

CAP IDF 95

VAL-D'OISE

P.I **ÉDITO**

Cap sur une rentrée
productive et inspirante

P.30 **DOSSIER**

Souveraineté économique :
quelles armes pour les
entreprises françaises ?

P.66 **REPÈRES**

Finances publiques :
où en sommes-nous ?



Martin Sion

président exécutif
d'ArianeGroup

« L'industrie spatiale doit être
souveraine. C'est un impératif. »

P.54 **L'INVITÉ**

SERVIR
NOTRE RÉGION,
APPUYER
VOS AMBITIONS.



**CAISSE D'ÉPARGNE
ILE-DE-FRANCE**

Vous être utile.



Caisse d'Épargne et de Prévoyance Ile-de-France - Banque coopérative régie par les articles L 512-85 et suivants du Code monétaire et financier - Société anonyme à Directoire et Conseil d'Orientation et de Surveillance - Capital social : 2 375 000 000 euros - Siège social : 19, rue du Louvre, 75001 Paris - 382 900 942 RCS PARIS - ORIAS N° 07 005 200



**Frédéric Anfray,
président du MEDEF
Val-d'Oise**

Chers amis,

C'est avec optimisme que nous abordons les défis actuels, conscients des nombreuses opportunités qui se présentent à nous.

Nos entreprises font preuve d'une résilience remarquable et continuent de démontrer leur capacité à innover et à s'adapter dans un contexte économique en constante évolution.

Les délais de paiement et les carnets de commandes dans certains secteurs restent des défis, mais nous observons également une dynamique positive avec l'émergence de nouvelles formes de coopération et des initiatives locales en matière d'emploi et de formation. Ces efforts collectifs renforcent notre optimisme pour l'avenir.

Les transformations profondes que nous vivons, telles que la transition écologique et l'évolution des attentes des jeunes générations en matière de sens et de conditions de travail, redéfinissent les équilibres de notre environnement professionnel. Ces changements ne sont pas des contraintes, mais des opportunités à saisir pour rester compétitifs et durables.

Le MEDEF Val-d'Oise est plus que jamais mobilisé pour vous accompagner dans ces transitions. À travers nos services, nos événements et notre veille réglementaire, nous créons des passerelles entre les mondes économiques, éducatifs et institutionnels pour simplifier vos démarches et faire remonter vos difficultés.



CAP SUR UNE RENTRÉE PRODUCTIVE ET INSPIRANTE

« Donnons-nous les
moyens de rebondir
et de prospérer. »

Ce numéro met en lumière des entreprises qui innovent, des solutions portées collectivement et des engagements durables qui inspirent.

Le Val-d'Oise regorge d'initiatives, d'idées et d'acteurs prêts à s'engager. Encourageons le dialogue et la collaboration pour maximiser notre impact.

Nous croyons en la force du collectif. Ensemble, partageons, échangeons et donnons-nous les moyens de rebondir et de prospérer.

Bon été à toutes et à tous. Et cap sur une rentrée productive et inspirante.

Mouvement
des **Entreprises**
de France
Val-d'Oise



DIRECTEUR DE PUBLICATION :

Frédéric Anfray, président

RÉDACTRICE EN CHEF :

Jeanne Beury Josselin, déléguée générale

LA DDFIP DU VAL-D'OISE ET LE MEDEF VAL-D'OISE ACCOMPAGNENT LES ENTREPRISES

Ne laissez pas les questions fiscales freiner votre développement. Le MEDEF 95 a lancé en juin dernier une nouvelle initiative en coopération avec la Direction Départementale des Finances Publiques (DDFIP) : une permanence mensuelle dédiée à l'accompagnement fiscal des entreprises, un sujet souvent jugé épineux par les dirigeants. Pourtant le dialogue peut permettre de débloquer certaines situations et de mieux comprendre les mécanismes en question.

« Il s'agit de renforcer la sécurité juridique des entreprises en leur permettant d'obtenir, de façon simple et rapide, des réponses aux questions fiscales qu'elles se posent dans le cadre de leurs opérations économiques. »

Le représentant de la DDFIP, Cédric de Bartolo, inspecteur principal des Finances Publiques et interlocuteur en charge de l'accompagnement fiscal personnalisé, reçoit les entrepreneurs tous les 2^e jeudis du mois, de 9h30 à 12h30, dans les locaux du MEDEF Val-d'Oise, au 84 bd Héloïse, à Argenteuil.

La volonté est de venir à la rencontre des chefs d'entreprise afin de répondre à toutes leurs interrogations et de distiller les conseils avisés d'un expert afin de sécuriser leur gestion fiscale. Pour assurer un accompagnement personnalisé et sur-mesure, ces rencontres se font uniquement sur rendez-vous, dans la plus totale confidentialité afin que chacun puisse discuter de ses préoccupations sereinement.

Jean-Luc Barcon-Maurin, administrateur de l'État et directeur départemental des Finances Publiques du Val-d'Oise, explique plus précisément l'objectif de cette démarche, déjà pratiquée avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Val-d'Oise à Cergy.

Qu'est-ce que le service d'accompagnement fiscal personnalisé des petites et moyennes entreprises (AFPPME) offert par la DDFIP du Val-d'Oise ?

L'objectif de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) est de faciliter au maximum l'accomplissement de leurs obligations fiscales

par les entreprises. C'est la raison pour laquelle un service d'accompagnement fiscal personnalisé des petites et moyennes entreprises (AFPPME) a été mis en place pour aller au-devant des acteurs économiques du département, dans des lieux connus et fréquentés par les entreprises valdoisiennes, qui incarnent un environnement rassurant.

Celui-ci a vocation à renforcer la sécurité juridique de ces entreprises en leur permettant d'obtenir, de façon simple et rapide, des réponses aux questions fiscales qu'elles se posent dans le cadre de leurs opérations





économiques, notamment lorsqu'elles présentent des enjeux et des risques élevés. Ce service gratuit, s'inscrivant dans les missions de service public de l'administration fiscale, sécurise le traitement fiscal d'opérations économiques récurrentes (ventes, prestations de services) ou spécifiques (acquisition d'un actif par exemple).

En quoi consistent les prestations offertes ?

L'accompagnement fiscal d'une PME peut donner lieu à une intervention ponctuelle ou bien s'inscrire dans la durée. Il se matérialise par des réponses d'ordre général comme la création d'un compte fiscal, le choix d'un régime fiscal, les conséquences d'un franchissement de seuils de chiffre d'affaires... procédures ou questions parfois jugées compliquées. Nous mettons alors quelques gouttes d'huile dans les rouages pour faciliter la réalisation des formalités administratives. Certains privilégient les échanges en direct, sollicitent une confirmation orale pour se rassurer quand une démarche manque de lisibilité ou de clarté.

Il peut aussi s'agir de prises de position sur des points spécifiques, dits « rescrits », délivrés à l'issue d'un dialogue avec l'entreprise sur une situation de fait la concernant. Ce service peut être saisi pour répondre à des questions portant sur des sujets fiscaux définis ou pour préciser les incidences fiscales d'opérations porteuses d'enjeux importants pour l'entreprise. Il permet ainsi de s'assurer de la conformité à la législation fiscale, des opérations qu'elles envisagent d'effectuer, de procéder à l'analyse de différentes options fiscales entre

« L'accompagnement fiscal d'une PME peut donner lieu à une intervention ponctuelle ou bien s'inscrire dans la durée. »

lesquelles une société est amenée à faire un choix. L'intérêt essentiel est que la prise de position que prend l'administration lui est opposable en cas de contrôle ultérieur. Parfois, en cas de problèmes de paiement, nous les orientons vers nos conseillers prenant en charge les entreprises en difficulté pour la mise en place d'échelonnements.

Qui peut bénéficier de cette aide ?

L'accompagnement est destiné aux PME et aux TPE du département du Val-d'Oise. Les entreprises étrangères qui souhaitent investir en France et qui présentent ces mêmes caractéristiques peuvent également bénéficier de ce service.

