

RAPPORT D'ACTIVITÉ

JUIN 2026



“ **Le MEDEF
en première
ligne à
l’approche
d’échéances
majeures
pour notre
pays.** ”

“

Le MEDEF en première ligne à l’approche d’échéances majeures pour notre pays.

C’est un fait que nous ne pouvons nier : la rationalité économique demeure insuffisamment présente dans le débat public, alors que jamais nos concitoyens, eux, n’ont placé une telle confiance dans l’entreprise.

Aucun sujet, y compris d’intérêt vital pour notre pays, son avenir, sa cohésion et sa prospérité, ne peut être abordé sereinement, sans se voir immédiatement instrumentalisé ou alors totalement éconduit.

Le courage n’est plus une vertu cardinale des débats, si bien que les propositions qui y fusent se limitent aux mêmes poncifs court-termistes : plus de taxation, plus de complexité, et toujours moins de conduite de réformes et d’économies pourtant impératives.

Cette réalité dont nous ne nous satisfaisons pas, ne revêt pas qu’une dimension franco-française. Elle doit être analysée à la lumière d’un contexte international hautement préoccupant.

Je fais référence à la géopolitique mondiale et l’assise durable de conflits, de l’Est de l’Europe au Proche et Moyen-Orient. Une situation que le MEDEF place en haut de ses priorités en suivant l’évolution jour par jour, en associant toutes les fédérations les plus concernées aux réunions avec les ministères, et en maintenant le contact avec les services consulaires et nos antennes sur place.

Mais je pense également à l’accélération de nos grands concurrents internationaux qui ont compris que sur le plan des révolutions technologiques et industrielles, mais aussi de la maîtrise des grandes mutations, nous étions dans le *money time*. Une prise de conscience qui se traduit dans ces pays par la conduite de politique ouvertement pro-entreprises, des investissements publics massifs — permis par une gestion des comptes publics bien plus rigoureuse — et le creusement du fossé technologique qui nous sépare.

L’ADN des chefs d’entreprise est loin d’être codé par l’attentisme ou la résignation. Il était donc évident que la première organisation patronale de France qui les représente, le MEDEF, n’allait pas tomber dans ces travers !

Nous n’acceptons pas le déclassement de la France, l’accroissement de ses fractures — générationnelles, sociales ou technologiques — ni son appauvrissement, comme horizon souhaitable.

Nous sommes déterminés, guidés par une ambition positive de prospérité partagée, et par une conviction qui anime chacun de nos membres — chefs de TPE/PME, ETI et grands groupes, militantes et militants patronaux : les entreprises sont la clef des défis qu’il nous incombe de maîtriser !

Les affaiblir — à coups de taxes, de normes, et d’acceptation d’une concurrence asymétrique — revient collectivement à réduire nos chances de tirer parti des mutations à l’œuvre.

À la veille d’échéances charnières pour notre pays — présidentielle et législatives en tête — le MEDEF entend bien renforcer sa présence dans le débat public.

Pas pour s’exprimer avec comme seule finalité d’exister. Non.

Pour porter la voix de ses 240 000 entreprises partout sur le territoire — hexagonal comme des Outremer. C’est là tout le sens de la grande consultation inédite par son ampleur que nous avons initiée en amont de la présidentielle.

Pour contribuer à remettre de la rationalité dans des débats qui en font l’économie ou la dévoient.

Pour les nourrir de propositions sérieuses, travaillées par des experts et professionnels de terrain reconnus — des membres de nos commissions et comités à ceux de notre Front économique —, inspirées par les meilleures pratiques à l’international.

Pour bâtir enfin une Europe qui a conscience de la force qui sommeille en elle mais qu’elle a tendance à atrophier en pensant que son intérêt est de régler plutôt que d’innover.

Le MEDEF d’affirmation est à l’œuvre. Et sa légitimité s’exprimera de façon univoque par la qualité, le courage et la cohérence de ses productions, de ses propositions.

Dans l’intérêt de nos entreprises, et au-delà, celui de 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.35**

AGIR POUR
UNE CROISSANCE RESPONSABLE P.41

AGIR POUR
**UNE ÉCONOMIE COMPÉTITIVE,
SOUTENABLE ET INNOVANTE P.49**

AGIR POUR
**PORTER LA VOIX DES ENTREPRISES
FRANÇAISES
AU CŒUR DE L'EUROPÉ P.65**

AGIR POUR
**L'ENTREPRENEURIAT, L'ÉGALITÉ ET
L'INCLUSION EN ENTREPRISE P.75**

INDEX
P.83

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



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)



Laurent Giovachini,
président de
la Fédération
SYNTEC



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



Judith Jiguet,
déléguée générale
de la Fédération du
commerce et de la
distribution (FCD)



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)



Samuel Tual,
vice-président du MEDEF et
trésorier

PERSONNALITÉS INVITÉES AU BUREAU DU CONSEIL EXÉCUTIF



Isabelle Aprile,
Présidente du Groupement des
Professions de Services (GPS)



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



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 en charge
des affaires européennes
et internationales**
Dorothee Pineau



**Cheffe
de cabinet**
Philippine
Dunan



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



**Conseillère
auprès
du président**
Camilia
M'Hamed-Saïd



Directeur général
Julien Guez

**Direction
Entrepreneuriat**
Éric Ingargiola

**Direction de Pilotage et
de la Transformation**
Alexis Kasbarian

**Direction
Sport et Culture**
Maud Denais

4 PÔLES THÉMATIQUES



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



Pôle Économie
Nicolas End



Pôle Social
France Henry-Labordère



**Pôle Transition
écologique**
Jean-Baptiste Léger

5 PÔLES TRANSVERSAUX



**Pôle Adhérents et
mandats**
Alexandre Allemand



Pôle Affaires publiques
My-Lan Nguyen



Pôle Communication
Vincent de Bernardi



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



**Pôle Juridique, RSE, éthique et
gouvernance des entreprises**
Raphaëlle de Ruffi de Pontévès

**Secrétariat général, et
directeur des
Ressources humaines**
Laurent Bourgoïn





01

AGIR POUR
NOS ADHÉRENTS

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



RASSEMBLER POUR PESER. AGIR POUR TRANSFORMER : TEL EST LE CAP DU MEDEF CETTE ANNÉE.

Cette année, un nombre croissant d'entreprises a fait le choix de rejoindre le MEDEF.

Deux chiffres forts en témoignent :

- +18 % d'entreprises lors du dernier calcul de représentativité ;
- 6 fédérations intégrées en un an.

Ces résultats ne sont pas seulement positifs. Ils sont un signal fort.

Ils disent que le MEDEF est attendu.

Ils disent que le MEDEF est utile.

Ils disent surtout que le MEDEF est indispensable.

Car les entreprises ne veulent plus seulement être représentées. Elles veulent être écoutées, entendues et peser ! Et elles ont raison.

Le MEDEF est là pour porter cette exigence et agir.

Et cette année, le MEDEF a agi.

À l'occasion des élections municipales, nous nous sommes mobilisés sans relâche, partout sur le territoire et au plus près du terrain.

Nous sommes allés à la rencontre des élus, avons porté des propositions concrètes, nous avons défendu, avec détermination, les conditions de développement des entreprises. Nous avons fait entendre la voix des entreprises là où elle compte : au cœur des décisions.

Et ce faisant, nous avons changé de niveau. Nous avons renforcé notre influence.

Concrètement. Durablement.

Rien de tout cela ne serait possible sans l'engagement de nos élus, de nos équipes, de nos fédérations, de nos territoires. Cet engagement fait notre force pour obtenir toujours plus de résultat et aller plus loin.

Avec le plan 50 000, nous faisons un choix stratégique : amplifier notre force collective.

Être plus nombreux, oui, mais surtout être plus forts, plus audibles, plus influents.

Partout où se décident les règles du jeu pour les entreprises, le MEDEF doit compter.

Et le MEDEF comptera.

Nous ferons la différence.

Non pas en étant simplement présents, mais en étant déterminants.

Non pas en nous opposant davantage, mais en faisant basculer les décisions.

Parce qu'ensemble, nous n'avons pas vocation à accompagner le mouvement.

Nous avons vocation à le conduire.

Et c'est ensemble que nous y parviendrons.

SAMUEL TUAL, VICE-PRÉSIDENT DU MEDEF ET TRÉSORIER



EXERCICE 2025 : L’AFFIRMATION DU MEDEF PASSE PAR L’ANTICIPATION

Les échéances électorales qui s'apprêtent à rythmer la vie de notre pays seront déterminantes pour les entreprises de France. Elles conditionneront en effet leur capacité à contribuer pleinement, ou non, à la prospérité collective.

A un an de ces moments charnières pour la prospérité et l'avenir de la France, le MEDEF est d'ores et déjà mobilisé pour ses 240 000 entreprises.

Il se donne les moyens de ses ambitions — production et affirmation —, avec un exercice solide car bénéficiaire, gage d'anticipation, résolument tourné vers l'année qui vient.

Son esprit d'anticipation se traduit d'abord par la prise en compte des travaux en cours au 55 avenue Bosquet — impératifs au regard de la loi —, qui constitueront un formidable atout pour notre organisation, tant en termes d'image, d'influence, de capacité d'accueil que de valorisation de notre patrimoine.

L'anticipation guidant l'exercice passé s'incarne aussi par la montée en puissance tout au long de l'année du MEDEF d'affirmation souhaité par son président, Patrick Martin.

La jeunesse — priorité absolue du mandat de Patrick Martin — a ainsi bénéficié d'un appui majeur, permettant la conduite d'opérations d'envergure, pensées sur le temps long. C'est le cas de la plateforme « Code F », qui met en relation des étudiantes s'interrogeant sur leur avenir professionnel avec plus de 3 000 ambassadrices occupant des responsabilités éminentes dans des filières stratégiques, techniques, technologiques et scientifiques.

Toujours au niveau national, le MEDEF anticipe le recul continu de la rationalité économique des débats publics — politiques et médiatiques — en musclant sa capacité de production, socle de la légitimité de nos propositions. Dès 2025, nous avons ainsi défini une stratégie permettant de peser positivement dans les débats, sur la base des témoignages des entrepreneurs de France et des travaux des forces vives de production du MEDEF — commissions, comités, Front économique, Comex40. L'exercice excédentaire de cette année permettra la bonne conduite d'opérations inédites à venir, répondant à une attente claire de nos adhérents et plus largement de nos concitoyens : entendre plus encore la voix de l'entreprise.

L'ambition nourrie du MEDEF de promouvoir ses 240 000 entreprises et garantir leur réussite dépasse largement les frontières nationales, en attestent la montée en puissance de notre ancrage et notre influence aux niveaux européen et international.

Sur le champ européen — sur lequel Patrick Martin souhaitait que le MEDEF devienne une référence —, notre ancrage permis par notre Maison des entreprises à Bruxelles, qui accueille toutes les fédérations, MEDEF territoriaux et régionaux qui le souhaitent, porte ses fruits. Une présence durable à deux pas d'institutions européennes névralgiques, qui, alliée à un travail de rencontres, d'influence, et de productions de propositions étayées, a participé au tournant de la compétitivité engagé par la Commission. Nous souhaitons une Europe-atout en soutien de ses entreprises, et nous y arrivons progressivement, en attestent des inflexions plus que positives obtenues : place du nucléaire dans la stratégie énergétique européenne, simplification, prise en compte de l'environnement ultra-concurrentiel dans lequel nous évoluons, révision des contraintes excessives en matière de devoir de vigilance ou d'obligations de déclaration (CR3D et CSRD), politique de réindustrialisation, réforme du système d'assurance-chômage pour les travailleurs transfrontaliers européens, implantation à Lille de la future Autorité douanière européenne, victoire pour la France dans laquelle le MEDEF a pris toute sa part.

Une présence accrue à l'échelon européen qui va de pair avec une contribution toujours plus soutenue et efficace à la diplomatie économique incarnée par les sommets bilatéraux et trilatéraux avec les homologues européens du MEDEF, les délégations d'entreprises françaises à l'étranger conduite par Patrick Martin, notre action au sein de l'Alliance des patronats francophones, mais également la préparation du B7 que présidera en 2026 le MEDEF, sommet des sept patronats des pays du G7.

Parce que le MEDEF a pleinement conscience que l'avenir de ses entreprises se construit dès maintenant, l'exercice 2025 et le budget 2026 préparent avec rigueur et esprit d'anticipation les échéances majeures qui seront celles de la France.

Des échéances dont nous serons pleinement acteurs.

LE MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE



1^{re}
ORGANISATION REPRÉSENTATIVE
DES ENTREPRISES

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



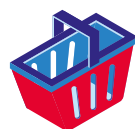
104 FÉDÉRATIONS ET GROUPEMENTS PROFESSIONNELS (FRANCE INDUSTRIE ET GPS)
RASSEMBLANT **+ de 400** SYNDICATS PROFESSIONNELS ET
REPRÉSENTANT L'ENSEMBLE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ

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

BÂTIMENT ET
CONSTRUCTION



COMMERCE ET
RESTAURATION



FINANCE ET
SERVICES



ÉNERGIE



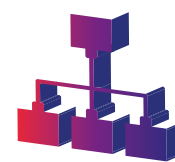
INDUSTRIE



SANTÉ



TRANSPORTS ET
LOGISTIQUE

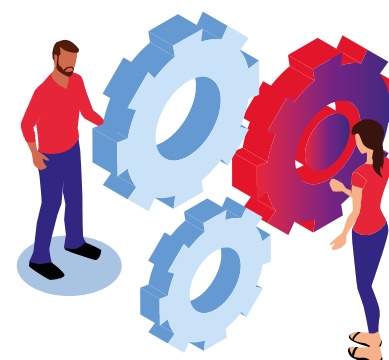


17 ORGANISATIONS
ASSOCIÉES
ET PARTENAIRES



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 FÉDÉRATIONS ADHÉRENTES

BÂTIMENT ET CONSTRUCTION



COMMERCE ET RESTAURATION



FINANCE ET SERVICES



ÉNERGIE



INDUSTRIE



SANTÉ



TRANSPORTS ET LOGISTIQUE



MEMBRES ASSOCIÉS ET MEMBRES PARTENAIRES



2025 ANNÉE DES MANDATAIRES

En 2025, Patrick Martin lançait « L'année des mandataires » : l'occasion d'affirmer haut et fort l'importance des mandats et des mandataires dans notre écosystème avec un double objectif :

- **remercier et valoriser** les mandataires/ saluer l'engagement ;
- **susciter des vocations/inciter** les adhérents à se positionner sur les mandats.

Une série de manifestations a rythmé 2025 mettant à l'honneur les mandataires du MEDEF tant au niveau national que territorial qui concentrent la plus grande partie des sièges à pourvoir (rappel 15 000 sièges dont plus de 14 000 dans les territoires).

Au niveau national, une série de témoignages de mandataires a été organisée lors de chaque assemblée permanente du MEDEF illustrant la diversité des missions et mettant en relief 3 questions clés : Pourquoi vous êtes-vous engagé ? Qu'est-ce que cet engagement vous a apporté ? Quels messages, arguments souhaiteriez-vous faire passer pour susciter des vocations ?

En 2026, cette attention portée aux mandataires se poursuivait par une formidable mobilisation du réseau territorial du MEDEF pour répondre aux deux plus importantes campagnes de renouvellement de nos représentants au sein des conseils de Prud'hommes et des caisses de Sécurité sociale.

Une année de très forte mobilisation pour le réseau territorial. Les chiffres parlent :

→ **5 200** : c'est le nombre de sièges que le réseau MEDEF a eu à pourvoir sur le dernier trimestre 2025 et le 1^{er} trimestre 2026 : 3 300 sièges de conseillers prud'hommes et 1 900 sièges de mandataires des caisses de sécurité sociale au niveau national, régional et territorial.

Une année donc, où l'engagement, la motivation, l'implication, ont été fortement mis à l'épreuve.

La plus belle illustration de cet engagement militant des mandataires se reflète ainsi dans la capacité du MEDEF, en tant que première organisation patronale de France, à tenir son rôle avec compétence, responsabilité et assiduité partout où siège notre mouvement.

5 200
sièges pourvus



Comex40 NOUVELLE GÉNÉRATION

Fort de plus de 60 Comex40 territoriaux, le Comex40 poursuit aujourd'hui une dynamique de développement soutenue et s'affirme comme un levier clé d'attractivité, de recrutement et de formation des dirigeants de moins de 45 ans au sein de l'écosystème MEDEF. Il s'appuie sur des fondations solides : la réflexion stratégique, la formation via l'Académie MEDEF, la valorisation des talents et une convivialité essentielle favorisant l'entraide et le partage d'expérience entre pairs.

L'année 2025 a constitué une étape structurante avec plusieurs réalisations majeures.

D'abord, le **lancement réussi de la première édition des Trophées des Leaders de Demain**, un concours destiné à mettre en lumière l'innovation, l'engagement et l'impact territorial des jeunes entrepreneurs.

Ensuite, une **présence renforcée lors des grands temps forts du MEDEF**, tant en territoires qu'à l'occasion de La REF, avec des prises de parole remarquables.

Enfin, **le Comex40 a initié Ambition 2040, une démarche stratégique portée par une nouvelle génération de dirigeants**. Ce projet vise à élaborer une vision de la France à horizon 2040 et à contribuer activement au débat public en amont de la présidentielle de 2027, autour d'enjeux clés tels que l'industrie, la jeunesse, l'innovation, l'action publique et la souveraineté, renforçant ainsi l'influence du Comex40 et du MEDEF.

