

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**



RAPPORT D'ACTIVITÉ

JUIN 2025



« La vraie générosité envers l'avenir consiste à tout donner au présent »

Quand d'autres commentent les transitions, nous les construisons.

Cette phrase n'est pas une posture. Elle reflète notre engagement de chaque instant, celui du MEDEF d'affirmation, force de proposition.

Dans un contexte de désordre mondial, d'instabilité politique, de défis technologiques, de tensions sociales et d'urgence écologique, le MEDEF a choisi de ne pas attendre. Il agit, sans dogme mais avec détermination, sans gesticulation mais avec la légitimité de sa représentativité, le sérieux de ses travaux et son sens aigu de l'intérêt général.

C'est dans le dialogue social que nous avons inscrit notre première ligne d'action.

Accord sur l'emploi des seniors, réforme des retraites, accord sur la gouvernance des groupes de protection sociale, révision des règles de l'assurance chômage... nous avons tenu notre rang, celui de 1ère organisation patronale de France, de force de proposition et de dialogue. Face à ceux qui fragilisent le paritarisme, ceux qui tentent de faire croire que la démocratie peut s'en passer, nous réaffirmons une certitude : le progrès social se construit avec les partenaires sociaux, pas contre eux, dans une relation à la fois très exigeante et respectueuse.

C'est aussi en Europe que nous avons engagé une bataille décisive. Depuis Bruxelles, notre Maison des entreprises rayonne, nos positions pèsent dans les arbitrages, notre voix porte pour défendre une compétitivité et une souveraineté économique assumées. Nous travaillons également activement à des positions patronales européennes partagées. Parce que l'Europe ne peut plus être le cœur de la norme, elle doit devenir celui de l'ambition entrepreneuriale. Une Europe qui entreprend, un réel atout pour les entreprises dans une compétition mondiale de haute intensité et face à des concurrents cherchant à s'émanciper des règles.

Mais notre action ne s'arrête pas aux couloirs des institutions, elle commence sur le terrain.

Le militantisme patronal a retrouvé toute sa force. Il s'exprime dans les territoires, dans les fédérations, au travers de nos 15 000 mandataires, au plus proche du réel. Il s'incarne dans un engagement offensif pour simplifier, former, orienter, investir. Il se nourrit de l'énergie de nos 240 000 entrepreneurs qui refusent le fatalisme. Grâce à vous, grâce à vous tous, grâce à votre engagement quotidien et sans failles, grâce à l'engagement de milliers de chefs d'entreprise comme responsables de nos organisations, comme mandataires, comme militants de la réussite des entreprises, donc du pays.

Et surtout, nous affirmons notre place dans le débat public, car se taire, c'est laisser le champ libre à la défiance, à toutes les démagogues, à la résignation ou aux thèses mortifères d'une décroissance militante.

Être audible, c'est être utile.

Il n'y aura pas de réconciliation durable entre les Français et l'Économie sans un discours de vérité, porté avec clarté et courage.

« La vraie générosité envers l'avenir consiste à tout donner au présent ». C'est exactement ce que nous faisons, suivant en cela le conseil d'Albert Camus. Et ce que nous continuerons à faire. Ne nous accablons pas : très majoritairement nos concitoyens savent et reconnaissent notre contribution positive.

Le MEDEF ne se contente pas d'exister. Il entreprend, il influence positivement, il construit, il fait vivre le débat d'idées.

Pour les entreprises, pour l'emploi, pour la souveraineté intelligente, pour la France.

Patrick Martin,
président du Mouvement des entreprises de France

SOMMAIRE

AGIR POUR
NOS ADHÉRENTS
P.9

AGIR POUR
**LE DIALOGUE SOCIAL ET
LA PÉRENNITÉ DE NOTRE MODÈLE SOCIAL**
P.25

AGIR POUR
**LE DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES**
P.33

AGIR POUR
UNE CROISSANCE RESPONSABLE **P.39**

AGIR POUR
L'INNOVATION ET LE NUMÉRIQUE **P.53**

AGIR POUR
**PORTER LA VOIX DES ENTREPRISES
FRANÇAISES AU CŒUR DE L'EUROPE**
P.61

AGIR POUR
**L'ENTREPRENEURIAT, L'ÉGALITÉ ET
L'INCLUSION EN ENTREPRISE** **P.71**

INDEX
P.79

UNE ÉQUIPE À VOS CÔTÉS



Patrick Martin,
président

VICE-PRÉSIDENTS ET PORTE-PAROLE



Bruno Arcadipane,
vice-président,
en charge des adhérents



Paola Fabiani,
vice-présidente,
en charge de l'entrepreneuriat et
porte-parole



Sophie L'Hélias,
vice-présidente,
en charge de
la prospective et
des idées



Fabrice Le Saché,
vice-président,
en charge de l'Europe



Samuel Tual,
vice-président et trésorier



Charles Znaty,
porte-parole

MEMBRES DU BUREAU DU CONSEIL EXÉCUTIF



Bruno Arcadipane,
vice-président
du MEDEF



Maya Atig,
directrice générale
de la Fédération
bancaire française
(FBF)



Jacques Creyssel,
administrateur délégué
de la Fédération
du commerce et
de la distribution (FCD)



Laurent Giovachini,
président de
la Fédération
SYNTEC



Alain Grizaud,
président de
la Fédération nationale
des travaux publics
(FNTP)



Hervé Kermarrec,
président du
Mouvement des
entreprises de France
Bretagne



Florence Lustman,
présidente
de France Assureurs



Olivier Salleron,
président de
la Fédération
française
du bâtiment (FFB)



Éric Trappier,
président de l'Union
des industries et métiers
de la métallurgie (UIMM)



Emmanuelle Valentin,
présidente de la Fédération
française des industries de
santé (FEFIS)

PERSONNALITÉS INVITÉES AU BUREAU DU CONSEIL EXÉCUTIF



Gilles Lafon,
président des Professionnels de
l'intérim, services et métiers de l'emploi
(Prism'emploi)



Fabrice Le Saché,
vice-président,
du MEDEF



Hubert Mongon,
coprésident de la commission
Dynamiques du marché du
travail et de l'emploi



Alexandre Saubot,
président
de France Industrie



Damien Verdier,
président du Groupement
des professions de services (GPS)



Daniel Weizmann,
trésorier du Mouvement
des entreprises de France
Île-de-France

COLLABORATEURS MEDEF

CABINET DU PRÉSIDENT



Directeur de cabinet
Vincent Le Roux



**Directrice adjointe
de cabinet**
Dorothée Pineau



Cheffe de cabinet
Philippine Dunan



**Conseiller discours
et prospective**
Augustin Savarit-Lebrère



Directrice générale
Garance Pineau

Cellule de pilotage
Alexis Kasbarian

Cellule prospective
Renaud Delpech



5 PÔLES THÉMATIQUES



**Pôle Compétences,
formation, jeunesse**
Olivier Faron



Pôle Économie
Christine Lepage (intérim)



Pôle Social
France Henry-Labordère



**Pôle Transition
écologique**
Jean-Baptiste Léger



**Pôle Transition
numérique et innovation**
Alexis Kasbarian

5 PÔLES TRANSVERSAUX



**Pôle Adhérents et
mandats**
Alexandre Allemand



Pôle Affaires publiques
Elizabeth Vital Durand



Pôle Communication
Vincent de Bernardi



**Pôle Europe et international
(Bruxelles/Paris)**
Christine Lepage



**Pôle Juridique, RSE et
gouvernance**
Raphaëlle de Ruffi de Pontèvès

Secrétariat général Laurent Bourgoïn





01

AGIR POUR
NOS ADHÉRENTS

BRUNO ARCADIPANE, VICE-PRÉSIDENT DU MEDEF EN CHARGE DES ADHÉRENTS



Une progression concrète, une ambition affirmée, des résultats incontestables.

+18 % d'entreprises et +16 % de salariés couverts entre les deux dernières mesures de la représentativité patronale : ces chiffres parlent d'eux-mêmes. Ils traduisent une réalité tangible, mesurée, indiscutable.

Ce résultat nous accorde une influence majeure en déterminant notre capacité à participer aux négociations et à conclure des accords collectifs, en nous permettant de demander ou de nous opposer à l'extension de ces accords, mais aussi en conditionnant l'accès aux financements du paritarisme et à l'attribution des sièges ou du nombre de voix délibératives dans les organismes gérés paritairement.

Ce résultat nous renforce : en 2025, le MEDEF est la seule organisation interprofessionnelle à progresser de manière aussi significative sur ces deux critères majeurs. Il est la preuve d'une adhésion renforcée, d'un ancrage durable, d'une confiance renouvelée.

Ce résultat n'est pas un hasard. Il s'inscrit dans une trajectoire de long terme. Trois cycles de mesure, une même dynamique. Pas un simple effet de conjoncture, mais bien un mouvement de fond. C'est bien cette constance qui fait notre force.

Si le MEDEF attire et convainc toujours plus d'entreprises, c'est parce qu'il est aujourd'hui plus que jamais à leur service. L'offre proposée est structurée, performante, pensée pour répondre aux besoins concrets des dirigeants, dans tous les territoires, et dans tous les secteurs. Mais notre action ne s'arrête pas là : nous sommes aussi un acteur engagé du débat public, une force militante porteuse de propositions et d'une vision de long terme.

Le MEDEF assume sa responsabilité d'influence. Il défend avec conviction les intérêts des entreprises françaises, tout en contribuant activement à dessiner les contours d'une économie ambitieuse, compétitive et durable. Cette parole, nous la portons en toute indépendance — grâce à un modèle économique fondé sur une gestion rigoureuse orientée vers l'efficacité.

Cet équilibre entre proximité, influence et responsabilité fonde notre crédibilité. Il nous permet de tenir un cap clair : celui d'accompagner la réussite durable des entreprises de France, dans un monde en transformation rapide.

Parce que leur avenir est notre raison d'être.

SAMUEL TUAL, VICE-PRÉSIDENT DU MEDEF ET TRÉSORIER



Budget du MEDEF 2024 : un esprit de responsabilité pour préparer l'avenir.

Alors que l'instabilité a prévalu tout au long de l'année, drapant d'un brouillard d'incertitude notre pays, le MEDEF a tracé sa voie, tenu son cap : la réussite des entreprises.

Fidèle à l'esprit de responsabilité qui anime notre mouvement, instigué par son président Patrick Martin, le budget du MEDEF pour l'année 2024 a été placé sous ce sceau. Un budget de transition, autant que d'impulsion et de préparation aux grands défis qui se dressent devant nous entrepreneurs, devant notre pays.

Responsable, ce budget l'a été au travers d'une gestion rigoureuse et une maîtrise totale des frais de fonctionnement, et ce malgré la hausse des prix de l'énergie, grâce à une sobriété appliquée à notre fonctionnement interne.

Responsable, ce budget l'a été en se mettant au service de nos adhérents, les forces vives de notre mouvement. Je pense ici singulièrement aux projets de travaux du 55 avenue Bosquet, fruit d'un travail de longue haleine et d'un pilotage financier, rigoureux. L'enjeu était tout d'abord d'assurer la continuité de notre service à nos adhérents, à nos élus et mandataires, aux entreprises, le temps des travaux. Ces travaux ont également eu pour objectif la valorisation de cet actif stratégique et la création in fine d'une véritable maison des entreprises, lieu de collectif et d'influence au service des organisations patronales. L'enjeu était de taille, nous devions impérativement mener ces travaux du fait d'une obligation légale. Un défi d'ampleur que nous avons relevé, sans affecter notre équilibre budgétaire.

Cette responsabilité budgétaire à laquelle nous sommes restés fidèles cette année — la même que nous souhaitons voir appliquée au budget de l'État — est la condition essentielle de notre capacité à affirmer et pérenniser et à conforter le statut de 1^{re} organisation patronale du MEDEF.

Ce budget à l'équilibre a plus que jamais été mis au service de nos 240 000 entreprises pour les accompagner dans leurs combats, ceux du quotidien mais aussi la résolution des grandes transitions, et affirmer par la même notre rôle central au sein du débat du débat d'idées.

C'est le cas de la campagne au retentissement saisissant que nous avons menée, « Avec le MEDEF vous n'êtes jamais seuls », notre Tour de France de l'IA à la rencontre de plus de 3 000 entrepreneurs dans toute la France, hexagonale comme dans les Outre-mer, pour ensemble saisir toutes les potentialités de cette technologie et ses impacts sur le monde du travail, les besoins de formation, la productivité.

Je pense également à la montée en puissance du MEDEF sur le champ européen pour toujours mieux porter votre voix, vos attentes, à un niveau stratégique, au cœur des réglementations qui rythment directement notre quotidien d'entrepreneur. Parce que le MEDEF croit en une Europe capable d'être un atout pour ses entreprises, parce que l'ampleur des perturbations géopolitiques et concurrentielles demande une réponse européenne, nous avons décidé d'être acteurs de cette Europe. C'est tout le sens de la Maison des entreprises que nous avons inaugurée en plein cœur de Bruxelles, au plus près des institutions européennes et dont les portes vous sont grandes ouvertes, tout comme de la montée en puissance de nos équipes dédiées aux enjeux européens.

Un MEDEF prospectif, au centre du débat d'idées, qui se positionne dès aujourd'hui sur les défis de demain pour vous permettre de les transformer en opportunités.

Un MEDEF militant, au cœur du débat d'idées, qui se renforce au niveau européen, résolument tourné vers l'avenir.

Voici le projet politique qu'a servi le budget du MEDEF pour l'année 2024, avec toujours le même objectif : faire réussir les entreprises de France, vous faire réussir !

LE MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE



1^{re}
ORGANISATION REPRÉSENTATIVE
DES ENTREPRISES

119 ORGANISATIONS TERRITORIALES EN FRANCE
MÉTROPOLITAINE ET DANS LES OUTRE-MER



100 FÉDÉRATIONS ET GROUPEMENTS PROFESSIONNELS RASSEMBLANT
400 SYNDICATS PROFESSIONNELS ET REPRÉSENTANT
L'ENSEMBLE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ

*Jamais une organisation n'aura représenté une telle variété de secteurs
d'activité en France, preuve de la puissance du réseau MEDEF*

SERVICES



INDUSTRIE



COMMERCE



CONSTRUCTION



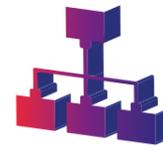
SANTÉ



TRANSPORT
& LOGISTIQUE



ÉNERGIE



18 ORGANISATIONS
ASSOCIÉES
ET PARTENAIRES



240 000
ENTREPRISES ADHÉRENTES
DONT UNE MAJORITÉ DE TPE-PME

près de 12 millions
de salariés



+ d'1 salarié sur 2
DU SECTEUR PRIVÉ TRAVAILLE DANS
UNE ENTREPRISE AFFILIÉE AU RÉSEAU MEDEF

15 000

MANDATS EXERCÉS
PAR DES MILITANTS ENGAGÉS

dont **14 000** dans
les territoires



LES 100 FÉDÉRATIONS ADHÉRENTES

SERVICES



COMMERCE



INDUSTRIE



BÂTIMENT & CONSTRUCTION



SANTÉ



TRANSPORTS ET LOGISTIQUE



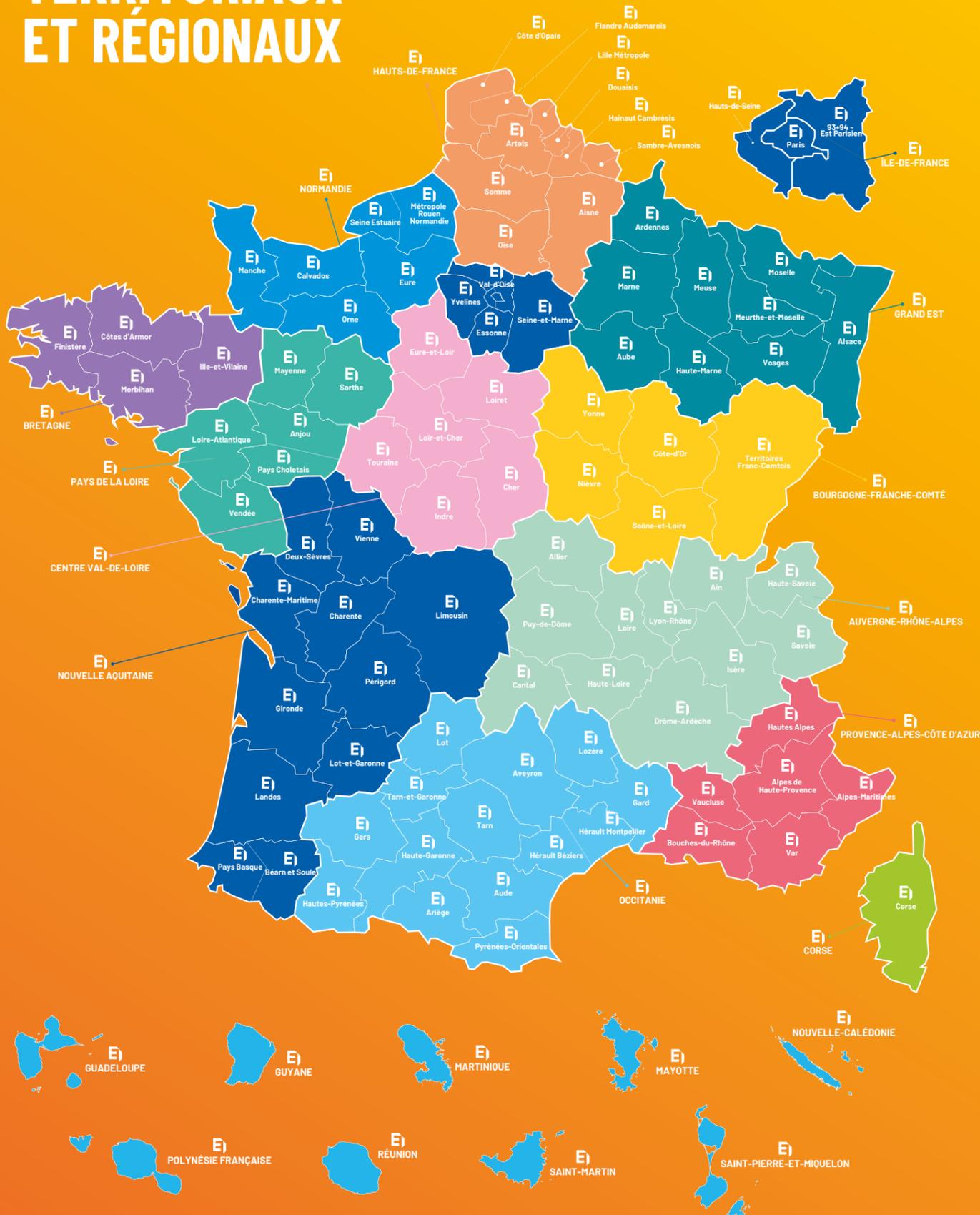
ÉNERGIE



MEMBRES ASSOCIÉS ET MEMBRES PARTENAIRES



LES 119 MEDEF TERRITORIAUX ET RÉGIONAUX



Ecotaxe

Création d'un groupe de travail sur une éventuelle instauration d'une écotaxe poids lourds. Cette réflexion s'inscrit dans un contexte de fortes tensions sur les besoins d'infrastructures et leur financement, de transition écologique et de pression fiscale sur les entreprises françaises. **Le groupe a pour ambition d'évaluer les impacts économiques de cette mesure et d'alerter sur les déséquilibres territoriaux qu'elle pourrait entraîner.**

