTACHEMENT DES TRAVAILLEURS

1^{RE} ERREUR :

“ IL EST FACILE D'ABROGER LA DIRECTIVE EUROPÉENNE SUR LE DÉTACHEMENT DES TRAVAILLEURS ”

- > Si la France décidait d'en suspendre l'application, elle serait condamnée par la Cour de justice européenne pour non-exécution de son obligation. Et tout individu lésé par l'abrogation du texte pourrait saisir les tribunaux français pour sanctionner les mesures gouvernementales allant à l'encontre des règles dictées par l'Union européenne.
- > La directive a été transposée en droit français par de nombreux textes. Suspendre la directive dans le but d'interdire le recours au travail détaché impliquerait donc de suspendre l'ensemble des dispositions nationales relatives au détachement !
- > Pour rappel, en France, les travailleurs détachés étaient près de 285 000 en 2015. Ils viennent d'abord de Pologne, du Portugal et d'Espagne, pour une durée moyenne de 47 jours. La France est aussi le 3^e pays qui envoie le plus grand nombre de salariés détachés pour différentes missions (environ 280 000).

2^E ERREUR : “ LES TRAVAILLEURS DÉTACHÉS CRÉENT DU DUMPING SOCIAL ! ”

› La directive de 1996 sur le détachement protège les travailleurs en imposant le respect, dans le pays d'accueil, de règles relatives en matière de rémunération, de temps de travail, de congés payés, d'hygiène et de sécurité... En France, le SMIC, les 35 heures et la majoration des heures supplémentaires s'appliquent aussi aux travailleurs détachés.

› Sans la directive, les entreprises pourraient continuer à exercer leurs activités en détachant temporairement des travailleurs. C'est le principe de la liberté de prestation de services, qui est l'un des piliers de la construction européenne. Concrètement, sans la directive de 1996, un salarié portugais pourrait toujours être détaché en France, mais il serait moins bien protégé pendant sa mission, ce qui est contraire à l'objectif recherché.

› De fait, l'abrogation ou la suspension du texte européen ne profiterait ni aux travailleurs, ni aux entreprises qui font face à la concurrence déloyale ! Pour limiter le dumping, il faut lutter contre la fraude et le non-respect des règles. Cela passe par la bonne compréhension des règles par les employeurs étrangers qui détachent, un contrôle efficace et la bonne coordination des administrations.

3^E ERREUR : “ LES TRAVAILLEURS DÉTACHÉS NE PAIENT PAS DE COTISATIONS EN FRANCE ! ”

› Les salariés qui sont temporairement détachés dans un autre pays pour effectuer une prestation de service restent rattachés à leur régime social d'origine.

› La suspension ou l'abrogation de la directive ne changerait rien à cet état de fait. Ce principe n'a rien à voir avec la directive de 1996 sur les travailleurs détachés. Il a été posé dans un règlement de 1971 pour éviter les ruptures dans la protection sociale, et garantir ainsi la mobilité du travail en Europe.

› Un salarié français, détaché par son entreprise pour quelques semaines, a en effet tout intérêt à rester attaché à la Sécurité sociale française ! Une modification de ce principe pourrait inciter les salariés européens à refuser d'être mobiles temporairement.

4^E ERREUR : “ L'ABROGATION DE LA DIRECTIVE RECRÉERA DES EMPLOIS EN FRANCE ! ”

› Les travailleurs détachés représentent moins de 1 % de la population active en France. Ces travailleurs viennent, de plus, pour des missions courtes. La durée moyenne des détachements en France est de 47 jours. Enfin, les travailleurs détachés sont particulièrement représentés dans des secteurs en tension, dans lesquels les employeurs ont du mal à recruter.

› On ne peut donc pas considérer que les salariés détachés « volent » des emplois et que l'interdiction du détachement créerait un nombre d'emplois équivalents en France.

5^E ERREUR : “ UN TRAVAILLEUR DÉTACHÉ COÛTE DE TOUTE FAÇON MOINS CHER QU'UN TRAVAILLEUR FRANÇAIS ! ”

› Contrairement aux idées reçues, une entreprise qui respecte toutes les règles (en matière de rémunération et de durée du travail) n'a pas d'intérêt économique à recourir à un salarié détaché plutôt qu'à un salarié local, en particulier au niveau du SMIC.

› Comment est-ce possible ? D'une part, parce que l'employeur du salarié détaché doit payer l'ensemble des frais liés au détachement (transport, logement, nourriture). D'autre part, parce que le coût du travail a été beaucoup allégé au niveau du SMIC en France.

6^E ERREUR : “ LES RÉGIONS PEUVENT IMPOSER L'UTILISATION DU FRANÇAIS SUR LES CHANTIERS ! ”

› Cette mesure crée une discrimination fondée sur la nationalité des entreprises et est contraire aux principes de liberté d'accès à la commande publique et d'égalité de traitement.

› Si cette mesure était adoptée dans d'autres États membres, en rétorsion, elle pénaliserait fortement nos entreprises qui envoient de très nombreux salariés détachés dans des pays dont ils ne parlent pas la langue!



... SUR L'EUROPE ET L'EURO

1^{RE} ERREUR : “L'EURO DESSERT NOTRE ÉCONOMIE”

- › L'euro est la monnaie commune à 340 millions d'habitants et 19 pays européens. Cela en fait la deuxième monnaie au monde derrière le dollar américain.
- › L'euro (et l'Europe) permet à nos entreprises de toucher facilement 340 millions de consommateurs (contre 65 millions en France).
- › D'ailleurs, nous réalisons 60 % de notre commerce extérieur dans la zone euro.
- › Pour tous nos exportateurs, l'euro est donc un avantage qui les met à l'abri des fluctuations, coûts et risques de change.
- › L'euro est donc un plus pour notre économie.

2^E ERREUR : “LES FRANÇAIS ONT PERDU DU POUVOIR D'ACHAT À CAUSE DE L'EURO”

- › Le pouvoir d'achat des Français a continué d'augmenter après le passage à l'euro.
- › Il décélère après la crise financière mondiale de 2008.
- › De 2008 à 2012, la fiscalité sur les ménages et les entreprises a très fortement augmenté, dans un contexte de faible inflation et de stagnation des salaires. C'est donc surtout la hausse des prélèvements obligatoires en France qui explique en grosse partie la baisse du pouvoir d'achat réel des Français.

3^E ERREUR : “NOTRE ÉCONOMIE NE PEUT PAS VIVRE AVEC UNE MONNAIE FORTE”

- › Les Allemands savent gérer une monnaie forte car ils sont positionnés sur la « qualité ».
- › Accuser l'euro d'être surévalué, c'est surtout une excuse pour ne pas faire les réformes indispensables, notamment la baisse des charges pesant sur les entreprises.
- › Nos entreprises payent 100 milliards de charges et impôts de plus que les entreprises allemandes avec la même monnaie. Là est le véritable problème.
- › Ces prélèvements obligatoires supplémentaires absorbent les marges des entreprises françaises et les empêchent d'investir pour monter en gamme.
- › Si nous avions les mêmes charges, nous serions capables de faire aussi bien que nos concurrents allemands, voire mieux.
- › Considérer que la sortie de l'euro permettrait de gérer en partie notre compétitivité, c'est créer un rideau de fumée plutôt que de s'attaquer aux vrais problèmes, ceux du niveau de la dépense publique et des charges trop importantes.

4^E ERREUR : “LA RÈGLE DE STABILITÉ (3 %) REMET EN CAUSE LA LIBRE GESTION DE NOS FINANCES PUBLIQUES”

- › L'introduction de l'euro était accompagnée d'un mécanisme de stabilité et de règles de bonne gestion budgétaire et fiscale, dont cette règle censée limiter nos déficits budgétaires à moins de 3 % de notre PIB. Ces règles devaient permettre de prévenir les excès et les dérives de nos gouvernements.
- › Hélas, la France n'a respecté ces règles qu'une seule fois en quinze ans !
- › Résultat : notre dette atteint 96 % du PIB en 2017, contre 60 % en 2002, date d'introduction de l'euro. L'Allemagne passe de 59,2 % en 2002 à 68,2 % en 2016.
- › Ainsi, c'est le non-respect de cette règle de stabilité qui cause aujourd'hui nos problèmes.
- › On ne peut pas agir sans tenir compte de notre endettement aujourd'hui comme nous l'avons fait durant les quinze dernières années.
- › Ceux qui ne veulent pas respecter la règle des 3 % veulent juste continuer une politique de fuite en avant suivie depuis plusieurs années par nos différents politiques. Un tel comportement revient à faire payer les dépenses d'aujourd'hui par les générations futures, ce qui est irresponsable.

5^E ERREUR : “SORTIR DE L'EUROPE SIMPLIFIERA NOS RÉGLEMENTATIONS ET NOS NORMES !”

- › L'objectif de l'Europe est d'harmoniser ou de rendre équivalentes les règles pour que nos produits et services puissent être vendus sans entrave partout sur le continent. Cela a permis la croissance de notre commerce extérieur ces dernières années.
- › L'activité réglementaire de l'Europe s'est fortement réduite depuis quelques années. L'Union européenne produisait en moyenne 130 directives par an entre 2010 et 2014. Ce chiffre est tombé à 21 en 2017.
- › Le problème est que les réglementations européennes font souvent l'objet de surenchères nationales au moment de leur passage dans le droit français. Le Parlement et l'administration ajoutent des règles aux règles et accusent ensuite Bruxelles.
- › Ce n'est pas l'Europe qui a inventé le Code du travail à 3 000 pages, le dispositif pénibilité, les règles fiscales qui changent tout le temps, le dispositif écotaxe...

6^E ERREUR : “L'EUROPE PERMET LE DUMPING SOCIAL (PAR EXEMPLE, DIRECTIVE SUR LES TRAVAILLEURS DÉTACHÉS)”

- › La construction européenne permet la libre circulation des biens et des personnes.
- › Le détachement des travailleurs est donc en soi un dispositif sain qui ouvre les possibilités de travail aux citoyens.
- › D'ailleurs, plus de 280 000 Français sont des travailleurs détachés dans les pays frontaliers.
- › Le problème actuel est l'absence de règles communes fiscales et sociales. La directive est donc un moyen de pallier ce problème. Elle organise le travail détaché afin d'éviter les excès.
- › Il ne s'agit donc pas de supprimer cette directive, mais de rendre son application plus efficace et d'engager enfin des convergences fiscales et sociales entre les pays européens.
- › Ce qui pose problème actuellement, ce sont les fraudes, donc le non-respect des règles européennes (et françaises). Cela pénalise d'abord les entreprises françaises qui jouent le jeu et respectent les règles.
- › Supprimer la directive n'empêchera pas les fraudes.

ALTEDIA - LHH MET LES RH AU CŒUR DU CHANGEMENT

François Moreau, Président d'Altedia - Lee Hecht Harrison (LHH) indique les spécificités de ce cabinet de Ressources Humaines leader mondial des transitions de carrière et du développement de talents.

POURRIEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER ALTEDIA - LHH ?

Créé par Raymond Soubie en 1992, puis racheté en 2004 par le groupe Adecco, Altedia dépend de LHH, le leader mondial des transitions de carrière et du développement de talents. LHH affiche un chiffre d'affaires de 450 millions d'euros, réunit plus de 3500 collaborateurs dans 65 pays. En France, deuxième pays en volume d'affaires après les Etats Unis, nous avons un positionnement qui tient compte des spécificités nationales, notamment du droit social. Altedia - LHH est un cabinet leader en Ressources Humaines réunissant 650 collaborateurs dans 80 bureaux à travers la France. Notre métier consiste à accompagner la transformation humaine des entreprises.

QUEL EST VOTRE POSITIONNEMENT ?

Pour réussir une transformation humaine, un dialogue social apaisé est nécessaire. Il s'agit d'expliquer, de présenter la démarche aux partenaires sociaux afin qu'ils la comprennent et si possible, y adhèrent. La transformation numérique, la robotisation, l'intelligence artificielle modifient en profondeur les business models des entreprises, leurs besoins en compétences et se répercutent sur les salariés. Au-delà des partenaires sociaux, nous travaillons à l'adhésion de cette transformation par l'ensemble du corps social de l'entreprise. Notre métier consiste à accompagner, à donner envie de partager cette stratégie auprès de l'ensemble des collaborateurs, notamment des managers.

En ce qui concerne les compétences nous aidons les entreprises à faire un mapping recensant les connaissances des salariés, puis un plan d'accompagnement à l'acquisition de ces compétences, et lorsque ce n'est pas possible, à

trouver des solutions pour les salariés.

Vient ensuite la question de la mobilité interne. Nous visons à mettre le collaborateur au cœur de son navire professionnel, à créer au sein de l'entreprise un écosystème encourageant la mobilité. Le fait que le salarié prenne son avenir en main dans l'entreprise ou à l'extérieur constitue une petite révolution. Encore faut-il lui donner les moyens de le faire. Enfin, nous nous occupons des talents, de leur identification puis du développement des carrières dans un environnement en évolution permanente.

QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS D'ALTEDIA - LHH ?

Intégrés à une entreprise internationale nous accompagnons les transformations des structures en France et à l'étranger. Nous couvrons un spectre assez large dans le domaine du conseil RH avec une spécificité : l'alliance du conseil et de la mise en œuvre opérationnelle. C'est une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise ! Altedia - LHH compte des collaborateurs provenant d'horizons très divers : du milieu du conseil, de l'entreprise, du monde de l'administration. Nous offrons des regards croisés, sur un certain nombre de situations ; nos recommandations sont le fruit de réflexions, de sensibilités différentes.

À QUEL GENRE DE CLIENTS VOUS ADRESSEZ-VOUS ?

Notre présence dans les territoires nous permet d'adapter ce que nous faisons dans les grandes entreprises aux entreprises de taille intermédiaire, notamment dans les domaines du changement et du développement des talents. Parmi nos clients nous comptons des multinationales, des sociétés du CAC 40, des PME et des ETI : nous pouvons

L'EMPLOI, LA MOBILITÉ, LES TERRITOIRES AU CŒUR DU PARCOURS DE FRANÇOIS MOREAU

Président d'Altedia -LHH depuis le mois de janvier dernier, François Moreau commence sa carrière à la Datar avant de rejoindre en 1991 l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII) successivement à la Réunion, Paris puis Londres. Dix ans plus tard il intègre au sein de la DGRH du groupe Danone, une structure pionnière sur les questions de responsabilité sociale en matière d'accompagnement des réorganisations, au moment de la réorganisation du pôle « biscuit ». En 2006, il rejoint Altedia en tant que directeur adjoint du département conseil, puis il dirige un département centré sur la revitalisation de sites industriels dans les territoires. Puis il est nommé Directeur Général Adjoint Commercial, Marketing et Communication avant de prendre la Présidence de l'entreprise.

accompagner un plan de départ volontaire pour une entreprise de 2000 personnes, animer un comité de direction d'une ETI de 500 personnes, suivre une entreprise de taille moyenne dans une acquisition qui nécessite une adaptation.

DE QUELLE MANIÈRE AIDEZ-VOUS LES ENTREPRISES À ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS ?

C'est tout d'abord le projet de l'entreprise qui attire les collaborateurs. Puis sa capacité à amplifier les talents, dans une logique qui aille au-delà du développement interne. Nous travaillons avec des générations de personnes qui ont tendance à « switcher », à passer d'un environnement à l'autre (multinationale, ETI, startup), d'un statut à l'autre (CDI, intérim, freelance) ; les environnements des entreprises doivent s'y adapter. Nous participons à la mise en place de cette culture de la mobilité pour que le salarié puisse faire des choix à différentes étapes de sa vie personnelle et professionnelle ; que les éventuelles ruptures se déroulent de façon plus apaisée, fluide.

ALTEDIA - LHH SE CONSACRE AUSSI À LA PROSPECTIVE. QUELLES SERONT LES COMPÉTENCES LES PLUS DEMANDÉES DANS LES PROCHAINES ANNÉES ?

Sans aucun doute les « soft skills », assez proches des compétences comportementales nécessaires à un entrepreneur : la capacité à tenter sa chance, à monter un projet, à réussir à échouer, à recommencer. Le temps des carrières dans la même entreprise est révolu. On mise davantage sur la capacité d'adaptation, de résilience, sur la créativité des collaborateurs. Face à la révolution numérique, ce qui fera la différence c'est l'interaction avec l'autre, l'empathie, l'intelligence collective. Pour vous donner un exemple, nous lançons une application au niveau mondial, ELLA, permettant à un collaborateur en transition de carrière, de recevoir tous les jours à 9h, les offres d'emploi récentes correspondant à son profil. Cet outil, s'il apporte un stimuli utile, ne concurrence pas notre métier. Au contraire. La technologie issue de la digitalisation et la présence du consultant sont complémentaires. À l'avenir le candidat continuera à avoir besoin du consultant pour l'écouter, le rassurer, challenger son projet professionnel.





LE GROUPE FINANCIER DESJARDINS ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES FRANÇAISES AU CANADA

Véritable tremplin vers l'Amérique du Nord, l'Accord économique et commercial global (AECG¹) donnera accès aux entreprises françaises à un marché de 35 millions de consommateurs canadiens. Lucia Baldino, directrice générale du Bureau de représentation de Desjardins en Europe, détaille les avantages de cet accord.

POURQUOI UN ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE ENTRE LE CANADA ET L'UE ?

L'UE et le Canada sont des partenaires économiques de longue date, qui partagent des objectifs communs et qui favorisent un système commercial multilatéral solide, ouvert et régulé. La France se place au deuxième rang des investisseurs directs au Canada, en plus d'être le deuxième investisseur mondial au Québec. Les 280 entreprises canadiennes implantées en France emploient 40 000 personnes. Le double d'entreprises françaises emploie 80 000 personnes au Canada, dont 70% au Québec.

Le Parlement européen a voté en faveur de l'AECG le 15 février 2017. En dynamisant ces échanges commerciaux historiques, il favorisera la création d'emplois, la croissance et offrira de nouveaux débouchés aux entreprises des pays signataires.

Novateur, l'AECG ira au-delà de la simple suppression des droits de douane, en tenant compte des populations ainsi que de l'environnement. Il deviendra certainement la nouvelle norme des accords commerciaux à venir.

QU'EN RETIRERONT LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?

Dès sa mise en œuvre, 97% des exportations françaises seront libérées des obstacles tarifaires contre 64% actuellement².

La moitié de la croissance économique proviendra, pour l'UE, de l'intensification des échanges de services (maritimes, environnementaux, télécommunications). Le Canada s'est engagé à ouvrir davantage les marchés publics fédéraux, provinciaux, municipaux ; la part de ces marchés ouverts aux opérateurs européens passera de 10 à 30%.

En matière de propriété intellectuelle, l'AECG prévoit la protection de 42 indications géographiques au Canada. Quant aux laboratoires pharma-

ceutiques européens, ils verront les brevets de leurs médicaments protégés pendant deux années supplémentaires.

Toutes les procédures réglementaires seront simplifiées. Un certificat d'évaluation de conformité obtenu par une entreprise en Europe sera reconnu et valable au Canada.

L'accord prévoit aussi la mobilité du personnel puisque les équipes des entreprises pourront travailler plus facilement des deux côtés de l'Atlantique.

QUELS SERONT LES AVANTAGES POUR LES CONSOMMATEURS ?

Les entreprises françaises profiteront de prix plus bas pour les pièces, composants et intrants en provenance du Canada. Cela se répercutera sur les prix des produits finaux payés par les consommateurs. L'AECG encadrera l'imitation de produits alimentaires européens traditionnels³ et les acheteurs accéderont à un plus large choix de produits réglementés, à des prix plus attractifs.

COMMENT LES ENTREPRISES POURRONT-ELLES SÉCURISER LEURS TRANSACTIONS INTERNATIONALES ?

En cinq ans, Desjardins, premier groupe financier coopératif au Canada, a accompagné près de 1 000 entreprises européennes, tous secteurs d'activité confondus, au Canada. Notre équipe basée à Paris évalue les besoins des dirigeants français avant qu'ils ne se rendent au Canada, pour ensuite leur fournir les bons outils pour simplifier, sécuriser et minimiser les risques de leurs échanges internationaux.

¹ CETA en anglais

² L'industrie pharmaceutique, les vins et spiritueux, les produits agricoles, les cosmétiques, les aliments et bien d'autres secteurs en bénéficieront.

³ Entre autres, les fromages, jambons, vins.

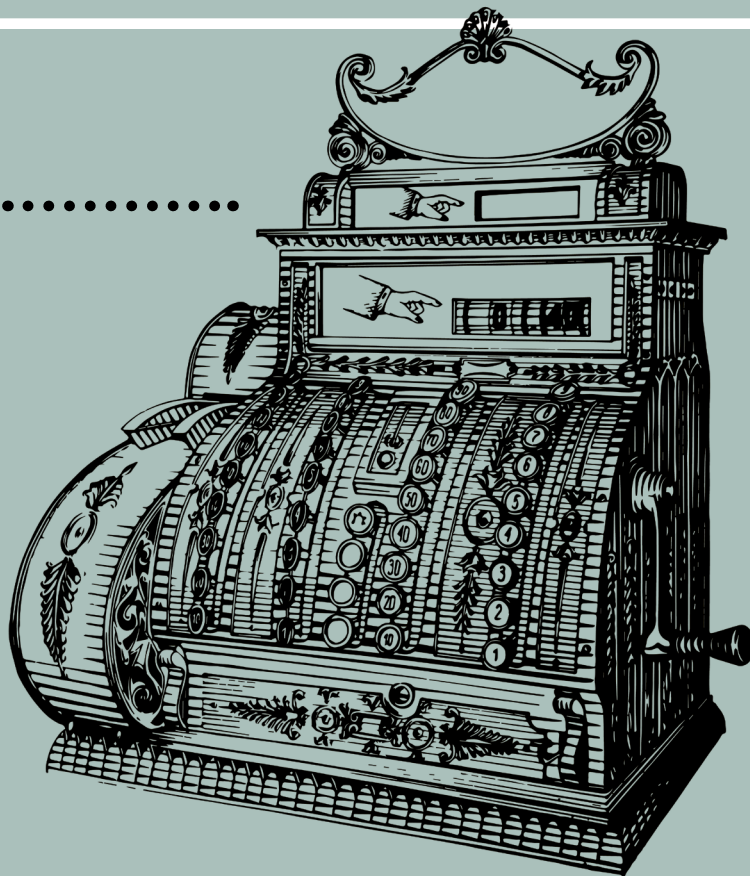


Desjardins

NUMÉRIQUE

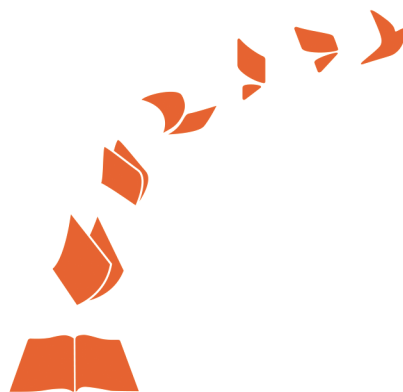


FAIRE DE LA FRANCE UN CHAMPION MONDIAL DE LA SMART ECONOMY



LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT À LA TRÂÎNE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE. C'EST POURQUOI, LE 9 MARS DERNIER, LE MEDEF A PUBLIÉ SES RECOMMANDATIONS EN CINQ AXES POUR ACCÉLÉRER CE CHANGEMENT.

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



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

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

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

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

À L'ÉCOUTE



Lucie, assistante
de caisses,
malentendante
de naissance

Être à l'écoute des besoins de nos clients

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

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

Le constat est unanime : l'économie française accuse encore un retard inquiétant en matière de transformation numérique. Beaucoup d'entreprises ne se sont pas encore adaptées à la révolution numérique, souvent parce qu'elles la redoutent ou ne se sentent pas concernées. Or, les réponses apportées par les programmes des candidats à l'élection présidentielle ne sont pas à la hauteur des enjeux. Le MEDEF, qui en a fait une de ses priorités, a rendu publiques en mars dernier ses propositions autour de cinq axes.

FILIÈRE TECHNOLOGIQUE : FAIRE DE LA FRANCE LA « SILICON VALLEY » DE L'EUROPE

Cela doit notamment se faire autour des technologies et des plateformes de la filière IoT (Internet of Things), c'est-à-dire « Internet des objets ». D'ici à 2025, la plupart des objets nous entourant seront connectés : du réfrigérateur aux radiateurs en passant par la voiture, les dispositifs médicaux, les machines industrielles, les équipements urbains, les infrastructures routières et souterraines, etc. L'IoT apparaît donc comme l'un des principaux leviers de compétitivité et comme l'une des composantes qui permettra la réindustrialisation de nos territoires. L'objectif de la stratégie de conquête proposée en ce domaine par le MEDEF est de faire de la France le leader de ce secteur en zone EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique).