Dans quelles conditions se déroule cet accompagnement ?

Les échanges entre l'administration et les entreprises dans le cadre de l'accompagnement fiscal sont couverts par le secret professionnel prévu aux articles L. 103 et suivants du livre des procédures fiscales et aux articles 226-13 et 226-14 du Code pénal. En outre, les documents communiqués par l'entreprise aux fins de l'accompagnement fiscal ne peuvent pas être utilisés pour un contrôle fiscal.

OÙ RENCONTRER L'ACCOMPAGNATEUR FISCAL PERSONNALISÉ DES PME À LA DDFIP DU VAL-D'OISE ?

- **Dans les salons professionnels du département :** Effervescence, Forum des créateurs et des entreprises
- **En présentiel à la CCI du Val-d'Oise, à Cergy, dans le cadre de permanences auxquelles il est possible de s'inscrire :** www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/ci95/accompagnement-a-la-fiscalite
- **À Argenteuil, dans les locaux mis à disposition par le MEDEF 95 (les entreprises non adhérentes du MEDEF peuvent s'inscrire aux permanences) :** <https://95.territoires.medef.com/permanence-de-la-ddfip.htm>

Votre contact :

Cédric de Bartolo, accompagnateur fiscal personnalisé des PME à la DDFIP du Val-d'Oise :
ddfip95.accompagnement-fiscal-pme@dgif.finances.gouv.fr
Tél. : 01 34 24 56 17 et 06 14 61 56 81

ANALYSES MÉDICALES : INOVIE OPÈRE AU NIVEAU NATIONAL

Le cœur de métier d'INOVIE est l'analyse biomédicale, pratiquée au sein de laboratoires de ville. Devenu le 3^e acteur du diagnostic médical en France, le réseau vient de rejoindre le MEDEF 95 via sa filiale valdoisienne LMB Biofutur, avec la volonté de renforcer l'image du groupe en pleine croissance. Christophe Crouzier, biologiste associé et directeur INOVIE Île-de-France, en est le porte-drapeau régional.

Pour comprendre l'ADN d'INOVIE, il convient en préambule de poser le décor. Le réseau a un fonctionnement atypique. C'est à partir de 2010 que des professionnels de santé, médecins et pharmaciens biologistes indépendants se sont regroupés autour de valeurs communes et d'une ambition partagée : développer la biologie médicale pour améliorer la prise en charge de leurs patients, dans un intérêt de service public. « L'évolution du métier et les contraintes économiques inhérentes au secteur ont encouragé les acteurs à se regrouper, d'abord par petites grappes de cinq laboratoires car la profession se voulait très réglementée. Puis, des rapprochements plus importants ont été possibles, ouvrant de nouvelles opportunités pour gagner en force de frappe, commente Christophe Crouzier. Ces biologistes, tous actionnaires du groupe, s'emploient pour développer leurs activités autour d'un projet mutualisé, et diversifier l'offre d'examens. »

Né en Occitanie

L'aventure a d'abord commencé à Montpellier. Après une forte croissance par acquisition, la structure s'est développée pour devenir une référence régionale impulsant une dynamique similaire dans d'autres régions de France. Ce modèle unique a conduit les biologistes médicaux dirigeants à viser un maillage national, en jouant sur la proximité et la qualité de service, un système qui permet d'associer les responsables de site au fonctionnement de la société pour une meilleure symbiose entre la démarche médicale et la gestion d'entreprise. Le groupe, porté dans son développement par l'entrée au capital de fonds financiers, est aujourd'hui composé de plus de 650 laboratoires de proximité et 65 plateaux techniques de haute performance, répartis au sein de 25 filiales. L'Île-de-France compte 143 sites de prélèvements (dont une vingtaine dans le Val-d'Oise), 1 500 salariés et trois



« Le groupe est en croissance permanente : notre objectif est d'aller au-devant des publics avec une approche préventive. »



Christophe Crouzier,
biologiste associé
et directeur INOVIE
Île-de-France

plates-formes d'analyses réalisant 95 % des examens dits de « routine », sa principale activité. L'une d'entre elle est implantée à l'Isle-Adam et emploie une cinquantaine de personnes ; les deux autres se trouvent à Montevrain dans le 77 et Saint-Maur dans le 94. Le siège administratif de la structure francilienne est également basé dans le département, à Cergy. Il regroupe 70 collaborateurs qui opèrent sur des métiers transversaux : informatique, RH, finances, comptabilité, etc.

Un développement rapide

« Le groupe est en croissance permanente, se réjouit Christophe Crouzier. Dans cette perspective, nous explorons de nouvelles pistes de développement. Notre objectif est d'aller toucher des cibles B to B et de renforcer notre présence au sein des centres de santé, cliniques, EHPAD, mais aussi auprès des entreprises. L'idée est de travailler sur une approche préventive et d'accompagner les structures professionnelles en allant au-devant des publics. Cette démarche a d'ailleurs motivé notre adhésion au MEDEF, afin de gagner en notoriété dans les années à venir. Nous étions jusqu'alors essentiellement présents dans des réseaux professionnels liés à notre activité. »

D'autres ouvertures de laboratoires sont également envisagées pour accroître le maillage territorial. Le développement d'activités complémentaires est un autre axe stratégique, comme le dépistage des toxiques et stupéfiants ou la détection des drogues de soumission chimique. Le groupe, qui est passé de 2 000 à 6 000 collaborateurs en quelques années, avec une accélération forte durant la période Covid, se met en ordre de marche au niveau organisationnel, pour déployer des outils

toujours plus adaptés, entrer dans une phase de consolidation et de maturité. La volonté est aussi d'accélérer la digitalisation pour simplifier les démarches administratives, par exemple. « Cette réussite s'appuie sur des équipes solides. Le recrutement fait partie des enjeux à venir, un sujet majeur pour le groupe. Nous recherchons des profils de secrétaires médicales, de préleveurs de laboratoire et d'infirmiers, pour compléter nos effectifs dans ces métiers en tension, où les besoins sont quasi permanents. » Avis aux vocations !

« Le recrutement est un enjeu central : nous recherchons des profils dans des métiers en tension où les besoins sont quasi permanents. »



Chiffres clés :

650

laboratoires de proximité
à l'échelle nationale

Le groupe est passé

de 2 000

à 6 000

collaborateurs en quelques
années

INOVIE en Île-de-France :

143

sites de prélèvement, dont
environ 20 dans le Val-d'Oise

3

plateformes techniques
régionales (L'Isle-Adam,
Montevrain, Saint-Maur)

1 500

salariés

COBATEC :

UN DOMAINE DE PRÉDILECTION, L'ENVELOPPE DES BÂTIMENTS

Plus de 22 ans d'expertise, un chiffre d'affaires de 7,5 M € en 2024, 17 collaborateurs et près de 400 clients, parmi lesquels de grands groupes et de très belles références. COBATEC est une entreprise spécialisée dans les travaux de toiture, étanchéité, bardage, désenfumage et sécurisation en toiture (neuf et rénovation). Elle traite et réalise des visites de maintenance et nettoyage de toiture sur toute la France. Rencontre avec son dirigeant : Lionel Guilhot.

Adhérente au MEDEF 95 depuis un an, la société est implantée à Gonesse, dans le Val-d'Oise. Lionel Guilhot, associé fondateur, est à la manœuvre. Posé, méticuleux, le dirigeant est un interlocuteur de confiance, qui mise sur la qualité, la satisfaction client et la sécurité des collaborateurs, un point non négociable pour assurer le bien-être des équipes qui entretiennent 7 millions de m² de toiture dans l'hexagone.