2026 s'inscrit dans cette dynamique de façon encore plus affirmée, Patrick Martin ayant fait de cette année celle du Comex40 et de la Jeunesse.



Sophie Engster, Patrick Martin, Matthieu Hornet, entourés des membres du Comex40 national et territoriale lors des vœux du MEDEF

+de 60
Comex40 territoriaux

Proscenium ETI UN CLUB DESTINÉ AUX DÉCIDEURS

Le Club Proscenium-ETI a proposé à ses membres un programme riche et diversifié, au cœur de l'actualité politique, culturelle, musicale et sportive, permettant de favoriser les rencontres entre dirigeants et les échanges avec des personnalités de premier plan comme Jean-Noël Barrot, Amélie de Montchalin ou encore Philippe Juvin.

Véritable outil de fidélisation, de prospection et d'influence, il constitue un des piliers de la stratégie et des actions du MEDEF envers les ETI.

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

L'Académie MEDEF est un outil stratégique au service de l'ensemble de l'écosystème du MEDEF. Elle conçoit et déploie des actions de formation et d'information pour accompagner les élus, les mandataires et les collaborateurs du réseau dans l'exercice de leurs responsabilités.

À travers des webinaires réguliers, des conférences, des formations et des podcasts (accessibles sur la plupart des plateformes) l'Académie permet d'assurer la montée en compétence rapide et homogène de l'ensemble des acteurs du réseau.

Par ailleurs, l'Académie constitue un levier de visibilité et d'attractivité pour le MEDEF. À ce titre, elle participe pleinement à la prospection et à l'adhésion de nouvelles entreprises au sein du réseau.

L'Académie, c'est

- 3 555** personnes formées
- 48** webinaires
- 44** formations
- 18** conférences
- 72** diplômes délivrés
- 38** podcasts réalisés

LES NOUVEAUTÉS DE L'ACADÉMIE

L'Académie a lancé cette année :

- un **répertoire de prestataires référencés**, pour aider les structures du réseau à identifier rapidement des experts et partenaires de confiance ;
- **des tutoriels en podcast**, pour les délégués généraux nouvellement nommés, leur permettant de disposer de repères concrets et opérationnels ;
- **des journées d'intégration** pour les nouveaux collaborateurs des organisations professionnelles adhérentes, pour mieux comprendre l'écosystème MEDEF et pour mieux identifier les services proposés ;
- **des programmes sur mesure** conçus pour des fédérations professionnelles, pour répondre à leurs enjeux sectoriels et à leurs besoins spécifiques de montée en compétence.



ASSOS D'ÉLUS & CONVENTIONS

Soucieux de faire entendre la voix des entreprises à tous les niveaux, le MEDEF s'appuie sur des associations d'élus qui occupent une place stratégique dans notre pays. Les rapprochements engagés et les conventions signées avec Départements de France, Villes de France et Intercommunalités de France illustrent cette volonté de coopération. Les élus locaux constituent en effet des interlocuteurs essentiels pour les entreprises, au cœur des enjeux de développement économique, d'aménagement du territoire et d'attractivité.

MUNICIPALES 2026 : LE RÉSEAU MEDEF MOBILISÉ PARTOUT EN FRANCE

Le réseau MEDEF, à travers ses territoires et ses fédérations, s'est fortement mobilisé pour porter la voix des entreprises au cœur du débat local et défendre leurs priorités : fiscalité locale, logement, mobilités et infrastructures, qualité de vie et attractivité des territoires.

Des actions nombreuses, soutenues par les MEDEF National, lui aussi fortement mobilisé avec :

- **l'élaboration de propositions économiques nationales** ;

- une **assemblée permanente spéciale** consacrée aux municipales ;
- un **sondage IFOP** permettant de comprendre les attentes des Français ;
- la **réalisation d'un film** mettant en lumière la mobilisation du réseau ;
- un **accompagnement quotidien** des adhérents dans leurs actions.



LE MEDEF À LA RENCONTRE DE SES ADHÉRENTS



1. Bruno Arcadipane avec Synerpa ; 2. Patrick Martin en Occitanie ; 3. Patrick Martin dans l'Oise ; 4. Paola Fabiani avec la délégation de l'Union des entreprises de Moselle ; 5. Patrick Martin à l'UNIMEV ; 6. Fabrice Le Saché dans l'Indre ; 7. Patrick Martin en Drôme-Ardèche ; 8. Bruno Arcadipane à la GES ; 9. Charles Znaty à Paris ; 10. Samuel Tual en Mayenne ; 11. Patrick Martin à l'AFNUM ; 12. Patrick Martin dans l'Orne ; 13. Fabrice Le Saché en Saône-et-Loire ; 14. Patrick Martin à Blois ; 15. Paola Fabiani avec Sport & Cycle ; 16. Patrick Martin à Montpellier ; 17. Patrick Martin en Alpes-de-Haute-Provence ; 18. Patrick Martin à Lille ; 19. Fabrice Le Saché à Nice ; 20. Paola Fabiani à la FHP ; 21. Bruno Arcadipane dans les Landes ; 22. Patrick Martin à Nantes ; 23. Fabrice Le Saché en Meurthe-et-Moselle ; 24. Charles Znaty en Loir-et-Cher ; 25. Paola Fabiani à Montpellier ; 26. Patrick Martin, Bruno et Arcadipane en Nouvelle Calédonie ; 27. Bruno Arcadipane en Hauts-de-Seine.

UNE MISE EN VALEUR RENFORCÉE DES ADHÉRENTS LORS DE LA REF 2025

La REF 2025 a pleinement illustré la force et la diversité du réseau MEDEF en plaçant les adhérents au cœur de l'événement. Un véritable « village des adhérents » a été mis en place, rassemblant les stands régionaux de l'ensemble du territoire, et de plusieurs fédérations comme Mobilians, France Gaz, Polyvia et Planète CSCA, signe d'une véritable mobilisation collective. À noter, la présence des territoires ultramarins, avec de nombreux stands mettant en lumière la richesse, les spécificités et le dynamisme économique de toutes nos régions.

Lieu d'échanges et de rencontres, ce village a favorisé les interactions entre entrepreneurs, partenaires et acteurs économiques, permettant de valoriser les initiatives locales et de créer de nouvelles synergies.

À travers cette mise en lumière des adhérents, la REF 2025 a confirmé le rôle central du réseau MEDEF : un réseau ancré dans les territoires, porté par ses adhérents et moteur du développement économique.



LES REF THÉMA : DES FORMATS CONSTRUITS POUR LES ADHÉRENTS

Les REF théma traduisent la volonté du MEDEF de faire émerger dans le débat public les priorités de ses adhérents.

En abordant des enjeux concrets tels que les transitions énergétiques, la compétitivité industrielle ou la transformation numérique, et pensées comme des espaces de solutions, elles privilégient des formats opérationnels fondés sur le partage d'expériences et de bonnes pratiques. Directement utiles aux entreprises, ces événements valorisent la diversité des réalités sectorielles et portent collectivement les messages du réseau sur les grands enjeux économiques.



LE 1^{ER} ÉVÉNEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RENTRÉE



Comme chaque année, la REF s'impose comme **le rendez-vous incontournable de la rentrée**, portée par la qualité de ses débats, de ses intervenants et la mobilisation des dirigeants d'entreprise.

L'édition 2025 marque un tournant majeur avec son installation au stade Roland-Garros, un changement d'échelle pleinement réussi qui a permis d'accueillir un public largement élargi et de renforcer son rayonnement.

Placée sous le thème « Jeu décisif », **cette édition a su conquérir par la richesse de ses contenus et la diversité de ses formats, confirmant la REF comme le premier événement économique de la rentrée.**

L'affluence en forte hausse, la montée en puissance des échanges et la visibilité accrue témoignent de cette dynamique. **La présence et l'influence croissantes de La REF contribuent plus que jamais à en faire un rendez-vous structurant pour l'écosystème économique français.**

LaREF 25 en chiffres



1 lieu
iconique



17
débat et
keynotes



+ de 380 M
d'impressions
sur les réseaux sociaux



+ de 13 000
participants

+ de 150
intervenants



+ de 700
journalistes accrédités



126
partenaires
20
partenaires
médias

32
side-events



+ de 30 h
de débat



+ de 1900
articles, reportages radios
et TV (retombées presse)

RETROUVEZ
TOUTES
LES REF ET
REF THÉMATIQUES



La REF et les REF thématiques en 2025

+10 000
visiteurs uniques
connectés
sur laref.org

+100
journalistes
accrédités

+ 40 h
de live



François Bayrou, Premier ministre ; Éric Lombard, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique ; Nadia Fettah Alaoui, ministre de l'Économie et des Finances du Royaume du Maroc ; Manuel Bompard, député des Bouches-du-Rhône, coordinateur de La France insoumise ; Marine Tondelier, secrétaire nationale Les Écologiste-Europe Ecologie Les Verts ; Bruno Retailleau, ministre de l'Intérieur, président des Républicains ; Gabriel Attal, député des Hauts-de-Seine, secrétaire général de Renaissance ; Fabien Roussel, secrétaire national du Parti communiste français ; Jordan Bardella, député européen, président du Rassemblement national ; Christel Heydemann, directrice générale du groupe Orange ; Sébastien Lecornu, ministre des Armées.

LES COMMISSIONS ET COMITÉS DU MEDEF

Les **16 commissions et 12 comités du MEDEF**, 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

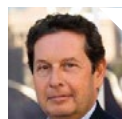


en cours

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
Creysse



Hélène
Madar

ÉDUCATION, FORMATION, COMPÉTENCES ET JEUNESSE



Pierre
Courbebaisse



Hélène
Derrien

ÉNERGIE



Luc
Benoit-Cattin



Julia
Maris

ENTREPRENEURIAT



Paola
Fabiani



en cours

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

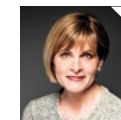


Thierry
Hulot



Diane
Milleron-Deperrois

SIMPLIFICATION ET RÉFORME DE LA PUISSANCE PUBLIQUE



Anne
Lauvergeon



Thierry
Mallet

SOVERAINETÉ 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



Carol
Sirou

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



Bruno
Blandin

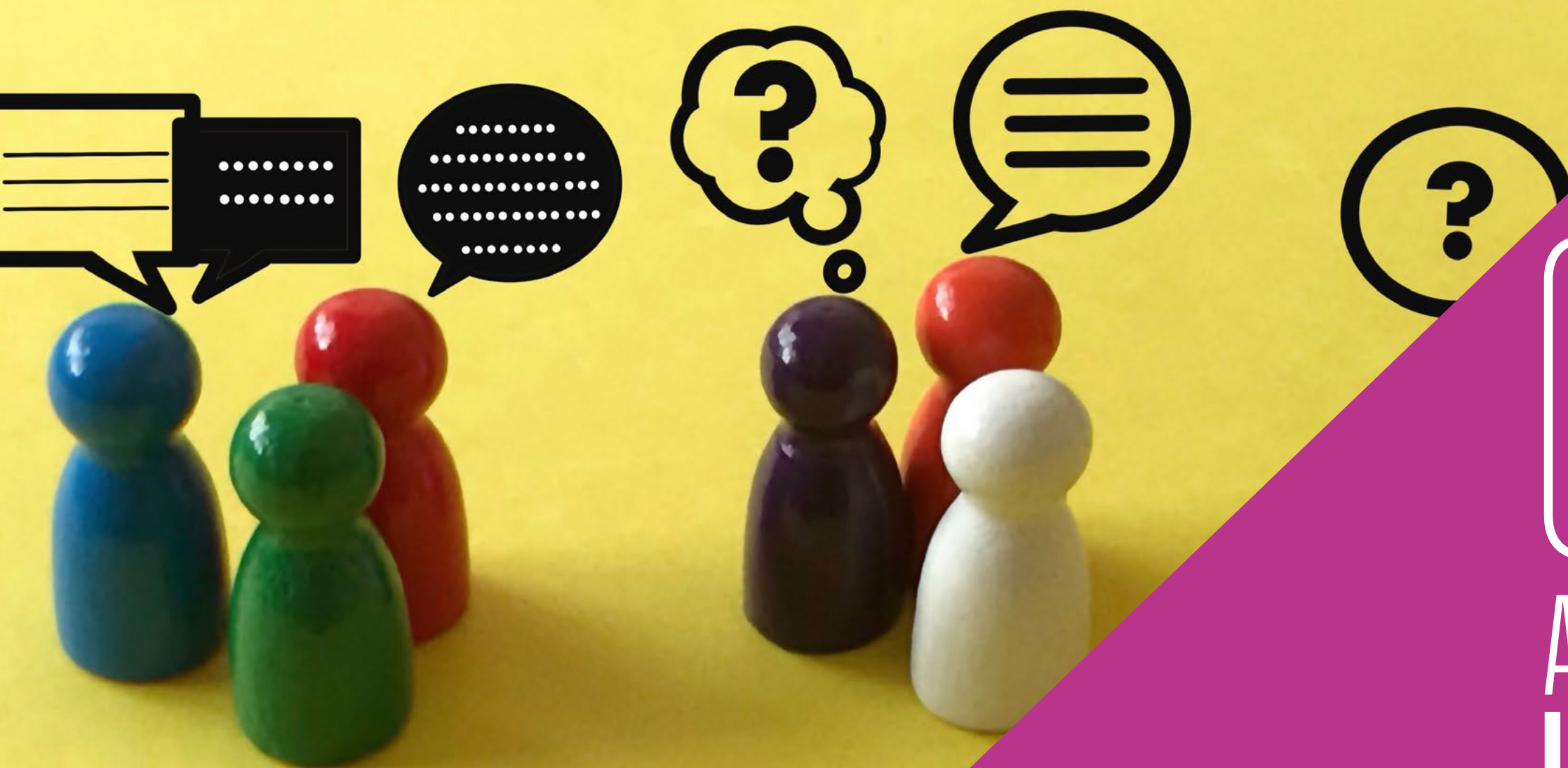
COMITÉ DES RÉGIONS



Bruno
Arcadipane



Daniel
Weizmann



02

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

DÉFENDRE L'INTÉRÊT DES ENTREPRISES : ACTION D'INFLUENCE ET NÉGOCIATIONS



LE MEDEF S'EST MOBILISÉ



LE MEDEF L'A FAIT

Dans le cadre du **PLFSS pour 2026**, un **rabot additionnel sur les allègements de cotisations patronales** était prévu par le Gouvernement, à hauteur de 1,5 milliard d'euros. La forte mobilisation du MEDEF auprès des parlementaires sur la nécessité de ne pas alourdir le coût du travail et dégrader la compétitivité des entreprises, avec des risques sur l'emploi, a permis d'éviter ce nouveau coup de rabot.

Pas de nouveau coup de rabot

PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE : PROTECTION DU CADRE FIPU

Dans le cadre du PLFSS 2026, le MEDEF s'est fortement mobilisé lors des débats parlementaires sur l'extension du Fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle (FIPU) aux risques chimiques. Grâce à une action coordonnée avec les autres partenaires sociaux et à un plaidoyer étayé auprès des pouvoirs publics, il a contribué à préserver le périmètre initial du dispositif.

Cette action a ainsi permis de sécuriser la cohérence et l'efficacité du FIPU et de maintenir une distinction claire avec les dispositifs dédiés à la prévention du risque chimique.



**Un dispositif
cohérent et
efficace**



**Un dialogue
social
constructif**



**Des entreprises
plus performantes
et responsables**



**Un droit
à réparation
préservé et sécurisé**



**- de recours,
+ d'efficacité**



**Un système
+ juste et
+ lisible
pour tous**

ENGAGEMENT POUR LA RÉPARATION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES

Le MEDEF a défendu la bonne mise en œuvre du relevé de décisions paritaire du 25 juin 2024 sur la réparation des accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP), en préservant le principe d'une indemnisation automatique et forfaitaire, sans recours contentieux systématique.

Dans ce cadre, le MEDEF a œuvré à la mise en œuvre opérationnelle de l'article 90 de la LFSS pour 2025 au sein de la Commission des accidents du travail et des maladies professionnelles (CAT/MP), avec l'appui des services de l'État.



**Dialogue
constructif et régulier**

**Pratiques
modernisées et simplifiées**

**Entreprises
plus performantes et libérées
des contraintes inutiles**

**Relation
administration-entreprises
+ fluide, + juste, + efficace**

ÉVOLUTION DES PRATIQUES, RENFORCEMENT DU DIALOGUE AVEC L'URSSAF

Le MEDEF a pris une part active à la mission ministérielle sur les relations de confiance entre les entreprises et les administrations sociales et fiscales. Les propositions formulées ont également été partagées avec l'URSSAF afin de nourrir les réflexions en cours.

Dans cette dynamique, le MEDEF a aussi défendu, au sein du conseil d'administration, le renforcement des travaux de simplification au service des usagers pour la nouvelle mandature.

MOBILISATION POUR MAÎTRISER LA FORTE CROISSANCE DES ARRÊTS DE TRAVAIL

Face à la hausse continue des **arrêts de travail**, aux conséquences importantes pour les comptes sociaux comme pour les entreprises, le MEDEF s'est mobilisé dans le cadre du PLFSS 2026 pour promouvoir des mesures de régulation issues des travaux de la task force Santé.