Séminaires des MEDEF régionaux et métropoles

Deux séminaires ont récemment été organisés avec les comités territoriaux : l'un avec les MEDEF régionaux, l'autre avec les MEDEF métropolitains. Ces temps forts ont permis de faire vivre nos comités tout en mobilisant les acteurs de terrain autour des enjeux économiques propres à leurs territoires. Ces échanges nourrissent nos réflexions collectives et contribuent à dégager des axes d'action stratégiques adaptés à la diversité des réalités locales.



Mouvement des Entreprises de France L'Académie

L'académie MEDEF est l'organisme de formation intégré du MEDEF. Elle **contribue à la diffusion d'informations stratégiques auprès des MEDEF régionaux, territoriaux et des fédérations.**

Elle propose des formations, des sessions de sensibilisation, des podcasts et autres webinaires.

En 2024



De nombreux podcasts.

Comex40 NOUVELLE GÉNÉRATION

Le Comex40 du MEDEF, coprésidé par Sophie Engster et Matthieu Hornet, constitue une communauté de plus de 1000 jeunes entrepreneurs de moins de 45 ans, en France métropolitaine et ultramarine, réunis dans 45 Comex40 territoriaux.

C'est un **laboratoire d'idées, un accélérateur d'actions et une véritable pépinière de jeunes chefs d'entreprise**, favorisant l'émergence et le développement de nouveaux talents entrepreneuriaux pleinement engagés dans leurs territoires.



Ses travaux, ses rencontres, ses réflexions viennent nourrir son analyse des mutations sociales, économiques et environnementales et leur impact sur l'entreprise et les entrepreneurs.

Le Comex40 a lancé la 1^{re} édition des **Trophées des Leaders de Demain**, premier concours qui récompense la nouvelle génération d'entrepreneurs qui font bouger les territoires, à travers trois catégories de prix : le **prix du Leader de l'impact territorial** ; le **prix du Leader engagé** ; le **prix du Leader innovant**.

Paola Fabiani, Sophie Engster, Matthieu Hornet, entourés des finalistes des Trophées des Leaders de Demain



Proscenium-ETI Un club destinée aux décideurs

Créé en 2017, le club Proscenium-ETI rassemble près de **300 entrepreneurs, dirigeants d'ETI**, véritables créateurs de la croissance et de l'emploi de nos territoires. Unique sur le plan national et réservé aux adhérents du MEDEF, ce club de décideurs, présidé par Boris Derichebourg, se réunit tous les mois lors d'événements et de rencontres privilégiées pour échanger avec des personnalités de renom sur l'actualité économique, sociale et politique et affirmer auprès des pouvoirs publics les besoins spécifiques des ETI véritables colonne vertébrale de l'économie de notre pays.

LES COMMISSIONS DU MEDEF

Les **16 commissions du MEDEF**, toutes coprésidées par un homme et une femme, sont ancrées dans la réalité économique et sociale du pays. Elles ont pour rôle de faire avancer la réflexion patronale, d'alimenter les pouvoirs publics et le pays avec des contributions régulières.



Présidence et coprésidence de commissions

CONSOMMATION



Carine Kraus



Hervé Navellou

CROISSANCE ET TERRITOIRES



Christine Lozachmeur



Olivier Salleron

DESTINATION FRANCE-TOURISME



Aurore Iwanciw



Philippe Korcia

DYNAMIQUES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI



Karel Henry



Hubert Mongon

ÉCONOMIE, COMPÉTITIVITÉ ET FINANCE



Jacques Creyssel



Hélène Madar

ÉDUCATION, FORMATION, COMPÉTENCES ET JEUNESSE



Pierre Courbebaisse

ÉNERGIE



Luc Benoit-Cattin



Julia Maris

ENTREPRENEURIAT



Brice Alzon



Paola Fabiani

ENTREPRISES DANS LA SOCIÉTÉ ET INCLUSION



Gilles Vermot Desroches

EUROPE ET INTERNATIONAL



Fabrice Le Saché



Sophie Sidos

FISCALITÉ



Pierre-Jean Leduc



Pascale Sebillé

NUMÉRIQUE ET INNOVATION



Jean-Luc Brossard



Virginie Fauvel

PROTECTION SOCIALE



Thierry Hulot



Diane Milleron-Deperrois

SIMPLIFICATION ET RÉFORME DE LA PUISSANCE PUBLIQUE



Anne Lauvergeon



Thierry Mallet

SOUVERAINÉTÉ ET SÉCURITÉ ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES



Laurent Giovachini



Isabelle Patrier

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉCONOMIQUE



Benoît Clocheret

Présidence et coprésidence de comités

ACTEURS DE SANTÉ



Lamine Gharbi

CULTURE



Olivier Darbois

DROIT DES SOCIÉTÉS, BOURSIER ET CONFORMITÉ



Sophie de Chanaud



Stéphane Jaffré

DROIT ET COMMANDE PUBLIQUE



Emmanuèle Perron

FINANCE DURABLE ET REPORTING ESG



Elodie Bressaud

GOVERNANCE DES ENTREPRISES



Patrick Bertrand



Delphine Gieux

LIAISON DÉFENSE (CLD)



Emmanuel Chopin

LOGISTIQUE ET TRANSPORT DURABLES



Éric Hémar



Anne Vallet

SPORT ET PARIS JO 2024



Fabien Gilot



Anne Marty

COMITÉ DES MÉTROPOLIS



Bruno Arcadipane



Jean-Marc Oluski

COMITÉ DES OUTRE-MER



Bruno Arcadipane



Thara Govindin

COMITÉ DES RÉGIONS



Bruno Arcadipane



Daniel Weizmann

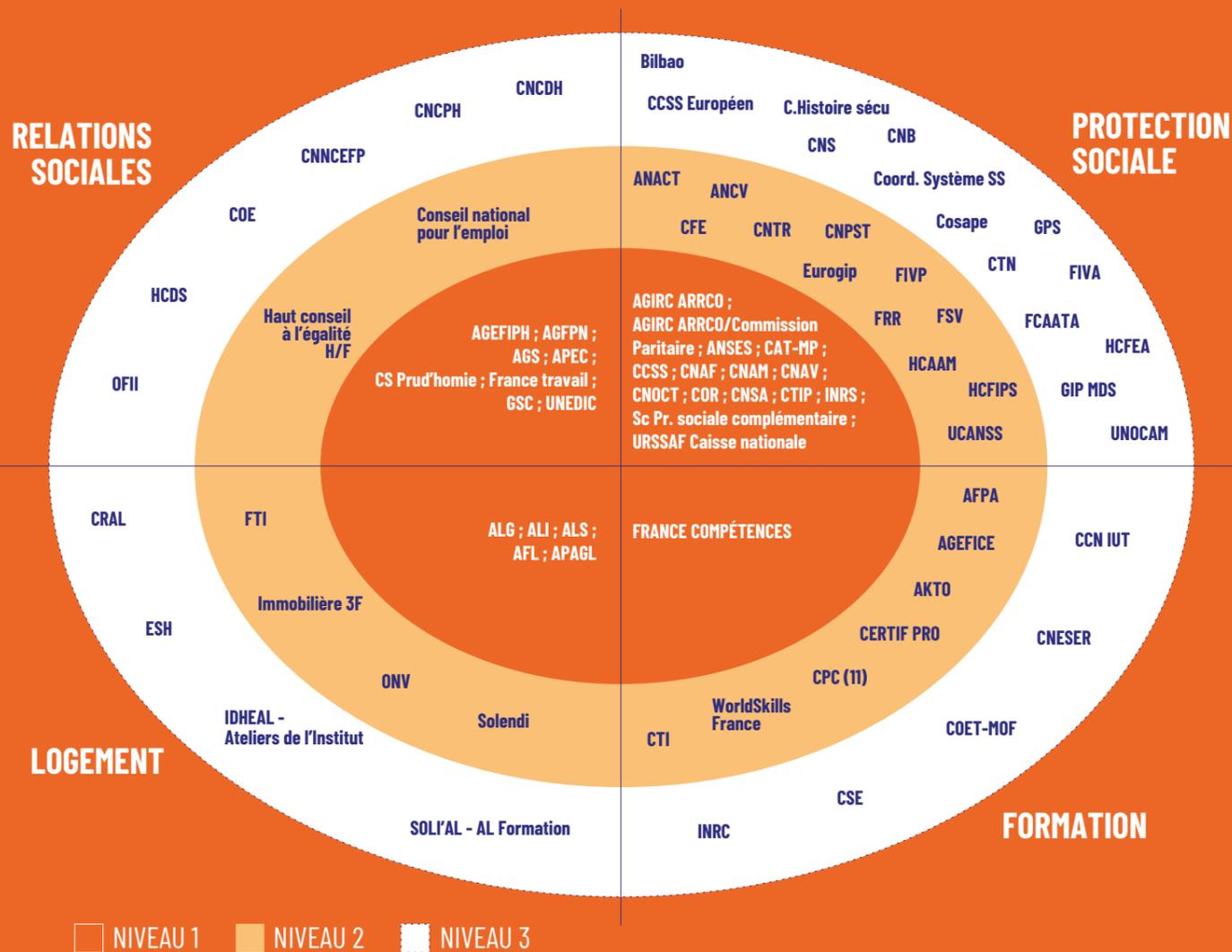
LES MANDATAIRES

Le MEDEF, en tant que première organisation représentative patronale en France, **assume une action de représentation à travers plus de 15 000 sièges de mandataires dont 14 000 dans les territoires. Les instances où siège le MEDEF sont au cœur de la vie économique et sociale du pays.**

Les mandataires sont en permanence accompagnés par le MEDEF pour mieux remplir leurs missions :

- porter la voix du MEDEF et ses arguments ;
- être garants de la bonne gestion de l'organisme au sein duquel siège le mandataire.

SPHÈRE INFLUENCE MANDAT



Ils donnent de leur temps, ils mettent à la disposition des entreprises, de toutes les entreprises, leurs compétences et expertises, ils agissent bénévolement, ils relaient les priorités et propositions du MEDEF, ils sont présents sur l'ensemble du territoire, dans tous les domaines, social, économique, environnemental, du logement, de l'emploi et de la formation, ils participent et contribuent au dialogue social. Ils... Ce sont nos mandataires qui s'engagent au quotidien au service de l'intérêt commun.



Nous ne les remercierons jamais assez pour les services qu'ils rendent à la communauté des chefs d'entreprise. **Les mandats patronaux sont un relais, un prolongement d'influence pour le MEDEF.**

La représentation et la défense des chefs d'entreprise à travers les mandats constituent en effet **une compétence exclusive des organisations nationales interprofessionnelles d'employeurs**. Cette dimension est essentielle car elle nous distingue de tout autre groupement d'entreprises et fait du MEDEF un interlocuteur privilégié des syndicats de salariés, des pouvoirs publics et des collectivités locales. À travers ses mandats, le MEDEF participe à **la construction et au pilotage de politiques publiques au service des entreprises, de leurs salariés et, au-delà, au service de tous les Français.**

Sur les 15 000 sièges occupés par le MEDEF, 14 000 le sont à travers les territoires, c'est dire toute l'importance du réseau territorial dans l'animation de nos mandataires. Dans un environnement en constante mutation, confrontés à une conjoncture politique, économique et sociale complexe pour le pays, **les mandataires sont des relais privilégiés de l'expression des employeurs**. Ce militantisme de la proximité, du réel, du collectif est une formidable opportunité qui nous oblige.

Jean-Luc Raunicher,
président du comité des Mandats

2025 L'ANNÉE DES MANDATAIRES

Remercier et saluer l'engagement et le travail de nos mandataires, affirmer notre responsabilité et notre légitimité à proposer et agir dans l'ensemble des instances où nous siégeons, susciter parmi nos adhérents des vocations, tels sont les trois objectifs qui ont prévalu pour faire de 2025, l'année des mandataires.

Le président Patrick Martin l'a lancée à l'occasion de la Journée nationale des mandataires du 13 janvier 2025 et le relais a été pris à l'occasion de plusieurs forums en régions et territoires. Dès sa prise de fonction, le président soulignait déjà dans un courrier adressé à tous les mandataires : « L'engagement au MEDEF n'est ni un artifice, ni un slogan. C'est une réalité qui se manifeste au travers des **15 000 sièges** que nous occupons dans les champs économique, social, environnemental, du logement, de la formation, afin de relayer les légitimes préoccupations, priorités et valeurs des chefs d'entreprise, mais bien plus encore en concourant à ce que l'on nomme la démocratie économique et sociale, le paritarisme. Cet édifice, qui repose sur une répartition et un équilibre subtils des pouvoirs entre la puissance publique et les partenaires sociaux, vous place dans une situation stratégique de responsabilités ».

Faire de 2025, l'année des mandataires, est donc aussi l'occasion de rappeler quelques évidences. C'est souligner qu'à côté de la démocratie politique fonctionne une « démocratie sociale et économique », c'est aussi démontrer que dans le contexte que nous connaissons, les partenaires sociaux peuvent être un facteur de stabilité et de responsabilité, c'est enfin illustrer que le **dialogue permanent avec les organisations syndicales, les administrations, les différentes parties prenantes permet d'imaginer des solutions, de faire naître des compromis, de faire bouger les lignes.**

2025 est enfin pour le MEDEF une année de fort renouvellement de ses représentants dans plusieurs instances stratégiques, ce qui implique une mobilisation des adhérents, branches et territoires. Ce sont eux qui proposent ces hommes et ces femmes engagés et experts pour remplir cette mission essentielle de représentation. **Sans nos adhérents, les mandats ne seraient pas « tenus ».** Leur implication est essentielle... Et il n'est pas dit que 2026 ne soit pas encore riche en renouvellements !



RENCONTRE DES ENTREPRENEURS DE FRANCE

L'ÉVÉNEMENT INCONTOURNABLE DE LA RENTRÉE

Comme chaque année, La REF a été le rendez-vous incontournable de la rentrée grâce à ses débats et intervenants de qualité.

Placée sous le thème « Pouvoir », l'édition 2024 a été particulièrement riche, avec **15 débats, keynotes et conversations.**



Gérard Larcher ; Valérie Hayer ; Fabien Roussel ; Catherine Vautrin ; Yaël Braun-Pivet ; Rodolphe Saadé

LaREF 24 en chiffres

+ 10 000
participants

+ 60
intervenants

99
partenaires

21
partenaires médias

+ 500
journalistes accrédités

+ 1700
retombées presse

1500
entreprises représentées

30 h
de direct non-stop

26,1 M
d'impressions sur les réseaux sociaux

La REF et les REF thématiques en 2024

+ 7500
visiteurs uniques connectés sur la ref.org

+ 500
journalistes accrédités

+ 45 h
de live



02

AGIR POUR
**LE DIALOGUE
SOCIAL ET
LA PÉRENNITÉ
DE NOTRE MODÈLE
SOCIAL**



LES NÉGOCIATIONS ET MOBILISATIONS POUR DÉFENDRE L'INTÉRÊT DES ENTREPRISES

LE MEDEF L'A FAIT

CRÉATION DU FONDS D'INVESTISSEMENT POUR LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE (FIPU)



Engagé à préserver la santé des salariés les plus exposés aux risques ergonomiques, le MEDEF a contribué à la création du Fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle (FIPU) au sein de la CNAM en

mars 2024. Il a également participé à l'élaboration des orientations paritaires du FIPU pour 2025, en proposant des assouplissements pour faciliter le dialogue social de branche autour de ce dispositif.