« Après un BTS et plusieurs années dans le domaine de l'électrotechnique, l'envie de sortir des bureaux m'a guidé vers d'autres projets, raconte Lionel Guilhot. J'ai eu l'opportunité de rejoindre la société SMAC pendant 17 ans (agence de Sarcelles), groupe spécialisé dans l'étanchéité, où j'ai appris le métier, gravi les échelons jusqu'à devenir numéro deux de l'agence. J'y ai formé 18 collaborateurs conducteurs de travaux, mais le constat était sans appel : aucun ne restait, ce qui était très frustrant ! Cette situation m'a fait réfléchir. Si les objectifs étaient atteints, les salariés n'étaient pas récompensés à la hauteur des efforts fournis. L'entreprise a ensuite été rachetée. De mon côté, je ne me sentais plus en phase avec le fonctionnement du groupe. Cela a suscité des interrogations et des remises en question pour la suite. Dans le même temps, mon responsable a décidé de partir et de monter sa propre structure dans le domaine de l'étanchéité. Il m'a proposé que nous développions le projet ensemble. J'ai accepté de relever le challenge ! » Cette décision marque un nouveau départ pour le futur patron qui prend le risque de quitter une grande entreprise pour écrire une nouvelle histoire professionnelle.





Repartir d'une page blanche

Tout est à construire. L'activité se développe petit à petit : chiffre d'affaires en croissance continue mais raisonnée, embauches régulières de techniciens, signatures de nouveaux contrats, recours à la sous-traitance pour absorber les surcroûts d'activité... L'entreprise enregistre une récurrence importante au niveau des clients, un vivier solide qui assure un fonds de roulement régulier, avec des contrats nouveaux qui viennent étoffer le carnet de commandes, permettant une visibilité sur plusieurs années. « Nous avons noté une belle accélération de l'activité après le Covid », constate Lionel Guilhot. Parmi ses clients : Safran, ADP, Lapeyre, Boulanger, Ariane Groupe, Saint-Gobain, Prologis, Pathé Gaumont, Carrefour, Derichebourg, UPS, Vinci, Eiffage, Spie, Auchan, des syndicats et foncières..., pour lesquels COBATEC assure la plupart du temps des interventions multi-sites, partout en France. « Récemment, nos équipes ont assuré un gros chantier pour Prologis de 35 000 m² au Havre qui a demandé la dépose et la réfection de toute la toiture, une réalisation dont nous sommes fiers. »



« L'entreprise entretient 7 millions de m² de toiture dans l'hexagone. »

Chiffres clés :

► **22 ans**
d'expertise

► plus de
7 M de m²
de toiture sous contrat

► **17**
collaborateurs

► près de
400
clients

► **7,5 M €**
de chiffre d'affaires



Un sujet majeur : la sécurité

Le directeur général ne laisse rien au hasard, une exigence qui plaît aux grands groupes avec lesquels il collabore : chaque équipe est composée d'un binôme (un chef d'équipe et un compagnon) et dispose d'équipements spécifiques notamment des camionnettes-nacelles. « Nous en avons fait fabriquer cinq sur-mesure, qui peuvent monter jusqu'à 16 m de haut. En interne, nous mettons un point d'honneur à faire progresser nos salariés à travers des formations (dernières obligations réglementaires, stages d'accès en hauteur, montage d'échafaudage...). Leur évolution fait l'objet d'une réflexion permanente, tout comme l'intégration de nouvelles techniques et méthodes. Je suis toujours à l'affût des nouveautés arrivant sur le marché pour mieux servir nos clients et rester en phase avec les besoins du marché : acquisition d'un robot de nettoyage pour les panneaux photovoltaïques, végétalisation et peinture blanche des toitures, systèmes d'isolation plus performants, toitures façade... ». La valorisation des savoir-faire est également un choix assumé et volontaire : versement de primes régulières, paniers repas, chèques cadeaux pour encourager chacun et renforcer l'attachement à l'entreprise. Une vision du management que le dirigeant défend alors que le recrutement reste une vraie difficulté dans ces métiers techniques, physiques et requérant des déplacements réguliers aux quatre coins de l'Hexagone.

Contact :

Lionel Guilhot
Directeur général
Tél. : 01 39 87 74 75
Port. : 06 76 80 28 60
l.guilhot@cobatec.fr
3 avenue du Maréchal Juin
95500 Gonesse
www.cobatec.fr

Pérenniser

Lionel Guilhot pilote aujourd'hui intégralement la société, mais prépare la transmission aux petits enfants de son ancien associé. Ces derniers sont toujours partie prenante dans l'entreprise, mais en retrait des décisions opérationnelles. Ils assureront néanmoins la continuité après le départ du dirigeant d'ici trois ans, en lien avec l'équipe en place. En interne, des collaborateurs encadrants montent progressivement en compétence afin de prendre le relais auprès des clients. Des opérations de croissance externes visent à consolider l'ensemble, avec l'acquisition récente d'une entreprise à Rouen. COBATEC s'affiche à la fois comme une société solide, structurée et dimensionnée pour perdurer, s'appuyant sur une gestion saine mais aussi flexible dans son organisation, avec une capacité à monter en puissance (jusqu'à 60 personnes supplémentaires) lors des pics d'activité.

« En interne, nous mettons un point d'honneur à faire progresser nos salariés à travers des formations. »



05 ÉDITO.**ACTUS.****06•** En bref**10•** Entretien avec Daniel Weizmann, président du Conseil d'administration d'in'li**14•** Entretien avec Florence Lustman, présidente de France Assureurs**MANDATS.****20•** 2026 : renforcer notre voix dans les institutions de la protection sociale**21•** Rencontre avec Rodolphe Subira, chef de file CAF**ATOUTS.****24•** Cap Digital : penser et élaborer collectivement le futur**26•** Entretien avec Charles Huot, président de Cap Digital**L'INVITÉE.****54•** Entretien avec Martin Sion, président exécutif d'ArianeGroup**DÉCRYPTAGE.****60•** REF 2025 à Roland-Garros : jeux décisifs !**62•** Emploi des 50 ans et plus : comptons sur l'expérience !**66•** Finances publiques, où en sommes-nous ? Entretien avec François Ecalte, ancien scrutateur à la Cour des comptes et au ministère des Finances, fondateur de l'association Finances publiques et économie (Fipeco)**REPÈRES.****69•** Les EdTech au service de la montée en compétences des salariés**71•** L'entreprise, levier de transition pour un futur plus juste et équitable**PORTRAIT D'ENTREPRISE.****74•** Greenworking : inspirer vos changements**INTERNATIONAL.****76•** Sommet Business Europe : il faut relancer le moteur économique de l'Europe !**DROIT.****81•** Usage des outils d'IA en entreprise : entre généralisation et nécessité d'encadrement**82• LIVRES.****30 DOSSIER.****SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE : QUELLES ARMES POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?****32•** Panorama des forces et vulnérabilités françaises et européennes**33•** L'éclairage d'Anne-Sophie Alsif, cheffe économiste de BDO France, professeure d'économie à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**36•** Quelle réindustrialisation en Île-de-France ?**40•** Entretien avec Bruno Bonnell, secrétaire général pour l'investissement, en charge de France 2030**41•** Souveraineté technologique : quelle autonomie ?**44•** Assurer la protection des entreprises stratégiques**45•** Identifier les risques et menaces : une priorité pour les entreprises. Entretien avec Geoffroy Roux de Bézieux, président d'honneur du MEDEF**48•** Quels leviers pour soutenir les entreprises ?**50•** Entretien avec Isabelle Patrier, co-présidente de la Commission souveraineté et sécurité économiques des entreprises du MEDEF

DIRECTEUR DE PUBLICATION : Virginie Rhéa, délégué général / **RÉDACTRICE EN CHEF :** Elena Natalitch, directrice Presse et Communication / **RÉDACTION ET COORDINATION :** Philippe Slavon / **COUVERTURE :** Eliot Blondet / **MAQUETTE ORIGINALE :** Cithéa. / **CONCEPTION GRAPHIQUE, RÉALISATION, MISE EN PAGE ET RÉGIE PUBLICITAIRE :** Cithéa. 178, quai Louis Blériot. 75016 Paris - 01 53 92 09 00 - contact@cithea.com - www.cithea.com - contact@cithea.com / **PUBLICITÉ :** Vous souhaitez figurer dans la prochaine édition ? Cithéa. 01 53 92 09 00 / **IMPRESSION :** Imprimerie Jean-Bernard / **DÉPÔT LÉGAL :** 3^e trimestre 2025

Le journal n'est en aucun cas responsable des photos, des textes et illustrations qui lui sont adressés. La société Cithéa ne saurait être tenue responsable pour toute erreur ou omission dans les textes et illustrations du journal. Les informations contenues dans cet ouvrage sont données à titre indicatif et ne sauraient engager la responsabilité de Cithéa. Cithéa remercie toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage, sans qui il n'aurait pu voir le jour.