ÉCOSYSTÈME INDUSTRIEL : CRÉER UN ÉCOSYSTÈME ATTRACTIF ET COMPÉTITIF

Cet écosystème doit se construire autour du prototypage, de la pré-industrialisation, de la fabrication, de l'intégration et de la commercialisation de solutions IoT.

ENTREPRISES : ACCOMPAGNER 100 000 TPE, PME ET ETI FRANÇAISES DANS LEUR TRANSFORMATION VERS LA SMART ECONOMY

Le MEDEF propose pour cela le programme « Métamorphoses », une pyramide à quatre étages d'actions à entreprendre pour aider les entreprises dans leur transformation : sensibilisation, formation, accompagnement et financement.

ATTRACTIVITÉ : RENDRE LA FRANCE « BUSINESS FRIENDLY »

Si la France possède d'innombrables atouts pour réussir sa transformation vers la smart economy, on sait qu'aujourd'hui la réforme est plus que jamais nécessaire pour être en mesure d'attirer les talents, les entrepreneurs et les investisseurs qui permettront de libérer la croissance de nos start-up et de nos PME.

COMMUNICATION : METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION INTERNATIONALE AUTOUR DE NOTRE VISION ET DE NOTRE STRATÉGIE SMART ECONOMY

Afin de faire mieux exister la France sur la scène mondiale du numérique, un positionnement différenciant est nécessaire autour d'une communication globale très pro-business. Cela implique la création d'une marque, d'un label et d'un logo qui puissent se décliner autour des différents axes stratégiques et auprès de l'ensemble des publics.

DES ACTIONS CONCRÈTES

En plus de faire des propositions à l'adresse des pouvoirs publics, le MEDEF a également annoncé la mise en œuvre de plusieurs actions concrètes pour accompagner cette transformation numérique des entreprises. Dès le mois de mars, est ainsi lancé « Mon Campus numérique », une série de MOOC (cours en ligne) ouverts aux adhérents. Cinq Matinales du numérique sont par ailleurs organisées tout au long de l'année autour de l'Internet des objets et de la *smart economy*. Un outil gratuit d'autodiagnostic a également été conçu et mis en ligne afin d'aider et d'accompagner les dirigeants de TPE et PME dans leur transition digitale. Il est présenté sous la forme d'un test de maturité numérique et permet aux dirigeants de bénéficier de conseils personnalisés tout en se comparant à d'autres entreprises de leur taille ou de leur secteur.

En septembre 2017, auront également lieu des formations en présentiel, à Paris et en région, en partenariat avec le GT Compétences de l'Alliance Industrie du Futur, le GPS, le CNAM et d'autres acteurs institutionnels. Toujours en septembre sera lancé le « Next Leader Training Project » afin d'identifier, sélectionner et former des managers-leaders destinés à conduire la transformation des PME et ETI françaises. Un programme d'incubation et d'accélération à l'international ainsi que l'étude de création d'un fonds d'investissement pour soutenir la transformation des TPE et PME en entreprises de taille intermédiaire complètent le dispositif.

Retrouvez les propositions du MEDEF ainsi qu'une synthèse sur le site www.medef.com et sur le site www.digitaldisruptionlab.info

BREXIT



“LE MONDE NOUS REGARDE !”

PAR PAUL DRECHSLER, **PRÉSIDENT DE LA CBI**

DANS LA NÉGOCIATION QUI S’OUVRE ENTRE LE ROYAUME-UNI ET L’UNION EUROPÉENNE, LES SIX PREMIERS MOIS SERONT ESSENTIELS, SELON LE PRÉSIDENT DU PATRONAT BRITANNIQUE, PAUL DRECHSLER.

Le déclenchement de l'article 50 marque le début d'un nouvel avenir pour le Royaume-Uni, qui se prépare à s'asseoir à la table des négociations avec les vingt-sept autres pays de l'Union. S'assurer que les discussions s'engagent bien sera vital pour nous mettre sur la voie d'un accord favorable aux deux parties. C'est pourquoi la CBI est satisfaite du ton constructif de la lettre formelle invoquant l'article 50. Celle-ci a fait taire tous les doutes quant à la volonté du Royaume-Uni de voir l'Union européenne rester son principal allié et son premier partenaire économique. Elle a mis l'accent sur nos valeurs et notre culture communes. C'était la meilleure façon d'entamer les négociations. À partir de ce bon début, la CBI a identifié des gains prometteurs qui, s'ils sont négociés dans les six prochains mois, montreraient une vraie dynamique susceptible de rassurer les entreprises à travers l'Europe. Commençons par la méthode. Les discussions sur de nouveaux accords com-

merciaux avec l'Union doivent aller de pair avec les négociations sur les conditions de sortie du Royaume-Uni. Attendre un accord préalable sur les conditions du divorce risquerait de renvoyer les négociations commerciales aux calendes grecques, et plus un accord commercial semblera lointain, plus les entreprises britanniques et françaises seront inquiètes. Qui plus est, il n'est absolument pas évident de séparer le Royaume-Uni de l'Union sans avoir une idée de ce que sera leur future relation. Deuxièmement, les deux parties doivent s'engager dès maintenant à respecter des arrangements provisoires au cas où un accord définitif ne pourrait être trouvé avant deux ans. Comme l'a annoncé clairement la Première ministre dans son discours à Lancaster House, il n'est dans l'intérêt de personne que les entreprises se retrouvent au bord du gouffre ou que la stabilité soit menacée au moment où l'on modifie notre relation avec l'Union pour un nouveau partenariat. Alors que les entreprises britan-

niques sont à 100 % déterminées à faire en sorte que le Brexit soit un succès, toutes ont besoin d'une transition en douceur vers de nouveaux arrangements avec notre principal partenaire commercial afin que les entreprises et les investisseurs puissent anticiper ce qui va se passer au lendemain du Brexit. De la finance à l'industrie pharmaceutique, il y a de très nombreux intérêts communs entre les entreprises de chaque côté de la Manche. Ceux-ci doivent être préservés et réajustés. Le reconnaître d'entrée de jeu contribuera à un environnement de négociation constructif quand des questions plus difficiles devront être abordées.

LIEN PROFOND ET DURABLE

Au cours de ces derniers mois, la directrice générale de la CBI, Caroline Fairbairn, et moi-même avons voyagé à travers l'Europe afin de réaffirmer le lien profond et durable qui existe entre le Royaume-Uni et le reste de l'Europe. Depuis le début de l'année, nous avons rencontré des représentants politiques de dix-sept des vingt-sept États membres et parmi eux des ministres de premier plan d'Allemagne, de France, de Belgique, de Hongrie, du Luxembourg et de Malte. Notre séjour à Paris a bien sûr été une étape cruciale. Nous avons aussi rencontré les organisations patronales homologues de l'ensemble des autres pays de l'Union qui nous ont présenté à ceux de leurs membres qui font écho aux préoccupations de la CBI. Nous avons constaté un large consensus auprès des entreprises avec qui nous avons évoqué toutes ces questions : il faut absolument des discussions sur un accord commercial aussi tôt que possible, un gouffre doit être évité et les citoyens ont un besoin vital d'assurance. Bien sûr, nous comprenons tout à fait que beaucoup de nos partenaires de l'Union européenne aient pu être choqués et qu'ils aient attendu d'avoir plus de détails sur la position de négociation de la Grande-Bretagne avant d'apprécier ce que cela signifierait pour eux. Mais plus nous nous assurerons que les entreprises et les gouvernements au sein de l'UE prennent en compte les implications économiques du Brexit, plus nous pourrons trouver tous ensemble un accord bénéfique pour tous.

RECONNAÎTRE LES DIFFICULTÉS

Le temps est venu de travailler et de comprendre, secteur par secteur, ce que le Brexit va signifier pour les entreprises dans chacun des États membres. Alors qu'à travers l'Europe les politiques vont devoir faire face à de nouveaux défis, le monde économique doit avoir des réponses à leur apporter. Cela vaut la peine de se souvenir de tout ce qui est en jeu. Partir sans s'être mis d'accord, comme certains le préconisent, se traduirait par un mur tarifaire et par un train de nouveaux obstacles réglementaires entre la France et ses voisins de l'autre côté de la Manche, y compris des barrières potentielles vers le marché irlandais, resté dans l'Union. Étant moi-même irlandais, je ne sais que trop bien que tout obstacle à l'intégration entre la République d'Irlande, l'Irlande du Nord et la Grande-Bretagne, serait ravageur. Cela conduirait, de part à d'autre, à une baisse des investissements avec des répercussions négatives sur la productivité (et donc les salaires) et sur l'emploi. Prenons quelques exemples. Imaginez que vous soyez fleuriste à Southampton, important vos fleurs de France. Sans accord, de nouvelles pape-rasseries et contrôles douaniers entraîneront des retards au port de Calais, ce qui signifiera que vos fleurs seront moins nombreuses à arriver en bon état. Imaginez que vous soyez un constructeur automobile en Angleterre, fabriquant des voitures pour une marque française. Sans accord, vous devrez

faire tester et vérifier vos véhicules deux fois, une fois pour la vente au Royaume-Uni et une fois pour la vente dans l'Union européenne, ce qui entraînera des deux côtés des coûts et des délais supplémentaires pour les consommateurs. Imaginez que vous soyez une entreprise des sciences de la vie à Paris, qui vend les médicaments qu'elle conçoit au Royaume-Uni et dans l'UE. Sans accord, vos produits devront être testés et certifiés séparément pour le Royaume-Uni et pour l'Union européenne, ce qui pourrait entraîner des retards dans la livraison des médicaments aux patients. Reconnaître les difficultés conduit à ajouter une bonne dose de réalité au débat et montre la nécessité d'entamer les discussions sur la meilleure base possible.

La France était un des tout premiers partenaires du Royaume-Uni avant même la création de l'Union européenne, et au sein de la communauté économique, personne ne veut autre chose que de voir nos liens se renforcer. Les six prochains mois vont donc être cruciaux, car tout accord négocié entre le Royaume-Uni et l'UE dépassera la fixation de tarifs et de quotas. Il dessinera le cadre de nos relations pour les décennies à venir.

POUR UNE EUROPE PLUS FORTE !

DÉCLARATION COMMUNE
MEDEF-BDI-BDA

À L'APPROCHE DES ÉLECTIONS, TANT EN FRANCE QU'EN ALLEMAGNE, LE MEDEF ET SES HOMOLOGUES ALLEMANDS DU BDA ET DU BDI PLAIDENT POUR UNE UNION EUROPÉENNE PLUS SOLIDE. ILS ONT APPELÉ LES DIRIGEANTS POLITIQUES DES DEUX PAYS À APPORTER UNE RÉPONSE FORTE FACE À LA TENTATION PROTECTIONNISTE.

Dans les prochains mois, des élections se tiendront en France et en Allemagne. Ces échéances sont capitales pour nos deux pays, mais aussi pour l'avenir de la construction européenne. Nos deux pays se sont pleinement engagés en faveur de l'intégration européenne. Ils doivent continuer à assumer cette responsabilité particulière pour renforcer et remobiliser l'Union dans un monde encore plus incertain et dangereux. Ensemble, nous tenons à rappeler à toutes les forces politiques quelques vérités fondamentales : si nos concitoyens ont tiré un bénéfice considérable des échanges mutuels de biens, de services, de capitaux et aussi de personnes, c'est grâce à l'ouverture des frontières de l'espace Schengen, l'élargissement à l'est de l'Europe, et à l'intégration économique et monétaire dans la zone euro.

NOTRE AVENIR, C'EST PLUS QUE JAMAIS L'EUROPE



Notre avenir, c'est plus que jamais l'Europe : une Union plus forte, avec une zone euro plus intégrée, capable de tenir son rang dans le monde et d'offrir à chaque citoyen un emploi et la perspective du progrès social. Nos deux pays ont la responsabilité conjointe de protéger leurs citoyens, dans le cadre de leur coopération. En matière de défense, tout particulièrement, pour lutter contre le terrorisme. Toute menace contre un citoyen français constitue une menace pour un citoyen allemand et réciproquement. Il ne saurait y avoir de réponse à ces défis de sécurité sans une Europe unie et forte.

Aujourd'hui, nous demandons instamment à nos dirigeants politiques d'apporter une réponse forte aux défis intérieurs et mon-

diaux auxquels nous sommes confrontés. Car notre prospérité est doublement menacée : à l'intérieur de nos frontières par des mouvements populistes, et à l'extérieur par les bouleversements économiques et les enjeux de sécurité. La création d'emploi, le renforcement de la croissance et de la compétitivité, et le développement de l'innovation dans nos pays exigent l'intensification des réformes nationales. Des initiatives conjointes sont nécessaires, aussi bien que des actions au niveau européen. Après les élections, il sera indispensable que nos institutions politiques apportent le plus rapidement possible des réponses solides et cohérentes à ces défis.

« TOUTE MENACE CONTRE UN CITOYEN FRANÇAIS CONSTITUE UNE MENACE POUR UN CITOYEN ALLEMAND ET RÉCIPROQUEMENT »

SIX PRIORITÉS IDENTIFIÉES

1. POUR UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE INCLUSIVE ET DE COMPÉTITIVITÉ

La meilleure défense des principes démocratiques d'une société ouverte passe par une stratégie de croissance inclusive et de compétitivité des entreprises. Une économie sociale de marché équilibrée ne saurait s'appuyer sur des politiques de repli sur soi, ni sur le populisme. Nous demandons à nos gouvernements de mettre en œuvre des mesures fortes pour une croissance inclusive qui assure l'emploi et la protection sociale pour nos concitoyens. L'emploi ne se décrète pas, il dépend de la prospérité des entreprises. L'État ne peut dépenser que ce qu'il a collecté, par l'impôt et par les contributions sociales, auprès des entreprises et des citoyens. Aussi la priorité doit-elle aller aux politiques qui permettront à nos entreprises d'innover et de se développer.

2- UNE ÉCONOMIE OUVERTE SUR LE MONDE

Nous sommes d'accord sur l'analyse : le libre-échange, la liberté d'investissement et l'intégration économique entre la France et l'Allemagne – mais aussi au niveau international – ont été profitables à la société dans son ensemble. Aussi nous demandons aux responsables du G20 de mettre en œuvre leurs engagements pour une économie mondiale ouverte et pour résister à toutes les tentations protectionnistes, en particulier sur le commerce, l'investissement et la fiscalité. L'Europe demeure une puissance majeure dans le commerce mondial et l'investissement international. Nous sommes en faveur d'un agenda international ambitieux pour l'Union européenne qui permette la conclusion des négociations commerciales en cours et offre la possibilité d'en ouvrir de nouvelles. Ainsi, nous pourrions accéder à de nouveaux marchés et participer à l'élaboration des nouvelles règles du jeu de la mondialisation pour les années à venir.

Nous sommes également préoccupés par les propositions en cours visant à instituer de nouvelles taxes et de nouveaux tarifs aux frontières qui pourraient perturber le commerce mondial et les chaînes de valeur des entreprises. C'est pourquoi nous devons renforcer la coopération internationale sur toutes les questions concernant la fiscalité.

« LES ÉCONOMIES FRANÇAISE ET ALLEMANDE SONT INTIMEMENT LIÉES. PENDANT PLUS DE CINQUANTE ANS, CHACUN A ÉTÉ LE PREMIER PARTENAIRE COMMERCIAL DE L'AUTRE »

3. UNE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE FRANCO-ALLEMANDE AU BÉNÉFICE MUTUEL DES DEUX PAYS ET DES EUROPÉENS

Nous souhaitons une coopération plus étroite entre nos deux pays, qui sera aussi bénéfique pour l'Europe. Il s'agit d'inventer ainsi de nouvelles pistes pour notre prospérité future, comme nous l'avons fait par le passé. Les économies française et allemande sont intimement liées. Pendant plus de cinquante ans, chacun a été le premier partenaire commercial de l'autre. Après la Seconde Guerre mondiale, notre politique de réconciliation a ouvert la voie à six décennies fructueuses de coopération politique et d'intégration économique qui ont été déterminantes pour la construction européenne. Il ne saurait y avoir de protectionnisme à l'intérieur de l'Union ou vis-à-vis de l'extérieur. L'intégration dans le marché unique européen, tout comme le commerce et l'investissement international ont créé des millions d'emplois en France, en Allemagne et dans le reste de l'Europe. Il existe des domaines privilégiés pour des activités et des efforts conjoints sur des projets d'avenir : dynamique industrielle, transformation digitale et modèles énergétiques économes et compatibles avec la lutte contre le changement climatique. Les membres de nos organisations travaillent sur des projets communs pour offrir de nouveaux services numériques à nos citoyens. Nous nous félicitons de la coopération efficace entre les plateformes « Industrie 4.0 » et « Industrie du futur », et de l'initiative d'une zone test transfrontalière pour véhicules autonomes et connectés entre Merzig et Metz. Cette coopération bilatérale doit être développée de façon ambitieuse.

4. DES POLITIQUES INDUSTRIELLES ET D'INNOVATION RENFORCÉES POUR DES EMPLOIS D'AVENIR

Nous partageons la nécessité de renforcer, en France comme en Allemagne, et dans le reste de l'Europe, des politiques industrielles et d'innovation. Il s'agit de lever les obstacles à notre croissance potentielle, de renforcer notre compétitivité et de créer ainsi des millions d'emplois rémunérateurs. Nous demandons à nos dirigeants d'avoir pour ambition de nous hisser au premier rang de la compétition mondiale. Pour cela, il faut construire le meilleur cadre possible pour les infrastructures physiques, mais aussi administratives et juridiques. Nous savons disposer d'un environnement fiscal, financier et réglementaire favorable à l'activité. Il est enfin essentiel d'offrir à nos citoyens un système éducatif de qualité, qui permette l'acquisition des compétences rendues nécessaires par les nouvelles technologies. Une attention particulière doit être portée à l'investissement et à l'innovation, dans chacun de nos pays comme au niveau européen. Nous demandons que l'agenda d'investissement de l'Union soit mis en œuvre sans délai.

5. DES RÉFORMES POUR LA STABILITÉ ET POUR LA CONVERGENCE EN EUROPE

C'est seulement par les réformes que nos pays pourront réduire leur dette souveraine

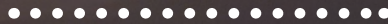
et ainsi conserver leur capacité d'agir. Seule une véritable appropriation nationale de ces réformes rendra possible une consolidation budgétaire durable qui laissera davantage de marge de manœuvre à nos pays. C'est la condition préalable à la nécessaire convergence des économies européennes. Un équilibre gagnant-gagnant doit aussi être trouvé par nos deux pays pour assurer le respect intégral des règles du pacte de stabilité et de croissance ainsi que pour redresser les balances commerciales et de paiement au sein de la zone euro.

6. PERSPECTIVES D'EMPLOI ET PROGRÈS SOCIAL

Nous insistons ensemble sur l'importance de faire mieux connaître auprès de nos concitoyens les perspectives d'emploi et de progrès social que l'intégration européenne, mais aussi la coopération franco-allemande, ont rendu possibles. À l'occasion des cinquante ans du Traité de l'Élysée, nous avons lancé une initiative conjointe des partenaires sociaux français et allemands qui a débouché sur des recommandations et sur des projets tangibles en matière de formation professionnelle. Ils travaillent aujourd'hui ensemble sur une compréhension mutuelle des aspects sociaux de la numérisation et sur l'avenir du travail. Par ailleurs, notre projet conjoint « Erasmus apprentissage », lancé en 2015, a permis des échanges d'apprentis entre grandes entreprises françaises et allemandes. En perspective du G20, qui se tiendra en juillet à Hambourg, et des recommandations que les employeurs du B20 leur adresseront à Berlin en mai, nous demandons avec force une initiative pour une meilleure prise en compte de la dimension sociale dans les institutions internationales.

POUR DES ENTREPRISES FRANÇAISES

COMPÉTITIVES ET LEADERS DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE



Les enjeux d'un développement durable qui intègre les trois piliers environnemental, économique et sociétal sont globaux : climat, accès aux ressources, qualité de l'air, cycle de l'eau, économie circulaire, mobilité propre, ville durable, biodiversité, etc. Ils ignorent les frontières. Les innovations et solutions conçues aujourd'hui pour relever ces défis ont donc un poten-

tiel d'application demain dans le monde entier ; elles sont autant d'opportunités de renforcer le leadership international des entreprises installées en France, source de création de richesse et d'emplois. La transition énergétique et écologique entraîne de profondes mutations : notre pays est en avance dans des domaines comme celui de la lutte contre l'effet de serre, et nous

bénéficiions de grandes filières d'excellence qui constituent un tissu d'acteurs clés et des références mondiales. Leur fort engagement en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) peut constituer un atout supplémentaire sur les marchés internationaux. Au cours des années à venir, les politiques publiques auront à définir de nouveaux équilibres pour mettre en œuvre

STRUCTURER LA DÉMARCHE DE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE EN DONNANT DES SIGNAUX CLAIRS

l'ensemble des métiers et compétences, le respect des principes d'iso-fiscalité et d'affectation des recettes de la fiscalité à la transition écologique ou encore la promotion des normes sociales et environnementales internationales.

AMÉLIORER LA GOUVERNANCE DES INSTANCES DE CONCERTATION ET DE DÉCISION

Il est urgent d'améliorer la gouvernance des instances de concertation et de décision. La pratique du dialogue environnemental s'inscrit dans une démarche positive d'échanges et parfois de confrontations entre parties prenantes. Toutefois la pratique a entraîné certaines dérives. Il convient de revoir la composition et les modalités de fonctionnement de ces instances, et d'en clarifier les priorités. Une place suffisante doit être accordée aux entreprises, notamment dans les instances dédiées à la biodiversité et à la gouvernance de l'eau.

PRIVILÉGIER LA RECHERCHE, L'INNOVATION, LES OUTILS DE MESURE ET DE VÉRIFICATION

La réglementation n'est pas une fin en soi. Elle doit libérer les initiatives des entreprises. Le développement de la recherche et de l'expertise est indispensable. En matière de santé et d'environnement, il est impératif de s'appuyer sur des démarches scientifiques. Il faut développer les analyses de cycle de vie, les outils de mesure qui permettent de comparer, de progresser et d'améliorer les performances environnementales, climatiques, etc. L'effort de recherche et d'innovation et la compétitivité sont à replacer au cœur de la transition énergétique.

Cette transition doit être construite par étapes avec des objectifs crédibles et réalisables. Conforter la performance de notre système énergétique passe par un financement adéquat, des études d'impact et une adaptation des réseaux, la prolongation du parc nucléaire après analyse coût-bénéfice et avis de l'ASN, la valorisation des gisements d'efficacité énergétique au meilleur rapport coût-efficacité et le développement des services à l'énergie, le développement de la flexibilité de la demande (effacements), le développement des solutions de mobilité durable, le déploiement du savoir-faire français en matière de villes et territoires durables ou encore l'économie circulaire. La transition énergétique doit protéger les consommateurs les plus vulnérables (entreprises énérgo-intensives, ménages défavorisés), évaluer les ressources naturelles de nos territoires, revoir la fiscalité énergétique et climatique dans une perspective européenne, voire internationale. Les outils méthodologiques de suivi de l'atteinte des objectifs, notamment climatiques, sont à revoir. La convergence des valeurs du carbone au plan mondial est indispensable. À Bruxelles, la priorité absolue est à la concertation pour mieux articuler les politiques françaises avec le cadre européen en optimisant la stratégie d'approche et de négociation de la France et en assurant une meilleure cohérence des objectifs. La coopération doit également se développer entre l'industrie et la finance sur les enjeux de reporting et d'investissement. Ces ambitions doivent permettre de valoriser les atouts de l'économie française et de soutenir les filières françaises d'excellence pour faire de notre ambition environnementale et climatique un atout compétitif pour notre économie et l'emploi.

une transition énergétique et écologique réussie, source de croissance, d'emplois et d'atteinte des objectifs climatiques et environnementaux. L'organisation de l'État devra refléter la transversalité entre l'énergie, l'environnement, l'emploi, l'industrie, la recherche et l'innovation. La priorité doit être de fixer des objectifs atteignables, dans un pas de temps réaliste, sans affecter la compétitivité des entreprises. Pour ce faire, il est indispensable de privilégier les quatre orientations suivantes :

GARANTIR UN CADRE RÉGLEMENTAIRE QUI PRÉSERVE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES FRANÇAISES

L'État doit garantir un cadre réglementaire simplifié, compréhensible, prévisible, lisible et donnant de la visibilité. Il doit également assurer le réalisme des mesures grâce à de solides études d'impact, veiller à l'impact cumulatif des mesures, s'adapter aux nouvelles exigences (ex : sûreté contre la malveillance) et garantir un cadre qui favorise la valorisation de nos ressources naturelles. Ce cadre doit être articulé avec les autres leviers d'action : les démarches volontaires et la contractualisation (économie circulaire, « green deals »), l'organisation des transitions professionnelles en associant

RSE

UN GUIDE PRATIQUE POUR ACCOMPAGNER LES TPE-PME

..... LE MEDEF ET ECOVADIS S'ASSOCIENT
AFIN D'AIDER LES TPE-PME À METTRE
EN PLACE UNE DÉMARCHE DE RES-
PONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTRE-
PRISES (RSE). ILS ONT RENDU PUBLIC,
LE 2 FÉVRIER 2017, UN GUIDE PRATIQUE
QUI PRÉSENTE DIX ENTREPRISES AYANT
FAIT CE CHOIX.