ACCORD SUR LA RÉPARATION DES AT-MP ET TRANSCRIPTION DANS LA LFSS POUR 2025

La branche AT-MP couvre les 20 millions de salariés du secteur privé.



À l'issue d'un long travail de négociation initié en 2023, les partenaires sociaux sont parvenus à signer un accord sur la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) le 25 juin 2024. Cet accord permettra d'améliorer l'indemnisation des victimes, en revalorisant la compensation financière, qui inclut la prévention mais aussi le système de réparation.

À la sécurité juridique et financière des entreprises.

Trois avancées majeures ont été actées : la clarification du processus de réparation, le renforcement de l'assistance aux victimes nécessitant une tierce personne, la réaffirmation du modèle d'assurance sociale spécifique à la branche AT-MP.

L'amélioration du système se fera sans hausse des cotisations employeurs, en mobilisant les excédents de la branche. Ce relevé a été transcrit dans la LFSS pour 2025.

Le MEDEF a joué un rôle moteur dans l'aboutissement de ce compromis social historique refondant la Branche AT-MP, évitant un développement du contentieux en faute inexcusable, préjudiciable

Intégralement financée par les employeurs, soit 14,7 Mds d'€ de cotisations par an.

SIGNATURE DE LA CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE GESTION AT-MP



Signée en juillet 2024, la nouvelle COG AT-MP marque un retour à une gestion budgétaire normalisée et renforce les moyens dédiés à la prévention des risques professionnels, conformément à l'ANI du 15 mai 2023.

Fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (FNPAT) d'ici 2028.

Ces moyens supplémentaires dédiés à la prévention permettront notamment l'augmentation des crédits alloués aux incitations financières, un levier pour accompagner les entreprises (+ 20 millions d'euros).

Hausse de 61,7 Ms d'€ pour le FNPAT

Préparée avec le MEDEF, elle prévoit une hausse de 61,7 millions d'euros pour le

MISE À JOUR DU GUIDE DU MEDEF SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL

En 2023, le MEDEF a publié un guide pratique pour les chefs d'entreprise, les fédérations professionnelles et les administrateurs siégeant dans les services de santé au travail, afin de présenter la réforme du 2 août 2021.

Ce guide, fondé sur l'ANI du 9 décembre 2020, explique le contenu et le déploiement de cette réforme. Mis à jour en août 2024, il fournit des informations légales et réglementaires détaillées.

TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE



ALLÈGEMENT DE COTISATIONS SOCIALES : LE MEDEF S'EST MOBILISÉ

Face au projet gouvernemental de réduire de plus de 5 milliards d'euros les allègements de charges dans le cadre du PLFSS, le MEDEF s'est mobilisé pour défendre les entreprises.

Cette mobilisation a permis d'abaisser l'impact financier à 2 milliards d'euros, en obtenant en particulier le maintien des allègements au niveau du SMIC.

Le MEDEF a également obtenu le retrait d'une conditionnalité des allègements aux minima conventionnels. Le dispositif LODEOM exonérant les employeurs d'Outre-mer, a été préservé.

Abaisser l'impact financier à 2 milliards d'euros



NÉGOCIATION SUR LA GOUVERNANCE DES GROUPES DE PROTECTION SOCIALE

Dans un contexte de plus en plus exigeant lié à la solvabilité des groupes d'assurances, les partenaires sociaux ont ouvert une négociation pour réviser l'ANI du 8 juillet 2009 sur la gouvernance des groupes de protection sociale.

Cet accord vise à réaffirmer la pertinence du modèle paritaire des GPS, sécuriser la gouvernance entre les mains des partenaires sociaux, renforcer le statut des administrateurs des GPS et consolider le rôle du Centre technique des institutions de prévoyance (CTIP).

La négociation a abouti à la signature d'un nouvel ANI sur la « gouvernance des GPS » le 18 février 2025, signé à l'unanimité.



TASK FORCE SANTÉ : LE FUTUR DE LA PROTECTION SOCIALE

Le MEDEF a lancé en mars 2025 une task force « Santé » destinée à faire des propositions pour maîtriser la dérive des dépenses de santé en vue du PLFSS 2026.

En parallèle, des groupes de travail travaillent sur l'enjeu démographique et l'évolution de la retraite par capitalisation. D'ici la fin du 1^{er} semestre 2025, des livres blancs sont attendus pour présenter les scénarios d'évolutions des politiques publiques.

LE CONCLAVE SUR LES RETRAITES

Depuis le 27 février, les partenaires sociaux se sont retrouvés chaque semaine dans le cadre d'une concertation sur le sujet des retraites. Le rapport de la Cour des comptes sur la situation financière des régimes de retraites a servi de cadrage aux échanges. Il y fait état d'un déficit à résorber de 6,6 milliards en 2030, 15 milliards en 2035 et 30 milliards en 2045.

Les discussions ont permis d'expertiser de nombreuses thématiques, dont les âges de départ (âge d'ouverture des droits, âge du taux plein, âge d'annulation de la décote), l'emploi de seniors et les dispositifs de départs anticipés (notamment pour usure professionnelle et pour carrières longues), les droits familiaux de retraite, le pilotage et la gouvernance, le financement de la protection sociale. Malgré l'engagement constructif du MEDEF, qui s'est efforcé de présenter des propositions très concrètes, tout en veillant à préserver l'équilibre financier du régime de retraite, les discussions n'ont pas permis de parvenir à un accord.

NÉGOCIATION PORTANT SUR « UN NOUVEAU PACTE DE LA VIE AU TRAVAIL »

Dans le cadre de l'article L.1 du code du travail, une négociation interprofessionnelle sur le « pacte de la vie au travail » a été engagée en décembre 2023, couvrant un large champ de thématiques comme l'emploi des seniors, les transitions et reconversions professionnelles ainsi que le compte épargne temps universel (CETU).

Dans cette négociation, le MEDEF a porté l'ambition d'augmenter le taux d'emploi. Malgré trois mois et demi de négociation, aucun accord n'a pu être trouvé.

Ces travaux ont toutefois permis de poser les bases des négociations en automne 2024, centrées sur l'assurance chômage et l'emploi des seniors.

En avril 2025, le Gouvernement a saisi à nouveau les partenaires sociaux sur le sujet des transitions/reconversions professionnelles, avec trois objectifs principaux :

- renforcer le Projet de transition professionnelle (PTP) ;
- améliorer la gouvernance des réseaux de transition ;
- unifier les dispositifs de reconversion.

L'objectif est d'aboutir à un accord en juin 2025, afin d'intégrer ces mesures dans le projet de loi sur l'emploi des salariés expérimentés.



PROTOCOLE D'ACCORD SUR L'ASSURANCE CHÔMAGE DE NOVEMBRE 2024 ET CONVENTION DU 15 NOVEMBRE 2024 SUR L'ASSURANCE CHÔMAGE

Commencées en 2023, l'issue des négociations sur l'assurance chômage marque un succès paritaire. Cet accord représente une avancée pour les entreprises (baisse de la cotisation employeur de 0,05 points, révision du bonus-malus) et confirme la gestion paritaire du régime d'assurance chômage.

Parmi les mesures principales figurent la préservation des réformes des règles d'indemnisation de 2019 et 2022, visant à encourager le retour à l'emploi, ainsi que le recul de deux ans des bornes d'âge pour les demandeurs d'emploi seniors.

Des discussions ont été ouvertes pour réviser le dispositif du bonus-malus et ont abouti le 27 mai 2025 à un projet d'avenant qui entérine un certain nombre d'avancées pour les entreprises (exclusion de certains motifs de rupture non imputables à l'employeur, révision de la maille sectorielle pour permettre des comparaisons plus cohérentes), qui doit désormais être agréé par le Gouvernement.



NOUVEAUX ENJEUX SOCIAUX

Face à l'émergence de nouveaux enjeux sociaux, le MEDEF a renforcé sa réflexion prospective via son adhésion à Futuribles, en participant à des ateliers sur l'avenir du travail.

Le groupe de travail sur les attentes des jeunes envers l'entreprise, a abouti au livre blanc « Recettes humaines » sur les politiques d'attractivité, diffusé via une campagne valorisant 20 entreprises.

TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE



ACCORD SUR L'EMPLOI DES SÉNIORS

Le MEDEF et les partenaires sociaux ont signé le 14 novembre 2024 l'accord sur l'emploi des seniors, qui s'inscrit dans le prolongement de la réforme des retraites.

Le MEDEF a contribué activement à la construction de cet accord, qui repose sur quatre leviers :

- instaurer un dialogue social renforcé sur l'emploi des seniors ;
- encourager une préparation active de la seconde partie de carrière ;
- lever les freins au recrutement des demandeurs d'emploi seniors, notamment en mettant en place un nouveau type de CDI, dit « contrat de valorisation de l'expérience », donnant plus de visibilité à l'embauche pour les employeurs ;
- faciliter les aménagements de fin de carrière.

Cet accord est une avancée majeure en faveur d'un emploi plus inclusif et durable pour les seniors. Pour accompagner son déploiement dans les branches et les entreprises, un guide a été rédigé par le MEDEF.



TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE



INCLUSION, RÔLE DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ ET POLITIQUES D'EMPLOI DES PUBLICS SPÉCIFIQUES

Plusieurs initiatives ont été déployées par le MEDEF :

- le lancement de l'opération « patrons engagés », visant à créer un réseau de patrons engagés à titre personnel dans des associations œuvrant au service de la cohésion sociale et l'inclusion ;
- la signature de la convention en faveur du mentorat, afin de mobiliser les entreprises ;
- la préparation de la doctrine sur l'inclusion par l'emploi via la commission Entreprises dans la société et inclusion afin de mobiliser les entreprises sur ces sujets ;
- l'élaboration d'une doctrine MEDEF sur les jeunes NEETS ;
- des guides de sensibilisation et de mobilisation des entreprises (mentorat, inclusion, détenus, réfugiés, NEETS) ;
- des travaux ad hoc sur l'immigration professionnelle.

ÉVÈNEMENTS

Le MEDEF a renforcé son engagement pour l'inclusion lors de plusieurs temps forts.

▼ La **signature du manifeste « Le pouvoir de l'engagement » à La REF 2024**, appelant les entreprises à favoriser l'intégration par l'emploi et l'ascenseur social.

TÉLÉCHARGEZ
LE MANIFESTE



▼ Le **parrainage du Grand Prix « Je filme le métier qui me plaît »** afin de valoriser les métiers auprès des jeunes.

(RE)VOIR
LES VIDÉOS



▼ Le **partenariat avec la grande cause « Jeunes » de Make.org**, soutenant le déploiement de 10 associations œuvrant pour l'insertion des jeunes.

LA SANTÉ AVANT TOUT !



Le comité Acteurs de santé a pour objectif d'élaborer des propositions sur les grands enjeux de santé, afin de faire connaître et reconnaître le rôle des acteurs privés de la santé. En 2024, le comité Acteurs de santé a porté trois séries de propositions :

avril 2024 : **propositions pour les élections européennes** ;

mai 2024 : **plaidoyer « pour une approche pluriannuelle de la santé au service de nos concitoyens »** ;

octobre 2024 : **plaidoyer « s'appuyer sur les leviers d'efficacité pour répondre aux exigences de maîtrise des comptes et à la qualité de prise en charge des patients »**.

TÉLÉCHARGEZ
LE PLAIDOYER



AFFAIRES SOCIALES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

Le changement de priorités marque le mandat de la nouvelle Commission européenne (2024-2029). Mais **de nombreux textes législatifs** en discussion impactent fortement les entreprises qui **nécessitent de se mobiliser à Bruxelles et à Paris pour faire valoir les intérêts des entreprises**, en particulier :

→ le règlement 883-2004 sur la coordination des systèmes de sécurité sociale ;

→ la directive sur les comités d'entreprise européens ;
→ la directive sur les stages.

Au niveau national, plusieurs transpositions de directives sont en cours ou à venir, comme celle sur la transparence de rémunération femmes/hommes de 2023 ou celle de 2024 sur les conditions de travail dans le cadre du travail *via* une plateforme.

▼ **Dialogue social européen** : la Commission européenne et les partenaires sociaux interprofessionnels européens (la Confédération européenne des syndicats, BusinessEurope, SGIEurope et SMEUnited) ont signé le 5 mars 2025 un nouveau « **Pacte pour le dialogue social européen** ». Ce Pacte renforcera le rôle des partenaires sociaux dans l'élaboration des politiques du marché du travail, de l'emploi et des affaires sociales. Il aborde les principaux défis auxquels sont confrontées les économies européennes, en particulier la compétitivité des entreprises européennes, la productivité et les emplois de qualité, garants du maintien des bons niveaux de vie.

▼ **Promouvoir la mobilité européenne** : le MEDEF a réaffirmé son engagement en faveur de la mobilité européenne des apprentis (objectif : qu'au moins 20 % des apprentis partent en mobilité européenne d'ici 2035 grâce au programme Erasmus+) lors de la Worldskills Competition de septembre 2024 à Lyon, en organisant une session dédiée à la mobilité européenne des apprentis avec tous les acteurs clés dans ce domaine ; des *Learning Expedition* dans certains États membres sont en préparation.

EN INTERNE, LE MEDEF ACCULTURE SES ADHÉRENTS AUX ÉVOLUTIONS SOCIALES

▼ **Le café du pôle Social** : une rencontre mensuelle organisée tous les premiers mardis du mois pour échanger sur l'actualité sociale du moment.

▼ **Les webinaires de l'Académie** : le pôle Social a animé plus d'une dizaine de webinaires sur des sujets d'actualité variés, la législation en matière de droit du travail, d'échanges de bonnes pratiques.

▼ La nouveauté : le lancement d'une **newsletter juridique sur l'actualité du droit social**.

A photograph of a classroom scene. A teacher, a woman with dark hair, is standing and reading a book to a group of children. The children are seen from behind, sitting on the floor. One child in the foreground has blonde hair in a ponytail with a yellow scrunchie and is wearing a white shirt and red overalls. Another child has curly brown hair and is wearing a denim jacket. A third child is wearing a yellow sweater. The background shows a classroom setting with a green chalkboard and shelves. A large pink diagonal graphic is overlaid on the right side of the image.

03

AGIR POUR
**LE DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES**

LE MEDEF CRÉE LE NOUVEAU PÔLE COMPÉTENCES, FORMATION, JEUNESSE

Créé depuis le 1^{er} janvier 2025, le pôle comprend 45 collaborateurs dont 39 présents au sein des MEDEF régionaux.

L'ORIENTATION DES JEUNES : UN ENJEU MAJEUR

Le pôle Compétences, formation, jeunesse a présenté en mars dernier son rapport « Un jeune bien orienté, un succès pour tous ». Il résulte d'entretiens menés au second semestre 2024 avec des experts variés, provenant d'institutions publiques et du monde des ressources humaines. Ce rapport part d'un constat alarmant concernant la politique publique d'orientation et définit **14 propositions visant à rapprocher les aspirations des jeunes et les besoins des entreprises**. Des réunions organisées par les MEDEF régionaux permettent de mieux appréhender les initiatives à mener, en particulier dans le cadre des semaines école-entreprise, axe fort de la nouvelle convention MEDEF-Ministère de l'Éducation nationale.

TÉLÉCHARGEZ
LES PROPOSITIONS



LES COMPÉTENCES ÉCOLOGIQUES POUR LES MÉTIERS DE DEMAIN

Un groupe de travail consacré aux enjeux d'emploi et compétences de la transition écologique, coanimé par les pôles compétences et transition écologique fin 2024, a permis de dresser un bilan de la situation. En résultent **10 constats et enjeux**, partagés au niveau interprofessionnel, sur un plan national et local. Pilotés par le réseau des référents emploi formation et des coordinateurs régionaux de la formation professionnelle, dix propositions ont été formulées pour atteindre les objectifs de développement durable. Des préconisations sont destinées aux pouvoirs publics ainsi qu'aux acteurs de l'éducation et de la formation, dans une logique de service à l'ensemble de nos adhérents. **Réussir les grandes transitions suppose des leviers partagés pour toutes et tous.**

TÉLÉCHARGEZ
LES 10 CONSTATS ET
ENJEUX



IMMERSION PROFESSIONNELLE : LES STAGES DE SECONDE

Lancés par le ministre de l'Éducation nationale en 2024, les stages dits « de seconde » permettent à des lycéens de connaître une immersion professionnelle. Dans notre rapport intitulé « **Immersion en entreprise : une école des compétences humaines** » produit avec le Collectif orientation, l'analyse des immersions permet de déterminer ce qui marche bien et ce qui reste à améliorer. Des partenariats avec le monde de l'orientation ainsi que des entretiens nourris ont permis de définir ce qui était attendu par les jeunes et espéré par les entrepreneurs. La nouvelle édition des stages de seconde s'appuie sur des outils destinés à l'ensemble des forces vives du MEDEF, à même de **sensibiliser et préparer tous les acteurs à un bon déroulement des stages**, comme autant de gages de réussite.