Et si la *souveraineté*,
ce n'était pas
seulement diriger,
mais *protéger* ?
Soutenez ceux qui en
font *une réalité* au
quotidien.

Chaque don compte.

Aidez-nous à accompagner
les 1350 personnes en situation de handicap
qui résident dans les Maisons Perce-Neige.

Agence **why**

Je fais un don



www.perce-neige.org
7, bis rue de la Gare - CS 20171
92594 Levallois-Perret Cedex
01 47 17 19 30



FONDATION
**PERCE
NEIGE**

« À l'heure des choix,
les entreprises sont
prêtes. Au Gouvernement
maintenant de jouer le jeu. »

BRUNO BERTHET

PRÉSIDENT DU MEDEF ÎLE-DE-FRANCE



JEU DÉCISIF POUR NOTRE ÉCONOMIE

Cette rentrée a une saveur inédite. Entre incertitude politique, menaces sur nos finances publiques et tensions géopolitiques croissantes, l'économie française entre dans un moment charnière. Les entreprises, elles, continuent d'avancer. Mais dans un environnement devenu illisible, elles ont besoin de plus de clarté, de trajectoire, de confiance. Confiance dans le travail, dans l'initiative privée, dans leur capacité à répondre aux grands défis de notre temps : souveraineté technologique, réindustrialisation, transition écologique...

Patrick Martin, notre président, l'a souligné avec justesse : il n'y a pas de politique économique responsable sans orientation stratégique cohérente en matière de croissance, d'emploi et de pouvoir d'achat. Or, nous sommes encore trop souvent freinés par des normes déconnectées, une fiscalité désincitative, un empilement de

contraintes qui affaiblit notre compétitivité au lieu de la renforcer :

- 14 Md € d'alourdissement fiscal sur les entreprises dans le budget 2025 : un non-sens dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée ;
- Une dette publique qui nous fait vivre à crédit plus de quatre mois par an : une fragilité majeure ;
- Des signaux faibles ignorés depuis trop longtemps sur l'emploi, la formation, l'attractivité de nos territoires : un manque de vision collective.

À l'échelle francilienne, nous le constatons chaque jour.

Nos entreprises innovent, recrutent, exportent, mais peinent à se projeter dans un cadre stable. Elles attendent de la cohérence, pas des injonctions contradictoires. Elles attendent une vision, de l'audace, pas de la résignation.

Le MEDEF Île-de-France est pleinement mobilisé. Fort d'un réseau

de plus de 200 000 entreprises, nous portons la voix des entrepreneurs dans toutes les instances, faisons remonter les signaux du terrain et formulons des propositions concrètes.

Avec lucidité, exigence et un sens affirmé des responsabilités. Car le travail est notre boussole. C'est lui qui permet la création de valeur, le financement de notre modèle social, la réussite de nos transitions. C'est lui aussi qui redonne cohésion, sens et perspective dans un monde fragmenté.

À l'heure des choix – pour reprendre le thème de la REF – nous n'avons plus le luxe de l'attentisme.

Les entreprises sont prêtes.

Au Gouvernement et à notre classe politique maintenant de jouer le jeu : tracer une stratégie économique claire, cohérente et offensive.

La France ne gagnera pas en attendant la fin du match.

Elle doit reprendre l'initiative.



76 M €

C'est l'excédent budgétaire annoncé par le COJOP de Paris 2024, le 17 juin lors de sa dernière réunion, grâce à de bons résultats enregistrés en matière de placements financiers, de ventes des produits sous licence et de la billetterie qui a battu des records. Selon le contrat de ville hôte, 20 % de cette somme seront redistribués au Comité International Olympique (CIO), 20 % au Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) et les 60 % restants serviront à financer des projets de développement du sport (État, Ville de Paris, Département de Seine-Saint-Denis, Région Île-de-France, Métropole du Grand Paris).

Coup d'envoi de l'Équipe de France du Numérique

Si l'écosystème numérique français foisonne d'initiatives, de talents et d'innovations, il est aussi fragmenté, souvent peu lisible, et manque d'une capacité à parler d'une seule voix. C'est ce constat partagé qui a conduit Numeum à lancer l'Équipe de France du Numérique : une dynamique collective inédite pour unir les forces vives de la filière et répondre, ensemble, aux grandes transitions écologique, économique, sociale et sociétale. Plus de 70 organisations et associations ont déjà rejoint l'initiative – réseaux nationaux et régionaux, clusters, communautés, acteurs publics, grandes fédérations et associations professionnelles – toutes déterminées à jouer collectif, à créer du lien, à renforcer l'impact collectif.

Une dynamique au service de trois objectifs :

- cartographier et valoriser l'écosystème, pour en renforcer la lisibilité et la reconnaissance ;
- coordonner les prises de parole sur les grands enjeux numériques qui traversent les métiers, les territoires, les organisations ;
- amplifier les initiatives existantes, pour les faire changer d'échelle et accélérer les dynamiques de transition.

L'énergie d'un collectif prêt à entrer en action et des acteurs majeurs du numérique réunis autour d'un objectif commun : structurer leur jeu collectif pour mieux peser, mieux agir, mieux incarner. Les premières actions concrètes verront le jour dès la rentrée.

Rejoindre le collectif :
equipedunumerique.fr



Rémunérations : davantage de transparence d'ici la fin de l'année

La directive européenne relative à la transparence des rémunérations sera transposée dans le droit français d'ici la fin de l'année, a annoncé le ministère du Travail. Ce texte introduit de nouvelles obligations en matière de transparence salariale, tant pour les candidats à l'embauche que pour les salariés en poste. Il implique une refonte profonde des politiques de rémunération et des pratiques RH. Les entreprises devront anticiper ces nouvelles obligations, notamment en mettant en place des systèmes d'évaluation des emplois non sexistes, en adaptant leurs grilles salariales et en formant leurs équipes RH. Les premières obligations concerneront les entreprises de 150 salariés et plus, qui, selon la directive, devront fournir leurs données au plus tard le 7 juin 2027.



LES SALARIÉS FRANÇAIS JUGENT POSITIVEMENT L'ACTION DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'INCLUSION

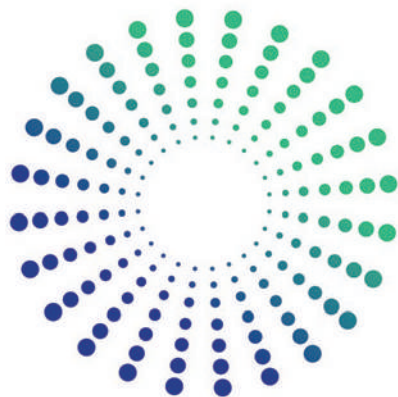
Selon le dernier baromètre « Diversité et inclusion » (BVA Consulting, mars 2025), plus de trois-quarts des salariés estiment que leur entreprise a progressé sur ce thème au cours des trois dernières années. Ils sont 46 % à souhaiter qu'elle poursuive ses actions et 45 % qu'elle s'engage davantage, tendance encore plus marquée chez les jeunes ; seuls 8 % des effectifs prônant un mouvement inverse. De manière globale, 83 % des salariés perçoivent leur environnement de travail comme propice à l'inclusion, soit une hausse de sept points par rapport à 2024.