Cette mobilisation a notamment contribué à l'instauration d'un **plafond limitant la durée des arrêts de travail et celle du versement des indemnités journalières en matière d'accidents du travail**.

Le MEDEF poursuit également ses échanges avec les pouvoirs publics et a formulé plusieurs propositions, dont certaines ont été reprises dans le plan absentéisme présenté en avril 2026.



**Préserver
la santé des salariés**



**Assurer
la soutenabilité
des comptes sociaux**



**Renforcer
la compétitivité
des entreprises**



**Promouvoir
un dialogue constructif
avec les pouvoirs publics**



AGIRC-ARRCO : LE MEDEF AGIT EN GESTIONNAIRE RESPONSABLE

Si la situation financière de l'Agirc-Arrco est aujourd'hui saine, la suspension des réformes de retraite Touraine et Borne va mécaniquement dégrader les perspectives financières du régime déjà fragilisées par les évolutions démographiques.

Dans ce contexte, le MEDEF a agi de manière responsable en proposant de limiter la revalorisation des retraites complémentaires à 0,2 %, dans une logique de solidarité intergénérationnelle et de préservation des équilibres financiers. Les organisations syndicales défendaient, de leur côté, une hausse de 1 %. **En l'absence d'accord, les pensions ont finalement été gelées.**



LE MEDEF L'A FAIT

Assurance chômage : des ajustements attendus sur le bonus-malus

Un avenant à la convention d'assurance chômage, agréé en février 2026, a fait évoluer le dispositif de bonus-malus applicable aux entreprises à compter du 1^{er} mars 2026. Le MEDEF a soutenu ces ajustements afin de corriger les principaux effets inadaptés du mécanisme, sans en élargir le périmètre.

Le calcul du taux de séparation est désormais recentré sur les contrats de moins de trois mois et exclut les fins de contrat ne relevant pas de la responsabilité de l'employeur. Ces évolutions visent à limiter les effets pervers du dispositif, dans l'attente d'une réforme plus profonde que les organisations patronales continuent d'appeler de leurs vœux.

Proposition du MEDEF

Limiter
la revalorisation
à 0,2 %

Position des organisations syndicales

Une hausse de 1 %

Absence d'accord

Les pensions ont
finalement été gelées.



CONTRATS COURTS : UNE NÉGOCIATION STRUCTURANTE SANS ACCORD

La négociation de l'Assurance chômage sur les contrats courts n'a pas abouti, malgré un cadre de discussion ambitieux. Elle visait à la fois à réexaminer ce dispositif et à engager une réflexion plus large sur le recours aux contrats courts dans un **marché du travail en mutation**.

Les travaux ont toutefois permis de partager un diagnostic solide : les CDI restent largement majoritaires malgré la progression des contrats courts qui répondent à des besoins économiques réels, liés aux variations d'activité et à la tertiarisation de l'économie.

Le MEDEF a défendu une **approche pragmatique** et a formulé des propositions concrètes pour **allonger les durées d'emploi**, simplifier le cadre des contrats et mieux **sécuriser les parcours professionnels**.

**Une approche
pragmatique,
des propositions
concrètes pour :**



**allonger
les durées
d'emploi**



**simplifier
le cadre
des contrats**



**mieux sécuriser
les parcours
professionnels**

RÈGLEMENTATIONS SOCIALES EUROPÉENNES : LA NÉCESSITÉ DE SIMPLIFIER

Le MEDEF a **activement contribué aux travaux de BusinessEurope** publiés début 2026, appelant la Commission européenne à **simplifier la législation sociale européenne tout en préservant les droits des travailleurs**. Dans ce cadre, **plusieurs propositions d'amendements** ont été portées sur cinq textes européens majeurs, notamment en matière de **transparence des rémunérations, de travail sur plateforme, de conditions de travail, de temps de travail et de règlement REACH**.

OBJECTIF :
une Europe
+ simple,
+ compétitive et
+ protectrice



- DE COMPLEXITÉ
pour les entreprises



+ DE COMPÉTITIVITÉ
pour l'Europe



DES DROITS PRÉSERVÉS
pour les travailleurs



UNE RÉGLEMENTATION
+ EFFICACE ET DURABLE



TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS : UNE TRANSPOSITION SOUS VIGILANCE

Le MEDEF soutient la demande d'un moratoire de deux ans sur la transposition afin de simplifier la directive. L'introduction d'une présomption de conformité pour les entreprises adhérant à des conventions collectives est proposée ainsi que d'autres modifications pour faciliter le respect de cette directive importante.

En parallèle des actions menées au niveau européen, **le MEDEF est pleinement mobilisé pour éviter toute forme de surtransposition de cette directive dans le droit français**, notamment **en matière de seuils d'effectif** mais aussi d'obligations de négociation sur la définition des catégories d'emploi de nature comparable.



**Moratoire
de 2 ans**



**Simplifier
la directive**

Éviter toute forme de surtransposition
notamment :



Seuils d'effectif



Obligations de négociation
sur les catégories d'emploi
de nature comparable



LE MEDEF L'A FAIT

Favoriser la mobilité des apprentis dans l'UE : le MEDEF organise une learning expedition avec des entreprises

Le MEDEF reste pleinement mobilisé sur les textes européens relatifs à la mobilité des travailleurs, notamment la révision des règlements de coordination des systèmes de sécurité sociale, le règlement sur la « e-déclaration » de détachement et les futures mesures attendues de la Commission européenne en septembre 2026.

En parallèle, le pôle Social et le pôle Compétences, formation, jeunesse ont organisé une *learning expedition* en Roumanie fin 2025 afin de favoriser la mobilité européenne des apprentis. Cette initiative, très bien accueillie par les participants et les acteurs locaux, a permis de créer de nouvelles coopérations entre lycées professionnels français et roumains.



DES ÉVÈNEMENTS TOUT AU LONG DE L'ANNÉE

CODE F : PROMOUVOIR LA FÉMINISATION DES MÉTIERS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

Face aux déséquilibres persistants dans les parcours de formation et certains secteurs professionnels, l'initiative « Code F » agit dès le collège et le lycée pour faire évoluer durablement les représentations et encourager la mixité des parcours.

Le dispositif s'appuie sur un réseau d'ambassadrices — étudiantes, professionnelles et entrepreneures — venues partager leurs expériences afin de susciter des vocations auprès des jeunes filles. Il fédère également un large écosystème d'acteurs engagés autour d'une plateforme commune pour renforcer la visibilité et l'impact des initiatives existantes.

Au-delà de l'enjeu d'égalité, « Code F » répond aussi à un défi économique majeur en contribuant à construire une économie plus inclusive, plus performante et tournée vers les compétences de demain.



Le MEDEF a lancé en octobre 2025 l'initiative « Code F » pour accélérer la féminisation des métiers scientifiques, techniques et technologiques, métiers d'avenir encore largement sous-représentés par les femmes.

LA MIXITÉ DANS LES STIM : UN IMPÉRATIF D'ÉGALITÉ... ET DE PERFORMANCE

30 % des élèves en écoles d'ingénieurs en France sont des femmes, une proportion qui baisse (-3 points depuis 2022)¹

- de 30 % de femmes travaillent dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie et du numérique

Seuls **15 %** des élèves en terminale générale en mathématiques et sciences de l'ingénieur sont des filles²

POURTANT... La France a besoin de **100 000** ingénieurs et techniciens par an d'ici 2035³

La parité dans les carrières de la science et de l'innovation entraînerait une hausse de la croissance de près de **1 %** par an⁴

1. Conférence des grandes écoles, 2025 ; 2. Ministère de l'Éducation nationale, 2025 ; 3. Institut Montaigne, 2025 ; 4. X. Jaravel, 2025.

INSPIREZ LES FILLES AUJOURD'HUI, POUR TRANSFORMER LES MÉTIERS DEMAIN !

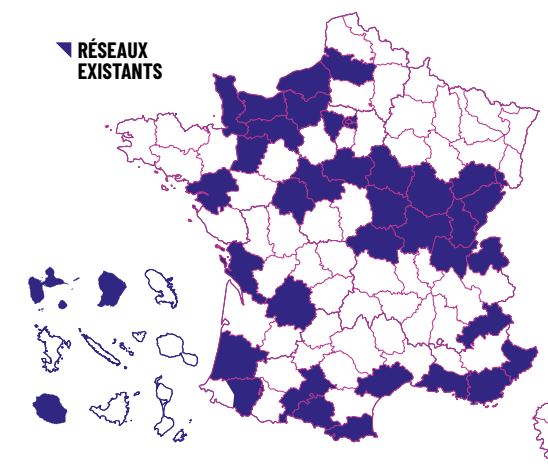


160 000 à 200 000 jeunes mentorés d'ici 2028

OPÉRATIONS « TOUS MENTORS »

Pour accompagner la mobilisation du MEDEF sur l'emploi des jeunes au niveau local et national, le MEDEF a lancé l'opération « Tous mentors » visant à porter le nombre de jeunes mentorés de 160 000 à 200 000 d'ici 2028.

Femmes du MEDEF



LE RÉSEAU FEMMES DU MEDEF POURSUIT SON DÉPLOIEMENT TERRITORIAL

Le réseau Femmes du MEDEF, dont l'objectif est de mettre en lumière les femmes dirigeantes adhérentes et de les encourager à s'engager davantage dans le mouvement patronal, a dépassé le nombre de **40 réseaux territoriaux**.

Pensé comme un levier de promotion de la mixité économique, ce réseau a vocation à se déployer sur l'ensemble du territoire. Plusieurs nouveauxancements sont prévus dans les prochains mois, illustrant la volonté du MEDEF d'ancrer durablement cette initiative au plus près des territoires.



SERI 2025 : UNE MOBILISATION COLLECTIVE POUR UNE TRANSITION JUSTE, RESPONSABLE ET INCLUSIVE

La SERI 2025, organisée en octobre 2025 par le MEDEF, a mobilisé entreprises et experts autour du thème de la transition juste.

Près de 80 événements ont permis d'aborder des enjeux clés tels que la transition écologique, l'in-

clusion, la santé mentale ou l'IA responsable en favorisant le partage de bonnes pratiques. Cette édition a mis l'accent sur l'évolution des métiers, la reconnaissance des travailleurs essentiels et des pratiques innovantes en matière de recrutement et de management inclusif.



ÉVÈNEMENT « PENSER L'ENTREPRISE DE DEMAIN : LES TEMPS MODERNES »

Un événement consacré à la présentation du livre blanc sur l'inclusion a réuni plusieurs acteurs de premier plan autour des enjeux d'inclusion et de transformation de l'entreprise. En présence notamment de Patrick Martin, Jean-Louis Borloo et Jean-Pierre Farandou, cette rencontre a nourri une réflexion collective sur le rôle de l'entreprise dans la société.

ET TOUJOURS EN 2025...



Le café du pôle Social : une rencontre mensuelle organisée tous les premiers mardis du mois pour échanger sur l'actualité sociale du moment, en lien avec le pôle Compétences, formation et jeunesse.



Les webinaires de l'Académie : le pôle Social a animé une quinzaine de webinaires sur des sujets d'actualité variés mais aussi des sessions de mise à jour sur la législation en matière de droit du travail, d'échanges de bonnes pratiques.



La newsletter juridique mensuelle sur l'actualité en matière de droit social, à destination des adhérents.



Lors de la REF 2025 : une rencontre a réuni l'ensemble des mandataires intervenant dans les domaines de la protection sociale, de l'emploi et de l'insertion et des temps d'échanges conviviaux ont également été organisés entre adhérents et représentants des pouvoirs publics à l'occasion de l'Apéro social.

AVEC UNE NOUVEAUTÉ



Le lancement du compte LinkedIn du pôle Social pour suivre chaque jour nos actions et nos interventions

AGIR POUR NOURRIR LE DÉBAT PUBLIC : NOS PUBLICATIONS



PUBLICATION DU LIVRE BLANC « CONSTRUIRE L'ENTREPRISE DE DEMAIN : POUR UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DE L'INCLUSION »

Convaincu que l'entreprise est un acteur clé de la cohésion sociale, le MEDEF a publié en juillet 2025 un livre blanc « Pour une approche stratégique de l'inclusion en entreprise ».

Dans un contexte de remise en question des politiques de diversité, l'entreprise reste un espace de confiance pour les salariés, avec des attentes croissantes en matière d'inclusion, particulièrement chez les jeunes générations. Ce livre blanc vise à **accompagner les entreprises**, notamment les PME, en leur fournissant **des repères concrets et des leviers d'action** pour intégrer ces enjeux dans une démarche à la fois stratégique et opérationnelle.

**Attentes croissantes
en matière d'inclusion, chez
les jeunes générations**

TÉLÉCHARGEZ
LE LIVRE BLANC



PUBLICATIONS DES 93 PROPOSITIONS DE LA TASK FORCE SANTÉ

Face à la dégradation de la situation financière du système de santé, le MEDEF a élaboré un livre blanc en préparation du PLFSS 2026. Ce travail a abouti à **93 propositions concrètes destinées à mieux maîtriser les dépenses de santé tout en améliorant l'efficacité du système.**



**93
propositions
concrètes**

TÉLÉCHARGEZ
LES PROPOSITIONS



**Clarifier
le cadre du dialogue
social territorial**

**Sécuriser
les pratiques**

**Rappeler
les règles juridiques
applicables**

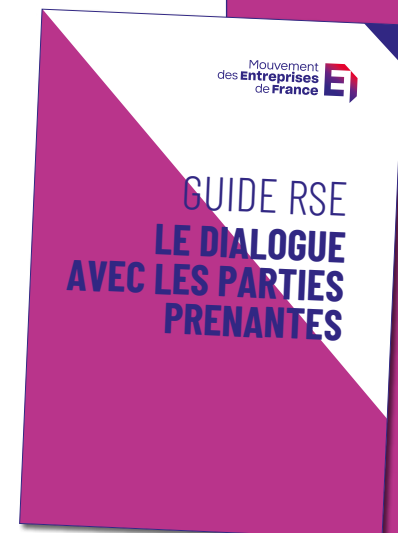
**Favoriser
un dialogue social
utile et structuré**

DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL : UN GUIDE POUR SÉCURISER LE CADRE ET CLARIFIER LES PRATIQUES

Le MEDEF a publié en juillet 2025 un guide destiné au réseau afin de clarifier le cadre du dialogue social territorial. Ce document rappelle que la négociation collective interprofessionnelle normative relève exclusivement du niveau national et vise à **sécuriser les pratiques** en précisant les règles juridiques et procédures applicables.

Le guide propose également des bonnes pratiques pour développer un dialogue social territorial utile, structuré et non contraignant, sans créer d'obligations juridiques pour les entreprises.

TÉLÉCHARGEZ
LE GUIDE



LANCEMENT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA POLITIQUE FAMILIALE

Dans un contexte de choc démographique fragilisant l'équilibre des régimes de protection sociale, le MEDEF a mis en place un **groupe de travail** chargé d'élaborer des propositions en matière de politique familiale, avec l'objectif affirmé de **soutenir durablement la natalité.**

RECETTES HUMAINES N°2 « SÉNIORS ET LIEN INTERGÉNÉRATIONNEL »

Parce qu'il est essentiel de favoriser le maintien en emploi des seniors, le MEDEF a lancé le second volet des « **Recettes humaines** », consacré à **l'allongement de la vie professionnelle et au lien intergénérationnel**, reposant sur vingt portraits de DRH et un livre blanc.



20
portraits de DRH



1
livre blanc



03

AGIR POUR
LE DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES

L'AVENIR S'ÉCRIT AVEC LES JEUNES, SOUS LE SIGNE DES COMPÉTENCES

Erigée en priorité, la jeunesse est l'avenir de la France.

À ce titre, le MEDEF se mobilise à chaque étape du parcours des jeunes — orientation, éducation, enseignement supérieur, accompagnement et accès à l'emploi — afin de favoriser leur insertion et leur réussite professionnelle.

Treize propositions ont été présentées à Marseille, en lien avec des initiatives transversales telles que les Journées du patrimoine économique ou Code F. Cette dynamique sera déployée dans les territoires grâce à l'engagement des REF-CRFP au sein des MEDEF régionaux.

Convaincu que l'apprentissage constitue l'une des politiques publiques les plus efficaces en faveur de la jeunesse, le MEDEF entend également valoriser cette voie à travers une initiative 100 % MEDEF : « Les Pépites de l'alternance ».

DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES AU SERVICE DE LA JEUNESSE



La politique jeunesse du MEDEF s'appuie sur des partenariats structurants avec des acteurs clés, tels que le ministère de l'Éducation nationale et France Universités. Ces conventions visent à renforcer les liens entre écoles, universités et entreprises afin de mieux préparer les jeunes aux enjeux du monde professionnel et du développement économique.

Une attention particulière est portée aux publics les plus vulnérables, à travers des actions en faveur de la découverte des métiers, de l'orientation et de l'égalité des chances.



SEMAINE ÉCOLE-ENTREPRISE : CRÉER DES PASSERELLES VERS L'AVENIR

Organisée avec le ministère de l'Éducation nationale, cette initiative vise à rapprocher l'école et le monde du travail. L'édition 2025-2026, placée sous le thème « Sciences et technologies pour toutes et tous ! », met à l'honneur les métiers des STIM et la mixité afin de susciter davantage de vocations, notamment chez les jeunes filles.