“FAIRE LE CHOIX DE LA RSE EST, POUR LES TPE-PME, UN PARI GAGNANT. C’EST UN MOYEN D’AMÉLIORER LEUR EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE.”

Catherine Tissot-Colle, présidente de la commission RSE du MEDEF

Les entreprises sont aujourd’hui confrontées à de profondes transformations de leur environnement naturel, économique et financier, industriel et humain, sociétal et réglementaire. Face à ces bouleversements qui ne cessent de s’accroître, la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un des leviers permettant de développer des solutions. Pour aider les plus petites entreprises à faire le choix de la RSE, le MEDEF et EcoVadis ont publié un guide de bonnes pratiques. Pour les TPE, PME et ETI, faire le choix de la RSE est un pari gagnant pour répondre à une demande croissante de leurs parties prenantes. Une étude de France Stratégie montre en effet que l’écart de performance entre les entreprises qui introduisent des pratiques RSE et celles qui ne le font pas est en moyenne de 13 %.

Des efforts restent toutefois à faire pour favoriser le large déploiement de ces pratiques responsables. Le MEDEF prône le partage d’expérience et la pédagogie pour aider les chefs d’entreprise à en faire une stratégie gagnante. D’où l’idée de ce guide, comme l’explique Pierre-François Thaler, président d’EcoVadis : « Nous voulons inciter les entreprises à ne pas se contenter d’une simple réponse aux obligations légales, mais à intégrer le développement durable comme une composante essentielle de la création de valeur ».

Articulé autour de dix témoignages de terrain détaillant chacun une bonne pratique, ce guide a pour objectif de donner à tous les patrons de TPE-PME de nouvelles idées d’actions à mettre en œuvre dans des secteurs d’activité variés. Ces bonnes pratiques ne sont pas nécessairement transposables et généralisables en l’état à toutes les entreprises, mais doivent être prises comme des sources d’inspiration. Ces exemples prouvent également que la RSE est une démarche accessible et créatrice de valeur, quelle que soit la taille de l’entreprise. « *Faire le choix de la RSE est, pour les TPE-PME, un pari gagnant* », souligne Catherine Tissot-Colle, présidente de la commission RSE du MEDEF. « *C’est pour elles un véritable levier de performance, un moyen d’améliorer leur efficacité économique et financière, un levier de préservation de la valeur de leurs actifs, un moyen de maîtriser leurs risques sociaux, environnementaux, de réputation, etc* ». Les dix petites entreprises citées en exemple dans le guide ont toutes été évaluées par EcoVadis et ont obtenu une bonne note globale lors de cette évaluation. Elles ont développé une ou plusieurs bonnes pratiques jugées exemplaires dans le champ environnemental, social et/ou éthique.

.....

ENVIRONNEMENT

TDV INDUSTRIES :

Compensation carbone et calculateur d'impacts environnementaux

Cette entreprise de Laval, qui fabrique des tissus techniques, a lancé en 2004, en Europe, la première offre en coton équitable dans la filière du vêtement de travail. Elle a ensuite proposé en 2012 le procédé « Ecocleaning » qui permet de conserver la même efficacité de lavage des tissus avec moins d'eau, moins de lessive et moins d'énergie. La même année, elle a lancé la démarche « Arbre de vie, coton solidaire » permettant de compenser l'impact environnemental des tissus premium en replantant au Mali des arbres, Carapa procera, qui donnent des fruits produisant un pesticide naturel utilisé dans la culture du coton. Suite à cela, en 2014, TDV industries a mis au point un calculateur environnemental, unique en Europe, sur la base des valeurs d'impact fournies par l'Ademe et Eco-invest. Cette démarche permet de proposer aux clients d'intégrer ces éléments dans leur propre démarche RSE.

ECO2 INITIATIVE :

Un bilan des émissions de gaz à effet de serre

Eco2 Initiative est un cabinet parisien d'expertise, de conseil et d'accompagnement en développement durable. Dans l'optique de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, l'entreprise a mis en place un suivi annuel à travers la méthode Bilan Carbone®. Cela permet à Eco2 Initiative de produire des indicateurs de performance sur la base desquels une stratégie globale de RSE, puis des actions de réduction des impacts sont ensuite mises en place. La démarche a été bien accueillie par les collaborateurs et est perçue comme un gage de cohérence et d'exemplarité.



LES EXEMPLES À SUIVRE

.....

BALSAN :

Écoconception et gestion de la fin de vie du produit

Ce fabricant de moquettes de l'Indre a fait le choix de travailler sur l'impact environnemental de ses produits en sélectionnant des matériaux et des procédés de fabrication plus vertueux. L'accent a été mis sur la sélection de matières premières intégrant des parts importantes de matière recyclée. La gestion de la fin de vie des produits est un autre aspect important de la démarche environnementale de l'entreprise. Cette démarche a globalement été perçue très positivement par les collaborateurs et a été un levier important pour faire évoluer les pratiques.

L'INFORMATIQUE COMMUNICANTE : Information des clients sur les impacts environnementaux des projets et service

Cette TPE d'Issy-Les-Moulineaux fait du conseil en systèmes et technologies du numérique. La bonne pratique mise en place consiste à informer les clients sur les impacts environnementaux des projets et services proposés. L'entreprise travaille avec ses clients sur les points suivants : élaboration du projet ; éco-gestion ; limitation des nuisances sonores, visuelles et psychologiques ; qualité sanitaire de l'air et des espaces. Il en résulte une amélioration de l'image de l'entreprise auprès des clients et des prestataires et une perception positive de la part des salariés.

.....

SOCIAL

D2SI :

Mise en place d'un écosystème de *knowledge management*

D2SI est une PME francilienne qui fait du conseil en technologies et services de l'information. Confrontée à un certain nombre d'enjeux liés à son secteur d'activité très concurrentiel, D2SI a créé en 2010 un écosystème de *knowledge management* afin de favoriser la circulation des savoirs et la montée en compétences en interne. L'initiative a été couronnée de succès et a généré une meilleure cohésion sociale au sein de l'équipe.

ARTEPRINT :

Mise en place d'une boîte à idées

Cette imprimerie de Neuilly-sur-Marne a mis en place une boîte à idées afin d'améliorer la communication et de laisser tout le monde s'exprimer. La boîte à idées permet aux salariés de formuler toutes les demandes (sauf personnelles), quel que soit le sujet. Le message peut être anonyme ou non, et doit si possible être accompagné de propositions. Les idées sont ensuite lues, discutées et prises en considération par la direction. Cela a permis par exemple le réaménagement de certains postes de travail ou la mise en place de nouvelles procédures. Pour les salariés, la boîte à idées est devenue un moyen de communication comme un autre.

AZUR FRAGRANCES :

Renforcement du dispositif santé et sécurité des collaborateurs

Cette PME, basée à Mouans-Sartoux et à Paris, développe des parfums sur mesure. Un parfum étant un mélange de matières premières naturelles et/ou synthétiques, il expose les collaborateurs à des matières, certes réglementées, mais dont la classification pourrait évoluer à l'avenir. Ce qui a entraîné la décision d'assurer dès aujourd'hui une totale sécurité aux préparateurs dans la manipulation des substances et des mélanges. Cela passe par une meilleure information sur les produits manipulés, la comptabilisation des temps d'exposition et la protection des opérateurs par un système de ventilation. Cette démarche a notamment permis de renforcer les relations avec les parties prenantes locales.

DÉMÉNAGEMENTS DELACQUIS SA :

Prévention des risques santé et sécurité

Cette PME parisienne de déménagements a également misé sur la prévention des risques santé/sécurité de son personnel, pour s'assurer que le personnel est satisfait de ses conditions de travail et, par la même occasion, que les biens des clients sont protégés. Un livret d'accueil a été mis en place expliquant les risques métiers et sensibilisant aux moyens de prévention. Par ailleurs, un cabinet de conseil opère une veille réglementaire pour l'entreprise et conduit des audits sur les chantiers. La mise en place d'armoires roulantes a également permis de limiter le portage et d'éviter l'utilisation de cartons. La démarche a abouti à une baisse du taux d'accidents du travail et à un turnover moindre, très satisfaisant pour le secteur.

GOUVERNANCE

EXOCOM :

Mise en œuvre d'une politique d'achats responsable

Située à Vitry-sur-Seine, Exocom développe et distribue des objets publicitaires sur-mesure et des supports de publicité gonflables. Elle a mis en œuvre une politique d'achats responsables en s'appuyant sur un réseau de fournisseurs respectueux de l'environnement et socialement responsables. Cela assure à l'entreprise une meilleure maîtrise des risques, donc une diminution des litiges et des non-conformités, mais cela lui offre aussi un avantage concurrentiel vis-à-vis de ses clients grands comptes qui intègrent fortement la dimension RSE.

FONTAINE CONSULTANTS :

Un système de management d'éthique des affaires

Ce cabinet parisien de conseil en stratégie et management dédié au numérique et aux systèmes d'information a mis en place une politique d'éthique des affaires. Cet engagement a été matérialisé dans un document de référence et couvre les conflits d'intérêt, les pratiques anticoncurrentielles et l'anticorruption. Ce document, signé par tous les managers, est intégré au parcours des nouveaux consultants et rappelé lors des réunions mensuelles et des séminaires. Un responsable éthique a également été nommé afin de faire évoluer cette politique si nécessaire, dans une logique d'amélioration continue. Cette démarche constitue un facteur distinctif pour les clients, avec des répercussions économiques positives.

L'INNOVATION AU CŒUR DU CNAM

PUBLI-RÉDACTIONNEL

Olivier Faron, administrateur général du Conservatoire national des arts et métiers, détaille les différents axes de la démarche innovante de l'établissement dans les domaines de la transmission des savoirs, de la recherche, de la création.



© Dircam Cnam - S. Villain

COMMENT SE MATÉRIALISE L'INNOVATION AU CNAM DEPUIS SA CRÉATION EN 1794 ?

Le Conservatoire naît sur une idée géniale de son fondateur, l'abbé Grégoire, qui consistait à convertir un prieuré en un lieu d'exposition de nouvelles machines, dédié à l'innovation technologique, à l'esprit de création et au transfert de connaissances. Plus de deux siècles plus tard, l'innovation reste au cœur de notre ADN et se matérialise au sein de l'établissement à travers quatre axes. Tout d'abord le Musée des arts et métiers, l'un des plus anciens musées techniques et industriels au monde, qui sauvegarde et valorise la mémoire des grandes innovations technologiques et de leurs inventeurs. Vient ensuite le deuxième levier, l'investissement dans l'innovation pédagogique et la transmission des connaissances. Dès 1819, le Conservatoire devient en effet un lieu d'enseignement à part entière, avec la création de ses trois premières chaires. Depuis, nous investissons sans cesse

dans l'innovation pédagogique : nous avons ainsi été parmi les premiers à utiliser la radio puis la télévision pour proposer des enseignements à distance. Puis, l'établissement s'est saisi du numérique et aujourd'hui les *Serious Games* et les Moocs que nous produisons constituent de bonnes illustrations de notre capacité à innover dans le domaine de la transmission des savoir-faire comme des savoir-être.

Une troisième forme d'innovation, développée plus récemment, se génère au sein de nos laboratoires de recherche, car nous sommes porteurs d'une mission de service public d'enseignement supérieur, et celle-ci concerne aussi la recherche. Nous investissons ainsi dans la recherche et développement, et déployons des projets qui déboucheront sur des innovations techniques et/ou sociétales.

Enfin, le quatrième axe correspond à notre capacité à accompagner les entrepreneurs, que ce soit à travers des formations spécifiques ou des lieux dédiés. Nous avons ainsi ouvert un incubateur il y a un an, soutenu par la Ville de Paris et la Région Île-de-France, qui accueille aujourd'hui ses premières entreprises. Son facteur différenciant, c'est le rapport privilégié qu'entretiennent nos incubés avec toutes les formes d'expertise de l'établissement. Nous leur proposons ainsi un accompagnement et des formations répondant non seulement à leur besoin de développement mais aussi aux grands enjeux actuels. Parallèlement, nous travaillons à la création d'un ambitieux projet de FabLab.

FORT DE CETTE HISTOIRE, LE CNAM EST DEVENU L'UN DES LEADERS FRANCOPHONES DES MOOC. QUELS SONT LES ENJEUX DE CE NOUVEL ENSEIGNEMENT EN LIGNE ?

Nous avions au départ envisagé les Moocs comme des outils destinés non seulement à transmettre des connaissances mais aussi à faire connaître l'expertise de l'établissement. Cette double intuition a été rapidement validée grâce à leur succès, et notamment à celui du Mooc de Cécile Dejoux. C'est pourquoi nous travaillons aujourd'hui à leur meilleure intégration dans notre offre de formation, ce qui passe par exemple par la possibilité d'obtenir, pour celles et ceux qui le souhaitent et qui réussissent un test final, l'équivalent d'une unité d'enseignement de deux ECTS dans le cas d'une inscription au Cham. Nous nous sommes aussi aperçu que les Moocs constituaient un formidable outil d'attractivité à l'international, puisqu'une part non négligeable des 350 000 personnes qui les suivent le font depuis l'étranger. C'est une vraie reconnaissance de notre savoir-faire qui s'exporte ! Enfin les Moocs sont aussi des lieux d'innovation pédagogique. Notre Mooc « *Fabriquer l'innovation* », lancé début janvier et porté par Gilles Garrel et Loïc Petitgirard, vise à appréhender comment les zones d'innovation s'interpénètrent et comment se construit l'innovation. En partant des objets du Musée des arts et métiers, il incarne une nouvelle génération de cours à distance qui considère que la manière de transmettre est aussi importante que le contenu. Il utilise ainsi de nouvelles techniques multimédia,

d'emploi de l'image, des nouvelles formes de construction de récit. Au-delà de l'apprentissage de compétences et de connaissances, il est en effet essentiel d'apprendre à les transmettre, à raconter des « histoires ». Ceci dit, nous pensons que les Moocs ne doivent constituer qu'une partie du dispositif de formation car ils ne répondent pas à l'ensemble des problématiques à aborder.

Ce qui marche très bien, et les enquêtes que nous menons auprès de nos auditrices et nos auditeurs le démontrent très bien, c'est la combinaison entre le présentiel et l'apprentissage à distance, ce que l'on appelle les formations hybrides.

AUTRE INNOVATION, LE CNAM A CRÉÉ L'ÉCOLE VAUCANSON POUR LES BACHELIERS PROFESSIONNELS. CE PROGRAMME D'OUVERTURE SOCIALE AFFICHE AUJOURD'HUI UN TAUX DE RÉUSSITE DE 85 % AUPRÈS D'UNE POPULATION QUI A POURTANT HABITUELLEMENT BEAUCOUP DE MAL À S'INSCRIRE DANS UN CURSUS UNIVERSITAIRE. COMMENT EXPLIQUER CETTE RÉUSSITE ?

Elle repose sur deux facteurs essentiels : le projet pédagogique et l'alternance. L'école crée de nouveaux rapports entre des enseignants à l'écoute, adoptant une pédagogie par projet, et des

apprenants que l'on met au cœur du dispositif.

Ce mécanisme reposant sur la confiance partagée, sur une transmission originale, s'avère très efficace. Quant à l'apprentissage, nous en sommes des partisans farouches. L'alternance a un rôle essentiel dans l'enseignement post bac pour des jeunes des milieux défavorisés. La France doit privilégier l'alternance dans le supérieur pour en faire un levier d'ouverture social.

En septembre 2010, l'École Vaucanson ouvrait ses portes à Saint-Denis. Aujourd'hui, nous venons d'ouvrir une autre école en Guadeloupe, avec des jeunes très motivés, et l'année prochaine nous essaierons en région Grand Est et en Nouvelle-Aquitaine. Ce qui prouve notre capacité à exporter notre modèle, tout en maintenant la qualité d'enseignement.

PORTEUR D'INNOVATION, LE CNAM ACCOMPAGNE AUSSI CELLES ET CEUX QUI SOUHAITENT INNOVER. C'EST PAR EXEMPLE LE CAS DU PROJET « MÉTAMORPHOSES » INITIÉ AVEC LE MEDEF VISANT LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES TPE/PME.

La première université numérique du Medef constitue un projet essentiel pour nous pour plusieurs raisons : nous en sommes le partenaire

académique ; ce projet concerne l'une de nos principales cibles, les PME ; il doit permettre d'assurer une évolution majeure, la transformation numérique des entreprises. Nous croyons beaucoup à ce programme qui bénéficie du soutien de la Caisse des dépôts. Au-delà du Mooc, le Medef et son ambassadeur numérique, Olivier Midière, ont décidé de prévoir des séances de formation en présentiel. Elles se dérouleront en partie dans les centres Cnam, dans toutes les régions de France. Nous allons également déployer ce programme à l'international, probablement en Corée et dans de nombreux autres pays.



© Dircrom Cnam



© Dircrom Cnam © Sandrine Villain

“ L’ÉDUCATION EST ESSENTIELLE POUR LA CONSTRUCTION DE LA PAIX ”

L’UNESCO ET LE MEDEF PARTAGENT UNE AMBITION COMMUNE : FAIRE DE LA JEUNESSE AFRICAINE LE PILIER DE LA CROISSANCE DURABLE DU CONTINENT À TRAVERS L’ENTREPRENEURIAT. IRINA BOKOVA, ACTUELLE DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L’UNESCO, ANALYSE POUR NOUS LA SITUATION MONDIALE ET LES DÉFIS À RELEVER.

FRANCE 2020 : TERRORISME, TENTATIONS POPULISTES OU PROTECTIONNISTES, RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE, ACCROISSEMENT DES INÉGALITÉS... QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR L’ÉTAT ACTUEL DU MONDE ? PENSEZ-VOUS QUE NOUS VIVONS UNE PÉRIODE PARTICULIÈREMENT DANGÉREUSE ?

Irina Bokova : Nous vivons des temps troublés, c’est certain. Les défis à relever sont immenses ; dans les domaines de l’éducation, de la culture ou encore de la liberté de la presse, qui relèvent directement du mandat de l’Unesco, la situation est préoccupante. 263 millions d’enfants et d’adolescents ne vont pas à l’école. Des extrémistes persécutent des populations sur des bases culturelles ou religieuses et détruisent des sites du patrimoine mondial, de Palmyre à Ninive, dans ce que j’ai qualifié de « nettoyage culturel ». Les journalistes sont pris pour cible et tués dans l’exercice de leur métier. L’année 2016 fut l’une des plus meurtrières jamais enregistrée, avec près de 100 journalistes tués. Ces crises multiples devraient appeler à davantage de coopération, pour un multilatéralisme plus efficace.

La réponse au dérèglement climatique demande des investissements et des connaissances scientifiques à l’échelle du globe qu’aucun pays ne peut assumer seul. Et pourtant, je constate la montée des logiques du repli, du rejet, et cette philosophie est dangereuse, car elle ne nous aide ni à régler les défis actuels, ni à anticiper les dangers futurs.

Malgré ces difficultés, des initiatives émergent, partout dans le monde, pour la promotion des droits humains, de la paix et du développement, et nous devons les soutenir : des mouvements citoyens s’expriment et revendiquent leurs droits, des progrès technologiques époustouffants ont vu le jour en quelques années et donnent de nouveaux moyens d’accès à l’éducation et à l’eau par la science, l’innovation et la recherche. J’ai parlé d’un « nouvel humanisme » pour décrire ces mutations, et je suis plus que jamais convaincue du pouvoir de la coopération à défendre la dignité humaine. L’accord de Paris pour le climat ou l’adoption du nouvel Agenda des Nations unies pour le développement durable témoignent d’une vraie volonté de coopération : nous devons pouvoir collectivement la mettre en œuvre.



« LES DÉFIS À RELEVER SONT IMMENSES ;
DANS LES DOMAINES DE L'ÉDUCATION,
DE LA CULTURE OU ENCORE DE LA
LIBERTÉ DE LA PRESSE, QUI RELÈVENT
DIRECTEMENT DE L'UNESCO, LA SITUATION
EST PRÉOCCUPANTE »

**INTERVIEW D'IRINA BOKOVA,
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'UNESCO**

VQUEL REGARD PORTEZ-VOUS NOTAMMENT SUR L'ACTUELLE CRISE MIGRATOIRE ? QUELS DÉFIS POSE-T-ELLE À NOS SOCIÉTÉS OCCIDENTALES ?

Nous devons déjà comprendre et traiter les causes de cette crise : les réfugiés fuient la guerre et l'extrémisme en Syrie et en Iraq, ils fuient les groupes armés dans le Sahel, ils fuient les effets du dérèglement climatique autour du lac Tchad et la raréfaction des ressources en eau ou en énergie qui alimentent aussi la spirale de la violence et la désintégration des sociétés. Ce qu'on appelle la « crise des réfugiés » est d'abord une crise de l'action internationale pour la paix et le développement. En Afrique subsaharienne, la pauvreté et l'absence d'avenir ont mis des millions de personnes sur les routes de l'exil. On ne peut pas répondre à la crise migratoire sans lutter contre le terrorisme, accélérer la construction de la paix et soutenir le développement des communautés. J'ajoute que les réfugiés qui risquent leur vie pour un avenir meilleur sont aussi des ingénieurs, des docteurs, des professeurs, des hommes et des femmes avec des compétences dont le départ représente aussi une immense fuite des cerveaux pour leurs pays d'origine, qui en paieront le prix sur le très long terme. Dans ce contexte, je suis préoccupée par la montée des discours simplistes et

racistes qui utilisent cette tragédie humaine pour promouvoir des stéréotypes sur les cultures, expliquer que des peuples différents ne peuvent pas vivre ensemble, ou que le monde irait mieux si nous retournions aux temps où l'on vivait entre soi, dans un passé mythifié qui n'a jamais existé. Par l'éducation, par la culture, par l'information, nous pouvons sensibiliser les sociétés sur la réalité des migrations, leurs défis et leurs opportunités, aider à comprendre la complexité de cette situation au lieu de dresser les gens les uns contre les autres. C'est un défi à la fois politique, culturel et humaniste, et le principal test de la solidarité internationale des années à venir.

« NOUS DEVONS ENSEIGNER
LES VALEURS, LES DROITS HUMAINS,
DONNER DES COMPÉTENCES
INTERCULTURELLES POUR APPRENDRE
À TRAVAILLER ENSEMBLE »

“ L’ÉDUCATION EST ESSENTIELLE POUR LA CONSTRUCTION DE LA PAIX ”

VOUS AVEZ FAIT DE L’ÉDUCATION L’UN DE VOS CHEVAUX DE BATAILLE. LORS DU DERNIER SOMMET MONDIAL DES PRIX NOBEL DE LA PAIX À BOGOTA, VOUS AVEZ RAPPELÉ QUE C’ÉTAIT UN CIMENT POUR LA TOLÉRANCE ET LA PAIX. QUELLES SONT LES PRIORITÉS EN LA MATIÈRE ET QUE FAIT L’UNESCO EN CE SENS ?

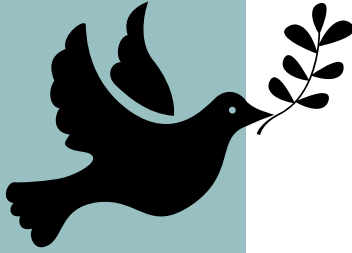
L’Unesco est en effet avant tout l’Agence des Nations unies pour l’éducation, avec la responsabilité d’atteindre l’objectif fixé par l’Agenda pour le développement durable d’ici à 2030 pour « assurer une éducation inclusive et équitable de qualité et promouvoir des possibilités d’apprentissage tout au long de la vie pour tous ». L’éducation est essentielle pour la construction de la paix, mais pas n’importe quelle éducation. L’éducation de qualité est bien autre chose que la transmission d’informations et de connaissances. Nous devons enseigner les valeurs, les droits humains, donner des compétences interculturelles pour apprendre à travailler ensemble, enseigner l’histoire des crimes de masse et des génocides pour empêcher qu’ils ne se reproduisent.