TÉLÉCHARGEZ
LE RAPPORT



LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : OBJET DE NÉGOCIATIONS DES PARTENAIRES SOCIAUX

La commission Éducation, formation, compétences et jeunesse, sous la houlette de ses deux coprésidents Anna Notarianni et Pierre Courbebaisse, permet de confronter les positions des branches professionnelles soit en forme plénière, soit via son bureau. Ces échanges sont par exemple à l'origine d'une position commune sur la question majeure des transitions/reconversions professionnelles. Au terme d'une négociation « flash » un accord a été trouvé, qui adapte le dispositif de transition professionnelle : **il est simplifié, plus facilement utilisable par les entreprises, permettant de consolider l'emploi.**

**Un dispositif
simplifié,
facilement utilisable,
permettant de consolider
l'emploi**

👍 LE MEDEF L'A FAIT !

Notre engagement pour la réussite des jeunes

Le MEDEF s'est engagé pour faire franchir une étape à la réforme des lycées professionnels, en s'appuyant notamment sur les Bureaux des Entreprises.

L'apprentissage doit être défendu, notamment en axant nos actions sur la qualité, avec les Pépites de l'alternance. L'échec en premier cycle universitaire est également préoccupant. Tous les moyens doivent être envisagés pour lutter efficacement contre le décrochage. Le MEDEF retrouve tout son rôle dans la sécurisation et la réussite des parcours des jeunes, avant comme après le bac.

L'ÉQUIPE DE FRANCE DES MÉTIERS DANS LE TOP 3 MONDIAL !



Presented by

SAMSUNG



47^e édition
de la Compétition mondiale
des métiers WorldSkills



250 000 visiteurs
dont plus
de **50 000 scolaires**



**70 pays
et régions**
représentés



1400 compétiteurs et
1300 experts métiers



59 métiers
en compétition



L'ÉQUIPE DE FRANCE DES MÉTIERS WORLDSKILLS - LYON 2024

63 compétiteurs coachés par **54** experts dans **54** métiers



LES MÉDAILLES FRANÇAISES

3^e nation (1^{re} nation européenne au classement)
avec **37 médailles** dont :

- **6 en or** ;
- **4 d'argent** ;
- **3 de bronze** ;
- **et 24 d'excellence.**



PROCHAINES ÉCHÉANCES INTERNATIONALES



EuroSkills Competition
en septembre 2025
à Herning (Danemark)



WorldSkills Competition
en septembre 2026 à
Shanghai (Chine)



UN PEU D'HISTOIRE

- **1947** | Premier concours de métiers en Espagne à l'initiative du ministre Francisco Albert Vidal.
- **1950** | Le mouvement WorldSkills prend une **dimension internationale** avec l'organisation d'un concours pour les jeunes d'Espagne et du Portugal.
- **1953** | La France rejoint le mouvement WorldSkills.
- **1995** | La France accueille la **Compétition mondiale** pour la première fois.



**RENDEZ-VOUS À MARSEILLE
DU 15 AU 18 SEPTEMBRE
POUR LA COMPÉTITION NATIONALE DES MÉTIERS !**

WORLDSKILLS LYON 2024 : LE MEDEF AU CŒUR DE LA MOBILISATION POUR LES TALENTS DE DEMAIN

Du 10 au 15 septembre 2024, Lyon a été le théâtre de la compétition mondiale des métiers WorldSkills, rassemblant plus de **1400 jeunes champions issus de 70 pays et régions**, venus démontrer l'excellence de leurs compétences. Partenaire officiel de cette édition organisée en France, le **MEDEF a pleinement pris part à cet événement d'envergure**, fidèle à son engagement en faveur de l'apprentissage, de l'attractivité des métiers et de la jeunesse.

Toutes les instances nationales du MEDEF ont été délocalisées à Lyon pour l'occasion : conseil exécutif, comité des régions et assemblée permanente se sont réunis sur place, au cœur de la dynamique WorldSkills. Cette semaine a été marquée par une série de temps forts, dont un **rassemblement exceptionnel des partenaires sociaux à l'initiative de Patrick Martin**, pour réaffirmer collectivement l'importance de la formation professionnelle et de

l'excellence opérationnelle dans un monde du travail en profonde mutation.

Le MEDEF a organisé plusieurs rendez-vous de terrain : visites des compétitions, rencontres avec les jeunes et leurs formateurs, échanges avec les entreprises mobilisées sur place. En collaboration avec **Entreprendre pour apprendre**, et la **confédération nationale des junior entreprises (CNJE)** les jeunes visiteurs ont également pu s'initier aux bases de l'entrepreneuriat lors d'ateliers ludiques. L'occasion de tisser des liens concrets avec la nouvelle génération.

Les performances de **l'Équipe de France, 3^e au classement des nations avec 37 médailles dont 6 en or**, ont suscité une grande fierté. Leur réussite illustre le potentiel de notre jeunesse et l'importance de continuer à investir dans des parcours d'excellence.

WorldSkills est plus qu'une compétition : c'est une vitrine mondiale de ce que le travail, l'exigence et la passion peuvent produire.

Le MEDEF est fier d'avoir contribué à cet élan collectif.





04

AGIR POUR
**UNE CROISSANCE
RESPONSABLE**

SOPHIE L'HÉLIAS, VICE-PRÉSIDENTE DU MEDEF EN CHARGE DE LA PROSPECTIVE ET DES IDÉES



Le MEDEF accompagne ses adhérents face aux bouleversements géopolitiques, défis climatiques, et les enjeux de compétitivité. Nos réflexions prospectives présentées en France et à l'étranger, nous permettent de déchiffrer et d'analyser les bouleversements géopolitiques majeurs que les entreprises doivent appréhender, entre opportunités à saisir, risques à maîtriser et leur impact sur leur gouvernance. Notre raison d'être : agir ensemble pour une croissance responsable.

Nos entreprises, présentes sur tous les territoires, nous donnent une vision concrète de l'impact de ces bouleversements au quotidien : adaptation climatique, transition énergétique, répercussions économiques. Cette expérience de terrain guide nos interventions pour répondre au plus près des attentes de ses adhérents.

Les Journées du patrimoine économique, dont la première édition aura lieu en septembre 2025, illustrent cette approche : valoriser les savoir-faire des entreprises françaises dans les territoires. À travers nos travaux prospectifs, nous portons une vision ambitieuse d'une économie conjuguant innovation, souveraineté et durabilité.

PROMOUVOIR LES RELATIONS COMMERCIALES INTERNATIONALES FRANÇAISES

GUERRE COMMERCIALE ENTRE LES ÉTATS-UNIS ET L'UNION EUROPÉENNE : FORTE MOBILISATION DU MEDEF

Face à l'escalade des tensions commerciales provoquée par la décision des États-Unis d'imposer de nouveaux tarifs douaniers à l'encontre de l'Union européenne en avril, le MEDEF a engagé une **action intense et coordonnée pour défendre les intérêts des entreprises françaises.**

Dès le mois de mars, une délégation conduite par Fabrice Le Saché, accompagnée de plusieurs fédérations sectorielles, s'est rendue aux États-Unis afin d'échanger directement avec les parties prenantes américaines et relayer les inquiétudes des industriels français. En parallèle, Patrick Martin s'est fortement impliqué en participant à de nombreuses réunions de crise à l'Élysée et dans les ministères concernés, **afin de porter la voix du patronat, ainsi que des secteurs d'activité et des territoires les plus impactés, dans les discussions stratégiques avec les autorités françaises.**

Dans un souci de transparence et de soutien opérationnel, le MEDEF a organisé plusieurs réunions d'information à destination de ses adhérents, en lien étroit avec la Commission européenne, afin de décrypter les impacts potentiels de ces mesures et d'anticiper les actions à venir.

Une attention particulière a été portée aux filières les plus exposées, comme celle du cognac ou encore certains segments sensibles de l'industrie chimique, pour lesquelles des messages de soutien ciblés ont été publiés.

Enfin, dans une logique d'accompagnement continu, le MEDEF a mis en place une publication hebdomadaire d'analyses approfondies de la nouvelle politique commerciale américaine, permettant aux entreprises adhérentes de suivre l'évolution du contexte international et d'adapter leurs stratégies en conséquence.



VS



Porter la voix du patronat dans les discussions stratégiques avec les autorités françaises

ENGAGEMENT INTERNATIONAL DU MEDEF DANS LES SOMMETS B7 ET B20



Le MEDEF a coordonné la participation du secteur privé français aux sommets B20 (Sao Paulo, octobre 2024) et B7 (Ottawa, mai 2025), aux côtés des organisations patronales des pays du G20 et du G7. Cette présence active a permis de **peser sur les recommandations adressées aux chefs d'État**, notamment sur des sujets stratégiques tels que le commerce, l'investissement, l'intelligence artificielle, les finances, les infrastructures, l'énergie ou encore la déontologie.

Les Journées du Patrimoine Économique

LES ENTREPRISES OUVRENT LEUR PORTES POUR LES JOURNÉES DU PATRIMOINE ÉCONOMIQUE !

Rendez-vous les 26, 27 et 28 septembre 2025 pour les Journées du patrimoine économique ! Portées par les MEDEF territoriaux dans 25 territoires pilotes, cette opération nationale de portes ouvertes invite les entreprises à valoriser leurs métiers, savoir-faire, et engagement au service de l'attractivité locale. Destinées au grand public, les JPE sont l'occasion de faire naître des vocations et de renforcer le lien entreprise-citoyen en valorisant le dynamisme économique local ! Inscriptions et programme sur patrimoineeco.fr

LES PETITS-DÉJEUNERS DU COMMERCE INTERNATIONAL

Le MEDEF organise chaque mois des rencontres en format restreint destinées à ses adhérents, afin de nourrir une réflexion stratégique de long terme sur les **grands enjeux du commerce international**. Ces échanges, riches en perspectives, réunissent des experts de haut niveau tels qu'Agatha Kratz (Rhodium Group) sur la Chine, le Dr. Alexandra de Hoop Scheffer (GMF US) et Renaud Lassus sur les États-Unis, ou encore Ignacio Garcia Bercero (Bruegel) sur les accords commerciaux. Cette dynamique a également conduit à une participation de Patrick Martin à la mission de Jean-Noël Barrot en Chine.



SENSIBILISATION DES ENTREPRISES À LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

Dans un contexte de montée des risques économiques et stratégiques, le MEDEF a **intensifié ses actions de sensibilisation auprès des entreprises**. Une plaquette intitulée « Entreprises, pour votre compétitivité, ayez le réflexe sécurité économique » a été conçue et diffusée, rassemblant conseils pratiques, ressources clés et contacts utiles. Par ailleurs, une newsletter hebdomadaire dédiée ainsi que le développement du compte LinkedIn MEDEF Souveraineté et sécurité permettent d'assurer un relais régulier d'informations et de bonnes pratiques sur le sujet.

TÉLÉCHARGEZ LA PLAQUETTE



FACILITER LA VIE DES ENTREPRISES

SIMPLIFIER L'ENVIRONNEMENT NORMATIF DES ENTREPRISES POUR STIMULER LEUR CROISSANCE

Une mobilisation continue du MEDEF sur le projet de loi simplification de la vie économique, en cours d'examen, est axée autour de trois priorités :

- accélérer les délais d'implantation ;
- simplifier les démarches ;
- et améliorer la fabrique de la Loi.

LE MEDEF A NOTAMMENT DÉFENDU :

- **suppression massive des formulaires CERFA** : 80 % des formulaires CERFA seront supprimés d'ici 2026, puis la totalité d'ici 2030.
- **suppression des attestations et déclarations redondantes** ;
- **participation renforcée des PME à l'élaboration des normes** : test PME, dispositif permettant aux PME de donner leur avis sur les nouvelles normes, afin de limiter l'accumulation de règles inadaptées ou trop coûteuses ;
- **suppression de la peine d'emprisonnement pour manquement déclaratif**. La peine de prison pour un chef d'entreprise en cas de simple manquement déclaratif est supprimée ;
- **simplification du processus de candidature aux marchés publics et amélioration des délais de paiement** par les acheteurs publics ;
- **développement des rescrits administratifs pour limiter les risques de contentieux**, et renforcement de l'accompagnement plutôt que la sanction immédiate.

Simplifier, simplifier, simplifier

80 %
des formulaires CERFA supprimés d'ici 2026



Suppression
des attestations et déclarations redondantes

+ de participation
des PME à la création des normes



Suppression
d'emprisonnement en cas d'oubli de déclaration

Simplification
du processus de candidature aux marchés publics



Développer
les rescrits pour éviter les conflits juridiques

Privilégier
l'accompagnement plutôt que la sanction immédiate



LE MEDEF L'A FAIT

- ▼ **Proposition de loi d'Accélération du MEDEF pour desserrer les freins à l'implantation d'activités en France.**
- ▼ **Matinale MEDEF** : « Stabiliser, simplifier, stimuler, trois clés de succès pour innover » : présentation des résultats de l'Observatoire du Comité Richelieu (près de 650 retours d'entreprises) et débats autour de 2 tables rondes.
- ▼ **Rédaction d'un livrable MEDEF** sur la simplification « Les 77 propositions du MEDEF », d'un kit de communication à destination des parlementaires et adhérents.
- ▼ **Renforcement de la doctrine MEDEF** : décryptage du rapport « Rendre des heures aux Français, 14 mesures pour simplifier la vie des entreprises ».

CONSOMMATION

Le MEDEF s'est doté d'une nouvelle commission Consommation, rassemblant plus de 150 membres et des parties prenantes très variées (représentants de l'industrie, de la distribution et des services), pour remettre la consommation au cœur des préoccupations du MEDEF.

La consommation occupe une place centrale dans l'économie du pays (poids de + de 50 % du PIB). Mieux comprendre la consommation, ses ressorts et les attentes de nos clients est essentiel pour les entreprises.



LE MEDEF A NOTAMMENT OBTENU :

- **campagne ADEME sur le « dévendeur »** : modification de la campagne. Le discours a été recentré sur la valorisation de la consommation responsable, sans stigmatiser les commerces physiques ;
- **Temu/Shein Ultra fast fashion** : mobilisation contre la concurrence déloyale et Loi Anti-fast fashion.



LE MEDEF L'A FAIT

- ▼ **Tenue de 2 Matinales de la Consommation** : Nouvelles tendances de consommation, seconde main ; Enjeux et opportunités ; économique et organisationnel de la seconde main et de ses perspectives pour les entreprises ;
- ▼ **1^{er} Observatoire MEDEF sur la seconde main, à travers une double approche inédite** : panel fabricants et distributeurs. Décryptage du modèle
- ▼ **Lancement du premier « Carte sur table de la consommation** : « la consommation, en faits et en chiffres », avec un petit-déjeuner presse de présentation des résultats

LE RÔLE DU LEGAL PRIVILEGE POUR RENFORCER NOTRE COMPÉTITIVITÉ

Le MEDEF est un **défenseur historique de la mise en place du legal privilege au bénéfice des juristes exerçant en entreprise**, afin de renforcer l'attractivité, la compétitivité et la souveraineté économique de la France. C'est pourquoi le MEDEF a soutenu en 2024 activement les propositions de loi adoptées au Sénat et à l'Assemblée nationale (le texte est tombé avec la dissolution de juin 2024). Le MEDEF continue en 2025 sa mobilisation pour réinscrire le texte qui permettra de placer les entreprises françaises sur un pied d'égalité avec leurs concurrentes étrangères.



Le MEDEF continue en 2025 sa mobilisation pour réinscrire le texte qui permettra de placer les entreprises françaises sur un pied d'égalité...

GUICHET UNIQUE : UN PARTENARIAT AVEC L'INSTITUT NATIONAL DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (INPI)

Dans le cadre de la mise en place du guichet unique, la procédure de continuité a pris fin le 31 décembre 2024 en raison d'un basculement total des formalités sur le Guichet unique. Néanmoins le dépôt de certaines déclarations ne pouvant être réalisé en raison de dysfonctionnements techniques, l'INPI a mis en place une procédure permettant de résoudre ces difficultés. Afin de mieux accompagner ses adhérents, **le MEDEF a signé une convention de partenariat avec l'INPI afin de bénéficier d'une assistance technique privilégiée pour les TPE-PME**. Cette assistance est prévue pour une durée de 3 ans.



LE MEDEF A...

... obtenu une assistance technique privilégiée pour les TPE-PME grâce à la signature de partenariat avec l'INPI.



Le MEDEF poursuit ses efforts dans le cadre de l'adoption des textes.