L'objectif est de garantir à tous les jeunes une meilleure information sur les études et les métiers. Les REF-CRFP et les chargés des relations École-Entreprise des MEDEF territoriaux valorisent ainsi les initiatives locales à l'occasion de la Semaine École-Entreprise en novembre.



ADREE : ACCOMPAGNER LES JEUNES VERS LE MONDE DU TRAVAIL

Grâce au solde de la taxe d'apprentissage, l'ADREE (l'Association dédiée au rapprochement École-Entreprise) soutient de nombreuses initiatives destinées à rapprocher les jeunes du monde professionnel, comme le mentorat ou la participation à des salons d'orientation.



LE MEDEF A OBTENU :

En 2025, ce dispositif a déjà permis de déployer près de 1000 actions au bénéfice de 200 000 élèves.

<https://asso-adree.fr>

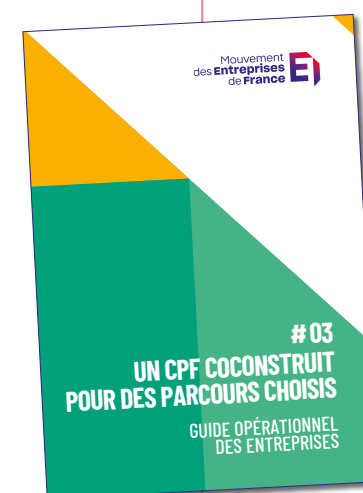
BAROMÈTRE « ENTREPRISES & FORMATION » : QUELLES ATTENTES DES ENTREPRISES ?

En septembre 2025, le MEDEF a publié la première édition du Baromètre « Entreprises & Formation », destiné à mesurer l'impact de la formation professionnelle sur la performance des entreprises françaises. Réalisé auprès d'un large panel d'entreprises, cet outil met en lumière les freins persistants, valorise les leviers d'action et éclaire les attentes, notamment celles des TPE-PME, dans un contexte de fortes tensions sur les compétences. Il contribue ainsi à nourrir la réflexion en faveur d'un système de formation plus lisible et plus efficace.



Mesurer l'impact de la formation professionnelle

TÉLÉCHARGEZ LE BAROMÈTRE



VERS UN COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF) COCONSTRUIT

Le MEDEF a publié le guide opérationnel « Un CPF coconstruit pour des parcours choisis » afin d'accompagner les entreprises dans une utilisation plus stratégique du CPF : en faire un levier de performance, en articulant aspirations des salariés et besoins en compétences. La coconstruction des parcours, fondée sur le dialogue entre employeur et collaborateur, permet de renforcer l'employabilité, de fidéliser les talents et d'accompagner les mobilités professionnelles. Des solutions simples permettent de transformer un droit individuel en outil de compétitivité durable.



Accompagner les entreprises

TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE



TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN ENJEU CLÉ POUR L'EMPLOI ET LA COMPÉTITIVITÉ

Le 25 juin 2025, les partenaires sociaux ont conclu un accord sur les transitions et reconversions professionnelles, signé par trois organisations patronales et quatre organisations syndicales. Porté par le MEDEF, il vise à simplifier les dispositifs pour les TPE-PME et à renforcer la gouvernance paritaire. Transposé dans la loi du 24 octobre, il constitue une avancée pour adapter les compétences aux mutations économiques. Le MEDEF vient de publier un guide pratique à destination des entreprises afin d'accompagner la mise en œuvre des dispositifs au plus près des besoins.



Simplifier les dispositifs

Renforcer la gouvernance paritaire

TÉLÉCHARGEZ LE GUIDE



GUIDE PRATIQUE

ACCOMPAGNEZ LES RECONVERSIONS ET TRANSITIONS PROFESSIONNELLES DANS VOTRE ENTREPRISE



WORLDSKILLS 2025



COMPÉTITION NATIONALE DES MÉTIERS : OSER ÇA S'APPREND !

À Marseille, la Compétition nationale des métiers WorldSkills a une nouvelle fois démontré que les métiers constituent bien plus qu'un débouché professionnel : ils sont un levier de confiance, d'émancipation et d'avenir pour toute une génération.



Aux côtés de WorldSkills, le MEDEF s'est **mobilisé tout au long de l'événement pour valoriser les compétences, promouvoir la voie professionnelle et rapprocher les jeunes du monde de l'entreprise**. Dans un contexte où de nombreux secteurs peinent à recruter, cette rencontre a permis de rappeler combien la découverte concrète des métiers demeure essentielle pour construire une orientation choisie et mieux faire connaître les opportunités offertes par les filières techniques, industrielles, artisanales ou numériques.

Au cœur du dispositif porté par le MEDEF, le stand « Oser, ça s'apprend » a incarné cette ambition. Pensé comme un espace d'échanges, de démonstrations et de rencontres, il a permis à de nombreux jeunes de découvrir des métiers parfois méconnus, d'échanger avec des professionnels engagés et de déconstruire certaines idées reçues sur les parcours professionnels. À travers des témoignages, des animations et des mises en situation concrètes, le stand a rappelé qu'aucun métier ne devrait être inaccessible par manque d'information, d'accompagnement ou de confiance en soi.

Cette séquence a également porté un message fort autour de la mixité des métiers.

Aujourd'hui encore, certaines filières techniques et scientifiques restent marquées par des stéréotypes persistants et une sous-représentation des femmes. Face à ce constat, le MEDEF a choisi de mettre en lumière des parcours féminins inspirants afin de montrer que ces métiers d'excellence peuvent pleinement se conjuguer au féminin.

L'initiative Code F s'est inscrite dans cette dynamique. En favorisant les échanges entre professionnelles, entreprises, enseignants et jeunes visiteurs, elle a contribué à ouvrir le champ des possibles et à encourager davantage de jeunes filles à envisager des carrières dans les secteurs techniques, industriels et scientifiques. Car au-delà de l'enjeu d'égalité, la mixité représente aussi un enjeu d'attractivité, d'innovation et de compétitivité pour les entreprises.

À travers WorldSkills, **le MEDEF réaffirme ainsi son engagement en faveur d'une meilleure orientation, de la valorisation des compétences et du rapprochement entre l'école et l'entreprise**. Parce qu'en permettant aux jeunes de découvrir les métiers autrement, de rencontrer celles et ceux qui les exercent et d'oser des parcours parfois éloignés des représentations traditionnelles, c'est aussi l'avenir des talents de demain qui se construit.



PLACE DE LA CONCORDE : UNE MÊME FIERTÉ DES MÉTIERS

Place de la Concorde, au cœur de l'exposition « Vivre ensemble » de Yann Arthus-Bertrand, les Équipes de France des métiers engagées vers Shanghai 2026 ont été réunies aux côtés de l'équipe Abilympics France.

Deux équipes, un même drapeau et une même fierté de leurs métiers, dans toute leur diversité.

Ce temps fort a illustré une conviction portée par le MEDEF : l'excellence professionnelle ne se résume pas à la performance. Elle parle aussi d'engagement, de transmission, de dépassement de soi et d'inclusion. À travers ces parcours venus d'horizons différents, c'est une même ambition qui s'est exprimée : **donner à chaque jeune la possibilité de trouver sa voie et de révéler son talent.**





04

**AGIR POUR
UNE CROISSANCE
RESPONSABLE**

EUROPEAN BUSINESS NUCLEAR ALLIANCE

CONSULTEZ
LA DÉCLARATION
COMMUNE



UNE
VOIX
UNIFIÉE

CRÉATION DE L'ALLIANCE PATRONALE DU NUCLÉAIRE : AU CŒUR DES ENJEUX DE DÉCARBONATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

L'**Alliance patronale du nucléaire**, portée par le MEDEF, a consolidé son rôle de plateforme stratégique au service de la filière. Par des prises de position structurées, **le MEDEF a contribué à réaffirmer le rôle du nucléaire dans la souveraineté énergétique européenne**. Lors du sommet de Varsovie en février 2026, une voix unifiée a été portée en faveur d'un cadre d'investissement stable et compétitif, renforçant la visibilité des enjeux industriels et leur inscription dans l'agenda européen.



LE MEDEF L'A FAIT

- ▼ **Création d'une alliance patronale européenne** du Nucléaire.
- ▼ **14 fédérations patronales européennes parlent d'une voix unifiée.**
- ▼ **Signature d'une déclaration commune** visant à fixer un cadre de financement et un accès des investissements nucléaires aux outils européens.

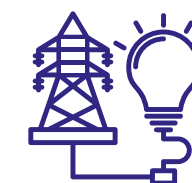
PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DE L'ÉNERGIE ET STRATÉGIE BAS CARBONE : QUELLE VISION À L'HORIZON 2035 ?

Le MEDEF s'est mobilisé dans les consultations relatives à la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) et la Stratégie nationale bas carbone (SNBC), en fédérant les contributions de ses adhérents. Il a porté **une vision pragmatique de la transition écologique, soulignant la nécessité d'aligner objectifs climatiques et réalité industrielle, et de garantir des trajectoires soutenables et lisibles**. Le MEDEF a également contribué à la consultation nationale sur le Schéma décennal de développement du réseau de transport d'électricité pour accompagner la mise en œuvre de la transition énergétique.

TÉLÉCHARGEZ
LE DOCUMENT



TÉLÉCHARGEZ
LE COMMUNIQUÉ



EUROPE : VERS UNE ÉLECTRIFICATION DES SYSTÈMES ET MOINS DE FREINS RÉGLEMENTAIRES

Au niveau européen, le MEDEF a intensifié son action dans les consultations sur **le CISAF, le plan d'action pour l'électrification et le paquet omnibus environnement**. Ces contributions menées également dans le cadre de BusinessEurope ont permis de promouvoir des cadres favorables à l'investissement, fondés sur la compétitivité et l'innovation.

TÉLÉCHARGEZ
L'OMNIBOOK



TÉLÉCHARGEZ
LE MESSAGE



COP30
BRASIL
AMAZÔNIA
BELÉM 2025

COP30 ET ETS : NOS ENGAGEMENTS CLIMATIQUES INTERNATIONAUX

Engagé dans la diplomatie économique internationale, le MEDEF a participé à la COP30 qui s'est tenue à Belém au Brésil. Il **a défendu une position équilibrée sur la cible 2040**, en veillant à maintenir un **leadership climatique** tout en préservant la compétitivité des entreprises européennes. Nous avons également soutenu une position ambitieuse pour la réforme du marché européen du carbone, rappelant notre attachement à ce mécanisme tout en appelant à une révision qui stimule l'innovation bas carbone et envoie des signaux stables pour la décarbonation.

FEEDBACK
MEDEF



Position défendue



Maintenir
un **leadership**
climatique



Trouver
le bon équilibre entre
ambition climatique et
réalités économiques



Préserver
la compétitivité
des entreprises
européennes

(RE)VIVRE
LA REFTHEMA
ÉNERGIE



**INFLUENCE ET
IDÉES :**
pour une transition
énergétique compétitive

TÉLÉCHARGEZ
NOS CONVICTIONS



LE MEDEF L'A FAIT

La publication de nos « Convictions pour une transition compétitive, créatrice de valeur et souveraine » structure une doctrine claire pour tous les adhérents du MEDEF autour de la décarbonation, de la sécurité d'approvisionnement et de la maîtrise des coûts.

ÉNERGIE :
NOS CONVICTIONS
POUR UNE TRANSITION
COMPÉTITIVE,
CRÉATRICE DE VALEUR ET
SOVERAINE

MEDEF COLLECTION
PROPOSER

1 MARS 2026



VERS UNE RÉFORME DE LA REP : UN LEVIER DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Le MEDEF a publié dix propositions pour la réforme des filières REP (Responsabilité élargie des producteurs) visant à **améliorer l'efficacité économique et environnementale** du dispositif, réduire les coûts et renforcer la transparence de la gouvernance. Le comité Économie circulaire du MEDEF réunit l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, des metteurs en marché aux recycleurs, permettant de porter la voix de tous les acteurs économiques sur ce sujet mêlant performance environnementale, impact environnemental et ressources stratégiques.

LE MEDEF L'A FAIT

- Publication de **10 propositions** visant à **améliorer le système actuel de financement** de la fin de vie des déchets.
- Notre ambition : **faire de la REP un outil de performance au service de la souveraineté, de l'innovation, du développement industriel et de l'environnement.**



**TÉLÉCHARGEZ
LES PROPOSITIONS**



INTÉGRER LA BIODIVERSITÉ DANS LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES GRÂCE AU GUIDE DU FINANCEMENT

Le MEDEF a poursuivi son **action en faveur de la prise en compte de la biodiversité** par les entreprises, notamment via l'organisation d'un colloque avec la fondation pour la recherche sur la biodiversité.

LE MEDEF L'A FAIT

En 2026, le MEDEF a publié un guide dédié au financement des actions biodiversité, permettant aux entreprises d'identifier les leviers mobilisables et d'intégrer ces enjeux dans leurs stratégies pour passer à l'action.

Agir pour la biodiversité



Enjeu
planétaire et
sociétal



Attente
réglementaire et
des parties prenantes

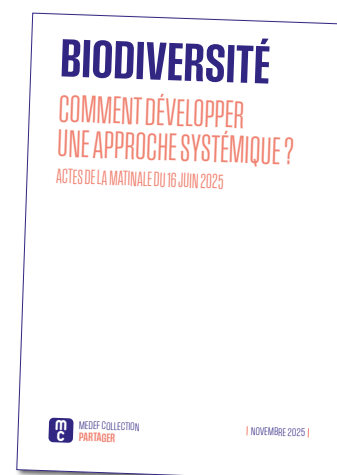


Impératif
économique

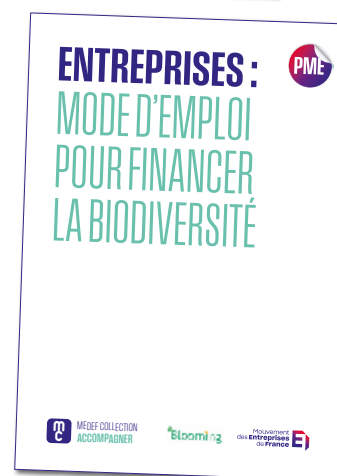


Levier
de compétitivité et
d'innovation

**TÉLÉCHARGEZ
LE GUIDE**



**TÉLÉCHARGEZ
LE GUIDE**



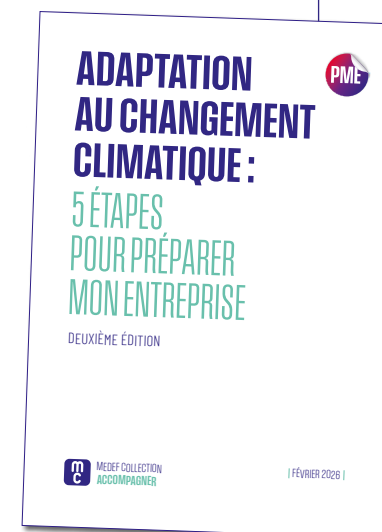
AIDER LES ENTREPRISES À S'ADAPTER AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Pionnier sur l'appréhension de l'adaptation au changement climatique par les entreprises, le MEDEF a porté la voix des entreprises dans la consultation nationale sur le 3^e plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC). Les travaux du groupe de travail « Adaptation du MEDEF » ont abouti à la publication d'un guide opérationnel pour aider les entreprises à anticiper les impacts du changement climatique et renforcer leur résilience.

LE MEDEF L'A FAIT

Diffusion d'un guide opérationnel pour aider les entreprises à s'adapter aux objectifs climatiques.

**TÉLÉCHARGEZ
LE GUIDE**



L'OR BLEU : UNE RESSOURCE STRATÉGIQUE POUR LA COMPÉTITIVITÉ INDUSTRIELLE

L'eau est une thématique centrale pour les entreprises. Particulièrement mobilisé dans la gouvernance de l'eau, le MEDEF, membre du Conseil national de l'eau a **développé des formations** avec l'OIEAU pour les futurs mandataires en comités de bassin.

LE MEDEF S'EST FORTEMENT MOBILISÉ

Pour **atténuer la hausse brutale de la redevance eau pour les industriels** et **mettre en œuvre le plan eau dans une logique de compétitivité**, de justice et d'adaptation au changement climatique.

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LA TRANSFORMATION DE L'ÉCONOMIE

Parce que la transition écologique est une transition économique qui se joue sur le terrain au plus près des entreprises, le MEDEF a poursuivi ses actions de pédagogie avec la **publication de l'édition 2025 du guide des acteurs et outils de la transition écologique**, ainsi que l'organisation de plus de 40 webinaires thématiques au sein de l'Académie MEDEF.

**Transition
écologique
=
Transition
économique**

**TÉLÉCHARGEZ
LE GUIDE**



DÉCRYPTAGE DES FUTURES OBLIGATIONS ENVIRONNEMENTALES : LE CAS DES PFAS

Dans le cadre des travaux sur les PFAS — substances chimiques persistantes largement utilisées dans l'industrie et au cœur de nouvelles réglementations environnementales — le MEDEF s'est **fortement mobilisé pour accompagner les entreprises face aux évolutions réglementaires**, notamment autour du projet de décret national. Une analyse juridique détaillée a été élaborée et partagée afin de clarifier les futures obligations, d'anticiper les impacts opérationnels et d'aider les entreprises à se préparer.