L’Unesco est la seule agence des Nations unies à mener un programme global d’éducation à l’histoire de l’Holocauste. Nous devons enseigner le respect de la diversité culturelle – cette mission est l’essence même de l’Unesco, créée au lendemain d’une guerre nourrie par le fanatisme et l’idéologie de l’inégalité des races. C’est aussi l’objectif de la Convention du patrimoine mondial, pour inspirer le respect mutuel des peuples devant les grandes réalisations du génie humain, sur tous les continents. L’Unesco a développé le concept de l’éducation à la citoyenneté mondiale, et nous travaillons à la production d’outils pédagogiques

pour les enseignants et les décideurs politiques, pour aider à vivre ensemble dans le respect de la diversité des cultures et des religions, l’égalité des genres et les droits individuels.

PENSEZ-VOUS QUE C’EST PAR L’ÉDUCATION QUE L’ON POURRA ÉVITER À L’AVENIR LES CRIMES CULTURELS COMME LA DESTRUCTION DU TÉTRAPYLE DE PALMYRE, QUE VOUS AVEZ VIOLEMMENT CONDAMNÉE ?

Tout doit être mis en œuvre pour empêcher la destruction du patrimoine culturel de l’humanité. Ces destructions délibérées sont des crimes de guerre, et leurs auteurs doivent être poursuivis en justice. Ces attaques s’intègrent dans une stratégie globale de terreur, qui vise à la fois les vies humaines et les bâtiments, et c’est pourquoi nous devons protéger les deux ensemble. Je ne crois pas à la fatalité de ces destructions ; le droit humanitaire doit progresser, mieux protéger les écoles, les hôpitaux et les sites historiques emblématiques. L’éducation peut enseigner le respect de ces monuments – et des valeurs qu’ils incarnent – y compris dans les pays où ces monuments sont pris pour cible. C’est bien plus qu’un enjeu culturel, c’est un impératif de sécurité. L’éducation peut aider à prévenir la radicalisation et fournir aux jeunes des compétences, des valeurs et des repères dont ils ont besoin pour répondre aux discours de haine de ceux qui falsifient ou instrumentalisent l’histoire et les religions. L’extrémisme ne peut être vaincu par la force des armes uniquement, il faut également gagner la bataille des idées, et l’éducation en est le principal levier. Comme pour la qualité de l’éducation dont j’ai parlé plus haut, la réussite passe par la formation des enseignants. Ils sont la clé de voûte de toute politique éducative. L’Unesco a ainsi développé le *Guide du personnel enseignant pour la prévention de l’extrémisme violent* et le *Guide à l’in-*



tention des décideurs politiques : Prévenir l'extrémisme violent par l'éducation. L'Unesco intervient auprès des professionnels de l'éducation sur les façons de faire face à l'extrémisme violent et met à leur disposition des ressources pédagogiques sur ce sujet.

VOUS AVEZ RENCONTRÉ PIERRE GATTAZ EN JANVIER DERNIER ET ÉVOQUÉ AVEC LUI L'IMPORTANCE QUE L'UNESCO ACCORDAIT À LA JEUNESSE ET À L'ENTREPRENEURIAT, QUI SONT ÉGALEMENT DEUX PRIORITÉS DU MEDEF. QUELLES ACTIONS CONJOINTES ENVISAGEZ-VOUS ENTRE LE MEDEF ET L'UNESCO, NOTAMMENT SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE ?

Nous avons dressé un premier bilan du Forum de la jeunesse et de l'entrepreneuriat organisé en décembre dernier par le MEDEF, en partenariat avec l'Unesco. Nous sommes en négociation pour la mise en œuvre d'un partenariat pour le développement de l'entrepreneuriat en Afrique. L'Unesco mène de nombreuses expériences fructueuses dans cette région en partenariat avec le secteur privé, des organisations non gouvernementales ou encore la société civile. Je pense au projet financé par Airtel Gabon « Former ma génération » qui a l'ambition de former environ 5 000 jeunes gabonais aux technologies de l'information et de la communication sur trois ans. Au Burkina Faso, un des pays les moins « connectés » d'Afrique, l'Unesco et le Réseau Afrique Jeunesse ont effectué en 2016 une série d'activités visant à renforcer les capacités des jeunes filles à l'utilisation des applications mobiles pour

« L'EXTRÉMISME NE PEUT ÊTRE VAINCU PAR LA FORCE DES ARMES UNIQUEMENT, IL FAUT ÉGALEMENT GAGNER LA BATAILLE DES IDÉES, ET L'ÉDUCATION EN EST LE PRINCIPAL LEVIER »

renforcer l'accès à l'information et plus précisément aux offres d'emploi. La fondation Whitaker Peace & Development Initiative (WPDII) et l'Union européenne sont également engagées à nos côtés sur ce terrain. Plus largement, je suis convaincue que nous pouvons développer davantage de partenariats avec le secteur privé, pas uniquement en Afrique. Par son expertise dans les domaines de l'éducation, de la culture, des sciences, de la communication et de l'information, l'Unesco est idéalement positionnée pour soutenir les secteurs de l'économie créative et de l'économie de la connaissance. Nous travaillons déjà avec L'Oréal pour faire émerger la nouvelle génération de femmes scientifiques, et nous pourrions faire davantage avec de grandes entreprises françaises pour développer l'éducation innovante, investir dans les villes créatives et intelligentes, développer les technologies de l'information au service de la paix et du développement. Le potentiel est vaste !

VOUS AVEZ PRONONCÉ À DAVOS UNE ALLOCUTION SUR LE LEADERSHIP RESPONSABLE. QU'ENTENDEZ-VOUS PAR LÀ ?

Nous avons besoin d'un leadership capable de rassembler, de faire travailler ensemble et de faire vivre ensemble, qui sache transmettre les valeurs de respect, de dignité et de tolérance, les droits de l'homme et l'égalité des sexes. Voilà le leadership susceptible de poser les bases d'un développement durable pour tous. C'est ce que j'appelle un leadership responsable, et compte tenu des développements des sociétés actuelles, un leadership qui n'est pas responsable n'est pas un leadership véritable ni durable.

FRANCHIR LE PAS DE L'ENTREPRENEURIAT 9 PROPOSITIONS CRUCIALES POUR L'AVENIR

LE COLLECTIF #ENTREPRENDRE2017, COMPOSÉ D'UNE QUINZAINE DE RÉSEAUX D'ENTREPRENEURS RÉUNIS AUTOUR DU MEDEF, A RENDU PUBLIQUES NEUF PROPOSITIONS POUR DONNER L'ENVIE D'ENTREPRENDRE LORS DU SALON DES ENTREPRENEURS QUI S'EST TENU AU PALAIS DES CONGRÈS, À PARIS, LES 1^{ER} ET 2 FÉVRIER 2017.

L'entrepreneuriat est fondamental pour assurer la croissance et l'emploi dans notre pays. Il est donc essentiel que les candidats à la prochaine élection présidentielle ne fassent pas l'impasse sur ce sujet crucial. Dans cette perspective, le MEDEF a regroupé les membres du collectif #entreprendre2017 pour rendre publiques, à l'occasion du salon des Entrepreneurs 2017, leurs neuf propositions en faveur de l'entrepreneuriat. Ces propositions visent à promouvoir l'esprit d'entreprise et à donner l'envie d'entreprendre dans toutes les composantes de la société.

1. DONNER, TOUT AU LONG DE SON CURSUS, À CHAQUE ÉLÈVE, ÉTUDIANT, APPRENTI OU ENSEIGNANT, UNE ÉDUCATION À LA DÉMARCHE ENTREPRENEURIALE ET EXPÉRIMENTALE

Cette mesure a pour objectif d'encourager les jeunes à développer leur esprit pionnier. Les activités pédagogiques et éducatives de l'école primaire, jusqu'à l'université, doivent leur permettre de développer leur créativité, leur esprit d'initiative et leur confiance en eux tout en les incitant à se comporter d'une manière socialement responsable. Dès l'école primaire, l'esprit d'entreprise peut se mettre en œuvre à travers des exercices faisant appel à l'habileté manuelle et aux activités de découverte et d'investigation. Au-delà, l'apprentissage par l'expérience pratique (création et gestion de mini-entreprises ou de junior-entreprises) constitue un moyen des plus efficaces pour stimuler les compétences entrepreneuriales.

2. FAIRE DE L'APPRENTISSAGE UNE VOIE DE FORMATION PRIVILÉGIÉE POUR LA CRÉATION ET LA REPRISSE D'ENTREPRISE

Le fondement même de l'apprentissage, s'appuyant sur la coopération entre une entreprise et un Centre de formation des apprentis (CFA), concourt naturellement à l'émergence « d'apprentis entrepreneurs ». La voie de l'apprentissage doit donc être positionnée comme une voie privilégiée et se doter d'une plus forte ambition. Cette disposition vise à étendre à tous les apprentis des modules de formation comme les brevets des métiers d'art (BMA) et à aider les CFA à se doter d'outils favorisant le développement d'initiatives entrepreneuriales (incubateurs de start-up, fab labs...). L'expérience acquise par les apprentis dans l'exercice de leur métier doit également être renforcée par des actions permettant, à ceux qui le souhaitent, d'être informés sur les offres d'entreprises à reprendre et d'être accompagnés dans cette démarche.

3. DONNER LA POSSIBILITÉ À CHAQUE ENSEIGNANT DE S'INITIER CONCRÈTEMENT AUX TECHNIQUES ET AUX MÉTHODES DE LA GESTION DE PROJET ENTREPRENEURIAL

Inscrire le développement de l'esprit d'entreprendre parmi les objectifs de la formation scolaire permet de valoriser une approche individualisée et inductive de l'enseignement, d'acquies des compétences préprofessionnelles de travail collaboratif et de démarche par projet, mais aussi d'encourager le décloisonnement des parcours de formation. Cet objectif se construit tout au long du cursus de formation initiale. Afin d'aider les enseignants à mettre en œuvre des activités pédagogiques adaptées, le collectif #entreprendre2017 propose de les initier aux outils et aux méthodes de la gestion de projet. Chaque enseignant pourrait ainsi participer à la création et au développement d'une mini-entreprise.

4. PERMETTRE AUX ENTREPRISES DE S'INVESTIR DANS LA FORMATION DES ÉTUDIANTS À L'ENTREPRENEURIAT VIA LE MÉCÉNAT

Cette mesure vise à compléter les dispositions fiscales existantes qui permettent aux entreprises de soutenir, via le mécénat, les établissements d'enseignement supérieur. L'enjeu est d'encourager plus fortement la généralisation des incubateurs d'entreprise au sein des établissements d'enseignement supérieur, mais aussi de favoriser le recours au mécénat de compétences pour la généralisation de la formation à l'entrepreneuriat. Cette mesure permettra de favoriser l'intervention de salariés d'entreprise (en particulier de jeunes diplômés) au sein des établissements d'enseignement supérieur.

5. DIMINUER LE TAUX DE DÉFAILLANCE D'ENTREPRISES CRÉÉES PAR DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Les dispositifs de soutien à la création d'entreprise (ACCRE, ARCE, NACRE...) participent du dynamisme entrepreneurial qui classe aujourd'hui la France en tête des pays de l'OCDE en nombre annuel de créations d'entreprise. À titre d'exemple, parmi les 1 281 519 demandeurs d'emploi du quatrième trimestre 2014, 20 064 ont exprimé la volonté de créer leur propre entreprise et 78 % ont effectivement concrétisé leur projet. Ces chiffres favorables masquent toutefois une certaine fragilité, car 50 % des entreprises disparaissent avant d'atteindre leur sixième année d'existence. Ce « taux de mortalité » descend cependant à 34 % pour les entreprises accompagnées. Afin d'encourager l'accompagnement du porteur de projet, il est donc proposé de subordonner l'exonération des charges sociales lors de la première année d'activité de l'entreprise à l'inscription du créateur ou repreneur d'entreprise dans un réseau national d'accompagnement à la création d'entreprise.



6. ŒUVRER EN FAVEUR D'UN ÉGAL ACCÈS DES FEMMES ET DES HOMMES AUX FONDS PUBLICS D'INVESTISSEMENT EN AMORÇAGE

Si l'égalité était parfaite entre hommes et femmes, aussi bien en matière de participation au marché de l'emploi et de salaire que d'activité entrepreneuriale, la France engrangerait 9,4 % de croissance supplémentaire sur vingt ans. C'est l'une des raisons pour lesquelles le gouvernement a lancé en 2012 un plan en faveur de l'entrepreneuriat féminin avec un objectif : faire progresser de 10 points le taux de femmes entrepreneurs en France d'ici 2017. Une dynamique a été lancée, mais les résultats ne sont pas encore au rendez-vous. Le défi de l'accès au financement demeure notamment un frein récurrent pour les créatrices d'entreprise. Afin de poursuivre la dynamique lancée en 2012, il est proposé que les fonds publics d'investissement en amorçage se fixent comme objectif de financer au moins 40 % de projets portés par des femmes.

7. SENSIBILISER LES FUTURS PORTEURS DE PROJET AUX MARCHÉS INTERNATIONAUX

La France est la sixième puissance économique mondiale, mais ne compte que 125 000 exportateurs (4 % de l'ensemble des entreprises) et a un déficit commercial de 45 milliards d'euros. 100 000 nouveaux exportateurs, exportant chacun 1 million d'euros chaque année, pourraient générer 100 milliards d'euros de ventes supplémentaires et 1 million d'emplois nouveaux. Les futurs porteurs de projet français doivent comprendre que l'avenir est aussi, et surtout, dans les marchés internationaux. Il est donc nécessaire de leur apprendre, très tôt, à connaître ces marchés. Des pistes d'amélioration peuvent être trouvées en termes de formation des futurs créateurs d'entreprise, notamment dans l'enseignement supérieur.



8. SIMPLIFIER LA CESSION ET LA REPRISE D'ENTREPRISE

Les entreprises de moins de 50 salariés doivent respecter un délai d'information préalable des salariés de 2 mois avant toute cession d'un fonds de commerce, afin de permettre à un ou plusieurs salariés de présenter une offre pour l'acquisition du fonds. Cette nouvelle procédure contraignante paralyse de nombreuses cessions d'entreprises, du fait des risques qui pèsent sur la confidentialité indispensable à leur réussite. Elle fait aussi planer une incertitude juridique majeure sur toutes les opérations de transmission de PME du fait des sanctions prévues (nullité facultative). Le délai incompressible de 2 mois n'est ni réaliste, ni praticable. Le dispositif risque en effet de paralyser la cession pendant le délai d'information alors que les salariés ne sont pas nécessairement intéressés. C'est pourquoi il convient de supprimer ce dispositif contreproductif, en décalage complet avec la réalité de l'entreprise en général, et des TPE en particulier.

9. ATTRIBUER AUTOMATIQUEMENT UN NUMÉRO SIRET À CHAQUE JEUNE FRANÇAIS POUR SON 16^e ANNIVERSAIRE

Un mineur peut bénéficier d'une certaine autonomie à partir de 16 ans. Il lui est ainsi possible d'effectuer son recensement citoyen, de se voir attribuer un numéro de Sécurité sociale ou de participer à la création d'une association. Il peut également, avec l'autorisation de ses parents, ouvrir un compte bancaire ou accomplir seul les actes d'administration nécessaires à la création et à la gestion d'une entreprise individuelle à responsabilité limitée ou d'une société unipersonnelle. En revanche, les actes de disposition (achat, vente, don, etc.) ne peuvent être accomplis que par les parents du mineur, ou son administrateur légal. S'il est donc légalement possible pour un mineur de créer son entreprise, dans les faits, le lancement de son activité et l'émission de sa première facture sont un peu plus compliqués à mettre en œuvre. Dans un souci de simplification, et pour soutenir l'envie d'entreprendre des plus jeunes, le collectif propose de rendre automatique l'attribution d'un numéro SIRET à tout jeune français le jour de ses 16 ans.

Retrouvez l'intégralité des propositions sur le site www.entreprendre2017.fr



LES CANDIDATS ONT RÉAGI FAVORABLEMENT À NOS 9 PROPOSITIONS

LORS DU SALON DES ENTREPRENEURS, THIBAUT LANXADE, VICE-PRÉSIDENT DU MEDEF ET PRÉSIDENT DU PÔLE ENTREPRENEURIAT ET CROISSANCE, A EU L'OCCASION DE PRÉSENTER LES 9 PROPOSITIONS ÉLABORÉES PAR LE COLLECTIF #ENTREPRENDRE2017 AUX CANDIDATS À LA PRÉSIDENTIELLE POUR PROMOUVOIR L'ESPRIT D'ENTREPRISE DANS TOUTES LES COMPOSANTES DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE. IL NOUS LIVRE SON OPINION SUR CES ÉCHANGES.

.....

Vous avez échangé autour de l'entrepreneuriat avec la plupart des candidats à la prochaine présidentielle. Avez-vous le sentiment que les propositions du collectif #entreprendre2017 ont été bien reçues par les politiques ?

Thibault Lanxade : Oui, sur l'ensemble des neuf mesures, les candidats n'ont pas eu d'objections et deux de nos mesures ont reçu un avis favorable de l'ensemble des candidats, appuyé pour certains. Seule Marine Le Pen n'a pas réellement répondu et s'est concentrée sur un discours différent, notamment sur l'éducation. Elle

estime en effet que l'école doit assurer des missions assez précises et que la place de l'entreprise est assez faible. Les mesures qui ont le plus retenu l'attention sont l'attribution d'un numéro de Siret dès l'âge de 16 ans, mais également le fait que l'éducation doit être plus présente dans l'écosystème entrepreneurial et que les jeunes soient mieux informés de l'existence de l'entrepreneuriat. Quant à la mesure, assez innovante, de mieux guider les entrepreneurs via les réseaux d'accompagnement, elle a également retenu l'attention de l'ensemble des candidats.

Que vous ont dit les candidats ? Selon vous, la classe politique a-t-elle enfin compris la nécessité de placer l'entreprise et l'entrepreneuriat au cœur du débat public ?

L'ensemble des candidats ont compris qu'une partie de la création d'emplois à venir était dans les PME et les TPE, mais aussi dans la dynamique entrepreneuriale. Ils ont saisi l'importance d'un encouragement fort pour l'entrepreneuriat individuel, une nouvelle forme d'activité qui est une alternative à l'emploi salarié. Ils ont également compris qu'il fallait favoriser la capacité d'un entrepreneur à très vite pouvoir embaucher une, deux ou plu-





4 QUESTIONS À THIBAUT LANXADE

Quelle sera pour vous la première des priorités du futur gouvernement en termes de soutien à l'entreprise et à l'entrepreneuriat ?

C'est une bonne question qui n'est pas aujourd'hui encore bien définie. On voit beaucoup de mesures sur l'entrepreneuriat dans les programmes, et les candidats sont en train de s'affirmer. Je pense que François Fillon a une vision assez précise de ce qu'il veut faire concernant les dynamiques entrepreneuriales à la fois sur l'accompagnement, le travailleur indépendant et sur la simplification vis-à-vis des petites et moyennes entreprises, qu'il va encourager. Emmanuel Macron a pour sa part une vision assez dynamique de l'évolution du monde de l'entreprise, y compris de l'accompagnement entrepreneurial, mais il n'a pas de programme précis à ce sujet. Il a toutefois un projet qui met en perspective un encouragement de l'entrepreneuriat. Benoît Hamon a pour le moment, comme je vous l'ai dit, centré sa problématique entrepreneuriale sur le monde associatif, le monde de l'économie sociale et solidaire. Pour le moment, on ne voit donc pas la façon dont il va pouvoir accompagner les jeunes entreprises. Enfin, Marine Le Pen ne parle pas d'entrepreneuriat, elle parle de protectionnisme pour les TPE-PME, ce qui va, à mon sens, à l'encontre de ce qu'il faut pour l'entrepreneuriat.

sieurs personnes, car c'est cela qui permettra d'inverser la courbe du chômage. L'entrepreneuriat est non seulement le moteur de la croissance, mais également une très belle opportunité pour l'emploi.

Les principaux candidats de la gauche ne sont toutefois pas venus à la rencontre du MEDEF. Comment expliquez-vous cela ?

C'est vrai. Nous sommes passés juste après les primaires et cela a réduit le champ. Je pense qu'avant les primaires, nous aurions eu l'ensemble des candidats du Parti socialiste. Je ne pense pas en revanche que Jean-Luc Mélenchon avait grand-chose à dire aux entrepreneurs, c'est un tort et c'est bien regrettable. Je pense qu'il n'en est pas à ce degré de compréhension. En revanche Benoît Hamon n'a pas voulu se plier à l'exercice et se laisser interroger, mais est tout de même venu au salon des Entrepreneurs. Il faudra lui demander pourquoi. Je n'y vois cependant pas de signal particulier, si ce n'est que le message qu'il adresse est très monocentré sur l'économie sociale et solidaire. C'est certes quelque chose de tout à fait valeureux, mais ce n'est qu'un petit pan de la dynamique entrepreneuriale. Il est dommage qu'il ne se soit pas exprimé sur l'entièreté des mesures.

LA FONDATION ENTREPRENDRE AIDE CHACUN À DEVENIR ENTREPRENEUR DE SA VIE

INTERVIEW CROISÉE DE BLANDINE MULLIEZ ET XAVIER DELATTRE

LA FONDATION ENTREPRENDRE VISE À DÉVELOPPER ET À PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT PARTOUT EN FRANCE. BLANDINE MULLIEZ ET XAVIER DELATTRE, RESPECTIVEMENT PRÉSIDENTE ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CETTE FONDATION, NOUS EXPLIQUENT COMMENT ELLE FONCTIONNE ET QUELS SONT LES BUTS QU'ELLE POURSUIT.

FRANCE 2020 : XAVIER DELATTRE, LA FONDATION ENTREPRENDRE A ÉTÉ CRÉÉE EN 2008, QUELLE EST SA MISSION ?

Xavier Delattre : La mission de la Fondation Entreprendre est de développer et de promouvoir l'entrepreneuriat. Pour cela, elle favorise la posture entrepreneuriale pour permettre à chacun de devenir entrepreneur de sa vie, créateur de son travail, créateur de son entreprise. Sa vocation est de fédérer et de soutenir des associations d'intérêt général qui ont cet objectif commun. Avec elles, la Fondation va co-construire et travailler en synergie au moyen de programmes d'action qui servent les projets de créateurs, de repreneurs d'entreprises, de jeunes, de seniors ou de personnes en situation de handicap... La Fondation Entreprendre est une plateforme regroupant les entrepreneurs qui, à titre personnel ou via leur entreprise, veulent soutenir la cause entrepreneuriale par leur bénévolat, leur don ou leur mécénat. Ce sont eux qui donnent à la Fondation les moyens d'agir ! Cette mobilisation d'entrepreneurs permet à la Fondation de fédérer et de renforcer des associations qui agissent sur le terrain. Elle est un levier qui accélère leur croissance et leur permet de créer plus de valeur ajoutée.



BLANDINE MULLIEZ, COMMENT LA FONDATION ENTREPRENDRE EST-ELLE NÉE ?

Blandine Mulliez : La Fondation Entreprendre a été créée en 2008 par mon père, André Mulliez. Celle-ci est née grâce à un petit groupe d'entrepreneurs, engagés aux côtés de mon père, qui ont travaillé durant dix-huit mois sur l'étude de faisabilité du projet. Les racines de la Fondation sont plantées bien profondément. En effet, trente ans plus tôt, à la tête de Phildar et traversant la crise du textile dans notre pays, mon père a dû licencier 700 collaborateurs. Cette période fut très difficile à vivre ! Il a décidé de se consacrer à l'accompagnement à la création d'entreprises, créatrice d'emploi. C'est ainsi qu'il a créé Réseau Entreprendre en 1986 : « Pour créer de l'emploi, créons des entrepreneurs » aimait-il dire. Aujourd'hui, Réseau Entreprendre, c'est 6 500 chefs d'entreprises bénévoles qui, chaque année, aident plus de 1 000 créateurs ou repreneurs dans leur projet. Avec la création de la Fondation Entreprendre, mon père a voulu pérenniser Réseau Entreprendre (La Fondation Entreprendre en est toujours un soutien essentiel), mais dès sa création, il a souhaité promouvoir l'esprit d'entreprendre, particulièrement auprès des jeunes et des enseignants. Début 2009, on m'en a confié la présidence. En 2011, la Fondation Entreprendre a été reconnue d'utilité publique, et en 2015 elle est devenue fondation abritante.

XAVIER, AU TRAVERS DE QUELS PROGRAMMES LA FONDATION AGIT-ELLE ?