Simplification du droit des entreprises en difficulté : un groupe de travail est lancé

Les ministres de la Justice et du Commerce ont installé le 27 mai dernier un groupe de travail visant à élaborer un droit plus accessible et intelligible pour les entreprises françaises. Principaux objectifs : réduire le nombre de procédures collectives et créer des procédures simplifiées. Il existe actuellement treize procédures amiables et collectives s'appliquant aux entreprises en difficulté. Une complexité qui est source d'insécurité juridique, comme l'ont rappelé le comité des États généraux de la Justice en 2022 et les conclusions du groupe de travail du Conseil d'État. En juin 2024, ce dernier suggérait notamment de réduire le panel de procédures, de réorganiser certaines dispositions du code de commerce et de créer des mécanismes simplifiés applicables aux PME. Le groupe de travail présidé par Anne-Sophie Texier, avocate générale à la Cour de cassation, et Philippe Roussel Galle, professeur agrégé de droit à l'université Paris Cité, fera appel à onze experts et bénéficiera de l'appui de la Direction des affaires civiles et du sceau (DACs), de la Direction générale du Trésor et de la Direction générale des Entreprises (DGE). Au menu de ses travaux : la simplification du traitement de la défaillance des entrepreneurs individuels, le rapprochement des procédures de sauvegarde et de redressement judiciaire, le regroupement des dispositions communes à plusieurs procédures collectives, ou encore la refonte du régime des sanctions professionnelles.





CHEM DAY²⁰²⁵

le plus grand événement en France dédié à la Chimie 16 décembre 2025, au CNIT Forest (Paris - La Défense)

Un nouveau grand rendez-vous dédié à l'industrie de la Chimie, à ses acteurs
et à ses innovations pour relever les grands défis à venir

+ plus de 130 exposants (dont une centaine de startups européennes)
des keynotes, des tables rondes, des ateliers
avec notamment :



Marc Ferracci
Ministre chargé de
l'Industrie et de l'Énergie



Frédéric Gauchet
France Chimie



Ilham Kadri
Syensqo



Thierry Le Hénaff
Arkema



Philippe Kehren
Solvay



Pierre Luzeau
Seqens



Marilene Turcotte
Air Liquide

Programme et billets sur :



www.chemday.fr

#ChemDay #GrâceàlaChimie

Un événement organisé par Chimie Promotion, sous l'égide de France Chimie

**FRANCE
CHIMIE** CRÉER
RÉVÉLER
PARTAGER

“ La Chimie joue un rôle indispensable pour notre souveraineté industrielle. ”



Entretien avec Magali Smets, DG de France Chimie, la fédération qui représente les entreprises de la Chimie en France.

En quoi la Chimie est-elle indispensable pour la souveraineté économique de la France et de l'Europe ?

La Chimie en France occupe le 2^e rang en Europe en termes de chiffre d'affaires (102 milliards d'euros). Avec 4 000 entreprises réunissant 229 000 salariés et 19 plateformes, c'est l'un des principaux acteurs de l'économie de notre pays, avec un fort ancrage territorial.

Elle joue un rôle crucial dans notre souveraineté industrielle car elle fournit les substances et les matériaux indispensables aux autres industries : ils sont nécessaires à la production de 96% des produits manufacturés. Elle est notamment au cœur d'enjeux actuels tels que la défense, les médicaments, les batteries, les microprocesseurs, l'économie circulaire, l'alimentation... Sans Chimie, pas d'économie résiliente !

Quel est l'impact de la nouvelle donne mondiale sur un secteur comme la Chimie ?

Après une décennie de croissance quasi continue, la Chimie en France comme en Europe traverse aujourd'hui une crise inédite et alarmante. De nombreux emplois ont été déjà détruits en quelques mois et 15 à 20 000 emplois directs sont menacés en France sans action résolue des pouvoirs publics.

Confrontée notamment aux surcapacités chinoises et aux tarifs douaniers américains, la Chimie en France n'est pas en mesure de résister : elle est pénalisée par des coûts de l'énergie plus importants que dans les zones concurrentes, une réglementation européenne complexe et la fiscalité la plus élevée de la zone euro. Le secteur est d'autant plus fragilisé qu'il est engagé dans une transformation de grande ampleur qui lui demande des investissements très importants, notamment en matière de décarbonation.

Qu'attend le secteur des pouvoirs publics pour faire face à cette situation ?

France Chimie a identifié 6 priorités d'action : réduire durablement les coûts de l'énergie pour l'industrie ; accélérer et renforcer les mesures de défense commerciale face à la concurrence déloyale ; adapter et simplifier rapidement la réglementation ; ramener la fiscalité industrielle française dans la moyenne européenne ; poursuivre une décarbonation pragmatique et accélérer la modernisation des sites et l'innovation ; accompagner le renouvellement des compétences.

Le plan d'action de la Commission européenne annoncé récemment va dans le bon sens. Il y a urgence à ce que ces actions se concrétisent.

Pourquoi France Chimie organise-t-elle un grand rendez-vous, le « Chem Day », dans ce contexte ?

C'est par l'innovation que nous pourrions rebondir. A travers cet événement, nous voulons fédérer notre réseau, faire rayonner la Chimie auprès de ses parties prenantes pour montrer ses atouts, son rôle et sa capacité à se projeter dans un monde plus durable.

“ La Chimie en France occupe le 2^e rang en Europe en termes de chiffre d'affaires (102 milliards d'euros). ”

A portrait of Daniel Weizmann, a middle-aged man with short, dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and a green tie with a small white star pattern. He is standing in front of a large window that looks out onto a cityscape. The text is overlaid on the lower half of the image.

Entretien avec
**DANIEL
WEIZMANN**

président du Conseil d'administration d'in'li

Avec un parc de 80 000 logements en gestion et plus de 160 000 clients logés, le groupe in'li, créé le 31 mars 2025, est, aux côtés de la Caisse des Dépôts, l'un des principaux acteurs du marché du logement à prix maîtrisé. En proposant une offre inférieure de 15 % au prix du marché privé, il entend bien accélérer d'ici 2 à 3 ans sur l'une de ses vocations premières : faciliter l'accès à la propriété des salariés et des jeunes actifs. Entretien avec Daniel Weizmann, président du Conseil d'administration d'in'li.

À quelle demande le logement intermédiaire répond-t-il ?

Apparu en 2014, le logement intermédiaire constitue une véritable alternative pour les salariés et les jeunes actifs dont les revenus dépassent les plafonds du logement social, mais restent insuffisants pour accéder au marché privé, souvent trop onéreux. Il propose ainsi des loyers plafonnés, plus accessibles. Actuellement, l'écart entre ces deux marchés ne cesse de croître en Île-de-France : 13 € le m² dans le social contre 28 € le m² dans le privé. Une situation qui crée de fortes tensions et nuit à l'attractivité des entreprises, les salariés ne pouvant se loger à proximité de leur lieu de travail.

Comment parvenez-vous à développer une offre massive de logements à prix maîtrisés ?

Le modèle économique du logement à prix maîtrisé nécessite de disposer d'importants fonds propres, alimentés par la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC), ancien 1 % patronal, l'engagement des investisseurs, le recours à des prêts et le produit de la location des appartements. À cela s'ajoute ce qui fait notre particularité : la possibilité pour nos locataires de devenir propriétaires de leur logement dès la 11^e année d'occupation. Des ventes qui viennent renforcer nos fonds propres et donc nos budgets d'investissement. Avec Éric Balci, directeur général d'in'li, nous avons engagé la filialisation des 4 in'li en régions (in'li Aura, in'li Paca, in'li Sud-Ouest et in'li Grand Est) auprès d'in'li Île-de-France pour devenir un groupe national en mars dernier. Notre modèle économique est aujourd'hui unique : nous sommes une foncière résidentielle de développement fondée sur une politique de cession qui vise à accompagner le parcours résidentiel et à dégager les financements pour produire plus de logements neufs. Pour convaincre la communauté financière, nous avons veillé à consolider notre santé économique – des efforts récompensés en juin dernier par une excellente note des agences de notation qui scrutent notre gestion. En effet, in'li a vu sa perspective de notation révisée à la hausse par Moody's, bénéficiant ainsi d'une des meilleures notations financières du secteur immobilier en Europe. De quoi nous ouvrir de belles perspectives pour mieux répondre à la demande : notre objectif est de construire 4 000 logements par an.