Cette mobilisation a permis de mieux anticiper les évolutions du cadre réglementaire et de faire remonter les préoccupations des entreprises auprès des pouvoirs publics, dans un contexte marqué par de fortes incertitudes et des enjeux industriels stratégiques.



Une analyse juridique détaillée pour clarifier, anticiper et aider les entreprises à se préparer.

PROPOSITIONS CLÉS

-  **Reconnaissance anticipée de la RIIPM**
-  **Adaptation du ZAN**
-  **Meilleur encadrement des dispositifs**
-  **Maintien d'un cadre équilibré**

SIMPLIFICATION DE LA VIE ÉCONOMIQUE

À l'occasion du projet de loi de simplification, le MEDEF a porté plusieurs propositions pour faciliter le développement industriel et sécuriser les investissements. Il a notamment soutenu une reconnaissance anticipée de la Raison impérative d'intérêt public majeur (RIIPM) et une adaptation du Zéro artificialisation nette ZAN) afin de simplifier l'implantation des activités industrielles. Le MEDEF a également défendu un meilleur encadrement des dispositifs de compensation écologique et le maintien d'un cadre équilibré concernant la responsabilité des sociétés mères.

APPLICATION DU DROIT DE LA CONCURRENCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans la transition écologique. Le MEDEF s'est **mobilisé pour mieux intégrer les enjeux de durabilité dans l'application du droit de la concurrence**, afin que les outils européens — aides d'État, contrôle des concentrations et règles antitrust — soutiennent les projets de transition écologique des entreprises plutôt que de les freiner.

Au niveau européen, il a **contribué activement aux travaux de la Commission européenne en formulant plusieurs propositions dans le cadre de consultations stratégiques**. En France, le dialogue engagé avec l'Autorité de la concurrence s'est poursuivi afin de faciliter l'accompagnement des entreprises, notamment grâce au dispositif d'orientations informelles sur la compatibilité de leurs projets avec le droit de la concurrence.

Outils européens au service de la transition

-  **Aides d'État**
-  **Contrôle des concentrations**
-  **Règles antitrust**

RENFORCER NOTRE COMPÉTITIVITÉ : ADOPTION DU LEGAL PRIVILEGE EN FRANCE

À la suite de la décision de conformité rendue par le Conseil constitutionnel (n° 2026-900 DC du 18 févr. 2026), la loi relative à la confidentialité des consultations des juristes d'entreprise a été promulguée le 25 février 2026. **Soutien historique de la mise en place du legal privilege, le MEDEF avait activement contribué aux différentes propositions de loi adoptées au Sénat et à l'Assemblée nationale puis à la contribution extérieure adressée au Conseil constitutionnel pour défendre ce texte**. Celui-ci constitue un levier important pour renforcer l'attractivité, la compétitivité et la souveraineté économique de la France, tout en plaçant les entreprises françaises sur un pied d'égalité avec leurs concurrentes étrangères.

Le MEDEF reste pleinement mobilisé et poursuit ses échanges avec la Chancellerie sur les décrets d'application du **legal privilege**, afin de préciser rapidement les modalités concrètes du dispositif, notamment la définition du juriste d'entreprise et le cadre de la formation éthique.



LES RENCONTRES DE LA GOUVERNANCE

À travers son comité Gouvernance des entreprises, le MEDEF organise en partenariat avec les MEDEF territoriaux les « Rencontres de la Gouvernance ». Ce **cycle d'échanges entre dirigeants vise à promouvoir la diffusion des bonnes pratiques de gouvernance** auprès de toutes les entreprises, avec une attention particulière portée aux PME et ETI.

LE MEDEF L'A FAIT

Quatre rencontres territoriales ont été organisées en 2025 à Orléans, Nantes, Annecy et Ajaccio.

Cette dynamique se poursuit en 2026 avec une première étape en Vendée, une prochaine rencontre prévue en Gironde et un troisième rendez-vous programmé d'ici la fin de l'année.





05

AGIR POUR
UNE ÉCONOMIE
COMPÉTITIVE,
SOUTENABLE ET
INNOVANTE

PESER DANS LE DÉBAT D'IDÉES



LE NOUVEAU FRONT ÉCONOMIQUE, UNE DÉMARCHE ORIGINALE ET INÉDITE

En s'associant à une centaine d'économistes et dirigeants réputés, le MEDEF a voulu mettre en avant d'une approche claire, fondée sur la rationalité économique et les faits.

Portage de **35 recommandations structurantes** en faveur d'un cadre pro-business en France et en Europe, articulées autour de trois priorités :

- **produire et innover plus** : relancer un choc de production, aligner fiscalité et réglementation sur la moyenne européenne, renforcer le leadership européen en innovation ;
- **travailler davantage** : augmenter le taux d'emploi et la durée du travail, soutenir le pouvoir d'achat ;
- **remettre la puissance publique au service de l'économie** : aligner son efficacité sur la moyenne européenne et restaurer des marges de manœuvre.

35
recommandations
structurantes

LE MEDEF A OBTENU

- Une **large diffusion** (notamment dans Le Grand Continent) avec des retombées médiatiques significatives.
- Un **socle de propositions validées** en amont par des économistes académiques, à l'approche des échéances électorales.

**Installation durable
d'un référentiel
économique
pro-entreprises
dans le débat.**

UN COMBAT D'INFORMATION ET DE PÉDAGOGIE AVEC LES COMMISSIONS ECOFIN ET FISCALITÉ

- **Décryptage de l'actualité économique**, notes d'analyse sur des sujets divers, tableaux de bord sur la consommation et chiffres fondamentaux (**Mémostat**) pour outiller les adhérents.
- **9^e édition du baromètre de la fiscalité locale**, devenu un outil de référence.
- **Multiplication des interventions** auprès des MEDEF territoriaux et des autres adhérents.
- **Défense active d'un cadre fiscal** favorable à l'investissement et à l'entrepreneuriat : opposition déterminée à la surtaxation des entreprises, à la taxe Zucman, au rabout du pacte Dutreil, et aux attaques contre les « aides aux entreprises ».
- Lancement en juin 2026 de **Cartes sur table** : un diagnostic visuel et pédagogique de l'économie française.

**Un MEDEF
reconnu
comme
source
d'expertise
économique
et d'aide à
la décision.**

LA SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE DE LA FRANCE NE SE GAGNERA PAS SANS VOCATIONS

La **souveraineté technologique** de la France se joue dans les salles de classe. Le **baromètre MEDEF-Odixa** révèle un décrochage préoccupant : si 66 % des collégiens aiment les sciences, les vocations chutent fortement au lycée. Perte de confiance, inégalités sociales et de genre freinent les parcours scientifiques. Résultat : un décrochage au moment clé des choix d'orientation.

Les défis pour **réconcilier les jeunes avec les sciences** sont nombreux : adapter la pédagogie, rendre les maths concrètes, montrer leur utilité réelle dans l'exercice des métiers, développer des missions de mentorat comme celle de **Code F** lancée par le MEDEF pour inciter les jeunes filles à s'orienter vers les formations techniques et technologiques.

LES DÉFIS POUR RÉCONCILIER LES JEUNES AVEC LES SCIENCES

Adapter
la pédagogie

Montrer
leur utilité réelle

Rendre
les maths
concrètes

Développer
des missions
de mentorat

**Une prise de conscience
renforcée et des actions
concrètes engagées pour
relancer les vocations
scientifiques.**

JOURNÉES DU PATRIMOINE ÉCONOMIQUE (JPE) : UNE VITRINE DE L'ANCRAGE TERRITORIAL

Les **Journées du patrimoine économique (JPE)** ont offert une occasion unique de faire découvrir le monde des entreprises françaises et les savoir-faire qui font vivre les territoires. Ouvert à tous, cet événement a permis de faire connaître des métiers et d'échanger avec des professionnels passionnés.

Fortes de ses succès (650 entreprises, 17 000 visiteurs), les JPE reviennent début octobre 2026 avec pour cible : la jeunesse !

650
entreprises
ont ouvert leurs
portes en 2025

+17 000
visiteurs en 2025

Forte synergie
entre les acteurs
du territoire

Les Journées
du **Patrimoine
Économique**

**Une meilleure
reconnaissance
du rôle
des entreprises
dans les territoires.**

REMETTRE LA DEMANDE AU CŒUR DU DÉBAT

La **commission Consommation** du MEDEF s'est imposée comme une instance de référence, en réunissant plus de 150 acteurs issus de tous les secteurs. Elle a contribué à replacer la consommation au cœur du débat économique, en éclairant ses profondes mutations. Ses travaux ont permis d'identifier des relais de croissance concrets :

- **essor d'une consommation responsable et de la seconde main** ;
- **enjeux de santé** et transformations liées au vieillissement ;
- **personnalisation accrue de l'offre** et évolutions permises par l'IA dans la relation client.

3 RELAIS DE CROISSANCE CONCRETS

**Essor d'une
consommation
responsable**

**Enjeux
de santé**

**Personnalisation
accrue de l'offre**

**La consommation
a repris la place centrale
qui lui est due dans
le débat économique.**

DÉFENDRE UN CADRE FISCAL PROPICE À LA PROSPÉRITÉ ET AUX ENTREPRISES DE TOUTES TAILLES



LES VICTOIRES DU MEDEF DURANT LES DÉBATS BUDGÉTAIRES

Au terme de débats budgétaires intenses...

Des dispositifs essentiels pour la viabilité des entreprises françaises ont été préservés.



... LE MEDEF A OBTENU

- Une **absence de réforme du pacte Dutreil** et de **taxation du patrimoine financier des holdings**, limitant les évolutions aux seuls biens somp-tuaires.
- Une **prolongation du crédit d'impôt** pour l'indus-trie verte (C3IV).
- Une **prolongation des mécanismes atténua-teurs sur les valeurs locatives**, limitant les hausses de fiscalité, notamment pour les PME.
- Le **maintien du périmètre de la TASCOM** et l'abandon du rabot des dispositifs outre-mer.
- Une **amélioration du régime social et fiscal** (pérennisation de l'exonération des charges patronales...) des *management packages*, pour préserver l'investissement et le dévelop-pement des entreprises.
- Une **prolongation des mesures favorables au pouvoir d'achat des salariés** : exonération des pourboires et prise en charge des abonnements de transports publics avec exonération jusqu'à 75 %.
- La **suppression des dispositions les plus désé-quilibrées** de la loi de lutte contre la fraude fiscale et sociale, évitant aux entreprises de bonne foi une insécurité juridique et un risque contentieux accrus.



VICTOIRE NOTABLE SUR LE CIR, STABILISÉ EN 2026

Atout de compétitivité, le **CIR permet de maintenir les centres de recherche des entreprises en France grâce à une diminution de 28 % du coût des chercheurs**. Toutefois, les récentes révisions du CIR notamment la suppression du dispositif « jeunes docteurs » et l'exclusion des brevets des dépenses éligibles fragilisent particulièrement les start-up, les PME et les projets *Deep tech*.

-28 %
du coût
des chercheurs

**Sécurisation
d'un levier clé
pour l'innovation.**



LE MEDEF A OBTENU

Le plaidoyer assidu du MEDEF auprès des pouvoirs publics et des parlementaires a contribué à **éviter de nouvelles remises en cause du dispositif en 2026**, en démontrant les effets ravageurs des rabots effectués en loi de finances 2025 – présentées à la mani-festation organisée au MEDEF le 10 juillet 2025 sur le thème PLF et innovation : un défi budgétaire.



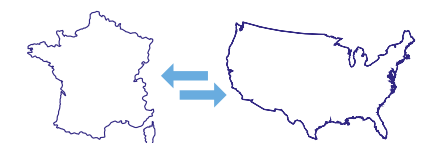
LE RÔLE DÉTERMINANT DU MEDEF SUR LA FISCALITÉ INTERNATIONALE



- Dans un contexte de fortes tensions avec les États-Unis début 2025, le MEDEF, qui représente les entreprises françaises au BIAC (Business at OECD), s'est fortement mobilisé, en lien étroit avec les pouvoirs publics français et en menant des actions outre-Atlantique. **Il a contribué à la solution politique adoptée en juin 2025, évitant une guerre fiscale aux conséquences majeures.**



- Le MEDEF est désormais également représenté à l'ONU.



Une influence directe et reconnue sur les arbitrages internationaux.



LE MEDEF A OBTENU

Sur l'impôt minimum mondial :

- des **avancées dans les négociations OCDE** : simplifications opérationnelles, principe d'un *safe harbor* permanent et prolongation du dispositif transitoire fondé sur le CbCR, afin d'adapter les obligations aux réalités des entreprises ;
- **au niveau européen, son action a contribué à l'annonce de mesures de simplification sur plusieurs directives fiscales.**

VIGNETTES SECTORIELLES : OBTENIR DES RÉSULTATS CONCRETS POUR TOUTES LES ENTREPRISES

UN ENGAGEMENT DE TOUS LES INSTANTS POUR LA RÉINDUSTRIALISATION

La REF théma Industrie en novembre 2025 a confirmé le MEDEF comme acteur central de la politique industrielle.

- **Positionnement** : un événement de référence (+ de 1300 participants, reconnaissance institutionnelle).
- **Influence** : installation de l'objectif de 12 % du PIB industriel d'ici 2035 dans le débat public.
- **Légitimité** : validation par une étude Ifop de l'attente forte des Français.

**Leadership renforcé
du MEDEF sur
les enjeux industriels.**

TÉLÉCHARGEZ
LE GUIDE



(RE)VIVRE
LA REFTEMA



**L'INDUSTRIE
FRANÇAISE :**
LA BELLE AU
BOIS-DORMANT ?

MEDEF COLLECTION
PROPOSER

1 NOVEMBRE 2025

LE MEDEF, DÉFENSEUR DE LA COMPÉTITIVITÉ DU SECTEUR FINANCIER

La compétitivité du secteur de la finance et de l'assurance est un élément stratégique pour toutes les entreprises et pour la croissance :

- ➔ **mobilisation** à Bruxelles et à Paris pour adapter le cadre réglementaire et prudentiel ;
- ➔ **objectif structurant** que le MEDEF pousse sur tous les grands textes examinés (FIDA, RIS, CSRD, CS3D, SIU, Titrisation, etc.) : introduire un mandat secondaire de compétitivité dans le mandat des régulateurs et des superviseurs.

**Prise en
compte
accrue
des enjeux
économiques
dans
les discussions
réglementaires.**



LE MEDEF, ACTEUR MAJEUR DU SECTEUR DU LOGEMENT

Face à une crise du logement et à une dégradation du lien emploi-logement :

- ➔ **défense** d'une relance ambitieuse de la production de logements (de 300 000 à +450 000 par an). La rénovation et les logements vacants ne suffiront pas ;
- ➔ **maintien renforcé** d'une partie de MaPrimeRenov', financement d'éco-gestes ;
- ➔ **statut de bailleur privé-composante déterminante** de la relance de l'investissement locatif et du marché locatif privé en remplacement du Pinel ;
- ➔ **renouvellement** de plus du tiers des présidents d'entreprises sociales pour l'habitat du groupe Action Logement.

**Les positions
du MEDEF
influencent
les arbitrages
publics.**

LE MEDEF AU CŒUR DE LA CONFÉRENCE AMBITION FRANCE TRANSPORTS

Le MEDEF a pris une **part active aux réunions de la conférence « Ambition France Transports »**, dans le cadre de cette concertation inédite, organisée entre mai et juillet 2025 sous le patronage du Premier ministre. Le MEDEF a **défendu la diversification des moyens de financement des transports secteur et rejeté toute hausse du versement mobilité**. Ces positions ont contribué à orienter les conclusions de la conférence en mettant en avant des enjeux clés : contribution des usagers, limites de la gratuité, coût du travail, efficacité des réseaux.



LE MEDEF L'A FAIT

Les positions du MEDEF ont été intégrées dans les orientations du projet de loi cadre transports, présenté en 2026

ENJEUX CLÉS MIS EN AVANT



CONTRIBUTION
DES USAGERS



LIMITES
DE LA GRATUITÉ



COÛT
DU TRAVAIL



EFFICACITÉ
DES RÉSEAUX

DESTINATION FRANCE POUR ATTEINDRE 100 MILLIARDS D'EUROS DE RECETTES TOURISTIQUES ANNUELLES

Dans un contexte de concurrence internationale accrue, le MEDEF a engagé une étude stratégique pour renforcer la compétitivité de la destination France. Pilotée avec l'ensemble de la filière, elle débouche sur plus de **60 propositions opérationnelles en matière de simplification, d'attractivité des métiers, de transition et de gouvernance**.