X. D. : L'action de la Fondation se déploie autour de quatre programmes prioritaires. Chaque programme cible un public bien spécifique pour avoir des réponses adaptées et percutantes :

- « **Graines d'entrepreneurs** » a pour objectif de renforcer la culture entrepreneuriale. Nous soutenons chaque année des actions qui s'adressent aux collégiens, lycéens et étudiants, en lien avec leurs professeurs, pour leur faire partager la passion d'entreprendre.
- « **Parcours d'entrepreneurs** » accompagne les créateurs et repreneurs d'entreprises, mais aussi les chefs d'entreprises qui ont besoin d'être conseillés dans leur croissance.
- Les entreprises sont relativement peu dirigées par des femmes (30 % d'entrepreneures en France, dont une majorité sous le statut d'autoentrepreneur). La fondation a donc conçu le programme « **Des Elles pour entreprendre** ».
- Enfin, « **Cœur d'entrepreneurs** » s'intéresse plus particulièrement aux personnes nécessitant un accompagnement plus personnalisé, tels que les décrocheurs scolaires, les post-dépôts de bilan ou les personnes porteuses d'un handicap, par exemple. Ce programme ouvre un horizon social et professionnel grâce à l'entrepreneuriat.

COMMENT S'ARTICULE CETTE ACTION CONCRÈTEMENT ?

X. D. : Chaque année, la Fondation Entreprendre soutient entre douze et quinze actions impactantes, sélectionnées avec rigueur. L'objectif est d'aider les associations de terrain à croître, essayer, se professionnaliser et travailler en synergie. Depuis huit ans, la Fondation Entreprendre a accordé 8,9 millions d'euros de subventions en accompagnant une trentaine d'associations via des financements pluriannuels ou ponctuels. Elle a aussi créé la première pépinière d'associations dédiées à l'entrepreneuriat (voir encadré). Ces soutiens ont permis en 2016, via les associations bénéficiaires, de sensibiliser près de 80 000 jeunes à l'esprit d'entreprendre et d'accompagner près de 1 500 entrepreneurs dans la création de près de 900 entreprises. Au-delà du financement, La Fondation Entreprendre assure un véritable accompagnement qui va d'un suivi trimestriel à des conseils de structuration, de mutualisation des actions ou des mesures d'impact par exemple.

BLANDINE, POUVEZ-VOUS NOUS DIRE EN QUOI CONSISTE PLUS PRÉCISÉMENT LE PROGRAMME « DES ELLES POUR ENTREPRENDRE » PUISQU'IL PREND EFFET ACTUELLEMENT ?

B. M. : L'une des vocations premières de la Fondation Entreprendre est de donner les moyens d'entreprendre à tous ceux qui le souhaitent. Conjuguer davantage l'entrepreneuriat au féminin est évidemment l'un de nos enjeux majeurs, d'autant plus que seulement trois entrepreneurs sur dix sont des femmes alors que plus de 50 % ont pourtant envie de créer. « Des Elles pour entreprendre » est un programme sur trois ans qui valorise et favorise l'entrepreneuriat chez les femmes. Ce programme, en collaboration avec Axa France, apporte des solutions pour donner toutes les chances aux femmes d'entreprendre avec succès, à tous les âges et là où elles se trouvent. Il permet d'agir aussi auprès des étudiantes (97 % jugent l'aventure entrepreneuriale difficile à mener à la sortie de leurs études) en suscitant l'envie d'entreprendre par des rencontres avec des entrepreneur(e)s sur les campus ou en entreprise. Nous avons aussi créé un MOOC [cours en ligne, ndlr] qui aide à la recherche de financement, avec un focus sur la confiance en soi, l'ambition personnelle et pour son entreprise, ou la posture à avoir auprès des financeurs. Ce MOOC a été élaboré avec des femmes qui ont vécu cette aventure entrepreneuriale. Enfin, ce programme comprendra des appels à projets associatifs (dotation de 600 000 euros) avec pour objectif d'accompagner les entrepreneures à chaque étape de leur projet et de leurs moments de vie, mais aussi en cas d'échec pour les aider à rebondir positivement.





COMMENT AGISSEZ-VOUS POUR FAIRE PARTAGER CETTE PASSION D'ENTREPRENDRE À DES JEUNES ?

B. M. : Les jeunes évoluent dans un monde incertain, où on leur dit que dans vingt ans, 48 % des métiers actuels auront disparu et 60 % des métiers n'existent pas encore aujourd'hui. Notre action a pour objectif de leur faire prendre conscience qu'ils ont tous une pépite en eux, et qu'ils sont naturellement entrepreneurs de leur vie. Le programme « Graines d'Entrepreneurs » permet de développer et de mettre en cohérence des actions d'associations de terrain à destination des collèges, lycées et universités. Parce que l'envie d'entreprendre se découvre, s'apprend, se partage et se cultive, nous avons créé en 2016 le festival de l'esprit d'entreprendre, Déclat, avec quatre associations (100 000 entrepreneurs, Entreprendre Pour Apprendre, Enactus et Les entrepreneuriales). C'est le festival des associations qui œuvrent au quotidien pour que les jeunes s'ouvrent à l'entreprise. S'y déroulent les championnats nationaux ou les remises de prix des associations. Ce moment est l'aboutissement d'une année de travail des jeunes et des étudiants. Près de 1 500 jeunes, enseignants et entrepreneurs vont se retrouver les 1^{er} et 2 juin 2017 à la Cité des Sciences à Paris, pour la deuxième édition du festival. Vous y êtes tous invités !

XAVIER, VOUS ÊTES FONDATION ABRITANTE. QU'EST-CE QU'UNE FONDATION ABRITANTE ET UNE FONDATION ABRITÉE ?

X. D. : Si un entrepreneur est porteur d'un projet philanthropique ou de mécénat d'entreprise en lien avec la mission et les valeurs de la Fondation Entreprendre, nous l'aidons à lui donner vie. Nous le conseillons sur les différents montages possibles comme, par exemple, la fondation abritée. Celle-ci est un moyen pour structurer sa philanthropie personnelle ou le mécénat de son entreprise. La Fondation Entreprendre, abritante, a pour mission de gérer la fondation abritée et d'accompagner l'entrepreneur dans la réalisation de son projet d'intérêt général. Dans la création d'une fondation abritée, ce dernier peut choisir différents profils de fondation, par exemple : familiale pour impliquer les nouvelles générations et renforcer l'*affectio familiae*, territoriale pour agir en proximité, voire d'entreprise... L'entrepreneuriat est un moyen d'agir concrètement et positivement, et qui concourt à changer notre pays ! C'est pour cela que c'est une thématique motivante pour une fondation abritée. Experte à la fois dans les domaines de l'entrepreneuriat et de la philanthropie, la Fondation Entreprendre accompagne tous les entrepreneurs désireux de créer un projet philanthropique. Elle leur permet de conduire leurs actions comme ils mènent leur métier au quotidien, avec passion et efficacité.

LA FONDATION ENTREPRENDRE A LANCÉ UN CHALLENGE « INNOVER POUR CRÉER UNE FRANCE ENTREPRENEURIALE ». QU'EN ATTENDEZ-VOUS ? QUI PEUT CANDIDATER ? POUR QUELLES RÉCOMPENSES ?

X. D. : Ce challenge est ouvert aux associations qui ont un projet innovant pour développer l'esprit d'entreprendre en France, tant dans leurs modes de fonctionnement que dans leurs actions. Je sais que nous allons découvrir de très beaux projets ! Nous choisirons trois pépites qui vont faire bouger l'entrepreneuriat en France dans les cinq ans à venir ! Un appel à projets a été lancé le 16 janvier 2017. Les candidatures sont ouvertes jusqu'au 14 avril, à toutes les structures éligibles au mécénat. Les lauréats seront annoncés en juillet : 50 000 euros seront alloués au premier, 30 000 euros au deuxième et 20 000 euros au troisième.

BLANDINE, QUEL MESSAGE SOUHAITEZ-VOUS TRANSMETTRE AUX GÉNÉRATIONS FUTURES SUR L'ENTREPRENEURIAT ?

B. M. : Je leur dirais que dès leur plus tendre enfance, que ce soit en parlant, en marchant, ou en testant toutes sortes de choses, ils ont fait preuve d'engagements personnels, ils ont naturellement entrepris. Le risque et l'audace de l'enfance font donc grandir ! Cette créativité est toujours en eux, alors je leur dirais : *« Allez-y, osez ! Prenez des responsabilités et ne restez pas seul. En effet, partager et échanger sont des alliés et des joies. À toi, le jeune à qui je parle, sache que le plus difficile est de démarrer, et qu'il y a mille façons d'entreprendre. Trouve ta pépite et dis-lui "Oui". Sois convaincu que la plus belle manière d'entreprendre est*



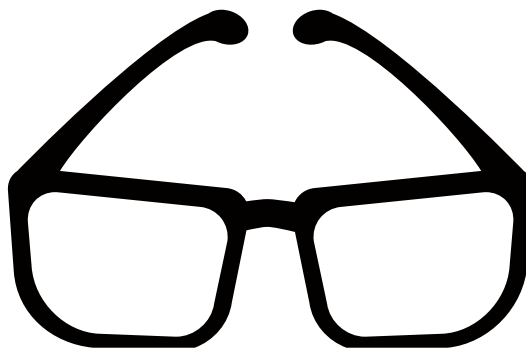
LA FILATURE, UN LIEU DE RENCONTRE ET D'ÉCHANGES

La Filature, lieu de rencontre et d'échanges sur 500 m², est la première pépinière d'associations qui agissent toutes en faveur de l'entrepreneuriat. Dans le cadre de ses missions, la Fondation Entreprendre facilite ainsi le partage de bonnes pratiques entre associations et favorise les synergies. En plus de l'équipe opérationnelle de la fondation, plusieurs associations sont présentes : 100 000 entrepreneurs, Entreprendre pour Apprendre, les entrepreneuriales, le CJD Paris, Réseau Entreprendre, Action'elles... Situé dans le 10^e arrondissement, cet espace rappelle l'esprit industriel et l'histoire des fondateurs. La Filature est devenue un lieu de rencontre, d'échanges, de passage, de travail pour tous les acteurs ou les soutiens du monde entrepreneurial : les associations, les acteurs politiques, les entreprises. On y organise divers événements et rencontres. C'est un outil, une plateforme au service de notre cause et donc de tous les entrepreneurs !

RETRAITE

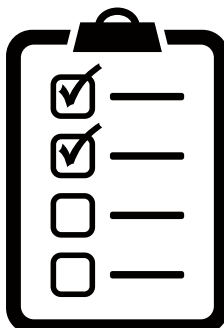
ÉQUITÉ, SOLIDARITÉ, SIMPLICITÉ ET SOUPLESSE

PARMI LES RÉFORMES STRUCTURELLES QUE DEVRA MENER LE PROCHAIN GOUVERNEMENT FIGURE, BIEN ÉVIDEMMENT, LA REFONTE DE NOTRE SYSTÈME DE RETRAITE. LES PROPOSITIONS DU MEDEF VISENT À LA FOIS À REDONNER DE L'AIR AU SYSTÈME ACTUEL À COURT TERME ET À REFONDER UN NOUVEAU DISPOSITIF QUI CONJUGUE ÉQUITÉ, SOLIDARITÉ, SIMPLICITÉ ET SOUPLESSE..



UN SYSTÈME À BOUT DE SOUFFLE

Notre système obligatoire de retraite, fondé sur la répartition, mobilise près de 13,7 % du PIB, soit un niveau au-dessus de la moyenne européenne. Il est aujourd'hui à bout de souffle. Ainsi, la diminution structurelle du ratio cotisants-retraités le fragilise : alors qu'il y avait en France dans les années 1970 environ trois cotisants pour un retraité, ce ratio est de 1,65 aujourd'hui et continuera de baisser dans le futur pour descendre à 1,4 cotisant pour un retraité au-delà de 2050. Les efforts consentis n'ont permis que de ralentir la dégradation : les taux de remplacement (pourcentage du dernier salaire perçu avant la retraite) passeront pour les non-cadres de 77 % pour la génération 1960 à 69 % pour la génération 1990 et de 57 % à 51 % pour les cadres. Le niveau des cotisations patronales pour les régimes obligatoires est quant à lui passé de 15,60 % en 2012 à 16,30 % en 2017. Ces leviers ne sont donc plus opérants. La complexité de notre régime est un frein à la mobilité des salariés qui vont devoir évoluer entre différents métiers ou postes : il existe aujourd'hui 35 régimes distincts, privés ou publics dont certains ont des règles très différentes. Il y a donc urgence à se donner une nouvelle ambition et à mener une réforme qui refonde complètement notre système de retraite dans l'esprit initial : équité, solidarité, avec la souplesse en plus.



UNE ACTION EN TROIS ÉTAPES



Le système de retraite, pour être accepté, doit conjuguer l'équité entre tous les Français, quel que soit leur statut (salarié, indépendant, fonctionnaire...), la solidarité entre les générations pour que les jeunes qui paient les retraites de leurs aînés aient ensuite à leur tour la retraite qu'ils attendent, la simplicité d'un système général unifié et enfin la souplesse, car aujourd'hui les actifs ont plusieurs vies professionnelles et peuvent changer de statut.

Cela nécessite d'agir en trois étapes :

- 1.** À court terme, sauver le régime actuel en faisant en sorte qu'une solidarité intergénérationnelle puisse s'exprimer pour les plus âgés, sans que cela obère l'avenir de nos jeunes ou la compétitivité de nos entreprises. Pour cela, relever l'âge du départ à la retraite est indispensable.
- 2.** À moyen terme, engager une réforme systémique qui permette la fusion de nos trop nombreux régimes autour d'un socle de solidarité pour tous et de trois régimes (salariés, fonctionnaires, indépendants) basés sur un système à points permettant une souplesse accrue et un passage de l'un à l'autre.
- 3.** À moyen terme également, créer les conditions du développement de la retraite supplémentaire basé sur la capitalisation et la démarche individuelle.

SAUVER LE RÉGIME ACTUEL GRÂCE À UNE SOLIDARITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE

Objectif : reporter l'âge de départ à la retraite à 65 ans pour l'ensemble des régimes, fonctionnaires et salariés, et faire converger les différents régimes.

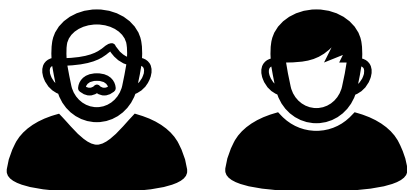
Cela implique les actions suivantes :

Solidarité vis-à-vis des plus âgés (on ne touche pas aux pensions) et des plus jeunes (on ne renchérit pas le coût du travail) en relevant l'âge d'ouverture des droits à retraite avec un alignement sur le standard des pays européens, à savoir 65 ans d'ici 2026 à compter de la génération 1961.

Équité entre tous les Français en alignant les règles de calcul de la pension des fonctionnaires sur celles applicables aux salariés du secteur privé à savoir sur les vingt-cinq meilleures années, au lieu des six derniers mois.

Simplicité en créant une caisse de retraite des fonctionnaires en lieu et place du compte d'affectation spéciale actuel afin de donner de la transparence aux charges et aux produits de ce régime, ainsi qu'aux coûts.

Souplesse en mettant en place un dispositif légal et individualisé de retraite anticipée, ouvert à tous les salariés ayant atteint un certain âge (60 ou 62 ans, par exemple) qui ne pourraient plus travailler et dont l'usure prématurée, quelle qu'en soit la cause (en lien ou non avec le travail), aurait fait l'objet d'un constat médical.



ENGAGER UNE RÉFORME SYSTÉMIQUE DE NOTRE SYSTÈME DE RETRAITE

Objectif : repenser et simplifier les régimes de retraite existants afin de donner plus de lisibilité et de permettre un passage plus simple d'un statut à l'autre (salarié, fonctionnaire, indépendant), donc des trajectoires de vie moins linéaires.

Cela implique les actions suivantes :

Solidarité en mettant en œuvre un socle commun, quel que soit le statut : salarié, fonctionnaire ou travailleur indépendant. Piloté et géré par l'État, ce filet de sécurité serait financé par l'impôt à assiette large type TVA ou CSG. Il servirait le minimum contributif, le minimum vieillesse, une partie des droits CNAV actuels (maladie, chômage...), y compris pour les fonctionnaires et les indépendants.

Équité en créant trois régimes obligatoires, tous les trois contributifs, en points et en répartition : un pour les salariés du privé piloté par les partenaires sociaux, un autre pour les travailleurs indépendants et le troisième pour les salariés de la fonction publique.

Simplicité en généralisant dans tous les régimes obligatoires un système par points pour les droits contributifs, sans condition de durée minimale de cotisation dans tel ou tel régime. Cela permettra une plus grande fluidité et une meilleure prise en compte des droits de tous ceux qui auront changé de statut au cours de leur parcours professionnel – ils sont de plus en plus nombreux.

Souplesse en effectuant annuellement, et de façon prospective, le suivi de « l'âge d'équilibre » des différents régimes compte tenu du niveau des cotisations et du montant des pensions.

CRÉER LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT DE LA RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE BASÉ SUR LA CAPITALISATION ET LA DÉMARCHÉ INDIVIDUELLE

Objectif : permettre aux Français qui le désirent de se constituer un **supplément de retraite** qui s'ajoute aux pensions versées par les régimes obligatoires via des produits de capitalisation.

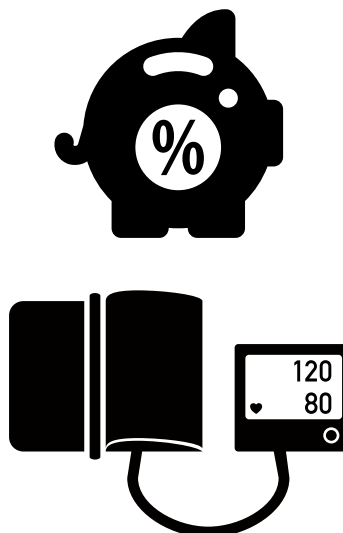
Cela implique les actions suivantes :

Simplicité en prenant des mesures fiscales et sociales rendant attractifs les contrats de retraite supplémentaire dont la stabilité serait garantie dans le temps.

Souplesse en laissant des latitudes plus grandes aux entreprises pour adapter leurs dispositifs en fonction de leurs *business models*.

Équité en mettant en cohérence l'ensemble des dispositifs.

Solidarité en réussissant la création des fonds de retraite professionnelle supplémentaire, avec la mise en place, conformément au cadre européen, d'un nouveau régime prudentiel.





Dynamiser ^{Up}

**Dynamiser à la puissance Up,
C'est développer la performance
durable de votre entreprise.**

Nos dispositifs d'incentive et de fidélité clés en main ou sur-mesure sont conçus pour dynamiser et pérenniser la performance des entreprises. Nous conseillons et accompagnons au quotidien les décideurs dans le pilotage et la mise en œuvre de leurs programmes : challenges de motivation des salariés, animation des réseaux commerciaux, programmes de fidélité et récompenses des équipes et des clients.

BROCA&WIERNICKE - Crédit Photo : Getty Images



Décideurs, passez à l'action
sur up-france.fr/dynamiser

0 826 08 15 15

Service 0,20 € / min
+ prix appel

Up

**Ça fait du bien
au quotidien**



**ENTRETIEN AVEC
JACQUES-YVES
HARSCOUËT,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
FRANCE DU GROUPE UP**

« Des solutions digitales pour dynamiser la performance commerciale des entreprises »

LE GROUPE UP, SPÉCIALISTE DES TITRES DE SERVICES PRÉPAYÉS, DÉVELOPPE AUSSI DES DISPOSITIFS D'INCENTIVE À DESTINATION DES ENTREPRISES. POURQUOI CE CHOIX ?

Avec sa marque historique Le Chèque Déjeuner et son implantation dans 17 pays, notre groupe est aujourd'hui le numéro 3 mondial et le co-leader en France du marché des titres repas, cadeaux et sociaux. En complément de cette activité, nous avons souhaité nous orienter vers le service aux entreprises. Dans ce sens, le marché Incentive, Fidélité et Récompenses est à la croisée des chemins entre une base arrière titres importante - nous délivrons plus de 100 millions d'euros de récompenses Incentive par an - et un accompagnement pour les entreprises. Nous proposons des solutions digitales innovantes aux décideurs pour faciliter leur quotidien et améliorer leur performance commerciale via la construction de dispositifs d'incentive et de fidélité.

QUELS SONT LES DOMAINES D'INTERVENTION DU MARCHÉ INCENTIVE, FIDÉLITÉ ET RÉCOMPENSES ?

Notre métier, c'est d'aider les entreprises dans le développement de leur activité en leur fournissant des solutions clés en main ou sur-mesure. Il peut s'agir d'accroître la motivation des collaborateurs, de développer la performance des réseaux commerciaux et de pérenniser la fidélité des clients. Nous proposons pour cela des solutions destinées à challenger les salariés et à booster la force commerciale. Nos domaines d'interventions concernent également la promotion des ventes, les actions de parrainage et la récompense des équipes, par exemple dans le cadre de la conduite d'un changement organisationnel.

CONCRÈTEMENT, QUELLES SOLUTIONS LE GROUPE UP PROPOSE-T-IL POUR DYNAMISER LA PERFORMANCE COMMERCIALE DES ENTREPRISES ?

Nous agissons sur trois niveaux. Notre plateforme digitale Pulse Systems, accessible sur ordinateur, tablette ou smartphone, permet aux décideurs de piloter leurs opérations d'incentive en toute autonomie. La version standard offre différentes fonctionnalités pour définir l'attribution des points, dynamiser le challenge, analyser les résultats au travers de tableaux de bord et récompenser les gagnants via une e-boutique intégrée. Nous proposons aussi la solution digitale Fid Pocket, dédiée à la fidélité des points de vente. Elle est simple à mettre en place et vise à optimiser la rentabilité de l'activité commerciale des enseignes. Le troisième niveau, lié à notre métier historique, est la large gamme de cadeaux, dématérialisés ou physiques, qu'offre le groupe Up pour récompenser les différentes cibles visées par les opérations de stimulation interne ou externe.

CET ACCOMPAGNEMENT PEUT-IL PRENDRE LA FORME DE SOLUTIONS SUR-MESURE ?

Les retours sur la mise en place des opérations d'incentive sont très positifs puisque, selon une étude récente, plus de 50% des entreprises ayant opté pour ce type de challenge ont atteint leur objectif d'augmentation du chiffre d'affaires. Les équipes du groupe Up peuvent tout à fait affiner le dispositif en fonction d'un cahier des charges plus complexe du client. C'est alors de la haute couture : sur la base de nos plateformes standards, nous développons un programme totalement personnalisé, qui s'appuie sur notre savoir-faire d'émetteur de titres et sur l'expertise de notre agence de marketing relationnel intégrée.



www.up-france.fr/dynamiser

Plateforme d'incentive Pulse Systems



Application mobile de fidélité Fid Pocket





LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

PAGES 136 / 143 MONDIALISATION

PAGE 136

RENFORCER DURABLEMENT LE PARTENARIAT
ENTRE L'AFRIQUE ET LA FRANCE

PAGE 138

RENFORCER LA POSITION DE LA FRANCE
ET DE SES ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL
4 QUESTIONS À **FRÉDÉRIC SANCHEZ**
3 QUESTIONS À **BERNARD SPITZ**

PAGES 144 / 153 FORMATION

PAGE 144

LA **WORLD SKILLS COMPETITION**,
UN TREMLIN POUR L'AVENIR
3 QUESTIONS À **NOLWENN PITTET**

PAGE 147

LA CHAÎNE DE L'APPRENTISSAGE

PAGE 148

RUE DE LA FORMATION
SE TRANSFORMER POUR CONQUÉRIR !

PAGE 150

BEAU TRAVAIL
ET C'EST REPARTI POUR UN TOUR !

PAGE 151

MON CAMPUS NUMÉRIQUE :
UNE PLATEFORME D'E-LEARNING POUR
FAIRE FACE À TOUTES LES MUTATIONS

PAGE 152

PIA 2 : LES COMPAGNONS DU DEVOIR
RETENUS POUR DEUX PROJETS

PAGES 154 / 157 ENTREPREUNARIAT

PAGE 154

« POUR CONQUÉRIR LES MARCHÉS,
IL FAUT PRODUIRE CE QUI SE VEND ! »

PAGE 156

TRIBUNE DE **MICHEL GODET**
FONCTION COMMERCIALE :
LE NERF DE LA GUERRE

RENFORCER DURABLEMENT LE PARTENARIAT

ENTRE L'AFRIQUE ET LA FRANCE

MONDIALISATION

LES ACTEURS ÉCONOMIQUES DEMANDENT AUX DÉCIDEURS POLITIQUES FRANÇAIS D'ENGAGER UNE POLITIQUE AFRICAINE ACTIVE POUR RENFORCER LE PARTENARIAT PANAFRICAIN EN PLAÇANT L'ENTREPRISE AU CŒUR DE LA RELATION ENTRE L'AFRIQUE ET LA FRANCE.