MOBILISATION DU MEDEF EN FAVEUR DE L'ACTION DE GROUPE POUR LES ENTREPRISES

Tout au long de l'année 2024 le MEDEF a maintenu sa **très forte mobilisation dans le cadre de l'introduction en France de l'action de groupe transfrontière** prévue par la directive européenne et de la réforme de l'action groupe en France. Malgré la dissolution de l'Assemblée nationale et l'abandon du texte, les discussions ont repris dans le cadre du projet de loi DDADUE. Dans ce contexte, même si la plupart des demandes du MEDEF ont été intégrées dans la version définitive, nous regrettons que la sanction civile pour faute dolosive ait été maintenue dans sa version définitive. Le MEDEF poursuit ses efforts au cours de l'année 2025 dans le cadre de l'adoption des textes d'application de portée réglementaire notamment sur l'encadrement des tiers financeurs de litige.



TRIBUNAUX DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES : LA JUSTICE CONSULAIRE DEMEURE UN ENJEU MAJEUR

Tout au long de l'année 2024 le MEDEF a continué ses actions dans le cadre de la mise en place des tribunaux des activités économiques et ce notamment sur la contribution pour la justice économique. Tous les textes d'application de la loi de 2023 d'orientation et de programmation du ministère de la Justice ont été adoptés en 2024. L'enjeu à présent sera d'œuvrer pour que le montant de cette contribution économique soit directement alloué à l'amélioration de la justice consulaire afin de lui apporter notamment toute l'aide matérielle dont elle a besoin.



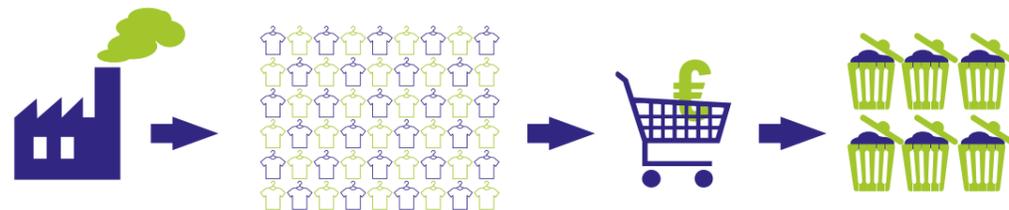
LE MEDEF A...

... obtenu en 2024 : l'adoption de l'ensemble des textes d'application de la loi de 2023 d'orientation et de programmation du ministère de la justice.

ENCADRER L'ULTRA FAST FASHION POUR LUTTER CONTRE LA CONCURRENCE DÉLOYALE

L'année 2024 a été très marquée par de fortes actions de *lobbying* visant à encadrer l'ultra fast fashion. Ainsi, le MEDEF a été **très actif auprès des parlementaires et des pouvoirs publics pour que la proposition de loi visant à réduire l'impact environnemental de l'industrie textile** encadre suffisamment les actions des plateformes asiatiques en France. Au regard de cette concurrence déloyale et de ses pratiques trompeuses qui impactent considérablement les entreprises françaises, le MEDEF poursuit en 2025 ses actions pour que cette proposition de loi soit adoptée et que les pouvoirs publics contrôlent et sanctionnent, les acteurs qui ne respectent pas le droit de la consommation et les règles d'une concurrence équitable.

Le MEDEF poursuit ses actions de représentation d'intérêts pour que cette proposition de loi soit adoptée



RÉGLEMENTER LE DÉMARCHAGE TÉLÉPHONIQUE

Comme les années précédentes le MEDEF a à nouveau été très actif en 2024 pour **éviter une nouvelle réglementation qui viserait à interdire définitivement le démarchage téléphonique** commercial en France. Il a notamment été très actif dans le cadre de deux propositions de loi déposées au Sénat et à l'Assemblée nationale.



LE SAVIEZ-VOUS ?

Le démarchage téléphonique est de plus en plus encadré en France mais demeure possible lorsqu'il existe un lien contractuel avec un consommateur. Le MEDEF maintient son implication en la matière en 2025.

INFLUENCE ET IDÉES

LE MEDEF L'A FAIT

▼ **Propositions de mesures ciblées pour enrayer le déclassement Français** : « le carré magique du rebond » : réorienter les dépenses publiques vers l'investissement et la R&D ; mettre en place une Union de l'épargne et de l'investissement ; remettre à plat le système d'éducation et de formation ; s'ouvrir encore davantage à l'international.

▼ **Organisation au MEDEF de l'Ecofin Comitee de BusinessEurope** : 15 patronats européens réunis au MEDEF pour débattre des défis et propositions en matière de politique économique européenne (contexte post Rapport Draghi, 100 premiers jours de la nouvelle Commission européenne).

LE MEDEF ACTIVEMENT ENGAGÉ POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

NOTRE VISION DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Il est désormais clair que l'atteinte des **objectifs de décarbonation est indissociable de la performance économique** de la France. Dans un monde plus volatil et menaçant, transition écologique et énergétique, souveraineté et croissance forment un ensemble cohérent et nécessaire. Cette position, portée par le MEDEF, en France et en Europe, est désormais une conviction largement partagée, comme en témoigne le rapport Draghi.

Le MEDEF accompagne au quotidien ses adhérents dans la transition écologique, afin d'en faire un levier de développement et de simplifier le cadre réglementaire.



ACCOMPAGNER LES ADHÉRENTS

En 2024, plus de 20 webinaires ont été organisés sur les thématiques de l'énergie, des mobilités, de la biodiversité, de la gouvernance de la transition écologique. Ce sont près de **1000 adhérents sensibilisés** !

Le MEDEF a aussi publié 3 guides pédagogiques et complets :

- sur les **nouveaux enjeux de l'eau** ;
- sur les **acteurs et les outils de la transition écologique** ;
- sur le **ZAN**.

TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE



TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE



TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE



FOCUS

ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Avec l'atténuation du changement climatique (la décarbonation), l'adaptation au changement climatique est l'autre pilier de l'Accord de Paris, qui fixe la feuille de route internationale sur le climat.

En 2024, à l'occasion de l'élaboration du Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC), le MEDEF a publié un livret en **5 étapes pour aider les entreprises à se préparer aux impacts du changement climatique**, à réduire leur vulnérabilité et à tirer parti des opportunités qu'il peut offrir.

1. COMPRENDRE

Les entreprises doivent prendre conscience de l'exposition de leurs activités aux risques climatiques et intégrer cette réflexion dans leur stratégie à court et long terme.

2. FORMER

Il est important d'identifier et de former les acteurs internes concernés, pour que la préparation au changement climatique devienne un projet partagé.

3. ANALYSER

Un diagnostic exhaustif de la sensibilité de l'entreprise au changement climatique est nécessaire pour identifier les vulnérabilités et les opportunités.

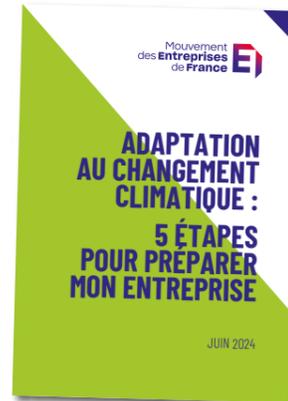
Le MEDEF a pleinement participé à la concertation nationale sur l'adaptation, que ce soit via le Conseil national de la transition écologique (CNTE), ou bien via la publication d'un **cahier d'acteur**.

4. AGIR

Cela implique de définir une stratégie d'adaptation, de préparer des scénarios et des plans d'action pour réduire l'exposition et gérer les vulnérabilités aux risques climatiques.

5. COLLABORER

Les entreprises doivent collaborer avec les collectivités territoriales, les fédérations professionnelles et les acteurs de la transition écologique pour valoriser leurs actions et être accompagnées.



LE MEDEF A FACILITÉ L'ACCOMPAGNEMENT DE LA LOI INDUSTRIE VERTE



Dans le cadre de la loi du 23 octobre 2023, le MEDEF s'est mobilisé pour **fluidifier les procédures administratives et faciliter l'implantation des sites industriels**, en concertation avec les pouvoirs publics. Un travail collectif a permis d'élaborer une position commune pour soutenir la réindustrialisation verte de manière pragmatique.

LE MEDEF A NOTAMMENT...

... pris part aux concertations sur la réforme de l'autorisation environnementale, en alertant les ministères concernés sur les risques opérationnels pour les entreprises. Il a parallèlement mené un **travail d'information et d'accompagnement** auprès de ses adhérents afin d'anticiper l'application du nouveau cadre.

ÉNERGIES RENOUVELABLES : MISE EN ŒUVRE DE LA LOI APER

Le MEDEF s'est investi dans les discussions sur les **nouvelles obligations en matière d'ombrières photovoltaïques** sur parkings. Il a relayé les préoccupations du terrain, proposé des ajustements réglementaires et fourni un appui pratique aux entreprises via des outils de conformité et une veille réglementaire.

LE MEDEF A...

... **lancé les Matinales du droit de l'environnement**, un nouveau format d'échange entre entreprises, juristes et ONG autour des grands enjeux du droit climatique. Ces rencontres ont permis de sensibiliser les acteurs économiques aux contentieux émergents et à l'évolution des attentes en matière de justice environnementale.

AIDES D'ÉTAT ET CONVENTION AARHUS : PRÉSERVER LA SÉCURITÉ JURIDIQUE ET L'EFFICACITÉ DES DISPOSITIFS

Le MEDEF a soutenu une approche distincte pour les aides d'État, en défendant un mécanisme de réexamen interne spécifique plutôt que leur inclusion dans le règlement Aarhus. Cette position vise à **préserver la sécurité juridique** et à **maintenir la réactivité des dispositifs**, essentiels à la transition écologique et au développement des technologies net zéro.

APPLICATION DU DROIT DE LA CONCURRENCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Engagées dans la transition environnementale, les entreprises et organisations professionnelles se heurtent à de nouvelles questions concernant la compatibilité de leurs projets avec le droit de la concurrence. Pour les accompagner, le MEDEF a publié en 2024 une FAQ dédiée au communiqué de l'Autorité de la concurrence. Ce document précise les modalités selon lesquelles les entreprises et organisations peuvent **solliciter des orientations informelles sur la conformité de leurs initiatives de développement durable avec les règles concurrentielles**.

DÉFENDRE UN CADRE FISCAL ADAPTÉ AUX ENTREPRISES

LE MEDEF L'A FAIT

- La défense des incitations fiscales à la recherche et à l'innovation.
- Surveillance de la conditionnalité des aides.
- Une action forte en fiscalité européenne et internationale :
 - s'agissant de l'impôt minimum mondial, qui s'applique depuis 2024 à tous les groupes dont le chiffre d'affaires consolidé excède 750 millions d'euros, le MEDEF a œuvré sans relâche pour pousser des obligations déclaratives plus simples ainsi qu'une pérennisation des simplifications transitoires (« permanent Safe Harbour »). Il a largement contribué à obtenir que ce sujet soit porté dans les négociations internationales à l'OCDE en fin d'année 2024 ;
 - l'impôt minimum mondial résulte d'une transposition dans la loi de finances pour 2024 d'une directive européenne (UE 2022/2523) visant à assurer un niveau minimum d'imposition mondiale pour les groupes d'entreprises multinationales.
- Parution de la huitième édition du **Baromètre MEDEF de la fiscalité locale** devenu une véritable référence.

LE MEDEF A OBTENU :

- le maintien en l'état du pacte Dutreil face à des propositions d'évolution néfastes à la pérennité et au développement de nos entreprises en particulier de nos ETI ;
- modification du régime de groupe TVA pour le rendre favorable aux secteurs de l'industrie et de la distribution ;
- la prorogation du crédit d'impôt innovation et du crédit d'impôt collection jusqu'en 2027 ;
- exonération des plans d'actionnariat salarié de la taxe sur les rachats d'actions ;
- le placement sous un régime communautaire plus favorable à la transformation écologique du dispositif de suramortissement dont bénéficient les poids lourds et utilitaires légers alimentés par des énergies propres.



DÉFENDRE LE SECTEUR ET RENFORCER LE LIEN EMPLOI-LOGEMENT

La crise du logement et la dégradation du lien emploi-logement représentent une préoccupation majeure du MEDEF, dont la position s'est affirmée dans le débat public. Au-delà d'Action Logement, le MEDEF est bien identifié comme un acteur du secteur du logement.

LE MEDEF L'A FAIT !

Le MEDEF a œuvré en faveur d'un assouplissement de plusieurs mesures :

- le doublement du plafond de déficit foncier pour soutenir le financement de la rénovation énergétique des logements par les propriétaires-bailleurs privés, valable pour 2024 et 2025 ;
- l'obtention de l'évolution des critères d'attribution du Prêt à taux zéro généralisé à l'ensemble du territoire, avec déblocage de l'opposition à l'attribution des PTZ pour l'acquisition y compris de maisons individuelles ;
- l'obtention de l'exonération de droits de succession sur les donations liées à l'acquisition de logements neufs, réalisées par les grands-parents au bénéfice des petits-enfants ;
- la reconduction de l'incitation à la cession de fonciers constructibles grâce à des mesures opportunes de dégrèvements fiscaux, votées dans le PLF 2024, en PLF 2025.

Le MEDEF a mené des actions pour soutenir :

- le maintien renforcé d'une partie de MaPrim'Renov' au financement d'éco-gestes ;

- l'élargissement des prises de position en faveur d'un soutien à la production du foncier économique, sacrifié au nom du ZAN ;
- le renouvellement de plus du tiers des présidents d'ESH du groupe Action Logement et le soutien à la formation et à l'acculturation des mandataires MEDEF aux enjeux à défendre au bénéfice d'Action Logement ;
- la contribution à l'élaboration des contenus du PJJ Kasbarian sur le logement, malheureusement non suivie d'effets en raison de la dissolution de l'Assemblée nationale.

En parallèle, le MEDEF reste fortement mobilisé pour que les Pouvoirs publics :

- revoient à la hausse les objectifs de production de logements, la nécessaire réponse aux besoins des Français situant l'effort productif à 450 000 par an, et non moins de 300 000 ;
- instaurent un statut du bailleur privé efficace, en relais de la fin du Pinel ;
- cessent d'opposer rénovation et construction ou d'imaginer que les logements vacants suffiront à répondre aux besoins en logement.



FACTURATION ÉLECTRONIQUE : LA NOUVELLE OBLIGATION

Le MEDEF a porté la voix des entreprises sur les grands sujets structurants de la future obligation de facturation électronique. Il a aussi été **très actif pour relayer les contraintes et besoins des entreprises de tous secteurs**. Un groupe de travail dédié réunit toutes les expertises mobilisées par cette réforme de grande ampleur (fiscalité, informatique, métiers...).

La fin d'année a été particulièrement marquée par le retrait du projet de plateforme publique comme solution élémentaire gratuite. Le MEDEF a œuvré pour que l'offre d'alternatives soit rapidement clarifiée et que des solutions à coût nul ou limité émergent.

Une attention particulière a été portée en 2024 sur la sensibilisation et l'information des entreprises. Cet engagement prendra de l'ampleur en 2025. Ce sera l'axe principal de notre action.

Le MEDEF a œuvré pour que l'offre d'alternatives soit rapidement clarifiée et que des solutions à coût nul ou limité émergent.



Le MEDEF s'inscrit de longue date dans le débat d'idées. Le Front économique, initié par Patrick Martin à la REF 2024, en est l'une des illustrations les plus récentes. Il réunit de manière inédite et depuis plusieurs mois une centaine de représentants des mondes de l'entreprise et de la recherche académique avec un objectif simple : **partager des diagnostics économiques et travailler ensemble des propositions pour le débat public, dans l'indépendance de chacun**. Une première publication permettra de poser des bases communes : des constats sur les grands défis devant nous (taux d'emploi, compétitivité, démographie) et un appel à des réformes profondes pour faire passer notre pays d'une économie de rattrapage à une économie d'innovation. D'ici quelques semaines, une trentaine de recommandations sera ainsi formulée pour relever les défis de la croissance, du redressement des comptes publics et de la préparation de l'avenir.



05

AGIR POUR
L'INNOVATION
ET
LE NUMÉRIQUE

LES RENDEZ-VOUS INCONTOURNABLES

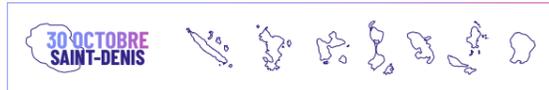
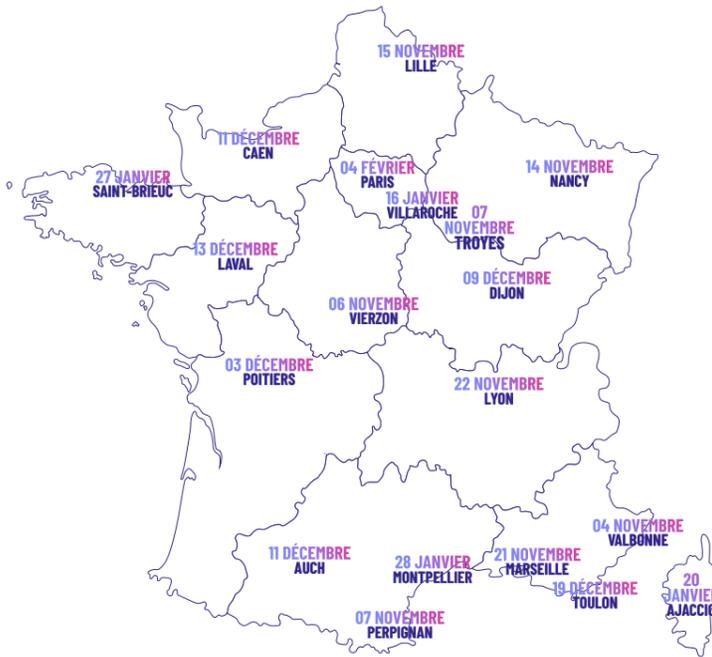
TOUR DE FRANCE DE L'IA



En amont du Sommet pour l'Action sur l'IA, le MEDEF a co-organisé avec Numeum le Tour de France de l'IA, comptant près de **20 étapes à travers la France** durant trois mois. À cette occasion, plus de **3 000 participants** nous ont fait part de leurs attentes et de leurs initiatives pour répondre aux enjeux émergents. En parallèle, le MEDEF a mené une série d'**auditions d'experts métiers, responsables de fédérations, économistes, chercheurs**, afin d'identifier les blocages, les urgences et les solutions permettant d'accélérer le développement de l'écosystème français.