**Des travaux à forte visibilité
médiatique nationale qui
structurent désormais le dialogue
avec les pouvoirs publics.**



60

**propositions
opérationnelles**

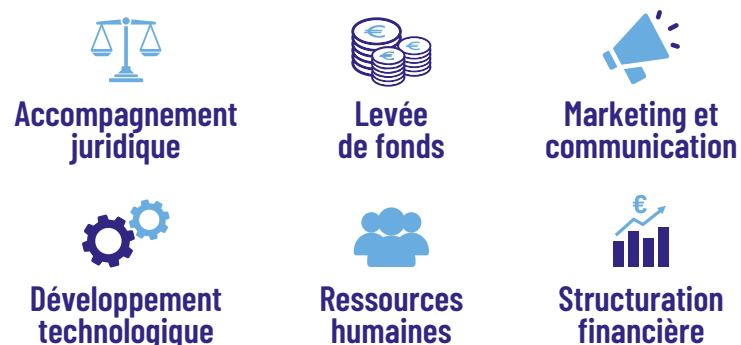


L'ANNUAIRE DES ENTREPRISES QUI AIDENT LES START-UP

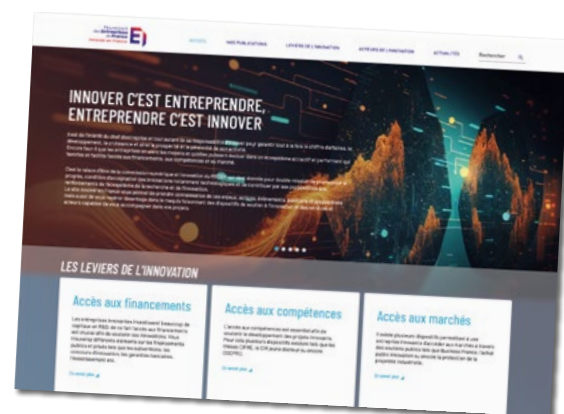
Le MEDEF a mis en ligne un annuaire dédié aux solutions pour start-up, accessible sur la plateforme **Innover en France**. Cet outil facilite l'accès des jeunes entreprises innovantes à un réseau de prestataires spécialisés dans leur accompagnement : accompagnement juridique, levée de fonds, marketing et communication, développement technologique, ressources humaines ou encore structuration financière. Il leur permet ainsi d'identifier rapidement des partenaires expérimentés, déjà familiers des enjeux spécifiques des jeunes pousses.

Cet annuaire constitue également une **vitrine pour les entreprises de services souhaitant valoriser leur expertise auprès d'un écosystème innovant en forte croissance**. Le MEDEF contribue à rendre plus lisible l'écosystème de l'innovation.

Prestataires spécialisés



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



www.innover-en-france.fr

Un outil concret au service de l'innovation.

ACCOMPAGNER LES ADHÉRENTS DANS L'APPLICATION DE RÈGLES INSTABLES

LE MEDEF TÊTE DE PROUE DES EFFORTS DE SIMPLIFICATION

Mobilisé depuis les États généraux, le MEDEF a remis en 2025 à Matignon un **projet de loi « clé en main » pour simplifier et accélérer les procédures**. Salué par Éric Lombard, alors ministre de l'Économie, ce travail a largement inspiré la loi de simplification adoptée en avril 2026 et plusieurs décrets :

- **création d'un contrat d'implantation** ;
- **avancées sur les projets d'intérêt national** majeurs et sur le ZAN ;
- **procédure contentieuse accélérée** pour certains projets environnementaux stratégiques et allongement à 5 ans de la durée de validité des études faune-flore ;
- **introduction d'un « test entreprises »** pour concevoir des normes adaptées au terrain et création d'un Conseil de la simplification ;
- **maintien d'un cadre équilibré** sur les Autorisations d'exploitation commerciale (AEC) ;
- **suppression de formulaires**, dématérialisation des procédures, échanges de données entre administrations, et simplification de la commande publique ;
- **renforcement des dispositifs** en faveur des territoires industriels et du rôle des préfets.

Sous l'impulsion du MEDEF, la simplification est devenue une priorité politique.

LE MEDEF MOBILISÉ DANS LA RÉVOLUTION DE LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE

Impliqué dès l'origine, le MEDEF **a agi pour adapter la réforme aux réalités des entreprises**, en veillant à en faire un levier d'efficacité (gains organisationnels, digitalisation, réduction des coûts et amélioration des délais de paiement). Il a également œuvré pour garantir aux entreprises un coût soutenable et un accès aux informations nécessaires.

LE MEDEF A OBTENU DES AVANCÉES CONCRÈTES...

- ▶ **2 reports de calendrier**, indispensables face au manque de maturité du dispositif.
- ▶ **Obligation pour les plateformes agréées d'assurer au moins 12 mois de service** (contre 6 auparavant) en cas de rupture de contrat.

Une réforme rendue plus réaliste, sécurisée et adaptée aux entreprises.

LE MEDEF, INTERLOCUTEUR PRIVILÉGIÉ DE L'ADMINISTRATION FISCALE

Le MEDEF s'est affirmé comme un **interlocuteur clé de l'administration fiscale**, en jouant un rôle structurant d'interface entre la DGFIP, les services de contrôle et les entreprises. Il facilite le dialogue, fait remonter les difficultés de terrain et contribue à sécuriser l'interprétation des règles fiscales dans un environnement de plus en plus complexe. Le MEDEF a notamment accompagné les entreprises dans la mise en œuvre de la nouvelle taxe incitative sur le verdissement des flottes.

Meilleure prise en compte des réalités des entreprises dans l'application des règles fiscales.

PRÉPARER L'AVENIR

AMPLIFIER LES COLLABORATIONS ENTRE LES ENTREPRISES ET LA RECHERCHE PUBLIQUE

Les Assises de la recherche partenariale, organisées le 2 décembre 2025 par le MEDEF et l'ANRT, avec la participation du ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche ont réuni 400 dirigeants, parlementaires et universitaires autour d'un **objectif commun : renforcer les coopérations entre entreprises et recherche publique**. Ces alliances sont essentielles pour stimuler l'innovation, structurer les filières et renforcer la souveraineté technologique. Et elles favorisent l'émergence de ruptures technologiques.

 **400**
dirigeants réunis

 **LE MEDEF A OBTENU**

La mise en place de **contrats types**, simplifiant les partenariats, notamment sur la propriété intellectuelle.

AIDES À L'INNOVATION : SIMPLIFIER POUR DYNAMISER LA R&D

Freins majeurs identifiés

 **Complexité des dispositifs**

 **Instabilité**

 **Faible accès aux aides régionales**

 **Faible lien avec la recherche publique**

Le MEDEF a remis la question de l'efficacité des aides à l'innovation au cœur du débat. Les travaux de son Observatoire de l'innovation a mis en évidence des freins majeurs : complexité des dispositifs, instabilité, faible accès aux aides régionales et faible lien avec la recherche publique.

Alors que **90 % des entreprises jugent ces aides essentielles**, une part significative y renonce ou n'y accède pas. Le MEDEF plaide pour un cadre plus lisible, stable et accessible afin de renforcer l'investissement en R&D et diffuser l'innovation dans tout le tissu économique.

Une influence accrue sur les priorités publiques en matière d'innovation.

UNION DE L'ÉPARGNE ET DE L'INVESTISSEMENT POUR FINANCER L'AVENIR

Le MEDEF s'est fortement mobilisé pour faire avancer le projet d'Union pour l'épargne et l'investissement lors de la consultation européenne de 2025. Son action a contribué à renforcer un objectif clé : **orienter davantage l'épargne européenne vers le financement des entreprises européennes, et notamment vers les besoins d'investissements d'avenir**. Le MEDEF a ainsi porté des propositions pour développer les capacités de financement en actions, en obligations et en *private equity*, et approfondir les marchés de capitaux.

Ces avancées doivent faciliter l'accès des PME et ETI aux financements, soutenir l'innovation et renforcer la résilience de la finance européenne face à la concurrence internationale.

LE MEDEF, PROMOTEUR DE SOUVERAINETÉ

Le MEDEF défend une approche pragmatique de la souveraineté numérique, centrée sur la compétitivité et l'autonomie stratégique européenne. Précurseur sur ces enjeux, il a très tôt sensibilisé aux dépendances technologiques et contribué à inscrire durablement ce sujet dans l'agenda européen. En portant une vision globale (infrastructures, cybersécurité, innovation, cadre juridique) et des propositions concrètes, **le MEDEF a en parallèle lancé un véritable agenda de souveraineté numérique euro-**

péenne, en cosignant notamment une déclaration avec le BDI allemand lors du sommet franco-allemand de novembre 2025.

Par ailleurs, il a défendu une application plus ambitieuse du principe de préférence européenne dans la commande publique, afin de garantir des conditions de concurrence équitables. Il préconise, dans certains secteurs stratégiques, un renforcement ciblé de ce principe.



Ces enjeux sont désormais pleinement intégrés dans le débat européen.

LE MEDEF ENGAGÉ POUR STRUCTURER L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Le MEDEF défend une vision de long terme pour faire du numérique un levier de souveraineté, de compétitivité et de transformation économique en Europe. Il agit pour accompagner toutes les entreprises, notamment les TPE-PME, dans leur transition numérique, tout en pesant dans le débat européen pour un cadre favorable à l'innovation. Son action a permis d'imposer des priorités clés : simplification réglementaire, diffusion des technologies, politique industrielle numérique ambitieuse.

À mi-parcours, le MEDEF a lancé l'alerte : **l'Europe n'est pas sur la trajectoire promise par la Décennie numérique 2020-2030**. Il appelle à un changement d'échelle, en faisant du numérique un véritable projet industriel, fondé sur l'investissement, les compétences et la diffusion de l'IA et du *cloud* dans toutes les entreprises.

PRIORITÉS CLÉS

 **Simplification réglementaire**

 **Diffusion des technologies**

 **Politique industrielle numérique**

Des priorités en matière de numérique désormais alignées avec les besoins des entreprises.



LE MEDEF CONTRE LES INGÉRENCES ET LA DÉSINFORMATION

Les ingérences numériques – cyberattaques et campagnes de désinformation – représentent un risque croissant pour les entreprises, dans un contexte géopolitique tendu. Pour y répondre, le MEDEF s'est associé à La Villa Numeris afin d'**alerter les acteurs publics et économiques** et de **proposer des solutions concrètes**, via un plaidoyer commun, « Marquer le réel ».

Ce travail met en avant la nécessité d'une réponse collective, appuyée sur des outils technologiques capables de garantir l'authenticité de l'information, notamment à travers le développement de mécanismes de marquage du réel.

Réponse collective et technologique

 **Rassembler les acteurs**

 **Mettre en place des mécanismes**

 **Développer des outils fiables**

 **Sensibiliser, former et accompagner**

Le MEDEF fait émerger des solutions technologiques et structure la réponse face aux menaces.



LE MEDEF TÊTE DE PROUE SUR LA RÉSILIENCE NUMÉRIQUE

Face aux risques croissants (cybermenaces, dépendances technologiques liées à l'IA, NIS2), le MEDEF a lancé début 2026 une **enquête nationale sur la résilience numérique des entreprises**. Les premiers résultats révèlent des niveaux de maturité très hétérogènes, des stratégies contrastées entre protection et volontarisme, et la nécessité d'un accompagnement renforcé, notamment pour les PME et ETI.

Cette dynamique se prolongera avec la **promotion de l'Indice de résilience numérique (IRN)**, qui permettra aux entreprises d'évaluer leur exposition aux risques de dépendances, et un Tour des régions de la résilience numérique est prévu fin 2026 pour **sensibiliser les entreprises et diffuser des solutions concrètes** au plus près des territoires.



1^{ER} RÉSULTATS RICHES D'ENSEIGNEMENTS



NIVEAUX DE MATURITÉ TRÈS HÉTÉROGÈNES



STRATÉGIES CONTRASTÉES



ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ NÉCESSAIRE

Le MEDEF anticipe les exigences réglementaires et accompagne les entreprises.

LE MEDEF ACTEUR CLÉ D'UNE RÉGULATION DU NUMÉRIQUE AU SERVICE DES ENTREPRISES

À travers le comité Régulations du numérique, le **MEDEF porte la voix des entreprises auprès des pouvoirs publics français et européens** afin de promouvoir une régulation numérique équilibrée, pragmatique et favorable à l'innovation. Il intervient activement sur les principaux textes structurants du numérique (AI Act, Data Act, RGPD, NIS 2, Cyber Resilience Act, Cybersecurity Act, EU Business Wallet, Open Data), en participant aux consultations, auditions et échanges avec les institutions européennes, la CNIL, l'ARCEP, l'ANSSI et les autorités nationales. Il accompagne les adhérents par des actions de sensibilisation, des outils pratiques et des retours terrain permettant d'alimenter un plaidoyer concret et opérationnel.

ACCOMPAGNEMENT CONCRET



SENSIBILISATION



OUTILS PRATIQUES



RETOURS TERRAIN



MISE EN RÉSEAU

Le MEDEF agit pour construire un cadre numérique clair proportionné et applicable au service de la compétitivité des entreprises françaises.

LA REF NUMÉRIQUE

Dans beaucoup d'entreprises, l'IA n'est plus seulement un sujet d'innovation, mais un changement profond de l'organisation du travail. Le FMI estime qu'elle touchera près de 40 % des emplois dans le monde, tandis que le World Economic Forum prévoit que 22 % des emplois seront « disruptés » d'ici 2030 : le sujet n'est pas la fin du travail, mais sa métamorphose.

C'est dans ce contexte que la 13^e édition de la REF Numérique du MEDEF (#LaREFNUM26) a réuni **400 participants sur place et plus de 2000 en ligne** autour d'une réflexion collective sur les impacts de l'IA sur le travail et les organisations de demain.

Les échanges ont porté sur **les conditions permettant de faire de l'IA un levier de compétitivité, d'emploi et de croissance responsable, sans fragiliser l'intelligence collective et le pacte social.**

Une certitude s'est dégagée : l'intelligence artificielle ne déclassera pas l'humain tant que l'éducation et la formation resteront une priorité tout au long de la vie professionnelle.



Le MEDEF s'impose comme un acteur central du débat sur l'IA et ses impacts économiques.

En présence de :



1. Anne-Sophie Alsif ; Benoît Léger ; Robin Rivaton ; François Fleutiaux.
2. Olivier Babeau ; Marie-Hélène Chavigny ; Cécile Dejoux ; François Taddei.
3. Anne Le Hénaff, ministre déléguée chargée de l'IA et du Numérique.
4. Luc Julia, expert en IA, co-créateur de Siri.
5. Paola Fabiani ; Enrique Prazian.
6. Nicolas Blanc ; Yann Ferguson ; Emmanuelle Léon ; Jean Ramirez ; Pierre-Alain Muller.



(RE)VIVRE L'ÉDITION 2026



AIDER LES ENTREPRISES À APPRIVOISER LA FRONTIÈRE TECHNOLOGIQUE

SOIRÉES TECH : LE MEDEF AU CŒUR DE L'INNOVATION

Le MEDEF a poursuivi en 2025-2026 son cycle des Soirées Tech, avec deux éditions consacrées aux MedTech puis aux GreenTech, chacune réunissant plus de 250 participants et mettant en lumière une douzaine de start-up innovantes, aux côtés d'acteurs clés (France Biotech, Ademe, Snitem, etc.). **Ils favorisent les échanges entre entrepreneurs, investisseurs et décideurs publics**, tout en valorisant l'innovation sur l'ensemble du territoire.

Le MEDEF s'impose comme un catalyseur reconnu de l'innovation.


+ de 250
participants chacune

LE MEDEF EMMÈNE SES ADHÉRENTS DANS LES GRANDS ÉVÉNEMENTS AUTOUR DE L'INNOVATION

Parce que les technologies vont vite, qu'elles submergent notre quotidien personnel comme celui des organisations, il est impératif d'aller au-devant de ce tsunami en essayant de mieux en cerner les contours, les acteurs, les risques et surtout les opportunités. **Le MEDEF a décliné une offre de LearnEx** (voyages d'étude) : à Paris (VivaTech, Global Industrie, Data et IA), Cannes (WAICF), Laval (Laval Virtual), Grenoble (Leti Innovation Days) ou encore Las Vegas (CES) ou Dubaï (GITEX), une dizaine de sessions ont été ouvertes à tous les adhérents du MEDEF et aux entreprises.



BON À SAVOIR

Les délégations sont réduites, afin que ces immersions favorisent des échanges de qualité avec les acteurs clés. **Inscrivez-vous rapidement !**



Déclinaison d'une offre de LearnEx

FOCUS CES 2026



Expérience inoubliable, chaque année le CES rassemble plus de **4 000 exposants** et **incarne** plus qu'aucun autre salon **la tech en mouvement**. L'édition de janvier 2026 a montré combien l'IA était désormais embarquée partout, avec des applications métiers et des usages dans le monde physique par le biais de robots toujours plus nombreux, plus habiles et plus... intelligents.

Une meilleure anticipation des ruptures technologiques par les entreprises

VIVATECH : LE MEDEF AU CENTRE DE L'ÉCOSYSTÈME TECH

Le MEDEF s'est fortement mobilisé lors de VivaTech, haut lieu européen de l'innovation et du numérique, en co-organisant la soirée d'inauguration avec Business France et l'Afnum. **Cet événement a rassemblé près de 1 000 acteurs internationaux de l'innovation** : start-up, investisseurs, grands groupes et décideurs publics. Cette présence renforce la visibilité du MEDEF dans les grands rendez-vous technologiques européens.

Le MEDEF représente les entreprises dans les grands rendez-vous technologiques.



près de 1 000 acteurs internationaux de l'innovation rassemblant :



start-up



investisseurs



grands groupes



décideurs publics

L'X ET L'IA : UNE FORMATION GAGNANTE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Dans le cadre du partenariat avec l'Institut polytechnique de Paris, une première promotion de dirigeants a suivi en 2025 la formation certifiante **Diriger par l'IA**. Ce programme leur a permis d'intégrer concrètement l'IA dans leur stratégie d'entreprise. Cette initiative illustre la volonté du MEDEF d'accompagner la transformation des entreprises face aux mutations technologiques.