« Le modèle économique du logement à prix maîtrisé nécessite de disposer d'importants fonds propres. »



Engagés pour l'autonomie !

L'OCIRP, assureur paritaire à vocation sociale, innove depuis près de 60 ans en collaborant avec ses institutions de prévoyance membres pour protéger le salarié et sa famille en les aidant à faire face aux conséquences d'un décès ou de la perte d'autonomie.

Plus de six millions de garanties OCIRP ont été souscrites pour couvrir ces risques lourds. Négociées au sein des entreprises ou des branches professionnelles, elles garantissent le versement d'une rente ou d'une aide financière ponctuelle, ainsi qu'un accompagnement social personnalisé.

« Notre objectif est de construire 4 000 logements par an. »

Mais l'accumulation de normes techniques et environnementales n'a cessé de renchérir le coût du logement. Faut-il revoir ce cadre réglementaire pour permettre justement à davantage de Français d'accéder à la propriété ?

Nous sommes dans une situation paradoxale. D'un côté, ces normes nous ont permis d'atteindre un standard de qualité qui a valorisé notre parc (un actif de plus de 12 Md €), un logement neuf consommant jusqu'à 5 fois moins d'énergie. Et d'un autre côté, la norme RE2020 a renchéri de 5 à 10 % le coût de construction, rendant l'accession à la propriété plus difficile pour les ménages, dans un contexte d'augmentation des taux. Cela nous oblige à chercher en permanence un juste équilibre entre des prix de vente acceptables et un portefeuille d'actifs de qualité, capable d'attirer les investisseurs.

Le Fonds vert peut-il aider les maires qui souhaitent construire davantage sur leurs communes ?

Il offre l'avantage de pouvoir libérer plus facilement du foncier en permettant le réaménagement des friches. Des opérations complexes qui nécessitent souvent des travaux de dépollution et de déconstruction. Nous avons ainsi inauguré en juin dernier, à Suresnes, notre première opération de transformation d'un immeuble obsolète de bureaux en 73 logements. Quand on sait que 5 millions de m² de locaux professionnels sont vacants en Île-de-France et que beaucoup de communes cherchent à rééquilibrer la typologie de leur population, le logement à prix maîtrisé a donc de beaux jours devant lui.

Quel accompagnement proposez-vous à vos locataires tout au long de leur parcours résidentiel ?

Il s'agit de proposer à nos clients, tout au long de leur parcours résidentiel au sein de notre parc, une écoute attentive, via une cellule dédiée, pour mieux répondre à leurs attentes et besoins. L'objectif est qu'ils se sentent bien dans leur logement, que celui-ci puisse s'adapter à l'évolution de leur situation familiale, afin qu'à terme, ils aient envie de l'acquérir grâce à notre dispositif d'accession à la propriété. Actuellement, nous n'avons que 2 à 3 % d'acquéreurs parmi nos locataires. Nous souhaitons porter ce chiffre à 7 %, en franchissant la barre des 5 % d'ici 2 à 3 ans. Un enjeu crucial, car 5 % de ventes représentent 1,1 Md € de fonds propres.

De quelle manière avez-vous été affecté par la crise de l'immobilier ? Le marché francilien vous semble-t-il repartir ?

Depuis plus de 3 ans, la crise a été particulièrement aiguë. Nous avons dû faire face à l'augmentation des taux d'intérêts, du prix du foncier, du coût de la construction et de la taxe foncière. À cela s'est ajoutée une politique gouvernementale peu favorable au logement. Résultat : le marché immobilier s'est figé et ne devrait pas repartir avant fin 2026, bon nombre de projets étant gelés jusqu'aux élections municipales. Notre groupe, géré paritairement, a su prendre ses responsabilités, en privilégiant la vente des appartements à l'unité plutôt qu'en bloc, afin de gagner en souplesse financière, et en acquérant en bloc des immeubles que les promoteurs ne parvenaient plus à vendre. Nous sommes d'ailleurs les seuls, avec la Caisse des Dépôts, à disposer d'une surface financière suffisante pour pouvoir le faire. Mais le secteur a besoin d'un coup de pouce de l'État, qui pourrait réactiver le dispositif Pinel ou un équivalent. Ce dernier représentait environ 30 % des logements neufs et rapportait chaque année 80 Md € à l'État, au travers des taxes sur les ventes. Une chose est certaine : chez in'li, nous continuerons à accompagner les projets ambitieux qui contribuent à renforcer l'attractivité des territoires.

in'li en
Île-de-France

43 269

logements en gestion

+100 000

locataires

861

collaborateurs

Entretien avec

FLORENCE LUSTMAN

présidente de France Assureurs

L'ASSURANCE

FACE AUX DÉFIS CONTEMPORAINS

« Chaque année, plus de 8,5 Md € de prestations sont versés au titre de la prévoyance collective, qui couvre deux tiers des salariés. »

Quelles sont les principales menaces auxquelles les entreprises sont confrontées ?

En 2025, le dérèglement climatique, les cyberattaques, l'environnement économique instable et le contexte politique agité figurent en tête de la cartographie des risques publiée par France Assureurs. Par rapport aux années précédentes, les risques politiques et sociaux ont gagné 7 rangs tandis que les risques liés à l'intelligence artificielle se précisent. Jamais les entreprises n'ont eu à affronter un niveau de risques aussi élevé, et ce dans tous les domaines : une entreprise sur deux a déjà été victime de cyberattaques, les grêlons qui sont passés de la taille d'une balle de ping pong à une balle de tennis transpercent désormais les toitures des usines et l'absentéisme flambe avec 386 millions de jours d'arrêt de travail prescrits en 2023. Des risques historiques tels que l'incendie sont également concernés. Nous avons constaté une hausse en 2024 de +64 % de la charge des sinistres graves hors climatique par rapport à la moyenne des années 2014-2022. Cette évolution est principalement liée aux incendies.

Face à l'augmentation des risques, quel est le rôle de l'assurance pour accompagner et renforcer la résilience des entreprises ?

Historiquement, l'assurance a été créée et s'est développée en soutien de l'activité économique marchande. Elle constitue la ceinture de sécurité de l'entreprise, permettant la reprise rapide de l'activité économique après un sinistre et donc la sauvegarde de l'emploi.

Au quotidien, les assureurs accompagnent les entreprises dès la souscription, étape clé lors de laquelle un dialogue partenarial se met en place. Celui-ci comprend l'analyse des risques sur le terrain, la définition et la mise en place éventuelle de plans d'action et peut inclure des formations.

Au-delà de ces actions classiques, les assureurs mènent également un travail global de prévention pour renforcer la connaissance des risques, la résilience et la capacité de rebond des entreprises. Par exemple, France Assureurs a édité dans ce cadre un guide de prévention des risques cyber et participe activement en tant que membre fondateur à cybermalveillance.gouv.fr.

Enfin, les assureurs investissent massivement dans les entreprises, en soutenant l'économie et toutes les entreprises sur l'ensemble du territoire national.

Maîtrisez les risques Formez vos équipes Gagnez en performance Créez une entreprise plus résiliente

Des formations conçues par des experts.
Pour celles et ceux qui prennent des décisions.