Cette séquence IA a produit deux livrables : la synthèse du Tour de France de l'IA, ainsi que les **10 propositions du MEDEF pour faire de l'IA une réussite française**.

TÉLÉCHARGER LES PROPOSITIONS



EN QUELQUES CHIFFRES



LES AUDITIONS



RÉSULTATS



LA REF NUMÉRIQUE

La focale de cette 12^e édition de La REF Num (le 11 mars 2025) portait sur le quantique, en présence du prix Nobel **Alain Aspect**. Longtemps cantonnée aux laboratoires, cette technologie est devenue une réalité stratégique et économique. Par sa puissance de calcul inégalée, le calcul quantique bouleverse les questions de cybersécurité mais permet aussi des innovations de rupture et le développement de technologies sous-jacentes majeures (optique, grand froid etc.). Lors de cet événement, de nombreuses start-up françaises sont intervenues, mobilisant nos membres sur l'imminence de cette révolution prometteuse.



En présence de :



Alain Aspect, professeur à l'Institut d'optique, Polytechnique et à l'École normale supérieure, directeur de recherche émérite du CNRS ; prix Nobel de Physique 2022



Pierre Jaeger ; Julie Galland ; Thierry Coulhon

Renaud Labelle, sous-directeur expertise à l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI)



Xavier Pereira ; Julia Chaulet ; Fanny Bouton ; Florent Grosmaître



Annick Gingras-Genois ; Théau Peronnin ; Loïc Le Loarer ; Olivier Tonneau

(RE)VIVRE L'ÉDITION 2025



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : LA FEUILLE DE ROUTE DU MEDEF

En coopération avec le think tank le « Digital new deal », le MEDEF a approfondi sa feuille de route : sur l'intelligence artificielle, notre focus porte sur **le rôle des espaces de données dans le développement d'intelligences artificielles tournées vers des secteurs économiques spécifiques**. À l'issue de ce travail, un rapport « IA s'unir ou subir » a été présenté au MEDEF (en novembre 2024) puis à Bruxelles (en mars 2025).

TÉLÉCHARGEZ
LE RAPPORT



CONSOLIDER SON EXPERTISE AVEC LES LEARNING EXPEDITIONS

Grâce à la mise en place du **programme de learning expeditions**, la commission Numérique et innovation peut désormais **consolider les expertises et faciliter les échanges**. Cet outil est destiné à construire une culture partagée des sujets observés.

Les grands salons technologiques internationaux ou nationaux, d'expositions thématiques, de grands événements sont autant d'occasions d'échanges et de rencontres. Ainsi la Commission organise pour ses membres des voyages d'études consacrés à ces événements.

2024 a été l'occasion de réunir au cours de 6 LearnEx (le CES de Las Vegas, le salon Laval Virtual, le WAICF de Cannes, Viva Technologie, la finale internationale de WorldSkills, le salon Big Data) une centaine d'adhérents des territoires et des fédérations professionnelles.

Au-delà des visites, un décryptage qualitatif par des experts vient enrichir systématiquement ces visites.



LES SOIRÉES TECH DU MEDEF

Le MEDEF a inauguré en janvier 2025 son cycle des soirées Tech avec une première édition consacrée aux LegalTech, en partenariat avec le Barreau de Paris, La French Tech, Lefebvre Dalloz et le Village de la Justice. Plus de **350 participants** ont assisté à cet événement mettant en lumière **12 start-up** LegalTech venues de toute la France. Le prix « coup de cœur du public » a été attribué à Joseph de Rambuteau pour son projet Alex Legal.

Fort de ce succès, une seconde soirée Tech a été organisée en juin 2025, cette fois dédiée aux start-up de l'éducation (EdTech), afin de valoriser les innovations numériques au service des compétences et de la formation.



6^E ÉDITION DU BAROMÈTRE PROGRÈS MEDEF-ODOXA : LA PERCEPTION DE L'IA ET SON USAGE DANS LES ENTREPRISES

La 6^e édition du baromètre MEDEF-Odoxa (2024) indique une adoption croissante mais sélective de l'IA en entreprise : **53 % des salariés l'adoptent dans leur travail**, surtout chez les cadres ingénieurs (52 %). Le gain de temps et l'amélioration du travail constituent les avantages majeurs. Pourtant, **57 % des Français voient l'IA comme une menace**, craignant notamment pour leurs données et la démocratie. Ainsi, **79 % souhaitent une régulation**, la priorité étant l'éducation et une IA responsable. L'étude recommande d'accompagner l'adoption de l'IA par une formation adaptée et un cadre éthique solide.

53 %
des salariés adoptent l'IA
dans leur travail

57 %
des Français voient l'IA
comme une menace

79 %
souhaitent
une régulation

ÉTUDE
DISPONIBLE



PROGRAMME CADRE EUROPÉEN POUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION

En juin 2024 le MEDEF a publié sa position sur le **10^e programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation** (PCRI), prévu en 2028-2034. Soulignant les retombées économiques positives des précédents programmes, notamment Horizon 2020, le MEDEF appelle à augmenter d'au moins 34 milliards d'euros le budget du 10^e PCRI afin d'en financer les propositions clés. Cette position, élaborée en concertation avec la commission Numérique et innovation du MEDEF, s'aligne sur celle de BusinessEurope.

POSITION
DISPONIBLE



OBSERVATOIRE DE L'INNOVATION

Lors de la matinale intitulée « Stabiliser-Simplifier-Stimuler, 3 clés de succès pour innover » co-organisée par le Comité Richelieu (décembre 2024), **dirigeants d'entreprises, responsables politiques et parlementaires** étaient réunis pour discuter des résultats de l'édition 2024 de l'Observatoire de l'innovation, d'après une enquête menée auprès de **plus de 600 entreprises**. Les discussions ont souligné l'importance des dispositifs fiscaux tels que le Crédit d'impôt recherche (CIR), le Crédit d'impôt innovation (CII) et le statut de Jeune entreprise innovante (JEI) pour maintenir la compétitivité des entreprises françaises dans l'innovation. Des efforts de simplification sont jugés nécessaires pour faciliter la collaboration entre la recherche publique et les entreprises, et renforcer l'attractivité de l'écosystème de la recherche et de l'innovation.

Enquête menée auprès de **+ de 600 entreprises**



RAPPORT DISPONIBLE

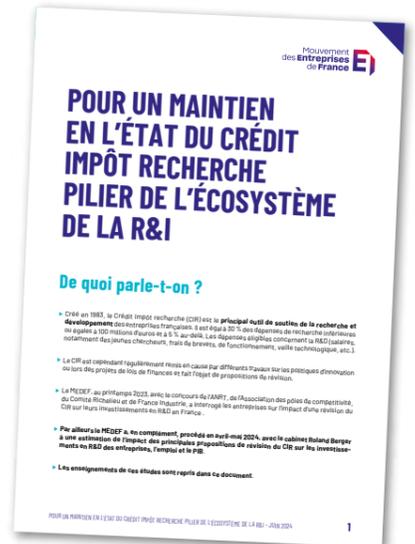


PLAIDOYER POUR MAINTENIR LE CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE

Le MEDEF plaide pour **maintenir le Crédit d'impôt recherche (CIR) en l'état**, soulignant son importance clé pour la R&D en France. Créé en 1983, le CIR rembourse 30 % des dépenses de R&D jusqu'à 100 millions d'euros, puis 5 % au-delà. Face aux propositions de réduction du CIR, le MEDEF a démontré via des études (2023-2024) qu'une telle baisse fragiliserait l'innovation, l'emploi et l'économie. **Le MEDEF insiste sur l'universalité du CIR et appelle à sa pérennisation pour rassurer les investisseurs**, en recommandant d'autres dispositifs ciblés pour des objectifs spécifiques comme la décarbonation.

Le CIR rembourse **30%** des dépenses de R&D

DOCUMENT DISPONIBLE



DÉCRYPTER LES ÉVOLUTIONS ET ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LEUR TRANSITION NUMÉRIQUE

AI ACT : UN ENGAGEMENT COLLECTIF POUR UNE IA COMPÉTITIVE ET ÉTHIQUE

En 2024, le MEDEF s'est mobilisé pour **accompagner les entreprises dans la compréhension et la mise en œuvre des exigences du règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act)**. Les travaux du MEDEF ont permis de diffuser les positions des entreprises afin d'établir un cadre réglementaire éthique mais surtout adapté aux réalités économiques et sectorielles. En participant activement au dialogue avec les institutions européennes et françaises, **le MEDEF a largement contribué à la clarification de la réglementation et à l'identification des bonnes pratiques**. En relayant les préoccupations du terrain auprès des pouvoirs publics, il a œuvré à une application pragmatique de l'AI Act, conciliant sécurité juridique, innovation et compétitivité.

LE MEDEF L'A FAIT

Grâce à sa mobilisation active lors des consultations publiques, auprès des institutions européennes et des autorités administratives indépendantes nationales, le MEDEF a joué un **rôle déterminant dans la défense des intérêts de ses adhérents** en contribuant à clarifier et à simplifier le cadre réglementaire.



UNE MINE D'OR : INNOVER-EN-FRANCE.FR

Conçue comme une plateforme centrale, le site « Innover en France » constitue une **ressource d'informations stratégiques** au sein de l'écosystème français de l'innovation. Sa valeur ajoutée repose notamment sur une **cartographie des acteurs clés de l'innovation en France**, facilitant ainsi l'identification des partenaires pertinents et le renforcement des coopérations interdisciplinaires.

Le site propose des ressources essentielles concernant les dispositifs financiers disponibles, tels que les subventions publiques ou les crédits d'impôt (CIR et CII). L'accès aux mécanismes de financement s'en trouve facilité.

www.innover-en-france.fr

Mouvement des **Entreprises de France**
Innover en France





06

AGIR POUR
**PORTER LA VOIX
DES ENTREPRISES
FRANÇAISES
AU CŒUR DE L'EUROPE**

FABRICE LE SACHÉ, VICE-PRÉSIDENT DU MEDEF EN CHARGE DE L'EUROPE



Une année de relance de notre influence européenne

Bruxelles n'est pas un univers lointain et désincarné. C'est, pour les entreprises françaises, un centre politique majeur où se décident aussi bien les réglementations affectant le marché unique que les obligations de reporting. C'est un lieu hautement stratégique qu'il faut investir avec énergie et pugnacité.

Alors que le décrochage compétitif de l'Union européenne face aux États-Unis et à la Chine s'accélère, le MEDEF est pleinement mobilisé pour replacer l'économie au cœur du projet européen. L'objectif est double : renforcer la voix des entreprises françaises auprès des institutions et construire des alliances durables avec nos partenaires européens.

Influence et diplomatie économique sont les deux axes structurants de la stratégie européenne du MEDEF.

L'influence, c'est d'abord réussir le choc de simplification annoncé afin qu'il ne soit pas une seule déclaration d'intention mais une réalité tangible. Si les annonces de la Commission vont dans le bon sens, elles demeurent encore largement perfectibles. C'est pourquoi, le MEDEF a multiplié les contacts auprès des cabinets et directions générales de la Commission, des instances du Conseil et des parlementaires européens. La Maison des entreprises de France, vitrine de cette nouvelle influence, a été inaugurée le 17 février à Bruxelles, à proximité immédiate du Parlement européen. L'objectif, en plus de renforcer notre visibilité, est de créer une dynamique de dialogue avec les acteurs institutionnels et de proposer à nos adhérents un lieu d'accueil.

La bataille se poursuit mais la compétitivité est désormais le maître mot de la nouvelle Législature et, en ce sens, c'est une première victoire pour nos entreprises.

L'influence doit aussi aller de pair avec une diplomatie patronale dynamique. Là encore, le MEDEF a lancé des initiatives fortes : signature d'une déclaration commune avec nos homologues allemands (BDI) et italiens (Confindustria) lors du *Trilateral Business Forum*, lancement de l'Alliance patronale du Nucléaire (*European Business Nuclear Alliance*), rassemblant 14 organisations européennes et multiplication de forums économiques à travers toute l'Europe.

Le MEDEF a par ailleurs renforcé son influence au sein de BusinessEurope, en participant activement à toutes ses réunions de pilotage, en contribuant aux prises de position collectives sur les grands textes économiques, sociaux et industriels, et en défendant une vision européenne de la croissance fondée sur l'entrepreneuriat et la simplification.

Après une période électorale et un renouveau des institutions, la nouvelle mandature européenne (2024-2029) ouvre un nouveau cycle politique. Le MEDEF est pleinement opérationnel pour y jouer un rôle à la hauteur des attentes de ses adhérents.

L'Europe ne doit pas être laissée à ceux qui la critiquent sans l'investir.

Elle doit être un levier pour une réussite collective et un meilleur avenir.

LE MEDEF, FORCE DE PROPOSITIONS POUR LES ÉLECTIONS EUROPÉENNES

LE GRAND TOUR DE FRANCE



230
contributions reçues de nos adhérents



1 200
chefs d'entreprise rencontrés



+40
organisations partenaires consultées



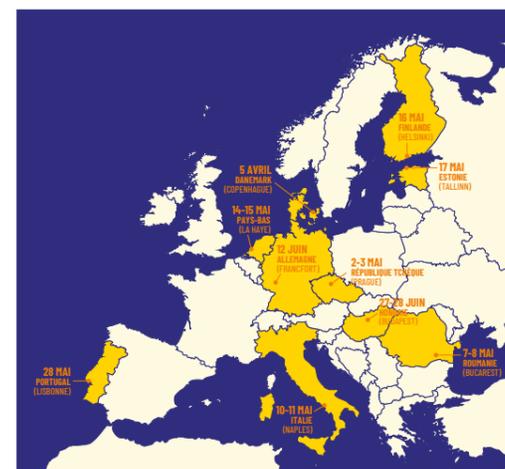
15 villes hôtes du Tour de France



45
articles de presse



Newsletter
Diffusion tous les 15 jours de la newsletter **Parlons élections**



LE GRAND TOUR D'EUROPE

▶ Préparer la nouvelle mandature européenne et promouvoir les priorités du MEDEF.

▶ Renforcer notre coopération avec les homologues patronaux européens



16
organisations patronales rencontrées



11
personnalités politiques rencontrées



3
centre de recherche visités



6
entreprises visitées

RÉDACTION ET DIFFUSION DES « 30 PROPOSITIONS POUR UNE EUROPE QUI ENTREPREND »

- ▶ Conférence de presse lors de la publication (20 articles de presse)
- ▶ Diffusion sur les réseaux sociaux avec campagne de communication associée
- ▶ Envoi d'un kit de diffusion des propositions aux adhérents

TÉLÉCHARGEZ NOS PROPOSITIONS



UNE DOCTRINE RENOUVELÉE AU SERVICE D'UNE EUROPE QUI ENTREPREND

Depuis l'adoption, en novembre 2023, du Plan Europe par le conseil exécutif, sous l'impulsion de son président Patrick Martin, l'Europe est au cœur de la stratégie du MEDEF.



UNE INFLUENCE CROISSANTE SUR L'AGENDA EUROPÉEN

Le MEDEF utilise plusieurs leviers d'action pour s'assurer que les priorités des entreprises soient prises en compte au niveau des institutions européennes et a décidé d'adopter une approche proactive et stratégique pour influencer le processus de décision en Europe.

Ce travail s'est d'abord traduit par la publication de **30 propositions pour une Europe qui entreprend**, véritable pièce de doctrine du MEDEF. Ce manifeste en faveur de la compétitivité européenne s'inscrit d'ailleurs en pleine cohérence avec les rapports de Mario Draghi et Enrico Letta et a contribué à soutenir le *momentum* pour la compétitivité qui marque le début de la nouvelle Législature (2024-2029).