Retrouvez le webinar d'information sur le site **Innover en France**.

Des dirigeants mieux armés face aux enjeux de l'IA.



www.innover-en-france.fr



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



L'investissement du MEDEF à Bruxelles et à Strasbourg plus fort que jamais !

L'Europe entre dans une phase décisive, marquée par de fortes tensions géopolitiques et commerciales doublées d'une crise énergétique qui impose des choix rapides.

Surtout, les décisions prises à l'échelon européen ont une incidence majeure sur la vie des entreprises et des acteurs économiques. Depuis son élection en 2023, notre président Patrick Martin a souhaité donner toute sa place à l'échelon européen pour une stratégie d'influence véritablement offensive et efficace.

Au cours des derniers mois, nous avons considérablement renforcé notre présence à Bruxelles et Strasbourg afin d'intervenir là où se prennent les décisions. Rien qu'au second semestre 2025, plus de 130 échanges ont été organisés auprès des institutions européennes – commission, Parlement et conseil. Missions thématiques à Bruxelles sur des sujets ciblés avec nos fédérations, accueil, dans nos bureaux, de responsables politiques européens, diplomatie économique : le MEDEF est à l'initiative dans tous les domaines.

Cette action produit des résultats concrets. Renforcement de la place du nucléaire dans le mix énergétique, poursuite du choc de simplification, révision des contraintes excessives en matière de devoir de vigilance ou d'obligations de déclaration (CR3D et CSRD), politique de réindustrialisation, renforcement de la souveraineté numérique, révision des règles de coordination des systèmes de sécurité sociale particulièrement pour l'assurance chômage des transfrontaliers, implantation à Lille de la future Autorité douanière européenne sont autant de victoires pour lesquelles le MEDEF n'a cessé de s'engager.

Nous avons également structuré des alliances européennes pour peser davantage. Le forum trilatéral avec les patronats allemand et italien a rappelé le risque de désindustrialisation et a permis de porter des priorités communes auprès des institutions.

Nos priorités sont claires et ont un objectif : faire de l'UE une zone plus compétitive, attractive et souveraine. Pour y parvenir, il s'agit de réindustrialiser l'UE, de réduire la complexité des normes, d'alléger les coûts qui pèsent sur les entreprises, d'accélérer l'investissement en Europe, de mieux protéger les acteurs économiques européens et de faciliter le développement des entreprises à l'échelle du marché unique.

Nous renforçons également notre action collective au sein de BusinessEurope afin de peser davantage dans les négociations européennes et de porter ces priorités de manière coordonnée.

La Maison des entreprises de France à Bruxelles incarne cette montée en puissance, avec douze partenaires engagés autour d'un même objectif, celui de disposer d'un lieu de dialogue direct avec les institutions européennes et d'un point d'appui concret pour les entreprises françaises.

Le moment est décisif et **le MEDEF reste plus que jamais mobilisé pour que la voix des entreprises françaises pèse dans ces décisions et contribue à construire une Europe plus forte et plus à même de défendre ses intérêts et son marché.**

INFLUENCE 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.

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 :

→ **au second semestre 2025, plus de 130 rendez-vous ont eu lieu avec la Commission, le Parlement et les États membres.** Cette mobilisation permet d'agir au plus près des arbitrages et d'inscrire les positions du MEDEF dans les phases décisives ;


130
rendez-vous

→ **contacts réguliers et quasi hebdomadaires avec les autorités françaises** à Paris et à Bruxelles ;



→ **des échanges politiques de haut niveau dans les bureaux du MEDEF :** accueil de la présidente du Parlement européen Roberta Metsola, du Commissaire à l'économie Valdis Dombrovskis et un échange avec le Premier ministre tchèque ;



→ **5 missions thématiques à Bruxelles en lien étroit avec ses fédérations** dominent l'agenda européen : Commerce international (sep. 2025), *Clean Industrial Deal* (janv. 2026), économie numérique (févr. 2026), Services financiers (avr. 2026), *Clean Industrial Deal* 2^e édition (mai 2026) ;



→ **organisation d'événements de prospective avec des think-tanks européens et avec d'autres patronats européens** (e-commerce, numérique, sciences de la vie) ;



→ **participation de Patrick Martin à des dîners restreints avec la présidente de la Commission européenne Ursula von der Leyen.**



FOCUS BUSINESS EUROPE

BUSINESSEUROPE

Le MEDEF consolide ainsi sa place au sein de BusinessEurope et porte les priorités françaises dans un cadre collectif. 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. Occupant la présidence de la Commission des affaires industrielles et vice-présidence de la Commission internationale de BusinessEurope, le MEDEF instruit toutes les positions et sujets industriels, énergétiques, climatiques, environnementaux et internationaux.

INFLUENCE INTERNATIONALE

UN CONTEXTE INTERNATIONAL SOUS TENSION

Dans un contexte marqué par les **tensions géopolitiques**, les **mesures commerciales restrictives** et le renforcement des obligations réglementaires, le MEDEF a renforcé son action pour faire **remonter les préoccupations des entreprises** et peser dans les échanges avec les autorités françaises, européennes et internationales.



Tensions géopolitiques



Mesures commerciales restrictives



Renforcement des obligations réglementaires

UN DIALOGUE RÉGULIER AVEC LES AUTORITÉS COMPÉTENTES

Un dialogue régulier a été établi avec les administrations françaises et européennes compétentes, en particulier sur les sujets **douaniers, commerciaux, financiers et diplomatiques**, pour relayer les préoccupations des entreprises et contribuer à l'élaboration de positions françaises plus proches des réalités économiques.

SUJETS CLÉS



DOUANIERS



COMMERCIAUX



FINANCIERS



DIPLOMATIQUES

DES AVANCÉES CONCRÈTES POUR LES ENTREPRISES

Ont ainsi été obtenues dans le cadre du Conseil présidentiel pour le commerce extérieur, des **avancées en matière de financement export à la suite des recommandations MEDEF-CCE** (ex : nouvel d'assurance-crédit à court terme).

Avancées en matière de financement export suite aux recommandations MEDEF-CCE.



De nombreuses réunions et webinaires ont également été organisés dans l'objectif de **décrypter les évolutions réglementaires et de consolider les positions du MEDEF** sur les dossiers en cours :

ACCOMPAGNER POSITIONNER SOUTENIR

- **accompagnement des entreprises face aux droits de douane américains** : réunions dédiées avec l'attaché douanier à Washington, d'avocats, de spécialistes du commerce international afin de guider les adhérents à travers ces changements majeurs. Partage régulier des difficultés et des demandes des entreprises auprès des négociateurs français et européens face aux autorités américaines ;
- **positionnement sur les accords de commerce de l'UE avec le Mercosur,**

l'Inde et Australie, afin que ces derniers apportent de vrais débouchés commerciaux pour les entreprises françaises, et qu'ils protègent les secteurs les plus sensibles à la concurrence ;

- **soutien à l'installation de l'autorité douanière européenne à Lille**, par l'organisation d'événements à Bruxelles, à Lille, la signature de lettres et tribunes de soutien, ainsi qu'un travail de lobbying constant auprès du Conseil de l'UE et des députés européens.

DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE PATRONALE

Au-delà de son action institutionnelle, le MEDEF a développé une diplomatie économique ambitieuse, en nouant des alliances stratégiques avec plusieurs organisations européennes et internationales sur des sujets d'avenir.



DYNAMIQUE EUROPÉENNE ACCÉLÉRÉE

La dynamique sur le nucléaire s'accélère. L'alliance patronale européenne du secteur se structure et avance. Un sommet à Varsovie en février 2026 a réuni les 15 organisations membres de l'alliance, à l'issue de laquelle une nouvelle déclaration a été signée.



FORMATS DE COOPÉRATION RENFORCÉS

Les formats de coopération entre organisations patronales renforcent nos positions et notre visibilité. Le forum trilatéral MEDEF, BDI, Confindustria (novembre 2025) ou le forum franco-espagnol (mars 2026) débouchent sur des actions concrètes : déclarations communes, positions conjointes sur la simplification, l'énergie, l'investissement et le marché intérieur.

ACTIONS CONCRÈTES

▼ **Déclarations communes.**

▼ **Positions conjointes sur :**



Simplification



Énergie



Investissement



Marché intérieur



ALLIANCES CIBLÉES

Le MEDEF développe **des alliances ciblées pour porter des priorités sectorielles.**



INNOVATION ET CROISSANCE DURABLE

Partenariat France-Pays-Bas.



SCIENCES DE LA VIE

France, Allemagne, Italie, Danemark, Autriche.



BIO-SOLUTIONS

Autriche, Belgique, Danemark, Allemagne, Italie, Lituanie, Pays-Bas, Norvège, Roumanie, Suède, Suisse, Royaume-Uni.



ÉCHANGES DE HAUT NIVEAU

Organisation de **petits déjeuners avec les ambassadeurs**, en présence de Patrick Martin et de Fabrice Le Saché.



ALLIANCE INFORMELLE

Adhésion du MEDEF à une Alliance informelle réunissant ses homologues des pays riverains de la Méditerranée.

FOCUS LE MEDEF À LA TÊTE DU B7 EN 2026 !



Le MEDEF porte aussi des initiatives à l'échelle internationale. En 2026, dans le cadre de la présidence française du G7, il assure **la présidence du Business 7 (B7), rassemblant les patronats les plus représentatifs des pays du G7, ainsi que des entreprises engagées.**

Afin de partager les priorités du monde économique avec les ministres du G7, le MEDEF organise entre février et mai une série de conférences thématiques (environnement, commerce et chaînes d'approvisionnement et numérique), en marges des réunions ministérielles G7.

Le sommet final du B7 aura lieu les 10 et 11 juin, quelques jours avant le sommet des chefs d'État et de gouvernements.

MOBILISATION ET SERVICE AUX ADHÉRENTS

Le MEDEF a renforcé ses initiatives au service des adhérents afin de favoriser un dialogue régulier et continu sur les sujets européens. Ces espaces de débat permettent de faire émerger des positions communes.



Organisation de la **table ronde « L'Europe, quoi qu'il en soit ? » lors de la REF 2025**, réunissant dirigeants d'entreprise et responsables européens pour aborder la capacité d'action de l'Europe face à la concurrence internationale.



Organisation de **petits-déjeuners débat de l'International**, afin de *brainstormer* sur les enjeux actuels du commerce international (tarifs douaniers américains ; matériaux critiques chinois ; débat sur la Chine avec nos homologues européens ; le multilatéralisme en péril...).



Réunions de la commission Europe et international : ce réseau constitué de 270 membres offre un espace d'échange privilégié sur les grandes orientations de la politique européenne et leur impact sur les entreprises françaises.



Huit missions ont été organisées depuis 2025 avec les territoires.

Le MEDEF a aussi développé **de nouveaux outils d'information** au service des adhérents.



→ **Un compte LinkedIn** du pôle Europe et international relaie les positions et les actions.



→ **Une nouvelle newsletter mensuelle « L'Europe en clair »** a aussi été proposée afin d'apporter un décryptage régulier sur l'actualité européenne et les principaux dossiers législatifs et politiques.



Organisation d'un atelier de suivi législatif : ce rendez-vous mensuel présente 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.

FOCUS LE MEDEF MOBILISÉ FACE À LA CRISE AU MOYEN-ORIENT

Face aux tensions au Moyen-Orient, le MEDEF a activé une organisation de suivi et d'échange quotidiens avec les pouvoirs publics. **Les remontées de terrain ont permis d'identifier rapidement les impacts pour les entreprises**, afin d'apporter des réponses aux préoccupations sur l'énergie, la logistique et le commerce.

MAISON DES ENTREPRISES DE FRANCE

la maison
des entreprises
de France

La Maison des entreprises de France au cœur du quartier européen à Bruxelles, est un point d'appui stratégique pour renforcer la présence économique française et le dialogue avec les institutions européennes. Elle a notamment accueilli en mars 2026 le Conseil exécutif du MEDEF et plusieurs échanges de haut niveau avec des responsables européens. Véritable *hub* européen, elle organise également des événements sur des sujets stratégiques, soutient des initiatives comme la candidature de Lille à l'Autorité douanière européenne, et favorise les coopérations avec partenaires, étudiants et acteurs territoriaux grâce à l'engagement de douze partenaires.



VOLET JURIDIQUE

SIMPLIFICATION DES RÉGLEMENTATIONS ENVIRONNEMENTALES : OMNIBUS ENVIRONNEMENT

Dans le cadre de l'Omnibus Environnement de la Commission européenne, **le MEDEF promeut une simplification du cadre réglementaire européen applicable aux activités industrielles**. À travers ses échanges avec les institutions européennes et les autorités françaises, il a défendu l'accélération des procédures pour les projets industriels, le développement de guichets uniques et une digitalisation fondée sur le principe du « once-only ».

Le MEDEF a également soutenu une application plus proportionnée des exigences environnementales, notamment dans le cadre de la directive sur les émissions industrielles (IED), afin de **concilier simplification, compétitivité et décarbonation de l'industrie européenne**.

Le MEDEF agit pour un cadre
+ simple,
+ rapide et
+ efficace
de l'industrie



Accélérer les procédures



Développer des guichets uniques



Digitaliser par le principe de « once-only »

CRÉATION D'ENTREPRISE : LE 28^E RÉGIME, UN NOUVEAU STATUT JURIDIQUE POUR OPÉRER DANS L'ENSEMBLE L'UE

Pour relancer la compétitivité européenne, **la Commission propose de créer un nouveau statut juridique qui permettra aux entreprises d'opérer dans les vingt-sept États membres sans formalité supplémentaire**.

Le MEDEF reste pleinement mobilisé dans la suite des négociations et vigilant afin d'éviter l'intégration d'un volet social dans ce dispositif et un déséquilibre des règles en matière d'insolvabilité au détriment des créanciers.



LE MEDEF A OBTENU

À la suite d'un important travail de plaidoyer auprès des institutions européennes, plusieurs propositions portées par le MEDEF ont été intégrées au rapport Repasi du Parlement européen, ainsi qu'à la proposition « EU Inc. » présentée par la Commission européenne le 18 mars 2025. **Ce projet prévoit notamment la création d'une société entièrement dématérialisée, en 48 heures, pour moins de 100 € et sans exigence minimale de capital social.**

100 % en ligne



48 h



- de 100 €





SIMPLIFICATION DES RÈGLES EUROPÉENNES : OMNIBUS SUR LE REPORTING DE DURABILITÉ ET LE DEVOIR DE VIGILANCE

Jusqu'à l'adoption du Paquet Omnibus en février 2026, le **MEDEF s'est fortement mobilisé auprès des autorités françaises et des institutions européennes pour simplifier les directives CSRD et CS3D**, réduire les charges administratives et juridiques pesant sur les entreprises.



CS3D

**Seuils d'application relevés
aux entreprises
de + de 5 000 salariés et
1,5 Md d'€ de CA net**



LE MEDEF A OBTENU D'IMPORTANTES AVANCÉES

▼ Sur la CS3D, les seuils d'application ont été relevés aux entreprises de plus de 5 000 salariés et 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires net, tandis que l'obligation d'adopter un plan de transition climatique a été supprimée et les exigences de cartographie des risques allégées.

▼ Concernant la CSRD, le MEDEF a contribué à un relèvement significatif des seuils d'application, recentrant le dispositif sur les plus grandes entreprises. D'autres simplifications ont également été obtenues, notamment l'élargissement du secret des affaires et la suppression des obligations de reporting sectoriel.

À terme, l'objectif est de réduire de manière substantielle les standards européens de reporting (ESRS). La version finale est attendue fin 2026.



IMPACT DU DROIT DE LA CONCURRENCE SUR LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

L'impact du droit de la concurrence sur le fonctionnement des organisations professionnelles est de plus en plus fort. Dans un contexte de complexité croissante du cadre juridique et de risque de sanction élevé en cas d'infraction au droit de la concurrence, le MEDEF a déployé son plan de formation/sensibilisation au droit de la concurrence, accompagné d'un guide concurrence destiné aux adhérents.



LE MEDEF L'A FAIT

Création du guide concurrence : **outil pratique et pédagogique de sensibilisation au droit de la concurrence**, destiné à un large public et aux organisations professionnelles, intégrant les nouveaux enjeux concurrentiels, notamment environnementaux. Conçu de manière interactive, il associe des cas concrets à des recommandations claires sous forme de « À faire » et « À ne pas faire ».

TÉLÉCHARGEZ
LE GUIDE



POLITIQUE EUROPÉENNE DE LA CONCURRENCE

Le MEDEF poursuit son engagement en faveur d'une évolution de la politique européenne de concurrence afin de favoriser l'émergence de champions européens innovants, au service de la compétitivité et de la souveraineté économique de l'Europe.

À la suite de l'annonce par la présidente de la Commission européenne d'une nouvelle approche en matière de concurrence, le MEDEF a formulé plusieurs propositions dans le cadre de la révision des lignes directrices sur les concentrations. Il défend une approche plus prospective et adaptée aux réalités économiques actuelles, prenant davantage en compte l'internationalisation des marchés, les spécificités des secteurs numériques et les gains d'efficacité liés aux opérations de concentration.