UN GÉANT AUX PORTES DE L'EUROPE

L'Afrique constitue aujourd'hui un moteur essentiel pour la croissance économique mondiale. Son taux de croissance annuel approche les 5 % sur les dix dernières années. En 2050, le PIB du continent sera équivalent à celui de la Chine. **L'Afrique est aussi un géant aux portes de l'Europe dont la population va doubler en trente ans :**

la population africaine passera ainsi de 1,2 milliard à 2 milliards d'individus en 2050. Cette évolution se traduit également par l'émergence d'une classe moyenne urbanisée et connectée. La **jeunesse africaine est la principale force et la richesse du continent** : la moitié de la population africaine a moins de 25 ans. De plus, la France a un atout inestimable : sa diaspora africaine. Elle assure un lien profond et dynamique entre l'Afrique et la France. Ces deux pays peuvent donc relever ensemble les défis auxquels ils font face (transformation numérique, mondialisation, développement durable, ruptures sociétales...).

UN CONTINENT EN PLEINE MUTATION

L'Afrique est en pleine mutation et se dote de tout :

équipements énergétiques et de télécommunications, infrastructures urbaines et de transport, biens de consommation, agroalimentaire, formations, etc. Les entreprises africaines se développent et des champions économiques africains émergent, dont certains sont aux avant-postes des sauts technologiques. Aujourd'hui, 100 000 emplois en France dépendent des exportations vers l'Afrique. D'ici à 2030, les entreprises françaises pourraient créer plusieurs centaines de milliers d'autres emplois, en France et en Afrique, à travers le renforcement d'un partenariat gagnant-gagnant. Les entreprises françaises disposent d'atouts reconnus par leurs partenaires africains : filières d'excellence, savoir-faire, valeurs humaines, proximité géographique, connaissance culturelle...

Les interrogations et les inquiétudes soulevées par le Brexit et les conséquences du retour possible des protectionnismes appellent à renforcer durablement la relation économique entre l'Europe et l'Afrique.

C'est le sens des propositions formulées par les entreprises aux candidats aux élections présidentielles et législatives :

- Muscler la diplomatie économique et renforcer l'efficacité du dispositif public pour un meilleur accompagnement des entreprises françaises en Afrique.
- Améliorer les synergies entre l'action publique et privée française sur le continent africain.
- Faire de la France le principal hub mondial pour les investissements sur le continent africain et le moteur des relations entre l'Union européenne et l'Afrique.
- Donner une nouvelle impulsion à l'internationalisation et aux investissements des entreprises françaises en Afrique.
- Financer plus efficacement le développement africain.
- Développer les passerelles avec le continent en matière d'éducation, de formation et d'employabilité.

ACCOMPAGNER LES « TRENTE GLORIEUSES AFRICAINES »

L'élection présidentielle doit être un tournant pour initier les « Trente Audacieuses françaises » et accompagner les « Trente Glorieuses africaines » à venir. La France, du fait de sa proximité culturelle, sociale et économique, a un rôle spécifique à jouer, sans arrogance, pour construire avec les Africains une relation durable et gagnant-gagnant. **Les acteurs économiques français proposent donc aux politiques et aux décideurs publics français de passer à l'acte, d'engager une véritable dynamique partenariale avec l'Afrique, qui place les entreprises au cœur de la relation avec le continent.**

→ Télécharger l'intégralité des propositions du MEDEF pour l'Afrique sur le site www.medef.com

À QUELQUES SEMAINES DE L'ÉCHÉANCE PRÉSIDENTIELLE, LE MEDEF REND PUBLIQUES SES PROPOSITIONS POUR CONVAINCRE LA FRANCE ET LES FRANÇAIS DES OPPORTUNITÉS DE LA MONDIALISATION.

RENFORCER LA POSITION

DE LA FRANCE ET DE SES ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL

Une France qui gagne doit reposer sur des entreprises innovantes, conquérantes, en Europe et à l'international. Des entreprises qui jouent collectif et font rayonner les talents français. Jamais la mondialisation n'a autant été mise au banc des accusés. Pourtant, seule une mondialisation équilibrée et juste peut apporter des relais de croissance formidables dans un contexte fragile en France et en Europe. La France est attendue dans le monde. C'est le moment d'agir ! Avec plus de 7 milliards d'individus à équiper (10 milliards d'ici 2050), la mondialisation offre des perspectives de croissance considérables, tant en Europe que dans le reste du monde. Elle est aussi devenue une réalité incontournable pour nos entreprises puisque 90 % de la demande mondiale se fera hors de l'UE d'ici 10 à 15 ans. Pour bénéficier de ces relais de croissance, la France dispose d'atouts à valoriser : des entreprises innovantes et dynamiques, des filières d'excellence, un territoire attractif, une réputation culturelle reconnue. Mais notre pays n'a pas assez exploité ses nombreuses forces pour profiter de l'ouverture des

marchés mondiaux, comme en témoigne notre balance commerciale déficitaire depuis près de 15 ans. Désindustrialisation, perte de compétitivité de nos entreprises, dispositif public d'appui à l'export trop complexe... plusieurs facteurs nous affaiblissent. Sans compter la montée des mouvements protectionnistes et le manque de réciprocité des marchés internationaux. Dans ce contexte, un travail de pédagogie est nécessaire et nous devons surtout repenser notre vision de la mondialisation, tout en renforçant la compétitivité de nos entreprises.

CONVAINCRE LES ENTREPRISES ET LES FRANÇAIS DES OPPORTUNITÉS DE LA MONDIALISATION

Les entreprises françaises montrent tous les jours qu'il est possible de réussir et de créer de l'emploi en France en s'internationalisant. En contraste avec cette réalité, l'opinion publique perçoit la mondialisation avec défiance. Pour inciter davantage d'entreprises à oser l'international, il est impératif de lutter

contre les idées reçues et d'expliquer les bénéfices concrets de la mondialisation. Ses opportunités ne sont pas réservées aux seules multinationales. 600 000 PME européennes exportent hors d'Europe, et la mondialisation, loin de détruire l'emploi, en crée. En effet, 2,5 emplois créés à l'international génèrent un emploi en France, et grâce aux investissements étrangers en France, de nombreux emplois sont créés sur notre territoire. La pédagogie commence par l'éducation, par un enseignement secondaire et universitaire valorisant davantage les bienfaits de l'ouverture au monde, de l'expatriation, du commerce international et des bénéfices potentiels d'une meilleure insertion de l'économie française dans les échanges internationaux. Ce travail de sensibilisation doit également être mené auprès des entreprises. Trop peu de PME françaises exportent leurs savoir-faire. Il faut rompre avec cette tendance. Le MEDEF recommande donc de mettre en place un plan de communication national, d'expliquer les règles du commerce mondial aux entreprises – notamment les

PME – et d'introduire une culture de « l'international » dès le plus jeune âge à travers les programmes scolaires et une meilleure maîtrise des langues étrangères.

DES RÈGLES DU COMMERCE INTERNATIONAL PLUS JUSTES

La mondialisation et le commerce international ne peuvent être justes que s'ils obéissent à des règles équitables appliquées de façon homogène. Or, aujourd'hui, les conditions pour investir et commercer sont déséquilibrées. Il existe à la fois un besoin d'harmonisation des règles sur de nombreux aspects, un besoin de réciprocité dans les échanges et un besoin de prévisibilité. Pour y répondre, il est indispensable de renforcer notre capacité d'influence sur les règles et les normes à tous les niveaux et à toutes les étapes. Le MEDEF propose d'aboutir à des accords commerciaux équilibrés et ambitieux : élimination des barrières tarifaires et non-tarifaires, marchés publics, protection de la propriété intellectuelle, coopération réglementaire, etc. Il propose également d'intensifier la coopération réglementaire pour améliorer l'accès aux marchés, faciliter les échanges, mieux protéger nos savoir-faire et les consommateurs, et aboutir à des conditions de concurrence équitables. Il recommande par ailleurs de réduire les contraintes douanières en harmonisant les règles européennes et internationales, de limiter les effets négatifs de l'extraterritorialité

des lois étrangères en proposant des solutions au niveau européen, de faire de nos obligations éthiques un avantage compétitif à l'export en valorisant les comportements responsables dans les commandes publiques et de renforcer le suivi de l'application des règles européennes et internationales.

VALORISER LA FRANCE ET VENDRE SES SAVOIR-FAIRE

Pour positionner nos entreprises à l'international et les soutenir dans leur conquête de marchés, nous devons valoriser la « french touch », la France et la francophonie. L'excellence française et ses innovations doivent devenir de plus en plus un véritable critère de différenciation vis-à-vis du reste du monde. C'est une condition pour que nos entreprises soient compétitives et que notre pays soit moteur dans le processus de la mondialisation. De nombreux efforts sont à saluer, mais nous pouvons aller plus loin. C'est pourquoi le MEDEF propose l'élaboration d'un nouveau plan ambitieux de valorisation et de promotion de la France et de ses savoir-faire. Il recommande également de dupliquer à d'autres secteurs le dispositif de soutien de la French Tech et d'accentuer la promotion de la francophonie et l'apprentissage du français.

UNE APPROCHE COLLECTIVE À L'INTERNATIONAL

Aujourd'hui, moins de 5 % de nos entreprises commercent hors de France, et nos parts de marchés à l'export, au sein de l'UE et dans le monde, se

dégradent depuis dix ans. Nos ETI sont très internationalisées mais peu nombreuses, et nos PME très nombreuses mais peu exportatrices. Ainsi, 70 % du CA export de la France est réalisé par 1 000 entreprises. Des disparités régionales sont également à noter puisque cinq régions françaises sont responsables de plus de la moitié des exportations. Pour rompre avec cette situation, il est important de renforcer les approches collectives et d'apprendre à mieux « chasser en meute ». Le MEDEF propose donc de renforcer le soutien à la structuration par filières pour développer des offres globales clés en main ; de développer des formules juridiques souples pour faciliter cette structuration ; d'améliorer l'information et l'accès à des solutions de financements adaptées à l'export ; de faciliter le recours à des ressources humaines partagées ; de développer une boîte à outils de solutions et de bonnes pratiques en partenariat avec les fédérations, les collectivités locales et les dispositifs d'appui publics et privés à l'export ; et d'optimiser les collaborations grands-groupes/sous-traitants à l'international.

RENFORCER LA PERFORMANCE DES SOUTIENS À L'INTERNATIONALISATION

Malgré la mise en place d'outils tels que le portail www.france-international.fr et la diffusion régulière d'informations, beaucoup d'entreprises, particulièrement les PME, peinent encore à trouver le bon interlocuteur et les informations pertinentes.

Une majorité n'osent pas se lancer ou poursuivre les démarches d'exportation. La réduction des budgets publics et l'évolution du modèle économique de certains dispositifs a conduit ces derniers à prioriser l'accompagnement d'entreprises déjà exportatrices au détriment des primo-exportateurs. Il faut donc poursuivre le développement d'outils adaptés aux besoins des petites entreprises

débutant à l'export et d'optimiser les dépenses publiques tout en améliorant la qualité des services. Le MEDEF propose de renforcer l'efficacité du soutien financier public à l'internationalisation pour mettre les entreprises françaises sur un pied d'égalité avec leurs concurrentes. Cela implique notamment d'améliorer l'offre de financement export et son adaptation aux besoins des entreprises, d'inciter de nouvelles entreprises à

exporter et d'aider les primo-exportateurs à mieux se structurer, d'encourager les programmes de préparation aux démarches « export » soutenus par les régions, d'accentuer les synergies et les complémentarités entre acteurs publics et privés et de simplifier les dispositifs français d'appui à l'export à l'étranger.

Retrouver l'intégralité des propositions du MEDEF sur le site www.medef.com

“IL EST ESSENTIEL DE (RE)DONNER ENVIE D'ALLER À L'INTERNATIONAL”

PRÉSIDENT DU PÔLE INTERNATIONALISATION/ FILIÈRES DU MEDEF ET PRÉSIDENT DE MEDEF INTERNATIONAL, FRÉDÉRIC SANCHEZ INSISTE SUR LES MOYENS À METTRE EN ŒUVRE POUR QUE TOUTES NOS ENTREPRISES OSENT S'EXPORTER.

4 QUESTIONS À FRÉDÉRIC SANCHEZ

COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS LA FRILOSITÉ DE CERTAINES DE NOS ENTREPRISES VIS-À-VIS DE L'INTERNATIONAL ? COMMENT LES CONVAINCRE DE SAUTER LE PAS ?

Les causes sont multiples et connues : freins linguistiques, culture de l'international insuffisante, complexité des démarches et surtout problématiques de coûts fixes (charges sociales, coût d'une internationalisation)

que beaucoup de nos entreprises, de petite taille, n'ont pas la capacité de gérer sur le plan financier. Les mutations récentes du contexte mondial et les incertitudes qui en découlent contribuent également à renforcer la frilosité, voire la défiance, tant de l'opinion publique que des entreprises, vis-à-vis de l'international. Il est donc essentiel de restaurer la confiance, de démontrer les bénéfices d'une internationalisation pour la croissance et l'emploi, et de (re)donner envie d'aller à l'international. Pour y parvenir, il faut lutter contre les idées reçues et les clichés négatifs. Il est nécessaire d'intensifier le travail de pédagogie sur les règles du

commerce mondial, sur les opportunités et bénéfices concrets de la mondialisation pour nos entreprises et sur les solutions d'accompagnement qui sont à leur disposition. Nous avons de nombreux exemples formidables de *success stories* d'entreprises françaises qui gagnent tous les jours des marchés à l'étranger et développent efficacement leur activité de cette manière. D'autres peuvent, et doivent, s'en inspirer ! N'oublions pas les futures générations d'entrepreneurs. Tout comme l'enseignement des langues étrangères, l'introduction d'une culture de « l'international » doit démarrer dès le plus jeune âge. Cela doit commencer par l'éducation, au travers d'un enseignement secondaire

et universitaire qui valorise davantage les bienfaits de l'ouverture au monde, de l'expatriation, du commerce international et des bénéfices potentiels des échanges internationaux pour l'économie française.

VOUS PLAIDEZ ÉGALEMENT POUR PLUS D' ACTIONS COLLECTIVES. COMMENT CONVAINCRE GRANDS GROUPES ET PME DE « CHASSER EN MEUTE » ?

« Chasser en meute, en escadre, en équipe », « Jouer collectif »... Les incantations n'ont pas manqué ces dernières années pour inciter les entreprises à regrouper leurs efforts (notamment les grands groupes avec les PME) pour gagner davantage de parts de marché à l'international. Nos entreprises sont en effet plus fortes face à la concurrence internationale quand elles organisent leurs offres, mutualisent leurs actions, partagent leurs expériences et connaissances. Nous le constatons au quotidien au travers du travail mené par certaines de nos fédérations, dans le cadre des task forces filières animées par le MEDEF International, ou des programmes Stratexio. Force est toutefois de constater que les résultats et les outils sont insuffisants. Beaucoup d'entreprises (tant grands groupes, qu'ETI et PME) restent réticentes à s'allier avec d'autres structures qu'elles perçoivent comme des concurrentes potentielles. Il faut donc les aider à dépasser ce blocage et les mettre en situation de découvrir elles-mêmes leurs complémentarités, et les bénéfices qu'elles peuvent tirer d'une démarche collective à l'international. Inciter les entreprises à participer à

davantage d'actions collectives me paraît un excellent moyen pour leur permettre d'initier des collaborations ponctuelles ou pérennes et de construire des offres filières. C'est ce que nous proposons dans les task forces filières de MEDEF International (« Ville durable », « Agro-alimentaire », « Numérique » et « Santé »). Les délégations qui sont organisées sont autant d'opportunités de *networking* et de collaborations entre grands groupes, ETI et PME pour emporter des appels d'offres et nouer des partenariats gagnant-gagnant.

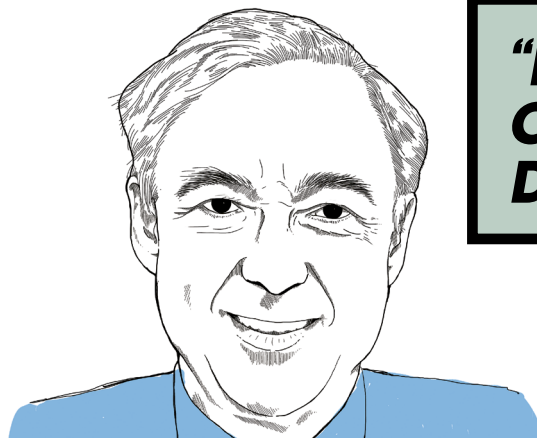
COMMENT JUGEZ-VOUS LES DISPOSITIFS PUBLICS ACTUELS, QUE CE SOIT EN TERMES DE SOUTIEN FINANCIER À L'INTERNATIONALISATION OU DE DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT ? COMMENT LES AMÉLIORER ?

Nous avons la chance en France d'avoir un écosystème de dispositifs d'appui très riche, tant pour l'accompagnement que pour le financement. Mais cet écosystème a les défauts de ses qualités : il est trop dense, trop complexe, donne l'impression d'un vrai millefeuille, et au final les entreprises ne s'y retrouvent pas. De nombreuses initiatives de rationalisation et de simplification des dispositifs ont été prises ces dernières années et il est essentiel de les poursuivre. Il faut améliorer et étendre l'offre de financement export pour mettre les entreprises françaises sur un pied d'égalité avec leurs concurrentes étrangères. Nous avons besoin d'une agence de crédit à l'exportation plus réactive et plus proche des besoins de ses clients. Nous attendons donc notamment de Bpifrance une simplification

de son offre de produits, ainsi qu'une plus grande souplesse et une meilleure adaptation de ses produits d'assurance et de garanties publiques. Concernant les dispositifs d'accompagnement, il nous paraît essentiel de simplifier l'articulation des acteurs publics et privés autour du renforcement du rôle des régions et de la cohérence de leurs programmes de soutien à l'internationalisation des entreprises de leurs territoires. Optimiser les dépenses publiques tout en améliorant la qualité de services aux entreprises doit être le fil rouge de l'exercice de simplification et doit conduire, également à l'étranger, à une meilleure répartition des rôles entre Business France et les CCI françaises à l'international.

COMMENT RENDRE LA FRANCE PLUS VISIBLE ET VALORISER PLUS EFFICACEMENT SES SAVOIR-FAIRE ET FILIÈRES D'EXCELLENCE ?

L'excellence des savoir-faire français, la *french touch* et la francophonie sont autant d'atouts hors coût qui aident nos entreprises à exporter. Cela doit, plus que jamais, devenir des critères de différenciation vis-à-vis du reste du monde. Il faut donc rendre la France et les savoir-faire de ses entreprises encore plus visibles, où qu'ils aillent. Cela passe par la multiplication des campagnes de promotion, et un marketing de l'image France et de nos territoires plus offensif sur les salons. Enfin, profitons de la réussite de la French Tech pour dupliquer ce type d'initiative à d'autres filières d'excellence. Pourquoi ne pas lancer, par exemple, une *french fab* qui s'appuierait sur les vitrines labellisées Industries du Futur ?



**“LA MONDIALISATION,
C'EST AUSSI UN ÉTAT
D'ESPRIT”**

3 QUESTIONS À BERNARD SPITZ

**PRÉSIDENT DE LA
FÉDÉRATION FRANÇAISE
DE L'ASSURANCE (FFA)
ET PRÉSIDENT DU
PÔLE INTERNATIONAL-
EUROPE DU MEDEF,
BERNARD SPITZ PRÔNE
UNE OUVERTURE À
L'INTERNATIONAL PLUS
INCLUSIVE.**

**BREXIT, ÉLECTION DE
DONALD TRUMP, MONTÉE
DES POPULISMES ET DES
PROTECTIONNISMES...
POURQUOI CE DÉSAMOUR
VIS-À-VIS DE LA
MONDIALISATION ?**

La mondialisation n'est plus à la mode aujourd'hui en effet. Les bouleversements du monde actuel remettent en cause des systèmes à bout de souffle ; nombre y voient la cause des difficultés de nos sociétés modernes. La colère face au chômage – notamment des jeunes – et à la montée des inégalités, les peurs suscitées par les nouvelles technologies,

tout ceci participe d'une fragilisation des démocraties. Celles-ci doivent alors faire face à la montée de courants populistes s'appuyant sur le rejet de l'autre et prônant le repli sur soi... Cette contestation actuelle impose une réflexion approfondie. Nous devons avancer vers un modèle de croissance qui ne laisse personne au bord de la route. La mondialisation doit être plus inclusive. Pour le MEDEF, une mondialisation juste et équilibrée peut apporter des relais de croissance formidables dans un contexte de croissance fragile en France et en Europe. Notre organisation travaille en ce sens, avec ses homologues étrangers des pays du G20, pour influencer les décideurs politiques mondiaux vers une meilleure prise en compte des sujets sociaux dans la gouvernance mondiale, et apporter ainsi une réponse politique à la crise actuelle.

**COMMENT SAUVER LE LIBRE-
ÉCHANGE ? QUE PEUVENT
FAIRE LES ENTREPRISES ?**

Il est impératif d'agir sur deux fronts. Le premier est celui de la lutte contre le protectionnisme et le soutien à l'ouverture et aux échanges, en veillant à ce qu'ils soient justes et équilibrés, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Par exemple, tandis que l'Union européenne est l'une des régions les plus ouvertes au monde, les entreprises françaises ont un accès limité aux marchés publics de nos partenaires commerciaux. Le protectionnisme, qui pèse sur beaucoup de nos exportateurs, est lui aussi un facteur de déséquilibre. Tout en prônant l'ouverture des marchés, les pays du G20 ont pris, depuis 2009, 1583 mesures restrictives pour le commerce ! Nous avons également besoin d'un *level playing field* appliqué aux règles du commerce international (notamment éthique, normes sociales et environnementales...) pour éviter la concurrence déloyale de certaines entreprises étrangères qui ne subissent pas les mêmes contraintes. Le deuxième est le travail de

pédagogie auprès des Français, sur tout le territoire, et à tous les niveaux, en expliquant les bénéfices concrets de la mondialisation, ainsi que ses défis. C'est un axe important de la mobilisation du MEDEF, qui a organisé en mars une matinale de la mondialisation pour lancer le débat sur ces sujets avec les sherpas des candidats à la présidentielle. Cette pédagogie commence dès l'école. Il s'agit bien sûr de valoriser les bienfaits de l'ouverture au monde du commerce international, et ses bénéfices pour l'économie française. Mais la mondialisation n'est pas qu'une question économique, c'est aussi un état d'esprit, une culture qu'il faut encourager dans notre pays : Européens et citoyens du monde, voilà comment se vivent une part grandissante des nouvelles générations ! Ce travail de sensibilisation doit également être mené auprès des entreprises, par

des entreprises. Trop peu de PME françaises exportent leurs savoir-faire à l'international. Il faut rompre avec cette tendance et les inciter à exporter et à s'internationaliser en accentuant les démarches d'information sur l'ensemble des outils et des solutions d'accompagnement à leur disposition, ainsi que sur les nouvelles opportunités créées par les négociations commerciales de l'Union européenne.

COMMENT JUGEZ-VOUS NOTRE DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE ? EST-ELLE EFFICACE ? EST-ELLE À LA HAUTEUR DES ENJEUX ?

La diplomatie économique doit avoir pour objectif principal de contribuer au redressement économique de notre pays et donc de soutenir les entreprises françaises à l'international. Beaucoup a été fait ces dernières années, notamment grâce à l'appui des ambassadeurs aux entreprises françaises dans la conquête de marchés étrangers. Mais ce n'est pas suffisant, notamment en ce qui concerne le soutien aux PME. Il faut poursuivre dans le temps et renforcer ces

efforts. De plus, pour avoir une diplomatie économique efficace, nous devons nous concentrer sur les pays ou les zones jugés prioritaires. Or nous avons perdu beaucoup de terrain en Afrique par exemple, alors que la proximité géographique et linguistique devrait au contraire nous pousser à renforcer nos liens avec cette région du monde. En plus du potentiel de croissance, nous devons également prendre comme critère de sélection le degré d'ouverture des marchés aux entreprises françaises. À travers les accords de libre-échange conclus par l'Union européenne, nos entreprises ont plus de facilité par exemple à investir ou à exporter vers des pays comme le Canada, grâce au CETA, plutôt que vers l'Inde ou le Brésil, pays relativement fermés aux entreprises étrangères. C'est pourquoi le MEDEF est fier de co-organiser début décembre la première édition de la Conférence de Paris sur le thème « Repenser la mondialisation » qui sera chaque année, nous l'espérons, le plus grand rendez-vous entre l'Europe et les Amériques.