Afin de porter la voix des entreprises françaises, Fabrice Le Saché, vice-président du MEDEF en charge de l'Europe, a intensifié sa présence à Bruxelles et Strasbourg, multipliant les rencontres avec **les eurodéputés, des fonctionnaires de la commission et des représentants de gouvernements** :

- organisation de **déplacements à Strasbourg** pour les sessions plénières **et à Bruxelles** pour influencer sur les futurs dossiers législatifs ;
- **multiplication des échanges avec les représentants de la Commission européenne** ;
- **organisation de plusieurs déplacements à Strasbourg lors des sessions plénières et à Bruxelles** pour valoriser nos propositions auprès de nombreux députés européens ;
- **contacts réguliers et quasi-hebdomadaires avec les autorités françaises**, que ce soit des membres du Gouvernement, la Représentation permanente de la France auprès de l'UE, le secrétariat général aux Affaires européennes, le Trésor ou la Direction générale des entreprises et les autres administrations centrales ;
- **organisation d'événements de prospective avec des think-tanks européens.**

UN ENGAGEMENT RENFORCÉ AU SEIN DE BUSINESSEUROPE



Le MEDEF continue de jouer un rôle actif au sein de BusinessEurope, fédération qui regroupe 42 organisations patronales nationales. Ses experts y portent la voix des entreprises françaises et contribuent à l'élaboration de positions communes, en particulier pour défendre les PME face aux surcharges réglementaires.

Fabrice Le Saché préside depuis 2021 la commission PME et entrepreneuriat de BusinessEurope, renforçant la légitimité du MEDEF dans la défense d'un environnement économique favorable à l'innovation, à la croissance et à la simplification.

UNE DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE ET PATRONALE DYNAMIQUE

Au-delà de son action institutionnelle, le pôle Europe a développé une diplomatie économique ambitieuse, en nouant **des alliances stratégiques** avec plusieurs organisations européennes sur des sujets d'avenir :

une « **Alliance patronale du Nucléaire** » regroupant 14 fédérations européennes engagées pour soutenir la place du nucléaire dans la transition énergétique et la compétitivité économique ;



Patrick Martin, président du MEDEF ; Fabrice Le Saché, vice-président du MEDEF ; Garance Pineau, directrice générale du MEDEF ; entourés de l'Alliance patronale du Nucléaire

l'intégration du MEDEF dans l'« **Alliance Biosolutions** » déployée par le patronat danois ;

célébration des « **2 ans du Pacte France-Pays-Bas pour l'innovation et la croissance durable** » ;



Thomas Grosfeld, directeur de l'Économie et des affaires internationales de VNO-NCW ; Anne Le Guellec, directrice du département des entreprises internationales au ministère des Affaires étrangères ; Patrick Martin, président du MEDEF ; Jan Versteeg, ambassadeur du Royaume des Pays-Bas en France ; Erwin Nijse, directeur général de la politique commerciale et de l'innovation ministère des Affaires économiques et du Climat néerlandais

l'intégration du MEDEF dans l'« **Alliance Friends of Life Sciences** » regroupant 5 fédérations européennes engagées à faire de l'Europe un *leader* mondial dans le domaine de la santé.





Le MEDEF a également organisé plusieurs forums économiques d'envergure en coopération avec ses partenaires européens. Devenus des rendez-vous incontournables face aux défis économiques communs, ces événements donnent lieu à la signature d'une déclaration politique conjointe. Celle-ci reflète une volonté partagée de promouvoir une vision stratégique pour l'avenir de l'Europe.

6^e Forum économique franco-italien (à Paris en juin 2024).



Enrico Letta, président de l'Institut Jacques Delors et ancien président du conseil des ministres italien



Patrick Martin, président du MEDEF ; Emanuele Orsini, président de la Confindustria



1. Emanuele Orsini, président de la Confindustria ; Patrick Martin, président du MEDEF ; Roberta Metsola, présidente du Parlement européen ; Tanja Genner, directrice générale du BDI



2. Michel Barnier, Premier ministre



6^e Forum économique trilatéral MEDEF-BDI-Confindustria (à Paris novembre 2024), en présence du Premier ministre français, Michel Barnier, de la présidente du Parlement européen, Roberta Metsola, des ministres de l'Économie de France, d'Allemagne et d'Italie.



2^e Forum économique franco-polonais (à Paris en décembre 2024), avec participation vidéo du Premier ministre polonais, Donald Tusk.

Maciej Witucki, président de Lewiatan ; Patrick Martin, président du MEDEF ; Andrej Dycha, président du PAIH



Fabrice Le Saché, vice-président du MEDEF ; Emmanuel Macron, Président de la République française ; Luis Montenegro, Premier ministre du Portugal ; Armindo Monteiro, président de la CIP



1^{er} Forum économique luso-français (à Porto en février 2025), dans le cadre de la visite du Président de la République, Emmanuel Macron au Portugal.



UN DIALOGUE CONSTANT AVEC LES ADHÉRENTS

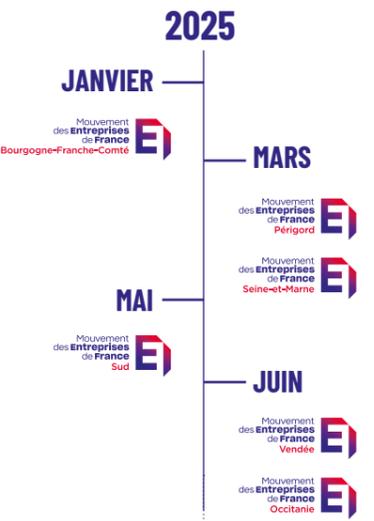
La **commission Europe et international** réunit près de 230 membres tous les deux mois. Elle constitue un espace d'échange privilégié sur les grandes orientations de la politique européenne et leur impact sur les entreprises françaises. En parallèle, le **comité Stratégie européenne**, composé de 90 membres, et le **comité Diplomatie économique**, qui rassemble 50 membres, se réunissent tous les trois mois pour approfondir les enjeux d'influence, identifier les priorités stratégiques et coordonner les actions à l'échelle européenne.

Chaque mois le pôle Europe organise un **atelier de suivi législatif**, ouvert à plus de soixante adhérents afin de présenter les principales actualités politiques, économiques et réglementaires européennes. Ces temps d'échange renforcent la compréhension des mécanismes d'influence et facilitent l'articulation entre les niveaux national et européen.

À travers ces dispositifs, le pôle Europe, sous l'impulsion de son vice-président Fabrice Le Saché, reste pleinement à **l'écoute des MEDEF territoriaux et régionaux**. Chaque mois, plusieurs d'entre eux sont accueillis à Bruxelles pour bénéficier d'un éclairage sur les grands enjeux européens, rencontrer des intervenants de haut niveau et visiter les institutions, notamment en présence de députés européens.

Entre janvier et juillet 2025, six délégations territoriales et régionales se sont ainsi rendues à Bruxelles et ont pu découvrir la nouvelle Maison des entreprises de France, récemment inaugurée.

LES MISSIONS À BRUXELLES



VEILLE LÉGISLATIVE ET POLITIQUE/SERVICES AUX ADHÉRENTS

- Rédaction de **notes flash** sur les actualités politiques et législatives clés.
- **Organisation mensuelle d'un atelier de suivi législatif** à destination des adhérents, avec **plus de 60 participants** à chaque réunion.
- Échanges réguliers sur les dossiers législatifs prioritaires dans le cadre du **comité Stratégie européenne**, en complément des réunions des différents comités et commissions du MEDEF.
- Envoi aux adhérents d'un **kit Nouvelle Législature** avec décryptages des personnalités clés du Parlement, envoi de **notes régulières** sur les grandes étapes du nouveau cycle européens (première plénière à Strasbourg, auditions des commissaires...).
- **Constitution d'un groupe d'action sur les Délais de paiements** pour influencer sur la législation et coordonner les actions de plaidoyer au niveau EU et FR, et la communication de crise nécessaire pour le MEDEF avec **70 participants**.
- **Organisation d'un webinar sur les aides européennes** (juin 24) et **side event sur les financements UE/RUP à la REP** (août 24).
- Organisation, avec l'Académie MEDEF, de **sessions d'informations** sur les **institutions européennes** et la **stratégie d'influence**.

Le 17 février 2025, le MEDEF a inauguré **son nouveau siège**, marquant une étape structurante dans le renforcement de sa présence européenne. Plus de 200 invités – commissaires européens, députés, chefs d'entreprises, acteurs institutionnels – ont été invités pour l'inauguration de ce lieu d'influence à Bruxelles, sous le patronage de Patrick Martin et de **Stéphane Séjourné**, vice-président exécutif de la Commission européenne à la Prospérité et à la Stratégie industrielle.

Cette Maison des entreprises de France constitue un véritable **hub stratégique**, réunissant déjà plus d'une dizaine d'entreprises adhérentes et offrant un ancrage durable au cœur des institutions européennes.

Cette implantation au plus près des centres de décision permet de **renforcer les liens avec les acteurs clés de l'écosystème bruxellois**, d'assurer une veille politique et réglementaire en temps réel, et de **créer une dynamique d'échanges propice à l'influence**. Elle facilite également l'organisation régulière d'événements, de rencontres institutionnelles et de sessions de travail, consolidant ainsi la capacité du MEDEF à faire entendre la voix des entreprises françaises dans les débats européens.



SENSIBILISATION EN RÉGION À LA POLITIQUE COMMERCIALE EUROPÉENNE



Le MEDEF a engagé une démarche proactive de sensibilisation sur le terrain à la politique commerciale de l'Union européenne. Des experts du MEDEF, accompagnés de Laurent Scheer, président du comité Négociations commerciales multilatérales, se sont rendus dans plusieurs MEDEF territoriaux pour échanger avec les entreprises locales, les douanes, la presse, les députés et les représentants de la Commission européenne. Objectif : **mieux faire comprendre les enjeux concrets des accords de commerce et des instruments de défense commerciale** (comme l'anti-dumping). Une première initiative prometteuse a eu lieu à Grenoble, en partenariat avec le MEDEF Isère et sa présidente Sophie Sidos.



VOLET JURIDIQUE

APPLICATION DU DROIT DE LA CONCURRENCE AUX ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

Dans un contexte de complexité croissante du droit de la concurrence appliqué aux organisations professionnelles et de risque de sanction élevé en cas d'infraction, le MEDEF a déployé un **Plan de formation et de sensibilisation**. Parmi ses différentes opérations, un webinaire a été organisé pour les adhérents au cours duquel ont été présentés les principes qui fondent l'application du droit de la concurrence, les pratiques

qui comportent des risques au regard des règles de concurrence (échanges d'informations sensibles, coordination du comportement des membres, édicition de normes indûment restrictives, etc.), les sanctions encourues et les outils à la disposition des organismes professionnels pour sécuriser leurs actions. Le MEDEF poursuit ses actions en 2025 avec la publication d'un guide de bonnes pratiques.

OMNIBUS : ALLÉGER LE REPORTING DES ENTREPRISES :

Pendant les négociations en trilogue sur la directive *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D) puis en vue de la sortie du Paquet Omnibus visant à simplifier les directives *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), la CS3D ainsi que le Règlement taxonomie, **le MEDEF a été fortement mobilisé pendant toute l'année 2024 tant auprès des acteurs français** (Chancellerie et Direction générale du Trésor) **qu'européens** (députés européens, homologues au sein des patronats européens via BusinessEurope etc.) **pour accélérer l'allègement des charges administratives et contraintes juridiques pesant sur les entreprises**.

Sur la CS3D, **le MEDEF s'est fortement mobilisé sur le rehaussement des seuils** – de 500 à 1000 salariés – **ainsi que la suppression des seuils spécifiques aux secteurs à risques**. Le MEDEF continue ses actions d'influence concernant la suppression du principe de sanction basée sur le chiffre d'affaires (jusqu'à 5 % du CA), l'alignement du plan de transition climatique sur celui prévu dans la CSRD, et la limitation des obligations de vigilance aux seuls fournisseurs directs. Sur la CSRD, le MEDEF a œuvré fortement en vue de la publication du paquet Omnibus pour introduire le secret des affaires et réduire drastiquement le nombre d'ESRS.

DROIT EUROPÉEN DE LA CONSOMMATION

Depuis quelques années, l'Union européenne réforme en profondeur le droit de la consommation. L'année 2024 a été marquée par le lancement des travaux de transposition de la nouvelle directive sur les crédits à la consommation et l'action de groupe transfrontière. Au niveau européen, **le MEDEF reste mobilisé sur les initiatives législatives portant sur les allégations environnementales et la médiation de la consommation**.

L'année 2025 sera un nouveau tournant avec l'adoption définitive de deux textes débattus en trilogue et le lancement des premiers travaux de transposition des directives adoptées sur le droit à la réparation et la responsabilité du fait des produits défectueux. Les enjeux seront fondamentaux pour l'ensemble des entreprises adhérentes du MEDEF en BtoC.

POLITIQUE EUROPÉENNE DE LA CONCURRENCE ET CHAMPIONS EUROPÉENS INNOVANTS

Le MEDEF **plaide depuis des années pour une évolution dans l'application des règles sur le contrôle des concentrations** qui permette l'émergence de Champions européens innovants. La présidente de la Commission européenne a annoncé une nouvelle approche en matière de politique de concurrence qui devra se refléter dans la manière dont sont appréciées

les opérations de concentrations. Une annonce qui répond aux attentes du MEDEF visant à une meilleure prise en compte de l'innovation, une articulation optimisée des règles du contrôle des concentrations avec les enjeux stratégiques de l'UE.



07

**AGIR POUR
L'ENTREPRENEURIAT,
L'ÉGALITÉ ET
L'INCLUSION EN
ENTREPRISE**



PAOLA FABIANI,
VICE-PRÉSIDENTE DU MEDEF
EN CHARGE DE L'ENTREPRENEURIAT



L'entrepreneuriat n'est pas une option. C'est un levier essentiel pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux qui traversent notre pays. Créer, reprendre, innover, rebondir : chaque jour, des milliers d'entrepreneurs font vivre l'esprit d'initiative et d'audace partout en France.

En 2024, la commission Entrepreneuriat du MEDEF a pleinement joué son rôle d'impulsion. Ses huit comités se sont mobilisés pour faire avancer des sujets concrets : soutien des étudiants entrepreneurs, développement de l'accompagnement des créateurs, sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les quartiers prioritaires de la ville, accès au financement, transmission, rebond après l'échec, montée en puissance de l'ESS, maillage avec les start-up... Les initiatives ont été nombreuses, structurantes, vivantes.

Nous avons aussi posé les bases d'un hub entrepreneurial national, destiné à mieux connecter les acteurs de l'écosystème et à valoriser les solutions existantes proposées par les partenaires du MEDEF. Un projet fédérateur que nous poursuivrons en 2025, au service de celles et ceux qui entreprennent.

Derrière chaque action, il y a une conviction : les entrepreneurs sont des forces de transformation. À nous de les écouter, de les soutenir, et de faire en sorte que leur énergie irrigue l'avenir.

TRANSPPOSITION DE LA DIRECTIVE EUROPÉENNE DE TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS

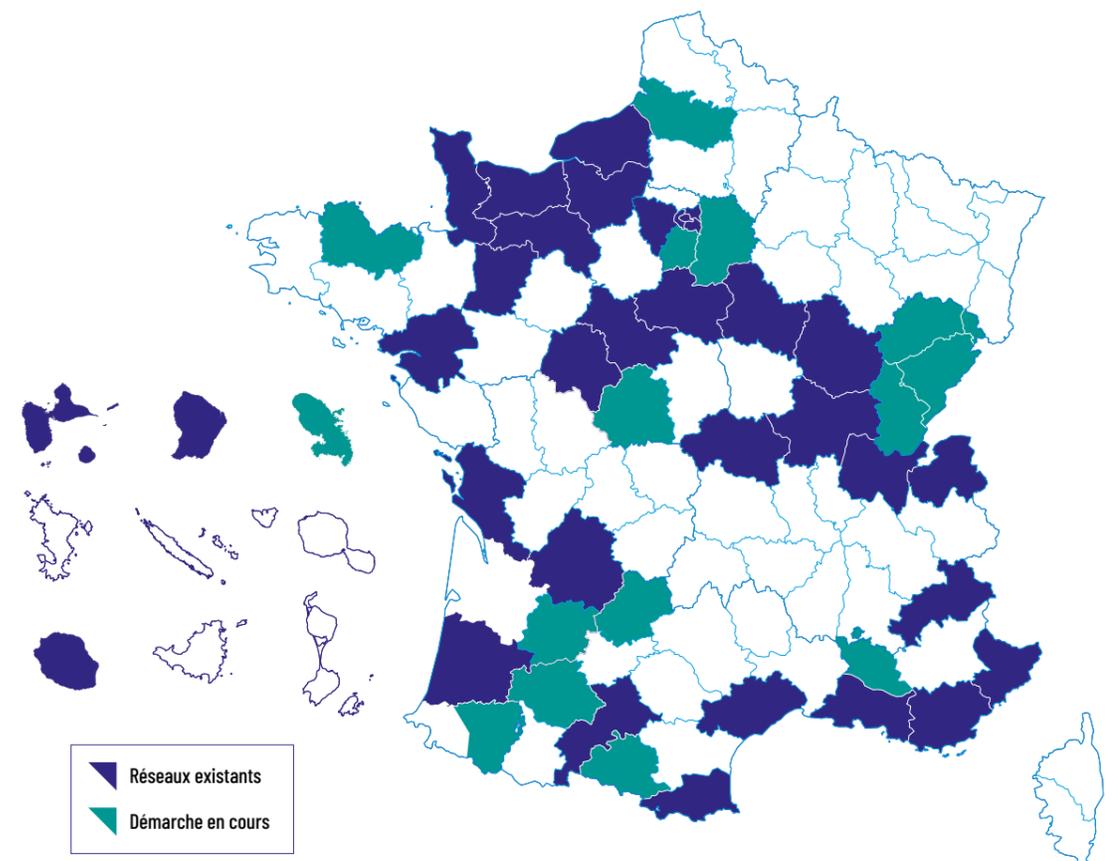
Le MEDEF est fortement mobilisé en vue de la transposition de la directive européenne visant à **renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes** qui remplacera l'index égalité professionnelle. Dès janvier 2024, le MEDEF a lancé un groupe de travail réunissant ses adhérents afin d'anticiper la concertation officielle des partenaires sociaux organisée par le ministère du Travail.