Risques stratégiques et opérationnels

Compliance et obligations réglementaires

Cyber, data et Intelligence Artificielle

Assurance et financement des risques

ESG, climat et développement durable



+ 79 programmes conçus
pour les décideurs



Pédagogie appliquée, cas réels,
experts en activité de haut niveau



Formations à Paris, en distanciel
ou sur-mesure en entreprise

Consultez nos formations sur formation.amrae.fr



« Avec près de 2 600 Md € d'actifs sous gestion, l'équivalent de 90 % du PIB français, les assureurs sont les premiers investisseurs institutionnels. »

La protection de la santé des salariés est un enjeu crucial. Quel rôle joue aujourd'hui l'assurance pour accompagner salariés et employeurs ?

Le système de santé Français repose sur un socle universel et solidaire et une complémentarité entre l'assurance maladie obligatoire et l'assurance maladie complémentaire qui placent la France parmi les pays disposant d'un reste à charge parmi les plus bas des pays de l'OCDE. Les assureurs sont des acteurs clefs de l'accès aux soins : ils prennent en charge 31 Md € de dépenses de santé et couvrent 96 % des Français en complémentaire.

L'entreprise constitue un véritable territoire de santé via la couverture complémentaire collective mise en place par les employeurs et qui couvre aujourd'hui 9 salariés sur 10. Employeurs et assureurs permettent à l'entreprise d'être un lieu de prévention globale de la santé où se développent des programmes transversaux touchant à la fois la santé au travail et les comportements individuels. Ces programmes contribuent à la politique sociale de l'entreprise destinée à renforcer le bien-être et la qualité de vie au travail des salariés. Ainsi, les salariés bénéficient de solutions opérationnelles comme des programmes de santé publique (nutrition ou activité physique), de prévention (par exemple, bucco-dentaire, psychologique ou encore des troubles musculosquelettiques) et un accompagnement soutenu pour les proches aidants, en cas de maladies graves du salarié ou lors du retour à l'emploi après une longue absence. La grande force de ce système réside dans la personnalisation des couvertures à la mesure de l'entreprise, offrant ainsi la protection la plus adaptée aux salariés. Par ailleurs, les assureurs aident les entreprises à lutter contre l'absentéisme en fournissant des outils pour gérer les arrêts de travail. Rappelons que chaque année, plus de 8,5 Md € de prestations sont versés au titre de la prévoyance collective, qui couvre deux tiers des salariés.

Les assureurs sont aussi des partenaires de premier plan pour les entreprises en finançant leurs besoins. Comment l'assurance oriente-t-elle l'épargne pour accompagner la double transition écologique et numérique des entreprises ?

Avec près de 2 600 Md € d'actifs sous gestion, l'équivalent de 90 % du PIB français, les assureurs sont les premiers investisseurs institutionnels français. 64 % de ces placements financent les entreprises via des actions, des obligations ou encore de l'immobilier. Plus spécifiquement, plus de 171 Md € sont investis dans des actifs verts pour accélérer la transition énergétique, la décarbonation de l'industrie ou le développement de technologies bas carbone et les assureurs financent toutes les entreprises quelle que soit leur taille : ainsi les placements dans les PME et les ETI atteignent 106 Md €. Les assureurs sont toujours au rendez-vous pour défendre les intérêts économiques nationaux. Des programmes spécifiques tels que Relance Durable France ou les Obligations Relance, ont par exemple permis d'injecter près de 17 Md € dans l'économie productive locale : usines de servomoteurs électriques, relocalisation industrielle, recherche pharmaceutique, etc.

Quelles perspectives pour l'assurance aujourd'hui ?

J'en vois deux principales : les territoires et l'Europe. Dans un contexte de montée des risques, l'assurance constitue un acteur essentiel de la résilience des entreprises et des territoires. Chaque jour, ce sont 3,3 millions d'entreprises que nous protégeons, grâce aux 276 000 salariés de l'assurance implantés sur tout le territoire. Depuis début 2025, France Assureurs a renforcé son ancrage territorial en déployant 150 correspondants en régions. Leur rôle : dialoguer et accompagner les acteurs et élus locaux, les entreprises et les MEDEF territoriaux, en particulier lors des événements de grande ampleur. Rappelons enfin que l'assurance est un secteur stratégique pour l'Europe : sur les 10 plus grands acteurs mondiaux de l'assurance 5 sont européens. Cette force constitue un atout stratégique pour l'Europe car grâce à sa double mission de protection et d'investissement, l'assurance constitue un moteur de croissance pour la compétitivité, la stabilité et la souveraineté.

Chiffres clés

2 632 Md €

montant total des investissements des assureurs français en 2024, soit l'équivalent d'environ 90 % du PIB français

80 %

des investissements des assureurs français sont réalisés en France et en zone euro

64 %

des placements des assureurs financent directement les entreprises (24 % en actions, 34 % en obligations, 5 % en immobilier)

LE DÉFI ÉDUCATIF

UN CHOIX DÉCISIF



- **1.62**
Taux de fécondité
- **17,8%**
Taux de prévalence des troubles du neurodéveloppement
- **164 000**
Assistantes maternelles à la retraite d'ici 2030
- **200 000**
Places de crèches manquantes
- **26%**
Taux de couverture pour le mode d'accueil collectif

" Investissons dans la petite enfance ! "

Source : INSEE, FFEC, FEPEM, Stratégie Nationale Ministérielle pour les TND, CNAF (Données 2024)



LES CRÈCHES CAP ENFANTS

UNE PÉDAGOGIE À IMPACT



PUBLI-RÉDACTIONNEL



Cap Enfants

Un monde de bienfaits par la musique et les sens

Une pédagogie unique au service des plus petits

Pouvez-vous présenter Cap Enfants ?

« Notre réseau de crèches d'entreprises se distingue par une approche pédagogique fondée sur la musique, la culture et les arts qui servent aux enfants d'outil d'ouverture au monde, aux autres et au langage. À cet âge, ces derniers sont dans un mode exploratoire. Pour eux, la nouveauté est source d'enrichissement, de découverte, d'exploration. Véritable moteur de l'apprentissage, cette curiosité permet à l'enfant d'apprendre et de vivre ses expériences. Notre pédagogie unique musicale et multisensorielle s'appuie sur une large palette de jeux et d'activités d'éveil artistiques et culturels qui constituent notre ADN ».

Connaît-on l'impact d'une telle pédagogie ?

« Notre pédagogie a fait l'objet d'une recherche-action menée par un docteur en psycholinguistique spécialiste dans le développement de l'enfant et supervisée par une directrice de recherche à l'INSERM. Les résultats publiés en 2022 sont édifiants, en particulier sur l'acquisition du langage et la cognition spatiale du tout-petit, en mettant en lumière une amélioration sensible des performances scolaires des enfants. Les enfants du groupe pilote ayant passé deux ans dans une crèche Cap Enfants ont obtenu une note supérieure de 70% à la moyenne nationale sur des tests de vocabulaire, toutes origines sociales confondues ».

Cap Enfants a créé pour ses crèches un espace pédagogique, la Bulle Musicale®. Pouvez-vous nous en dire plus ?

« Située au centre de chaque crèche, la Bulle Musicale® est une sorte d'igloo multisensoriel. Grâce à des parois interactives, les enfants activent des sons et les associent à des images. Pendant les activités, ils vivent un voyage musical et découvrent un nouveau pays ou une région du monde, son univers sonore et musical mais aussi ses animaux, ses paysages, ses instruments de musique, ses coutumes, sa langue... Puis ils explorent d'autres sens comme l'olfaction ».

L'éducation offre-t-elle aux entreprises une façon de contribuer à la société de demain ?

« L'engagement sociétal d'une entreprise émane de sa capacité à générer un impact durable dans la société. Cela passe par des enjeux de développement durable mais aussi par une responsabilité éducative. C'est vraiment très important de choisir un environnement éducatif de qualité pour les enfants de ses salariés. Dans ce sens, l'éducation peut être un pilier de la RSE et permettre aux entreprises d'œuvrer aux côtés des jeunes enfants, de leurs familles et des professionnels pour l'égalité des chances, l'inclusion sociale, l'ouverture aux autres, au monde et à la diversité, grâce à notre pédagogie qui est unique, musicale et multisensorielle et qui bénéficie du Crédit d'Impôt-Recherche, ce qui est unique dans le monde de la petite enfance ».