LA WORLDSKILLS COMPETITION

UN TREMPLIN POUR L'AVENIR

**LA FINALE NATIONALE
DES OLYMPIADES
DES MÉTIERS S'EST
TENUE À BORDEAUX
DU 9 AU 11 MARS 2017.
PLUS QU'UN SIMPLE
CONCOURS, C'EST UNE
VITRINE DES MÉTIERS
POUR LES JEUNES.**

WorldSkills France, association à but non lucratif reconnue d'intérêt général, organise les Olympiades des métiers. Cette compétition est destinée à tous les jeunes de moins de 23 ans, toutes qualifications confondues dans une cinquantaine de métiers techniques, technologiques, artisanaux et de services. Elle se déroule en trois étapes avec, entre autres, la coordination des sélections régionales, la co-organisation des finales

nationales avec une région hôte et la participation de l'équipe de France des métiers aux compétitions internationales. Cette année, c'est la région Nouvelle-Aquitaine, et plus précisément Bordeaux, qui a été choisie pour accueillir ces finales nationales des 44^e Olympiades des métiers. Elles se sont tenues les 9, 10 et 11 mars derniers au Parc des expositions Bordeaux Lac.

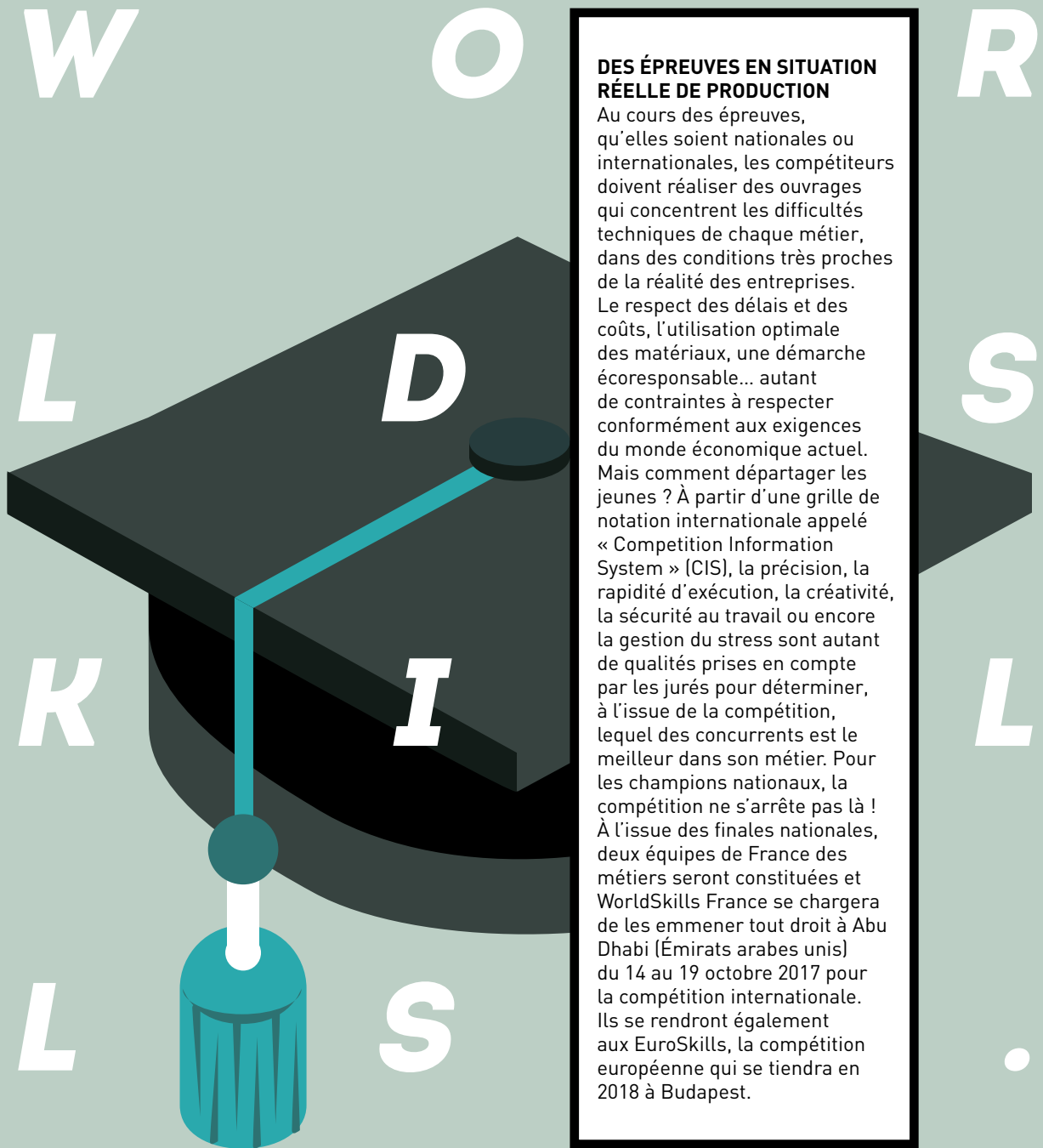
7 000 JEUNES INSCRITS AUX SÉLECTIONS RÉGIONALES

Sept mille, c'est le nombre de jeunes à s'être inscrits aux sélections régionales organisées partout en France en 2016. Chaque région de France et d'outre-mer a ainsi pu faire rayonner les métiers qu'elle souhaitait voir représenter pour défendre ses couleurs lors des finales nationales. Cette première étape décisive a permis aux médaillés régionaux de concourir à l'échelle nationale et de tenter d'accéder au podium des 44^e Olympiades des métiers. Lors des finales nationales, 630 champions se sont distingués, ont pu

démontrer leur habileté et ont fait briller leur métier à plus grande échelle. Cet événement incontournable a réuni à Bordeaux près de 60 métiers issus de tous les secteurs : alimentation, automobile, BTP, industrie, nouvelles technologies, service, végétal... autant d'univers que ces jeunes talents ont envie de défendre et de valoriser auprès de tous.

DES MÉTIERS MIS EN LUMIÈRE

En France, les métiers et les formations professionnelles sont toujours à la recherche de la considération qu'ils méritent. Et pourtant, à l'image de nos jeunes champions, nos entreprises et leurs collaborateurs démontrent, dans bien des domaines, leurs performances et leurs compétences. Et celles-ci ne reposent-elles pas sur les qualifications acquises par l'apprentissage, la formation et l'expérience en situation réelle de travail ? Les cursus professionnels réussis sont nombreux, les parcours sont souvent exemplaires et sans cesse à mettre en exergue ! S'engager dans les filières professionnelles peut être synonyme de réussite et d'épanouissement personnel.



DES ÉPREUVES EN SITUATION RÉELLE DE PRODUCTION

Au cours des épreuves, qu'elles soient nationales ou internationales, les compétiteurs doivent réaliser des ouvrages qui concentrent les difficultés techniques de chaque métier, dans des conditions très proches de la réalité des entreprises. Le respect des délais et des coûts, l'utilisation optimale des matériaux, une démarche écoresponsable... autant de contraintes à respecter conformément aux exigences du monde économique actuel. Mais comment départager les jeunes ? À partir d'une grille de notation internationale appelé « Competition Information System » (CIS), la précision, la rapidité d'exécution, la créativité, la sécurité au travail ou encore la gestion du stress sont autant de qualités prises en compte par les jurés pour déterminer, à l'issue de la compétition, lequel des concurrents est le meilleur dans son métier. Pour les champions nationaux, la compétition ne s'arrête pas là ! À l'issue des finales nationales, deux équipes de France des métiers seront constituées et WorldSkills France se chargera de les emmener tout droit à Abu Dhabi (Émirats arabes unis) du 14 au 19 octobre 2017 pour la compétition internationale. Ils se rendront également aux EuroSkills, la compétition européenne qui se tiendra en 2018 à Budapest.

UNE AVENTURE HUMAINE QUI OUVRE DE NOUVEAUX HORIZONS

Pour tous, la compétition ne s'arrête pas aux médailles et aux titres : ceux qui participent à la WorldSkills Competition, même s'ils ne montent pas sur le podium, ressortent gagnants de cette aventure. De nouvelles portes s'ouvrent à travers la rencontre avec des professionnels et des recruteurs. Les compétiteurs gagnent en assurance et en compétences, ils accèdent plus rapidement à des postes à responsabilités en s'affirmant comme les meilleurs jeunes professionnels dans leur domaine et ils s'appuient sur le réseau de WorldSkills International pour exporter leur savoir-faire... En quelques mois, ces jeunes vivent des moments intenses et inoubliables qui marqueront à jamais leur esprit et changeront la vision qu'ils ont de leur métier. En témoigne Nolwenn Pittet, 21 ans, membre de l'équipe régionale d'île-

de-France, fleuriste depuis 2010. Après quatre ans d'études en alternance à l'École des fleuristes de Paris, elle a ouvert son entreprise il y a 6 mois dans le 18^e arrondissement (cf. encadré ci-contre). Nolwenn a obtenu la médaille d'or lors des finales nationales des 44^e Olympiades des métiers. Elle va devoir se préparer pour défendre sa place en équipe de France des métiers et donner le meilleur d'elle-même sur les quatre jours de compétition qui l'attendent à Abu Dhabi. Les finalistes se doivent d'être préparés à la fois techniquement, physiquement et mentalement. Comment gérer le stress et dépasser ses limites ? Comment accroître son niveau de concentration et résister à parfois plus de vingt heures d'épreuves ? Comment croire en soi et ne jamais baisser les bras ? Autant de réponses apportées lors des stages de préparation physique et mentale organisés par WorldSkills France. Ces stages ont pour vocation de faire émerger l'esprit combatif de chaque compétiteur et de créer une cohésion d'équipe qui sera primordiale pour la bonne réussite de chacun des membres de l'équipe de France des métiers. Après plusieurs jours de mise à l'épreuve technique des médaillés d'or et d'argent, les équipes techniques de WorldSkills France définiront quels médaillés, dans chaque métier représenté, disposent des aptitudes nécessaires à

ces compétitions uniques, qui permettent de comparer les compétences et les savoir-faire internationaux. L'occasion de donner au grand public une vision vivante et dynamique des métiers d'aujourd'hui tout en permettant aux jeunes professionnels d'acquérir de nouvelles compétences et de s'affirmer comme les meilleurs professionnels dans leurs domaines respectifs. Verdict rendu le 2 mai 2017, date à laquelle la composition de l'équipe de France des métiers sera dévoilée.

3 QUESTIONS À

POURQUOI PARTICIPER AUX OLYMPIADES DES MÉTIERS ?

NOLWENN PITTET : C'est en fait la deuxième fois que je concoure ; lors des finales nationales de 2015, j'ai terminé à la quatrième place. Il s'agit d'un concours exceptionnel qui met en avant l'artisanat français. Je trouve important de transmettre son métier aux plus jeunes, mais aussi de le faire découvrir aux personnes qui ne le connaissent pas ! Les Olympiades des métiers sont très enrichissantes ; elles donnent l'opportunité de dépasser ses limites, de partager ses expériences et de rencontrer des professionnels aussi passionnés que soi.

NOLWENN PITTET

COMMENT VOUS ÊTES-VOUS PRÉPARÉE POUR LES FINALES NATIONALES ?

De façon plus précise qu'en 2015, en ciblant mes faiblesses. La préparation physique est très importante. J'ai également la chance de compter sur mon école, qui me suit toujours et dont les portes restent ouvertes ; elle me permet d'intégrer les séances d'entraînement des Meilleurs Ouvriers de France. De son côté, mon associée m'aide à travailler ma prestance, le

mental et le sourire qui sont très importants dans les concours.

QU'ATTENDEZ-VOUS DE CETTE COMPÉTITION ?

Elle représente à la fois une expérience unique et un challenge personnel. J'espère en retirer une meilleure connaissance de moi-même et de mon métier. Et surtout une médaille d'or, pour avoir la chance de représenter mon pays !

LA CHAÎNE DE L'APPRENTISSAGE

UNE PLATEFORME POUR LES JEUNES

La Chaîne de l'apprentissage (LCDLA) est une plateforme créée par le MEDEF en juin 2016 afin de faire connaître et de valoriser l'apprentissage auprès des jeunes. Cette chaîne est animée par trois apprentis



Abonnez-vous !

du MEDEF dont chacun exerce sa spécialité (graphisme, community management et événementiel) dans le cadre de création de contenus, vidéos et sites web. LCDLA est présente sur la majorité des réseaux sociaux qu'utilisent les jeunes afin d'être au plus proche de sa cible : YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat. La Chaîne de l'apprentissage participe également à des événements où la passion des jeunes pour leur métier domine. Le dernier en date est la compétition des

métiers (EuroSkills) qui a été suivie par la réalisation d'un book « Passion EuroSkills ». Ce book est téléchargeable sur le site du MEDEF www.medef.com.

Ils ont également participé à la Journée nationale des jeunes (JNDJ) du 23 mars 2017, en intervenant dans des collèges parisiens auprès de jeunes en classe de 4^e ou 3^e pour promouvoir l'apprentissage. Ces interventions éducatives et ludiques ont porté sur le thème « Passion et apprentissage, premier pas vers son métier ».

SE TRANSFORMER

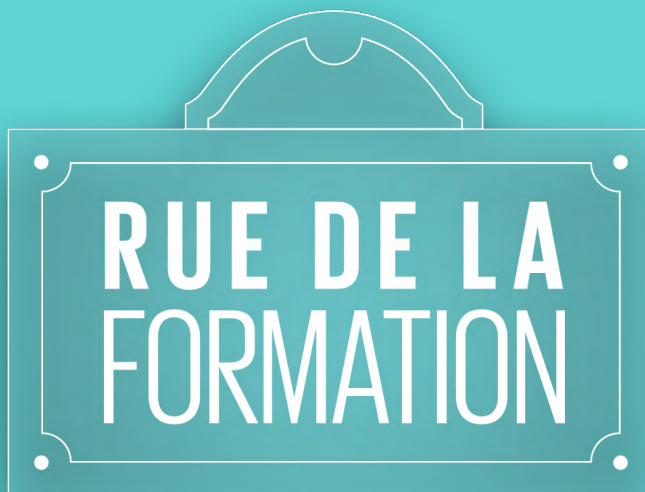
POUR CONQUÉRIR !

POUR ÉVITER LA ROUTINE ET LA PERTE DE COMPÉTENCES, LA FORMATION CONTINUE EST INDISPENSABLE. POUR LA TROISIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE, LE SITE RUEDELAFORMATION.ORG ACCOMPAGNE LES DIRIGEANTS QUI SOUHAITENT DONNER CETTE IMPULSION À LEUR ENTREPRISE.

L'évolution des compétences des salariés n'est plus une option : c'est un impératif ! Les enjeux sont multiples pour l'entreprise et encore plus saillants quand il s'agit d'une TPE-PME. Savoir utiliser le levier de la formation est un signe de compréhension des transformations de notre société, mais constitue surtout un important facteur de compétitivité. Les TPE-PME sont confrontées à trois défis majeurs : l'internationalisation, la transformation numérique et la transition verte. La France dispose de formidables atouts à faire valoir sur la scène internationale : des entreprises innovantes et dynamiques, des filières d'excellence, une réputation socio-culturelle reconnue...

INVERSER LA TENDANCE

Cependant, elle est en perte d'influence et en décrochage économique et commercial, en Europe et à l'international. Pour inverser cette tendance, l'entreprise a besoin d'adapter les compétences de ses collaborateurs à ces nouveaux enjeux économiques. Face au développement du numérique et à son impact sur toute la sphère économique, les organisations, les modèles économiques et les



outils des entreprises évoluent. Plus largement, c'est toute l'économie qui se digitalise. Dans ce contexte, le rapport Mettling met l'accent sur les nouveaux métiers induits par la recrudescence du numérique. « *La modification des conditions d'exercice des activités [...] nécessite souvent de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences. De nouveaux métiers apparaissent, d'autres sont amenés à disparaître* », souligne Bruno Mettling. Enfin, dans un contexte international et national de meilleure prise en compte des enjeux environnementaux, l'ensemble des acteurs, qu'ils soient du secteur marchand ou non, sont amenés à faire évoluer leur activité, leur système de production, leurs produits et services afin d'économiser les ressources et de limiter l'impact sur l'environnement. À l'origine de ces transformations : des contraintes réglementaires, l'évolution de la demande des clients ou des utilisateurs, ou encore l'opportunité de développement de nouveaux produits ou de services. Cette transition verte implique une évolution des métiers, une

transformation des compétences, voire l'acquisition de nouvelles compétences pour un nombre important de métiers.

TROISIÈME CAMPAGNE

Pour la troisième année consécutive, le site ruedelaformation.org repart en campagne ! Lancée en janvier dernier, celle-ci s'adresse cette année plus particulièrement aux chefs d'entreprise qui voudront relever ces défis et gagner de nouveaux marchés. Parce que la formation des femmes et des hommes est essentielle et qu'investir dans le capital humain est capital, intégrer la formation continue dans le mix stratégique des chefs d'entreprise de TPE et de PME, est un challenge incontournable. À travers des clips vidéos d'une minute diffusés sur France 3 et France 5, et repris sur le site Web, les entrepreneurs découvriront des témoignages de leurs pairs, également à la tête de TPE-PME, qui ont réussi leur export, leur transition numérique ou verte. Ils y trouveront les clés et les informations qui les guideront pour faciliter l'acquisition de nouvelles compétences pour celles et ceux qui partageront cette aventure collective.

En plus des chefs d'entreprise, Ruedelaformation.org continue à nourrir et à accompagner les "experts" de la #FormPro, pour soutenir au mieux ceux qui font vivre la formation professionnelle au quotidien et qui accompagnent les chefs d'entreprise. Pour ces deux publics, l'ambition reste la même : décrypter le déploiement de la #FormPro, contribuer à la réflexion et au passage à l'action. La formation professionnelle est l'ingrédient vital de la réussite d'une entreprise. Sans elle, les compétences s'émeussent, la routine s'installe, la concurrence gagne du terrain, ce qui entraînera la fin de l'entreprise. Alors laissons la formation gagner du terrain et envahir nos entreprises, qui pourront ainsi se transformer pour conquérir !

RENDEZ-VOUS SUR RUEDELAFORMATION.ORG !

« Visa pour l'international », « Impulsion numérique » et « Itinéraire vert »... retrouvez articles, verbatims, chiffres clés, vidéos et infographies sur ces trois thèmes. Inspirez-vous des réussites des PME de Rue de la Formation grâce aux épisodes TV. Pour passer en mode action, parcourez les fiches mémo « Formez pour être compétitifs ».

ET C'EST REPARTI...

POUR UN TOUR !

Pour la 3^e année consécutive, le MEDEF s'associe au Tour de France à travers « Beau Travail ! », une opération de valorisation des métiers en tension et de l'alternance. Convaincus que l'alternance est une voie royale vers l'emploi, nous profitons du Tour de France, l'événement sportif qui rassemble 12 millions de Français chaque année, pour redorer l'image de l'alternance auprès du grand public. Le char « Beau Travail ! » sillonnera les routes de France et passera par les cinq principaux massifs montagneux de l'Hexagone : les Vosges, les Pyrénées, le Massif central, les Alpes et le fameux col d'Izoard. Pour faire patienter la foule en attendant le passage des coureurs, les équipes « Beau Travail ! » seront mobilisées sur les lignes de départ et d'arrivée. Des animations et interactions avec le public sont prévues pour leur faire gagner des goodies et les inciter à se rendre sur le site beautravail.org pour découvrir des métiers et des cursus de formation.

DES VÉLOS DU FUTUR POUR VALORISER L'EXCELLENCE DE L'ALTERNANCE

En 2016, 27 Centres de formation d'apprentis (CFA) et une centaine d'apprentis se sont mobilisés pour faire découvrir



leur savoir-faire au public. Les apprentis ont réalisé des vélos en bois, en fleurs, en plâtre ou encore en acier grâce aux techniques et aux compétences acquises au cours de leur formation. Ainsi, à chaque étape un vélo a été dévoilé au public sur le podium du village départ. Pour cette 104^e édition du Tour, qui aura lieu du 1^{er} au 23 juillet 2017, le MEDEF a lancé « le concours Beau Travail ! » : les centres de formation des 34 départements traversés par la course ont été invités à y participer en imaginant et en créant leur vélo du futur. Challenge supplémentaire pour 2017 : des jurys régionaux valoriseront les équipes

constituées de centres de formation de filières différentes, permettant ainsi de faire émerger des projets originaux et transversaux. Créativité, savoir-faire, travail d'équipe et sens de la communication devront être au rendez-vous pour ce concours qui traverse la France ! Les vainqueurs de ces compétitions régionales pourront exposer leur vélo du futur sur une étape du Tour de France. C'est à travers un projet original et un travail d'équipe que les élèves et leurs formateurs montreront que l'alternance ouvre un panel multiple de formations, et qu'elle regorge de talents, de jeunes qui sont passionnés et experts dans leur domaine. Il ne reste plus qu'à attendre le mois de juillet pour découvrir les vélos du futur qui seront présentés sur chaque étape française du Tour !

BEAU TRAVAIL!
le concours

MOOC

MON CAMPUS NUMÉRIQUE : UNE PLATEFORME D'E-LEARNING POUR FAIRE FACE À TOUTES LES MUTATIONS

LE MEDEF A MIS EN PLACE DES MOOC (COURS EN LIGNE) POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ENTREPRENEURS. SUR DES SUJETS TELS QUE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, LA COMPÉTITIVITÉ HORS COÛT ET LA PROTECTION SOCIALE DU DIRIGEANT, ILS PEUVENT SE FORMER QUAND, ET COMME ILS LE SOUHAITENT.

Aujourd'hui, dans un contexte économique mondial très concurrentiel, la compétitivité hors coût des entreprises françaises est un facteur déterminant pour répondre aux défis du futur. Transformation numérique, « ubérisation » de l'économie ou transition verte... pour faire face à ces mutations, les entreprises doivent chaque jour s'adapter. Et pour cela la formation est fondamentale, pour les collaborateurs, mais aussi pour les chefs d'entreprise. Le MEDEF a donc décidé d'élaborer et de mettre à la disposition des entrepreneurs une plateforme d'e-learning : « Mon Campus Numérique », en partenariat avec AG2R La Mondiale, la Caisse des Dépôts et la GSC. Cette plateforme digitale propose aux adhérents du MEDEF d'accéder gratuitement à des contenus pédagogiques en ligne (cours, vidéos, quiz...) sous la forme de MOOC afin de se former en continu et d'obtenir des solutions pragmatiques et concrètes pour être plus compétitifs.

Les trois premiers MOOC en ligne abordent des sujets d'actualité qui répondent aux besoins des entrepreneurs :

- « **Métamorphoses** », en partenariat avec le CNAM est consacré à la transformation numérique de l'entreprise ;
- « **Excellence opérationnelle** », réalisé avec la commission Compétitivité, Innovation et attractivité du MEDEF, est dédié aux éléments-clés de la compétitivité hors coût des entreprises ;
- « **Protection sociale du dirigeant** » aborde les mécanismes pratiques et les leviers juridiques pour anticiper sa retraite et optimiser sa rémunération.



Les MOOC, découpés en chapitres et composés de séquences vidéo de 5 à 10 minutes, permettent aux chefs d'entreprise de se former à la carte : une séquence de 5 minutes sur son Smartphone en attendant un rendez-vous, ou une heure sur une tablette dans son salon.

Le « Campus », testé dans six MEDEF territoriaux fin 2016 et début 2017, a reçu un très bon accueil de la part des entrepreneurs, il est perçu comme un service que leur offre le MEDEF. Des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs ont suivi les MOOC et ont été satisfaites, tant sur le fond que sur la forme : 90 % des apprenants utiliseront leurs nouvelles connaissances professionnellement.

Retrouvez toutes les informations sur les MOOC et les intervenants sur www.moncampusnumerique.fr et rapprochez-vous de votre MEDEF territorial pour obtenir vos codes de connexion.



PIA 2

LES COMPAGNONS DU DEVOIR

**UNE TRIBUNE DE
JEAN-CLAUDE
BELLANGER,
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
DE L'ASSOCIATION
OUVRIÈRE DES
COMPAGNONS DU
DEVOIR ET DU TOUR DE
FRANCE (AOCDTF)**

Dans le cadre du PIA 2 (Programme d'investissements d'avenir), Les Compagnons du devoir ont été retenus sur deux projets : "Préparer les métiers du secteur des matériaux souples aux mutations technologiques et économiques" et "Préparer les métiers aux mutations technologiques et économiques : Performance des bâtiments et gestion des interfaces".