Le MEDEF poursuit son engagement



Favoriser l'émergence
de champions européens innovants



Au service
de la compétitivité



Souveraineté
économique de l'Europe



Le MEDEF défend une approche plus prospective et adaptée



Prendre davantage en compte
l'internationalisation des marchés



Intégrer les spécificités
des secteurs numériques



Valoriser les gains d'efficacité liés
aux opérations de concentration

DROIT DE LA CONSOMMATION

L'année 2025 a été marquée par la finalisation des travaux de transposition des directives sur les crédits à la consommation et sur l'action de groupe transfrontière. L'année 2026 marquera une étape importante avec la transposition de plusieurs directives européennes majeures en droit de la consommation, notamment sur le droit à la réparation, la responsabilité du fait des produits défectueux et l'information des consommateurs en faveur de la transition verte.

Le MEDEF restera également pleinement mobilisé au niveau européen sur les sujets de surveillance du marché et de réforme douanière, des enjeux stratégiques pour l'ensemble des entreprises adhérentes intervenant en BtoC.

TRANSPOSITION DES DIRECTIVES

2025

Finalisation des travaux



Crédits
à la consommation



Action de groupe
transfrontière

2026

Directives européennes majeures



Droit à la réparation



Responsabilité des produits
défectueux



Information des consommateurs
en faveur de la transition verte



07

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

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



Entreprendre aujourd'hui demande de la détermination, de l'adaptation et souvent du courage. Dans un environnement qui reste difficile, les entrepreneurs avancent, créent, transmettent et rebondissent.

Le rôle de la commission Entrepreneuriat est simple : être à leurs côtés, de façon concrète et utile.

En 2025, nous avons fait le choix de nous concentrer sur l'essentiel, autour de quatre priorités claires. D'abord, mieux accompagner la transmission et la reprise d'entreprise, pour éviter que des entreprises viables disparaissent faute de repreneur. Ensuite, prévenir les difficultés et aider au rebond, parce que trop de situations pourraient être anticipées et mieux accompagnées. Nous nous sommes aussi attachés à comprendre et soutenir les nouvelles façons d'entreprendre, qui répondent à des attentes différentes et transforment les modèles. Enfin, nous avons travaillé à rapprocher l'économie sociale et solidaire et les entreprises, pour encourager des coopérations utiles dans les territoires.

Ce que nous retenons avant tout, c'est une dynamique collective. Partout en France, des femmes et des hommes s'engagent pour accompagner, soutenir et faire grandir les projets. C'est cette énergie qui fait la différence.

Nous savons aussi qu'il reste des obstacles. Mais avancer, c'est aussi accepter de voir ce qui bloque pour mieux progresser.

Une conviction nous guide : aucune entreprise ne devrait être laissée seule face à ses défis. Et chaque projet mérite d'avoir sa chance.



TÉLÉCHARGEZ
LA CHARTE



SOUTIEN AUX ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ (CHARTRE DE CONFIANCE, LANCEMENT D'UN GROUPE DE TRAVAIL DÉDIÉ, PARTENARIAT ARE & PRIX ULYSSE)

Face au niveau historique des défaillances d'entreprises, le MEDEF est plus que jamais engagé aux côtés des entreprises françaises en difficulté. Le MEDEF a renforcé son engagement en faveur de la prévention des difficultés des entreprises en signant, en février 2026, la Charte de confiance portée par le ministre Serge Papin afin de mieux coordonner les actions de sensibilisation et de détection précoce des fragilités.

Il est également devenu **partenaire de l'Association pour le retournement des entreprises (ARE)**, avec une mise à jour du guide sur la prévention des difficultés et l'organisation de colloques en territoires. En parallèle, le MEDEF a lancé un groupe de travail dédié au droit des entreprises en difficulté afin de porter des propositions de simplification au niveau national et européen.

SEMAINE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE ET INCLUSIVE 2025

La 6^e édition de la Semaine de l'Entreprise responsable et inclusive (SERI) organisée en octobre 2025 en partenariat avec l'Association française des managers de la diversité (AFMD) a regroupé **plus de 1600 personnes**. Cet événement, qui **fédère l'ensemble des acteurs engagés en matière de RSE**, de diversité et d'inclusion, avait pour thème « Transition juste : renforçons nos engagements », avec une approche territoriale et prospective notamment grâce à la participation d'un nouveau partenaire national : « Les entreprises s'engagent ».

55 partenaires et acteurs mobilisés ont organisé pendant toute la semaine près de 80 événements à Paris et dans les territoires.

La journée d'ouverture 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 Vèrian :

- une nette majorité des salariés reconnaissent que leur entreprise est engagée dans la diversité : trois-quarts (77 %) des salariés d'entreprises d'au moins 20 salariés estiment que leur entreprise reflète bien la diversité de la société ;
- on constate en 2025 une hausse de la connaissance des valeurs de l'entreprise, surtout pour les salariés des très grandes entreprises (63 %). Cela crée un véritable levier d'attachement puisque 91 % des salariés qui les connaissent les apprécient.

77 %
des salariés
reconnaissent
l'engagement
dans la diversité
de leur entreprise

63 %
des salariés
des très grandes
entreprises connaissent
les valeurs de leur
entreprise

91 %
des salariés
qui connaissent
les valeurs
de leur entreprise
les apprécient



2025

80
événements
organisés

55
partenaires et
acteurs mobilisés

1 600
participants

TÉLÉCHARGEZ
LE BAROMÈTRE



GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : LES GRANDES TRANSFORMATIONS À L'ŒUVRE

Le Haut comité de gouvernement d'entreprise a publié en décembre 2025 son 12^e rapport d'activité annuel pour la période de septembre 2024 à septembre 2025.

Le rapport met en lumière les transformations en cours dans la gouvernance des entreprises du SBF 120 : rôle renforcé des conseils d'administration, implication accrue des administrateurs, montée en puissance des enjeux RSE et climatiques, progrès en matière de mixité et de représentation des salariés. Il apporte également un éclairage sur l'évolution des critères de performance liés aux rémunérations.

Les données analysées confirment une dynamique d'amélioration continue des pratiques de gouvernance et de rémunération. Le rapport souligne enfin les nouveaux défis auxquels les entreprises doivent désormais faire face, notamment l'intégration de l'intelligence artificielle et l'évolution des relations avec les agences de conseil en vote.

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 (Afed). 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.



Mise en lumière

**des transformations
en cours dans la gouvernance
des entreprises du SBF 120 :**

- **rôle renforcé
des conseils d'administration ;**
- **implication accrue
des administrateurs ;**
- **montée en puissance
des enjeux RSE et climatiques ;**
- **progrès
en matière de mixité et de
représentation des salariés.**

FOCUS COMMISSION ENTREPRENEURIAT

UN CAP CLAIR POUR FAIRE GRANDIR L'ENTREPRENEURIAT DANS TOUS LES TERRITOIRES

Dans un contexte difficile pour les entreprises, la commission Entrepreneuriat a engagé mi-avril 2025 un recentrage stratégique autour de quatre priorités claires

TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Face à un immense défi démographique, anticiper les transmissions devient un enjeu de souveraineté économique. Il s'agit d'outiller les dirigeants pour qu'aucune entreprise viable ne disparaisse faute de repreneur.

PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS ET REBOND

Parce que trop de faillites pourraient être évitées, la priorité est donnée à l'alerte précoce et à la seconde chance. La Commission s'engage pour que chaque entrepreneur puisse rebondir plutôt que rompre.

NOUVELLES FORMES D'ENTREPRENEURIAT

Les modèles émergents – entreprise à mission, *freelance*, collectif – reflètent de nouvelles aspirations. Le MEDEF doit les expertiser et accompagner ceux qui inventent d'autres manières d'entreprendre.

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'ESS incarne une autre voie de création de valeur, sociale et territoriale. En créant des passerelles avec les entreprises classiques, elle devient un levier d'innovation et de coopération utile à tous.

Ce choix fort, dicté par la réalité du terrain, comme par les attentes exprimées par notre réseau, vise à concentrer nos ressources sur les sujets à fort impact, en synergie avec les MEDEF territoriaux et les autres commissions/comités thématiques du MEDEF.

UN MODÈLE D'ACTION IDENTIQUE, SIMPLE ET EFFICACE POUR CES QUATRE PRIORITÉS

- ▼ **Un événement national pour lancer la dynamique.**
- ▼ Puis des déclinaisons locales clés en main, portées par des MEDEF territoriaux volontaires, avec l'appui de la commission Entrepreneuriat..

COMITÉ SPORT

Afin de faire du sport un enjeu économique et social pour la France, le MEDEF a lancé depuis plusieurs années des travaux visant 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.

« PARIS 2024 » AUX « ALPES 2030 » : UNE DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE DURABLE

Dans la continuité des Jeux olympiques de Paris 2024, **le MEDEF a poursuivi en 2025 son engagement en faveur de la valorisation économique des grands événements sportifs**, avec une attention particulière portée à la préparation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver Alpes 2030.

Le MEDEF siège également au sein des instances de gouvernance des futurs Jeux d'hiver, notamment le COJOP et la SOLIDEO, et poursuit son action aux côtés de l'Agence nationale du sport.

Très engagé au sein du Comité de la charte sociale Alpes françaises 2030, **le MEDEF a contribué à une étape majeure avec la signature de cette charte le 26 novembre 2025**, destinée à encadrer les engagements économiques et sociaux liés à l'organisation des Jeux.

Sous l'impulsion des coprésidents du comité Sport du MEDEF, Anne Marty et Fabien Gilot, les travaux menés visent à construire un héritage social et économique durable tout en garantissant une empreinte environnementale maîtrisée.



ENCOURAGER LE SPORT EN ENTREPRISE

En 2025, le MEDEF a poursuivi son engagement en faveur du développement du sport en entreprise, dans la continuité de la dynamique portée par Paris 2024.

Le dispositif « **Je soutiens un athlète** », actuellement actualisé en vue des Jeux Alpes 2030, vise à renforcer les liens entre les entreprises et les sportifs de haut niveau.

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



Le MEDEF a également réalisé un **baromètre national du sport en entreprise**. Ses résultats confirment l'intérêt croissant des salariés pour l'activité physique, perçue comme un levier de bien-être et d'équilibre de vie, tout en mettant en lumière de nouvelles attentes en matière de flexibilité. Le baromètre souligne aussi les difficultés rencontrées par les entreprises, notamment le manque de temps, la diversité des profils et l'absence d'outils adaptés.

Ces enseignements ont permis d'**orienter les travaux du comité vers des solutions concrètes et opérationnelles**, au plus près des besoins des entreprises et des salariés.

INTÉRÊT CROISSANT DES SALARIÉS



BIEN-ÊTRE



ÉQUILIBRE DE VIE



FLEXIBILITÉ



A close-up photograph of numerous wooden Scrabble tiles scattered on a blue, textured surface. The tiles are light-colored wood with black lettering. Some tiles show point values in small numbers (e.g., 4, 3, 2, 1). A diagonal gradient overlay transitions from purple at the top to pink at the bottom, covering the right side of the image.

INDEX

A

Adhérent(s) : 6 ; 7 ; 9 ; 10 ; 11 ; 14 ; 16 ; 17 ; 18 ; 19 ; 31 ; 42 ; 43 ; 50 ; 57 ; 60 ; 62 ; 69 ; 70 ; 73

AT/MP : 27

Attractivité : 16 ; 17 ; 38 ; 47 ; 55

B

Biodiversité : 44

C

Code F : 30 ; 36 ; 38

Comité : 22 ; 23 ; 44 ; 45 ; 47 ; 60 ; 78 ; 79 ; 80 ; 81

Commerce : 6 ; 67 ; 68 ; 69 ; 70

Commission : 6 ; 22 ; 27 ; 29 ; 46 ; 50 ; 51 ; 66 ; 67 ; 70 ; 71 ; 72 ; 76 ; 79

Compétitivité : 19 ; 22 ; 26 ; 27 ; 37 ; 38 ; 42 ; 43 ; 44 ; 45 ; 47 ; 53 ; 54 ; 55 ; 59 ; 60 ; 61 ; 71 ; 72 ; 78 ; 84

Consommation : 50 ; 51 ; 73

Croissance : 41 ; 22 ; 51 ; 69

Cybersécurité : 59

D

Dialogue social : 25 ; 27 ; 29 ; 33

E

Écologique : 7 ; 23 ; 31 ; 43 ; 45 ; 46

Économie : 7 ; 21 ; 22 ; 44 ; 57

Économique : 3 ; 17 ; 19 ; 20 ; 22 ; 23 ; 30 ; 31 ; 36 ; 43 ; 44 ; 45 ; 46 ; 47 ; 50 ; 51 ; 58 ; 59 ; 66 ; 69 ; 70 ; 72 ; 79 ; 80 ; 84

Égalité : 75 ; 79

Emploi : 6 ; 22 ; 26 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 33 ; 36 ; 37 ; 50 ; 55 ; 61 ; 84

Entrepreneuriat : 6 ; 22 ; 75 ; 76 ; 79

Entrepreneurs : 16 ; 19 ; 62 ; 76

Entreprise : 3 ; 5 ; 20 ; 23 ; 31 ; 32 ; 38 ; 47 ; 63 ; 65 ; 70 ; 71 ; 75 ; 76 ; 77 ; 78 ; 79 ; 81 ; 84 ; 86

Europe : 3 ; 5 ; 6 ; 7 ; 21 ; 22 ; 29 ; 43 ; 50 ; 59 ; 65 ; 66 ; 67 ; 70 ; 72 ; 84

F

Fédération : 67

Finance : 22 ; 54 ; 58 ; 84

Financement : 42 ; 44 ; 55 ; 58 ; 68

Fiscale : 52 ; 53 ; 57

Fiscalité : 17 ; 22 ; 50 ; 52 ; 53

Formation : 7 ; 16 ; 17 ; 22 ; 29 ; 30 ; 31 ; 37 ; 47 ; 61 ; 63 ; 73 ; 84

G

Gouvernement : 78

I

Inclusion : 22 ; 79

Industrie : 6 ; 54 ; 62 ; 84

Innovation : 22 ; 43 ; 53 ; 57 ; 59 ; 61 ; 63 ; 69

Intelligence artificielle : 61 ; 78

International : 67 ; 68

Investissement : 26 ; 42 ; 43 ; 50 ; 52 ; 55 ; 58 ; 59 ; 66 ; 69

J

Jeunesse : 7 ; 16 ; 22 ; 29 ; 31 ; 36 ; 51

L

Logement : 17 ; 55

Loi : 37 ; 46 ; 47 ; 52 ; 53 ; 55 ; 57

M

Mandataire : 78 ; 84

MEDEF : 1 ; 2 ; 3 ; 6 ; 7 ; 10 ; 11 ; 16 ; 17 ; 18 ; 19 ; 22 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 36 ; 37 ; 38 ; 39 ; 42 ; 43 ; 44 ; 45 ; 46 ; 47 ; 50 ; 51 ; 52 ; 53 ; 54 ; 55 ; 56 ; 57 ; 58 ; 59 ; 60 ; 61 ; 62 ; 63 ; 66 ; 67 ; 68 ; 69 ; 70 ; 71 ; 72 ; 73 ; 76 ; 77 ; 78 ; 79 ; 80 ; 81 ; 86 ; 88

N

Négociations : 26

Normes : 3 ; 57 ; 66

Numérique : 19 ; 21 ; 22 ; 30 ; 59 ; 60 ; 61 ; 63 ; 66 ; 67 ; 69

O

Organisations patronales : 28 ; 37 ; 67 ; 69

Outre-mer : 3 ; 23 ; 85

P

Partenaires sociaux : 26 ; 37

Politique : 3 ; 17 ; 33 ; 36 ; 53 ; 54 ; 57 ; 59 ; 66 ; 70 ; 72

Production : 50 ; 55

R

REF : 19 ; 20 ; 31 ; 42 ; 61 ; 70

REF numérique : 61

Réglementation : 29

Réindustrialisation : 54 ; 66

RSE : 7 ; 77 ; 78

S

Simplification : 23 ; 27 ; 46 ; 53 ; 55 ; 57 ; 59 ; 66 ; 69 ; 71 ; 77

Social : 22

Social : 7 ; 29 ; 31

Sociale(s) : 3 ; 16 ; 22 ; 23 ; 27 ; 29 ; 31 ; 32 ; 33 ; 51 ; 52 ; 55 ; 66 ; 76 ; 79 ; 80

Souveraineté : 16 ; 23 ; 42 ; 44 ; 47 ; 51 ; 58 ; 59 ; 66 ; 72 ; 79

T

Territoire(s) : 3 ; 10 ; 16 ; 17 ; 19 ; 22 ; 31 ; 36 ; 51 ; 57 ; 60 ; 62 ; 70 ; 76 ; 77 ; 84

Transition : 7 ; 23 ; 45 ; 77 ; 84

Travail : 6 ; 22 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 31 ; 32 ; 33 ; 36 ; 45 ; 50 ; 55 ; 57 ; 59 ; 61 ; 68 ; 71 ; 77

W

Worldskills : 38

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

N° ISBN : 978-2-86658-252-4
Dépôt légal : juin 2026
Tous droits réservés

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

Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19



www.medef.com



MEDEF



@medef



MEDEF

| JUIN 2026 |