Femmes
du MEDEF

DÉPLOYER LE RÉSEAU FEMMES DU MEDEF DANS LES TERRITOIRES

Le réseau Femmes du MEDEF, a pour ambition de promouvoir la féminisation de nos instances et des mandats patronaux, ainsi que de donner de la visibilité à la diversité de notre réseau. À la fois gage d'attractivité, d'influence, de modernité et de l'égalité professionnelle, le réseau Femmes du MEDEF s'inscrit dans une dynamique portée par Patrick Martin qui a confié la présidence de ce réseau à Patricia Vialle, présidente du MEDEF des Landes.

Entre 2021 et 2025, **35 réseaux territoriaux** ont été lancés et 15 sont en cours afin de promouvoir la féminisation des instances patronales et de donner de la visibilité aux dirigeantes adhérentes. Chacun de ces réseaux Femmes du MEDEF rassemble entre une cinquantaine et plus d'une centaine de dirigeantes. Nous souhaitons perpétuer cette dynamique afin d'atteindre une couverture totale du territoire d'ici 2028.



PROMOUVOIR UNE ENTREPRISE RESPONSABLE ET INCLUSIVE

La 5^e édition de la Semaine de l'entreprise responsable et inclusive (SERI) organisée en octobre 2024 en partenariat avec l'Association française des managers de la diversité (AFMD) a regroupé **plus de 3 500 personnes**. Cet événement **fédère l'ensemble des acteurs engagés en matière de RSE**, de diversité et d'inclusion, et donne toutes les clés pour mettre en place des initiatives responsables et inclusives. Depuis sa création, la SERI mobilise chaque année davantage de partenaires.

En 2024 : 130 partenaires ont organisé 100 événements avec une mobilisation record ! On a enregistré la participation de 600 personnes pendant la journée d'ouverture et presque 3 000 personnes le reste de la semaine.

Cet événement a été l'occasion de présenter les **baromètres de perception de l'égalité des chances et de la RSE** en entreprise du MEDEF et de Vérion :

- 76 % des salariés estiment que leur entreprise représente la diversité de la société et 90 % considèrent l'égalité des chances en entreprise comme un enjeu majeur ;
- cette édition témoigne de l'importance des sujets RSE pour les salariés : la responsabilité sociétale de l'entreprise est prioritaire pour 83 % des salariés ; la santé/sécurité au travail, la qualité de vie au travail (QVT) et l'égalité entre les femmes et les hommes constituant les 3 principales priorités des salariés.

83 %
des salariés
considèrent
la RSE comme
prioritaire

76 %
des salariés jugent
leur entreprise
représentative
de la société

90 %
jugent l'égalité
des chances
en entreprise
essentielle

TÉLÉCHARGEZ
LE BAROMÈTRE



2024

100 événements
organisés

130 partenaires

3 600 participants

ACCOMPAGNER LES OBLIGATIONS DE REPORTING EXTRA-FINANCIER

Afin d'aider les entreprises et les adhérents à cerner les exigences de la directive CSRD, le MEDEF a réalisé une : **fiche de décryptage**. En parallèle, de nombreuses réunions d'échanges entre entreprises ont favorisé les partages de bonnes pratiques.

Le MEDEF, en partenariat avec le cabinet de conseil Columbus Consulting, a réalisé **une étude de marché des éditeurs et progiciels destinés à produire un rapport de durabilité répondant aux exigences de la directive CSRD**. Cette étude réunit une analyse des fonctionnalités de 13 progiciels disponibles sur le marché à la date de publication (octobre 2024), afin d'orienter les entreprises dans le choix d'un outil d'accompagnement à la réalisation du rapport de durabilité, suivant leurs besoins.



TÉLÉCHARGEZ
L'ÉTUDE



LE CODE AFEP-MEDEF ET LE HAUT COMITÉ DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Haut comité de gouvernement d'entreprise a pour mission de s'assurer de l'application, par toutes les sociétés cotées qui s'y réfèrent, du code élaboré par le MEDEF et l'Association française des entreprises privées (AfeP). Convaincu qu'une bonne gouvernance participe à la compétitivité des entreprises, le Haut comité agit pour une parfaite mise en œuvre des recommandations du code et s'assure de l'effectivité de la règle « appliquer ou expliquer ».

Le code constitue un ensemble de **recommandations qui régissent le gouvernement d'entreprise dans tous ses aspects** (composition, fonctionnement, rôle, stratégie, administrateurs indépendants, évaluation, information, comités, déontologie, rémunération des dirigeants mandataires sociaux, mise en œuvre des recommandations). Il est l'un des plus exigeants au monde.



LE SAVIEZ-VOUS ?

Le Haut comité de gouvernement d'entreprise a publié en novembre 2024 son 11^e rapport d'activité annuel pour la période de septembre 2023 à septembre 2024. L'analyse des informations relatives à la gouvernance et aux rémunérations confirme que les sociétés du SBF 120 améliorent de manière continue leurs pratiques, tant sur le fond que sur la forme. Les données statistiques qu'il contient donnent une mesure de cette progression dans l'application des recommandations du Code et de la maturité de la gouvernance.

START ME UP !

La **création du comité Start-up** vise à rendre le MEDEF incontournable dans l'écosystème des start-up françaises. Ce format réunit **entrepreneurs, investisseurs, incubateurs et chercheurs** pour mener à bien la simplification administrative et l'accès au financement des start-up. En outre, ce comité soutient la création de nouvelles licornes en mobilisant les compétences technologiques, des financements diversifiés et un cadre législatif favorable.



FOCUS COMMISSION ENTREPRENEURIAT

FAIRE GRANDIR L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE : LE MEDEF EN ACTION

En 2024, la commission Entrepreneuriat du MEDEF a redoublé d'initiatives pour faire rayonner l'envie d'entreprendre dans tous les territoires.

PREMIÈRE PRIORITÉ

1 **Diffuser la culture entrepreneuriale.** Cela s'est traduit par une participation active au Salon Go entrepreneurs, une étude sur le statut national étudiant entrepreneur, et un sondage grand public sur la création d'entreprise... Autant d'actions menées aux côtés de la Confédération nationale des junior-entreprises (CNJE) et l'association Entreprendre pour apprendre (EPA), avec un soutien renforcé au développement des mini-entreprises, notamment en quartiers prioritaires.

DEUXIÈME ENJEU

2 **Outiller les dirigeants face aux difficultés.** Le site www.boussole-dirigeant.fr, lancé en 2024, centralise l'ensemble des ressources utiles pour prévenir les fragilités, préserver l'activité et anticiper les rebonds.

La commission a aussi renforcé son engagement sur deux axes d'avenir.

D'un côté, l'**Économie sociale et solidaire (ESS)** : avec ses plateaux TV mensuels, le comité ESS a souhaité mettre en lumière des coopérations inédites entre entreprises classiques et structures de l'ESS. Objectifs : décroïsonner, démystifier, et valoriser une économie de l'impact encore trop méconnue du monde patronal.

De l'autre, l'écosystème start-up : **les soirées « Graines de Boss »** ont permis de **lever plus de 6 millions d'euros**. Un événement dédié aux start-up de la LegalTech, co-organisé avec le pôle Innovation et le pôle des Affaires Juridiques, a rassemblé plusieurs centaines de participants. Mais au-delà des chiffres, il s'agit de construire des passerelles concrètes entre innovateurs, investisseurs et PME et de mailler les territoires.

Derrière chaque action, une conviction : **l'entrepreneuriat, c'est une dynamique collective, un moteur d'innovation, et un levier d'avenir pour notre pays.**

COMITÉ SPORT ET PARIS 2024

Afin de faire du sport un enjeu économique et social pour la France, le MEDEF a lancé depuis plusieurs années des travaux non seulement à revoir la gouvernance du sport en France, à soutenir la filière économique du sport mais également à développer la pratique d'une activité physique et sportive en milieu professionnel.

PARIS2024 : UN ENJEU ÉCONOMIQUE

Depuis la candidature de Paris 2024, le MEDEF s'est mobilisé pour faire des Jeux Olympiques et Paralympiques un **levier de développement économique** au bénéfice des entreprises françaises. Il a initié et animé la plateforme entreprises2024.fr, qui a permis à des milliers de TPE, PME et structures de l'économie sociale et solidaire d'accéder aux marchés olympiques.

Le MEDEF a participé activement au sein des instances de gouvernance de Paris 2024 (COJOP et Solideo), de l'Agence nationale du sport et du Comité de la charte sociale, grâce à l'implication de Daniel Weizmann, Dominique Carlac'h et Geoffroy Roux de Bézieux.

Il a également soutenu les athlètes *via* la plateforme jesoutiensunathlete.fr et promu le sport en entreprise. Il a notamment actualisé son étude sur les effets économiques de l'activité physique et sportive en entreprise.

Le succès de Paris 2024 ne réside pas seulement dans les médailles de nos athlètes français, mais dans l'héritage construit avec les entreprises. **Le MEDEF s'engage à prolonger cette dynamique pour les JOP d'Alpes 2030**, avec la même exigence de performance, d'impact et de réussite partagée. Grace aux travaux portés par les coprésidents du comité Sport, Anne Marty et Fabien Gilot, à la présence du MEDEF au sein du comité de la Charte sociale Alpes2030, à la *task force* MEDEF Alpes 2030 et à la mission d'évaluation et de prospective sur les retombées économiques des JOP Alpes 2030, confiée à Jean-Louis Maurizi, c'est tout le MEDEF qui se mobilise pour faire de ce grand événement sportif un rendez vous économique et social.

ENCOURAGER LE SPORT EN ENTREPRISE



À l'issue d'une rencontre en 2023 entre la ministre des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques et le président du MEDEF, le comité Sport a lancé le challenge **Faites vos jeux en entreprise** avec la FFSE et SPART, afin de promouvoir durablement les activités physiques et sportives en milieu professionnel. Après les Jeux, les partenaires, rejoints par la Fédération française d'athlétisme, ont décidé de prolonger l'initiative jusqu'aux Jeux d'hiver Alpes 2030.

Lancée à l'initiative du MEDEF, jesoutiensunathlete.fr est une plateforme de mise en relation entre entreprises et sportifs de haut niveau en quête de soutien financier ou professionnel. Parce qu'un entrepreneur et un sportif de haut niveau partagent un même goût de l'effort, de la performance et du podium, et concourent ensemble au rayonnement de notre pays, cette initiative vise à renforcer les liens entre deux mondes animés par l'excellence.

Vous avez la solution ? Rendez-vous sur jesoutiensunathlete.fr.



Mouvement
des **Entreprises**
de **France**
jesoutiensunathlete.fr



INDEX

A

Adhérent(e)(s) : 5 ; 6 ; 9 ; 10 ; 17 ; 21 ; 31 ; 34 ; 41 ; 42 ; 43 ; 44 ; 46 ; 48 ; 56 ; 59 ; 62 ; 63 ; 67 ; 68 ; 69 ; 73

AT/MP : 26

Attractivité : 29 ; 45 ; 58

C

Comité : 17 ; 19 ; 30 ; 31 ; 37 ; 44 ; 57 ; 58 ; 67 ; 68 ; 72 ; 75 ; 76 ; 77

Commerce : 6 ; 42 ; 43 ; 45 ; 68

Commission : 18 ; 29 ; 31 ; 35 ; 42 ; 45 ; 47 ; 56 ; 57 ; 62 ; 64 ; 67 ; 68 ; 72 ; 76

Compétitivité : 18 ; 31 ; 43 ; 45 ; 58 ; 59 ; 62 ; 64 ; 65 ; 75

Consommation : 18 ; 45 ; 47 ; 69

Croissance : 5 ; 17 ; 18 ; 39 ; 44 ; 48 ; 62 ; 64 ; 65

Cvae : 18

Cybersécurité : 55

D

Dialogue social : 5 ; 21 ; 25 ; 26 ; 28 ; 31

E

Écologique : 17 ; 34 ; 41 ; 48 ; 49

Économie : 10 ; 31 ; 40 ; 45 ; 59 ; 62 ; 66 ; 76 ; 77

Économique : 17 ; 18 ; 19 ; 20 ; 21 ; 43 ; 44 ; 45 ; 46 ; 47 ; 48 ; 49 ; 50 ; 55 ; 56 ; 57 ; 59 ; 62 ; 64 ; 65 ; 66 ; 67 ; 72 ; 77

Égalité : 5 ; 45 ; 71 ; 73 ; 74

Emploi : 17 ; 18 ; 21 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 34 ; 35 ; 50 ; 59

Entrepreneuriat : 5 ; 6 ; 18 ; 62 ; 64 ; 71 ; 72 ; 76

Entrepreneurs : 17 ; 35 ; 57 ; 72 ; 76

Entreprise(s) : 3 ; 5 ; 6 ; 17 ; 18 ; 19 ; 21 ; 22 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 34 ; 35 ; 37 ; 41 ; 42 ; 43 ; 44 ; 45 ; 46 ; 47 ; 48 ; 49 ; 50 ; 57 ; 58 ; 59 ; 61 ; 62 ; 63 ; 64 ; 67 ; 68 ; 69 ; 74 ; 75 ; 76 ; 77 ; 82 ; 84

Europe : 6 ; 18 ; 31 ; 47 ; 48 ; 57 ; 61 ; 62 ; 63 ; 64 ; 65 ; 66 ; 67 ; 69

F

Fédération : 17 ; 26 ; 41 ; 42 ; 54 ; 56 ; 63 ; 64 ; 65

Finance : 18

Financement : 10 ; 17 ; 28 ; 50 ; 57 ; 58 ; 67 ; 72

Fiscale : 17 ; 49

Fiscalité : 18

Formation : 17 ; 18 ; 21 ; 34 ; 35 ; 37 ; 43 ; 47 ; 50 ; 56 ; 57 ; 58 ; 67 ; 69

G

Gouvernement : 64

Gouvernement : 28 ; 29 ; 64 ; 75

I

Inclusion : 29 ; 48 ; 74

Industrie : 42 ; 45 ; 47 ; 48 ; 62 ; 68

Innovation : 5 ; 18 ; 49 ; 53 ; 55 ; 56 ; 57 ; 58 ; 59 ; 64 ; 65 ; 76

Intelligence artificielle : 42 ; 56 ; 59

International : 31 ; 36 ; 41 ; 42 ; 43 ; 47 ; 49 ; 56 ; 67

Investissement : 26 ; 42 ; 47 ; 49

L

Logement : 21 ; 50

Loi : 28 ; 44 ; 45 ; 46 ; 47 ; 48 ; 49

M

Mandataire : 20 ; 21 ; 50 ; 75

MEDEF régionaux : 17 ; 34

N

Négociations : 26 ; 28 ; 29 ; 35 ; 49 ; 68 ; 69

Normes : 44 ; 69

Numérique : 5 ; 18 ; 53 ; 56 ; 59

O

Organisations patronales : 42 ; 64

Outre-mer : 19 ; 27

P

Paritarisme : 10 ; 21

Partenaires sociaux : 20 ; 21 ; 26 ; 27 ; 28 ; 31 ; 35 ; 37 ; 73

Politique : 17 ; 21 ; 34 ; 42 ; 47 ; 62 ; 66 ; 67 ; 68

Production : 50

Productivité : 31

R

REF : 22 ; 30

REF numérique : 55

Réglementation : 47 ; 59 ; 62

Réindustrialisation : 48

RSE : 17 ; 74

S

Simplification : 18 ; 19 ; 44 ; 49 ; 57 ; 58 ; 62 ; 64

Social(e)(s) : 17 ; 18 ; 20 ; 21 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 31 ; 76 ; 77

Souveraineté : 19 ; 40 ; 43 ; 45 ; 48

Syndicats : 21 ; 31

T

Territoire(s) : 10 ; 17 ; 18 ; 20 ; 21 ; 40 ; 50 ; 56 ; 73 ; 76

Transition : 17 ; 19 ; 28 ; 34 ; 35 ; 41 ; 48 ; 49 ; 59 ; 65 ; 69

Travail : 17 ; 21 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 31 ; 34 ; 48 ; 50 ; 56 ; 57 ; 64 ; 68 ; 73 ; 74

U

Union européenne : 42 ; 62 ; 68 ; 69

W

Worldskills : 36 ; 37

Édité par le Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris

N° ISBN : 978-2-86658-250-0
Dépôt légal : juin 2025
Tous droits réservés

Crédits photos : MEDEF ; Romuald Meigneux ; Sébastien Toubon ; Shutterstock

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**



 MEDEF

 @medef

 MEDEF

Mouvement des entreprises de France

55 avenue Bosquet - 75007 Paris

Tél. : 01 53 59 19 19

www.medef.com