PRÉPARER LES MÉTIERS DU SECTEUR DES MATÉRIAUX SOUPLES

Ce premier projet concerne le centre de formation de Pantin et sera animé par le Pôle d'excellence des matériaux souples (PEMS) et ses

RETENUS POUR DEUX PROJETS

partenaires : l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI), l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD), le Conseil national du cuir, Décathlon, J.M. Weston, Les Ateliers Ragot, le groupe Serge Ferrari, la fondation EY et la fondation Bettencourt Schueller. Il vise quatre actions prioritaires de soutien aux filières en relance ou émergentes dans les secteurs de la chaussure et des textiles à usages techniques :

- Concevoir de nouveaux programmes de formation en faveur des métiers de la production pour répondre aux besoins immédiats des entreprises.
- Concevoir des parcours de formations favorisant les synergies entre acteurs de l'écosystème dans le but de stimuler la demande des savoir-faire.
- Développer un assistant numérique de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en valorisant la plateforme numérique de formation interne à l'Association ouvrière des Compagnons du devoir et du Tour de France (AOCDTF), Aquis@v.
- Archiver et transmettre la richesse des savoir-faire traditionnels et

contemporains par la création d'une "procédéthèque" des assemblages et finitions des matériaux souples, dont les textiles techniques, à destination des étudiants, des professionnels et du grand public.

Le projet concentre ses efforts sur des actions innovantes de développement de l'emploi par la dynamisation du marché avec une approche intermétier, interdisciplinaire et transversale. Enfin, il porte une attention toute particulière à la transition numérique des métiers.

ENJEUX POUR LA FILIÈRE :

- répondre aux besoins immédiats des entreprises du secteur de la chaussure ;
- adapter les métiers des matériaux souples au développement des textiles techniques et dynamiser les marchés afférents ;
- développer les marchés en permettant aux métiers des matériaux souples d'accéder à des postes en bureaux d'étude (conception et prototypage) ;
- stimuler la demande de savoir-faire made in France.

PERFORMANCE DES BÂTIMENTS ET GESTION DES INTERFACES

Ce deuxième projet concerne les métiers du bâtiment (gros œuvre et second œuvre) et plus particulièrement les TPE et PME. Il comprend le développement d'un pôle écoconception situé à Villeneuve-d'Ascq (Hauts-de-France) : un site d'expérimentation de nouvelles approches pédagogiques collaboratives intermétiers et interdisciplinaires (architectes, ingénieurs, techniciens, opérateurs) pour garantir les performances du bâtiment par la gestion des interfaces (technologiques et organisationnelles). L'ingénierie pédagogique et les parcours créés seront ensuite diffusés au plan national par le réseau des sites de formation de l'association et de ses partenaires. Un consortium



composé de plusieurs partenaires a été constitué pour ce projet : l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (ENSAPL), Apave, le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), la société Ecolis-Isolavie, la société Legabat, La Fabrique des quartiers et la Société publique locale d'aménagement de droit privé (SPLA).

Trois actions principales sont proposées :

- Développer des projets collaboratifs interécoles et interdisciplinaires par la création d'un plateau numérique (Building Information Modeling (BIM), logiciels thermiques...).
- Créer un atelier permanent (entrées et sorties permanentes, formation individualisée, horaires aménagés) pour faciliter l'accès à la formation au sein des TPE/PME en prenant en compte leurs contraintes de production.
- Expérimenter et modéliser des chantiers de formation au BIM et aux performances du bâtiment *in situ* afin de répondre à une demande des entreprises et de développer de nouvelles approches pédagogiques.

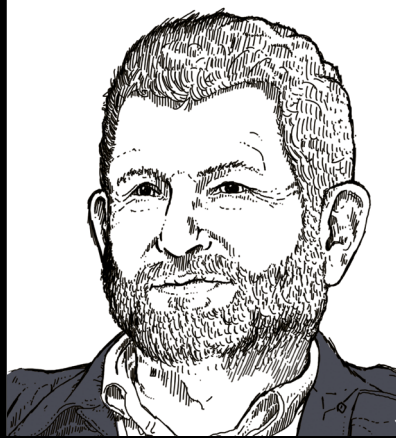
ENJEUX POUR LA FILIÈRE / LE TERRITOIRE :

- répondre aux enjeux de la transition énergétique et accélérer la rénovation en formant notamment les opérateurs des TPE/PME ;
- trouver de nouveaux facteurs d'attractivité pour les jeunes, mais aussi faciliter l'adéquation offre/demande en donnant accès à la formation en période de pré-embauche ou en début d'embauche au sein des TPE/PME ;
- intégrer le numérique. Premier pas vers une nouvelle organisation : le BIM.

Les Compagnons du devoir sont reconnaissants et très satisfaits d'avoir été sélectionnés pour porter ces projets. Ce sont des projets porteurs et essentiels pour les métiers et les filières concernés. L'aide financière apportée par le PIA 2 est précieuse et nous permettra de bien démarrer. Néanmoins, nous recherchons toujours des financements. Nos ressources propres seront bien évidemment au rendez-vous, mais nous comptons beaucoup sur l'implication d'autres partenaires qui pourraient ainsi devenir acteurs de ces projets innovants.

“POUR CONQUÉRIR LES MARCHÉS,

IL FAUT PRODUIRE CE QUI SE VEND !”



TRIBUNE DE MICHEL GODET

ÉCONOMISTE, MEMBRE DE L'ACADÉMIE DES TECHNOLOGIES ET VICE-PRÉSIDENT DE LA FONDATION MMA DES ENTREPRENEURS DU FUTUR, MICHEL GODET SE DÉSOLE QUE LE COMMERCE AIT SI MAUVAISE PRESSE EN FRANCE. C'EST POURTANT LA CONDITION *SINE QUA NON* DE LA RÉUSSITE D'UNE ENTREPRISE.

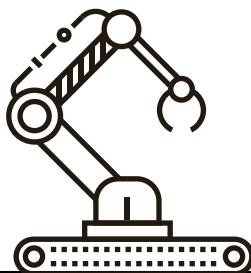
La France est réputée pour ses succès techniques et ses échecs commerciaux. Les exemples sont légions – du Concorde au char Leclerc –, et on a longtemps croisé les doigts pour que le Rafale échappe à ce triste sort. Il n'y a pas de fatalité à ce qu'il faut bien considérer comme un trait de l'exception française lié à notre histoire. Les grands corps d'ingénieurs (Polytechnique) et d'administrateurs (ENA) occupent une place prédominante, tant dans le monde des affaires que dans celui du pouvoir politique. Pour eux, les fonctions nobles sont celles de la création, de la recherche, de la production et de la normalisation. Mais la fonction commerciale est souvent oubliée, voire méprisée. Naguère, les étudiants de classes préparatoires aux grandes écoles commerciales étaient qualifiés « d'épiciers » ! Le mépris pour les services, le commerce et le négoce est sans doute un héritage de l'ancien régime où la noblesse dérogeait à son rang en occupant de telles fonctions. Dans ma vie courante de conférencier, j'ai souvent entendu le commentaire suivant des auditeurs après mes conférences (ils ne savaient pas que je les entendais) : « *C'est intéressant ce qu'il raconte, mais c'est un*

“vendeur” ». Avoir des idées c'est bien, mais les faire passer les rend suspects.

« EN FRANCE, LA FONCTION COMMERCIALE EST SOUVENT OUBLIÉE, VOIRE MÉPRISÉE »

Produire des biens et faire tourner des usines, c'est bien pour l'emploi et la nation. Mais gagner de l'argent en vendant des produits fabriqués par d'autres, c'est moins noble ! Ce n'est donc pas un hasard si notre balance commerciale est déficitaire depuis le début des années 2000. Même notre excédent extérieur pour les produits agro-alimentaires doit être relativisé car il est deux fois plus faible que celui des Pays-Bas. Nos amis hollandais ont toujours eu une réputation d'habiles commerçants. Tel n'est malheureusement pas le cas des Français. Il n'y a pas de secteurs condamnés, ni de fatalité dans les difficultés des entreprises ; il n'y a que des managers défaillants et des entrepreneurs qui ont cessé de remettre en cause leur production, alors qu'il faut innover pour gagner dans un monde en perpétuel changement.





Les entreprises qui se contentent de vendre ce qu'elles produisent sont condamnées.

« LES ENTREPRENEURS INNOVANTS SONT LES MAGICIENS DE LA CROISSANCE, ILS SAVENT QU'IL NE FAUT PLUS VENDRE DES PRODUITS OU DES SERVICES, MAIS LES DEUX EN MÊME TEMPS »

Pour conquérir les marchés, il faut produire ce qui se vend, c'est-à-dire des biens et des services répondant à des besoins réels ou latents. Les entrepreneurs innovants sont bien les magiciens de la croissance, ils savent qu'il ne faut plus vendre des produits ou des services, mais les deux en même temps... sans oublier le lien que procure la relation commerciale. Il faut vendre des services qui incorporent des biens, comme le fait Michelin en louant ses pneus aux transporteurs, plutôt qu'en les vendant. Tel est le sens de l'économie quaternaire qui rend la distinction entre secondaire et tertiaire de moins en moins pertinente. Pour vendre, le producteur doit être à l'écoute directe du client afin de répondre au mieux à ses attentes et à ses besoins. C'est ainsi que Michelin, toujours à l'avant-garde, a lancé le concept de « Michelin solutions ».

L'entrepreneur innovant change les règles au lieu de s'y soumettre. Attention, cependant, innovation et technique ne sont pas synonymes ! En effet, l'innovation (littéralement, l'« introduction d'une nouveauté ») ne se réduit pas au volet technologique qui ne représente qu'une part minoritaire, de l'ordre de 20 %. Elle est aussi à 80 % commerciale, financière, sociale ou organisationnelle. Vendre des bouteilles d'eau en petits conditionnements pour les usages sportifs est un exemple parmi d'autres de ces innovations commerciales profitables et susceptibles de répondre à des besoins latents. Qui est mieux placé que le vendeur pour connaître le besoin des clients et les séduire au mieux ? Faire remonter les idées du terrain ne suffit pas. Il faut les théoriser, les mettre en perspective stratégique. C'est ici que la fonction marketing (les « lunettes » de la fonction commerciale) prend tout son sens. Mais là encore, les biais culturels de notre système éducatif produisent leurs effets. Les jeunes diplômés d'école de commerce sont plus facilement attirés par les fonctions financières, marketing ou RH que par les fonctions commerciales. Les premières permettent des spéculations théoriques et abstraites, alors que la vente se juge d'abord aux résultats concrets. Le marché ne ment pas ! Pour corriger ce

biais, la Chambre de commerce de Paris a développé une école de commerce, Novancia, dédiée à la vente et à la distribution. Vendre, c'est séduire, et pour y parvenir il faut d'abord être à l'écoute du client afin de formuler les réponses à ses attentes. Le bon vendeur est tenace, il sait que pour engranger des succès, il faut multiplier les échecs. Il sait aussi que tant qu'on n'a pas tout essayé, on n'a rien essayé. Qu'il faut d'abord créer un lien de confiance, et que personne ne doit perdre la face dans une négociation.

« VENDRE, C'EST SÉDUIRE, ET POUR Y PARVENIR IL FAUT D'ABORD ÊTRE À L'ÉCOUTE DU CLIENT »

Il y a aussi des règles de bon sens qui varient d'un secteur à l'autre. La valeur d'un produit dépend de sa rareté relative, et dans la distribution sélective on peut pratiquer des prix élevés en laissant croire qu'il n'y en aura pas pour tout le monde ! Il faut aussi s'adapter aux conditions du marché, et se fixer un taux de refus au-delà duquel on baisse ses prix, et en deçà duquel on les augmente. En d'autres termes, quand tout le monde accepte votre prix, c'est que vous n'êtes pas assez cher. On l'a compris, si la vente procure le même plaisir que la séduction et comporte des aspects irrationnels, elle obéit aussi à des règles d'expérience et de bon sens qu'il est bon de respecter pour que le plaisir se transforme en succès.





ET SI LE BONHEUR DES UNS FAISAIT AUSSI LE BONHEUR DES AUTRES ? UN SITE COLLABORATIF PERMET AUX PME DE TROUVER LE COMMERCIAL DONT ELLES ONT BESOIN. DENRÉE RARE, LE BON « VENDEUR » EST PEUT-ÊTRE VOTRE VOISIN !

Si les plateformes collaboratives fleurissent sur la toile, elles sont d'efficacité inégale et ne constituent pas toujours une réponse aux problèmes concrets des dirigeants d'entreprise. Pourtant, si la plateforme *Trouvetoncommercial.com* n'existait pas, il aurait fallu l'inventer. C'est précisément ce qu'ont fait trois créateurs en quête de projet pour les entreprises

UNE PLATEFORME DÉDIÉE

Trouvetoncommercial.com est une plateforme de mise en relation dédiée à la fonction commerciale. Elle recense et met en valeur des talents pas toujours répertoriés

FONCTION COMMERCIALE :

par les plateformes classiques et permet ainsi à des entreprises de construire ou de compléter leur force de vente en s'appuyant, ponctuellement ou dans la durée, sur des ressources qui ont la connaissance qu'ils recherchent : connaissance géographique, sectorielle, d'une cible ou d'une technique. Ces talents, ce sont « les autres » : c'est à dire l'ensemble des personnes employables de 16 à 99 ans. Qu'ils soient particuliers, autoentrepreneurs, étudiants ou demandeurs d'emploi, ils peuvent, grâce à leurs réseaux et/ou à leurs connaissances sur un secteur, un marché ou une région, répondre aux attentes de l'entreprise. De leur côté, ces nouvelles forces commerciales peuvent développer leur expérience, leur employabilité et leurs revenus. Pour l'entreprise, *Trouvetoncommercial.com* est un réel facilitateur qui lui donne accès à ce qu'elle recherche, au bon moment, sous un format flexible et à coût maîtrisé. Pour les profils commerciaux, la plateforme agit comme une sorte d'agent qui les accompagne et leur permet d'évoluer. La plateforme devient donc une référence pour toutes les problématiques commerciales.

PLUS DE 200 000 PROJETS DE RECRUTEMENTS

Concrètement, elle permet aux entreprises de rechercher :

- des ambassadeurs pour faire la promotion de leurs produits ou services sur les médias sociaux, ou par le biais d'animations terrain, de distributions de flyers...;
- des apporteurs d'affaires pour mener des actions de prospection et identifier des opportunités ;
- des distributeurs pour tout ou partie de leur offre, à domicile ou sur le terrain.

Selon les économistes, la fonction commerciale est créatrice de richesses. Elle ajoute de la valeur ajoutée aux produits et services que proposent les entreprises. Plus que de la richesse, cette fonction est génératrice d'emplois avec plus de 200 000 projets de recrutements.

Pour une entreprise, la fonction commerciale est source de pérennité et de rentabilité, et est de ce fait vitale. D'ailleurs, 65,6 % des entrepreneurs la citent, en premier lieu, comme facteur indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

Aurélien Tardieu, est expert en ingénierie, Delphine Nouvian, apporte son expertise et Olivier Baumard, apporte son expérience.

Ils sont les trois fondateurs de « Trouvetoncommercial.com ».



LE NERF DE LA GUERRE

AU SERVICE DES PME

Après seulement 6 mois d'expérimentation terrain, *Trouvetoncommercial.com* s'impose comme un nouvel intermédiaire au service du développement des petites et moyennes entreprises. Déjà présente dans deux régions, Île-de-France et Centre-Val de Loire, avec près de 1000 clients, et une prédominance sur trois secteurs : le service aux entreprises, l'immobilier et l'assurance, *Trouvetoncommercial.com* envisage désormais son déploiement sur l'ensemble du territoire et vise 3 millions de TPE/PME. L'international et le support à l'export sont également inclus dans la roadmap. D'ores et déjà, plusieurs clients étrangers (Allemagne et Canada) font appel aux services de la plateforme. Cet outil, initialement pensé pour les TPE/PME, se révèle également fortement apprécié des start-up qui, souvent par manque de moyen, ont tendance à focaliser leurs efforts sur leur produit ou leur recherche de financement au détriment de la croissance de leur chiffre d'affaires. C'est ainsi que la société e-Gourmets a fait connaissance du site et du concept. Cette entreprise

de distribution et de promotion de produits bio en direct des producteurs souhaitait se développer localement et être appuyée dans sa démarche commerciale. Elle s'est inscrite sur *Trouvetoncommercial.com* pour rechercher un commercial ainsi que des seniors pouvant promouvoir localement son offre dans différentes régions. Aujourd'hui, un commercial a été recruté et des liens tissés avec plusieurs partenaires, par exemple dans la région Sud-Ouest.

UN RÉEL ENJEU SOCIÉTAL

La multiplication des profils d'indépendants et de personnes en quête de "bons plans" pour compléter leurs revenus stimulent une nouvelle forme d'économie. Dans cet esprit, il est nécessaire et indispensable de s'adapter et de trouver de nouveaux outils. *Trouvetoncommercial.com* s'inscrit parfaitement dans cette dynamique. Et la plateforme est également

un levier innovant contre le chômage. Des demandeurs d'emploi peuvent, grâce à elle, tester leur appétence à la fonction commerciale, développer des expériences terrain "dans leur zone de confort" pour enrichir leur CV et se prévaloir d'expériences commerciales face à de futurs recruteurs. Tout en complétant leurs revenus et en élargissant leurs réseaux, ils redonnent un sens à leur démarche en aidant à leur tour d'autres acteurs à se développer. C'est l'exemple de Marianne, ancienne gestionnaire de paie, qui souhaitait se réorienter pour donner une dimension plus commerciale à sa carrière. Malheureusement les recruteurs exigeaient tous une expérience significative dans des postes similaires, et les recommandations associées... un mouton à cinq pattes. Afin de développer son employabilité, Marianne s'est donc inscrite sur *Trouvetoncommercial.com*. Aujourd'hui, elle intervient comme intermédiaire pour aider des PME à identifier des opportunités. Elle contacte, par téléphone et par e-mail, les personnes ciblées. Elle utilise son réseau et organise des actions de promotion, aussi bien dans des animations d'ateliers que sur les réseaux sociaux. Le réseau, les compétences, voire le talent des uns peuvent ainsi être mis au service du développement commercial des autres.

PARUTION TRIMESTRIELLE

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Michel Guilbaud

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION

Olivier Midière

RÉDACTEUR EN CHEF

Alexandre Tonus

SECRETARIAT DE RÉDACTION

Karine Bellan

ICONOGRAPHIE

Mylène Despierre

CONTRIBUTEURS

Fanta Ballo, Jean-Baptiste Baroni,
Anthony Benhamou, Katia Bekasinski,
Édouard Clément, Anne-Florence Fagès,
Pauline Fiquemont, Rachel Gany,
Sandrine Javelaud, Marie-Christine Jubeaud,
Gérard de Lavernée, Franck Le Floch,
Laurence Rouger de Grivel, Jérémy Simon,
Lucie Togni, Béatrice Tonus.

MEDEF, DR, © FOTOLIA, © ISTOCK

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
Cithéa Stratégies (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 interdite sans l'autorisation de la société Cithéa communication, sauf dans les cas prévus par l'article L-122-5 du code de la propriété intellectuelle. 2015 Cithéa communication / Cithéa Stratégies - Tous droits réservés. Le magazine n'est en aucun cas responsable des photos, des textes et illustrations qui lui sont adressés. La société Cithéa Communication ne saurait être tenue responsable pour toute erreur ou omission dans les textes et illustrations de la publication. Les informations contenues dans cet ouvrage sont données à titre indicatif et ne sauraient engager la responsabilité de Cithéa Communication.

Pour recevoir des exemplaires supplémentaires :
contact@citheacommunication.fr



ISSN : 2490-8118
ISBN 978-2-86658-183-1
IMPRESSION & ROUTAGE
IMPRIMEUR MORAUULT
DÉPÔT LÉGAL : avril 2017

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



MEDEF

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

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^{er} 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 bénéficiaires industriels et commerciaux (BIC), des bénéficiaires non commerciaux (BNC) ou des bénéficiaires 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
Siège : 14, rue Brunel 75017 Paris





BCEAO

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

La BCEAO soutient le développement des PME en Afrique de l'Ouest



© Clément Tardif

La Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est l'Institut d'émission commun à 8 Etats : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo. Son Gouverneur, Monsieur Tiémoko Meyliet Koné nous présente la stratégie de la BCEAO en matière de développement du secteur de la microfinance et de promotion des PME.

Quelles sont les principales missions de la BCEAO ?

La BCEAO définit et met en œuvre la politique monétaire dans les Etats de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) ainsi que la politique de change décidée par le Conseil des Ministres de ladite Union. Elle gère les réserves de change, émet la monnaie ayant cours légal, veille à la stabilité financière de la zone et promeut un système de paiement efficace et performant.

La BCEAO a également cette particularité d'être un Institut d'émission au service de pays en développement. Ce statut lui confère une responsabilité qui va souvent au-delà du mandat d'une banque centrale classique. C'est la raison pour laquelle elle s'est toujours impliquée dans des initiatives en faveur de la croissance et du développement des pays membres de l'UMOA en mettant en place des outils et des structures adaptés. On peut ainsi citer la conception du plan comptable bancaire de l'UMOA qui est un référentiel comptable harmonisé pour toutes les banques de l'Union. La BCEAO a également piloté la création de la Commission de l'UEMOA, l'organe économique œuvrant en faveur d'une union douanière et d'un marché commun, de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières et de la Banque Ouest Africaine de Développement créée pour assurer le financement long des économies.

La BCEAO a décidé d'aider au financement des PME, c'est une première dans l'histoire de la région. Pourquoi ?

Les PME qui représentent entre 80% et 95% des entreprises recensées dans les pays de l'UEMOA, sont insuffisamment formalisées, alors qu'elles constituent un maillon essentiel de leur développement. Le dispositif mis en place vise à créer un nombre plus important de PME performantes, afin d'augmenter la contribution de cette catégorie d'entreprises à la création de richesses et à la lutte contre le chômage. Ce dispositif implique les Etats, les banques, les structures d'encadrement et la BCEAO. Tout d'abord, les Etats doivent promouvoir les PME, en organisant la sous-traitance, en leur réservant une partie de la commande publique, en faisant la promotion de l'artisanat pour encourager la petite industrie. Les structures d'encadrement ont pour rôle d'assurer la fonction financière, le suivi, la formation et l'amélioration de la gouvernance des PME. Quant au système bancaire il lui appartient de financer les hauts de bilan et les actifs circulants. Enfin, la BCEAO refinance les crédits octroyés par le système bancaire. Après plusieurs années de fonctionnement, si une PME se montre performante, elle peut être inscrite à la cote de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières afin de solliciter directement l'épargne publique.

Quelle est votre stratégie en matière de développement de la microfinance ?

Il me paraît nécessaire de vous expliquer brièvement le contexte qui a prévalu à l'implication active de la BCEAO dans le secteur de la microfinance. La zone UEMOA a longtemps déploré une faible bancarisation, avec comme corollaire, une large frange de la population n'ayant pas accès aux services financiers classiques. Il s'y ajoute qu'à la fin des années 1980, une crise du système bancaire de l'Union qui eut pour effet d'accroître cette exclusion. Cette situation a conduit la BCEAO à créer des structures plus adaptées aux réalités économiques de la zone et aux besoins de populations à faible revenu. C'est ainsi qu'une Loi uniforme a été adoptée, accompagnée de l'édiction de règles comptables et de nouvelles normes prudentielles pour encadrer leurs activités. Au bout d'une quinzaine d'années d'exercice des institutions de microfinance, encore appelées systèmes financiers décentralisés, une première évaluation a permis de relever des résultats encourageants mais aussi des insuffisances au niveau de leur gouvernance.

La distribution du crédit, la gestion comptable et le contrôle interne posaient également problème. Ces constats ont conduit la BCEAO à réformer les dispositions réglementaires et prudentielles mais, surtout, à renforcer la supervision de ces structures en plaçant sous le joug de la Commission Bancaire, les institutions d'une certaine taille. Parallèlement, la BCEAO a mené, au niveau de chacun des Etats, des stratégies nationales de microfinance. Toutefois, cette coexistence de plusieurs stratégies nationales visant les mêmes objectifs a conduit l'Institut d'émission à proposer aux Etats l'élaboration d'une stratégie régionale d'inclusion financière, avec l'appui de partenaires techniques et financiers. Un accent particulier a alors été mis sur les femmes, les jeunes, les PME/PMI, les populations rurales et les personnes à faible éducation financière. Cette stratégie régionale va bien au-delà de la microfinance et inclut la plupart des services financiers, notamment le mobile banking dont l'utilisation prend de l'ampleur dans la zone. Elle porte sur la période 2016-2020 et devrait permettre à terme de porter le taux global d'utilisation des services financiers d'environ 50% en 2015 à 75% à l'horizon 2020.