2026 :

RENFORCER NOTRE VOIX DANS LES INSTITUTIONS DE LA PROTECTION SOCIALE

Fin 2025, les mandats au sein des instances de gouvernance des caisses de Sécurité sociale (CNAF, CNAM, CNAV, ACOSS) et leurs déclinaisons locales (CAF, CPAM, CRAMIF, Urssaf, etc.) seront renouvelés pour une durée de 4 ans. L'occasion pour le MEDEF en Île-de-France de réaffirmer la force de son réseau de mandataires.

Le MEDEF Île-de-France s'appuie sur un réseau de 3 000 mandataires siégeant dans des instances issues des sphères politiques, économiques, sociales et juridiques. Les mandataires sont mobilisés au quotidien pour faire entendre la voix des entreprises. C'est notamment le cas au sein des organismes de protection sociale de notre région : CAF, CPAM, CRAMIF et CTR, CTI Melun, CPR ANACT, CROCT, UGECAM et Urssaf.

Des mandats au service de la protection sociale

- La CAF (Caisse d'Allocations Familiales) gère les prestations sociales : familiales, allocations logement, revenu de solidarité active (RSA), etc. Son Conseil d'administration, où siègent 10 représentants patronaux, dont 4 mandataires MEDEF, oriente et contrôle l'activité de la caisse.
- La CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie) : acteur-clé de la régulation des dépenses de santé. Les 8 mandataires MEDEF, sur les 16 représentants patronaux, exercent un rôle d'influence et de vigilance dans les domaines de la gestion du risque, de la lutte contre la fraude, et de la maîtrise des différentes catégories de dépenses.
- La CRAMIF (Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Île-de-France) accompagne les entreprises dans la prévention et la gestion des risques professionnels, et fixe les taux de cotisation pour les couvrir. 16 représentants patronaux y siègent, dont 8 mandataires MEDEF.

- L'UGECAM (Union pour la Gestion des Établissements des Caisses de l'Assurance Maladie) gère les établissements sanitaires et médico-sociaux privés d'intérêt collectif de l'Assurance Maladie d'Île-de-France. Le MEDEF y compte 8 mandataires, sur 16 représentants patronaux.
- L'Urssaf (Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales) : pilier du financement de la protection sociale, elle collecte et redistribue plus de 500 Md € chaque année. L'Urssaf accompagne également les entreprises en difficulté. Le MEDEF y compte 2 titulaires sur 5 représentants patronaux.

Des négociations pour les présidences des caisses

Le renouvellement de ces instances impliquera également celui des présidences et vice-présidences. Elles feront l'objet de négociations avec les partenaires sociaux à l'automne. Dans cette perspective, le MEDEF Île-de-France réunira l'ensemble des organisations représentatives franciliennes, à l'image de la mobilisation coordonnée, menée en 2021. Le MEDEF Île-de-France avait obtenu la présidence de l'Urssaf Île-de-France, de l'Urssaf Seine-et-Marne, et de 5 CPAM sur les 8 franciliennes (Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne, Hauts-de-Seine et Val-d'Oise).

→ www.medef-idf.fr

RENCONTRE AVEC **RODOLPHE SUBIRA** **CHEF DE FILE CAF**

Pouvez-vous nous parler de votre parcours et de ce qui vous a amené à vous engager dans les mandats patronaux ?

Mon parcours est marqué par une double trajectoire, professionnelle et académique. J'ai exercé des fonctions de direction dans un groupe international du bâtiment, en charge du développement commercial pour l'Europe du Sud et l'Afrique, tout en menant une activité d'enseignement universitaire. Cette complémentarité m'a permis d'élargir ma compréhension des enjeux économiques et humains. C'est dans ce contexte qu'un échange avec un collaborateur du MEDEF Paris, rencontré grâce à l'un de mes étudiants, a fait émerger l'idée d'un engagement dans un mandat patronal. Initialement intéressé par les conseils de prud'hommes, j'ai finalement été orienté vers la CAF, un domaine que je connaissais peu. J'ai pu compter sur l'accompagnement et la formation proposés par le MEDEF pour m'approprier rapidement les enjeux de cette instance.

Quelles sont, selon vous, les priorités pour les administrateurs employeurs dans cette instance ?

Tout dépend de la position que l'on occupe. En tant qu'administrateur, il est possible d'adopter des positions plus affirmées. Mais dès lors que l'on occupe une présidence de commission – comme c'est mon cas – la culture du compromis s'impose rapidement pour faire avancer les choses. À la Commission Action sociale, que je préside, nous traitons des dossiers où l'humain a une part essentielle. Nous devons faire des choix, respecter des budgets, défendre des convictions et des valeurs, en ayant toujours à l'esprit d'apporter du progrès et de l'équité. Il est d'ailleurs regrettable que le manque de synergies entre institutions empêche de traiter certaines problématiques dans leur globalité. Ainsi, quand les crèches peinent à recruter, c'est aussi en raison du manque de logements accessibles pour leurs salariés.



Comment les partenaires sociaux peuvent-ils concrètement peser dans les décisions prises ?

En travaillant ensemble, en bonne intelligence, nous réussissons à trouver des solutions adaptées aux réalités du terrain. Dans les commissions, on apprend à se connaître les uns et les autres, à découvrir nos contraintes respectives et à dépasser l'esprit partisan. Mais cela suppose d'avoir su instaurer un climat de confiance, condition indispensable pour se focaliser sur l'intérêt général.

Quel message souhaiteriez-vous faire passer aux chefs d'entreprise qui hésitent à s'engager dans un mandat ?

J'ai beaucoup appris au cours de ces deux mandatures, j'ai découvert d'autres réalités, parfois dures, j'ai rencontré des femmes et des hommes venus d'horizons différents et je me suis enrichi humainement. C'est une formidable aventure à vivre. Quand on a la chance de pouvoir mettre son expérience au service du plus grand nombre, il ne faut surtout pas hésiter à le faire, même si c'est un engagement qui a aussi ses contraintes. Alors allez-y, engagez-vous !

ENGAGEZ VOTRE ENTREPRISE : DEVENEZ PROTECTEUR DE L'ENFANCE



Graziella Neuvéglise, Directrice Générale Europe du Sud, **Wipro**

« Wipro, leader mondial de la transformation métier et digitale, s'engage concrètement à rendre la société meilleure dans trois domaines majeurs : l'éducation, l'environnement et la santé.

Depuis janvier 2023, Wipro France soutient SOS Villages d'Enfants. Au-delà de notre contribution financière, nos équipes sont présentes auprès de jeunes majeurs, notamment à travers des sessions de mentoring afin de les aider à développer leurs compétences et à faciliter leur insertion professionnelle.

Ce partenariat apporte beaucoup à nos équipes également. Elles apprennent de ces jeunes, de leur énergie, de leur résilience et de leur ambition. C'est vraiment un programme gagnant-gagnant.

C'est pourquoi j'invite les sociétés, ayant le souhait de soutenir la jeunesse et de donner à leurs salariés des opportunités concrètes de s'engager, à contacter SOS Villages d'Enfants. »

**Vous aussi, soyez un super-héros aux yeux d'Océane
et de 50 000 enfants en danger en faisant de votre entreprise
un Partenaire de SOS Villages d'Enfants.**



**Contactez Émilie Fontaine
de notre service Partenariats**

**01 55 07 25 15 - efontaine@sosve.org
www.sosve.org/partenariats**



**SOS VILLAGES
D'ENFANTS
FRANCE**

SOS VILLAGES D'ENFANTS, UNE PIERRE À L'ÉDIFICE DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE



Isabelle Moret, directrice générale

« NOUS
ALLONS OUVRIR
8 VILLAGES
D'ENFANTS
D'ICI 2030. »



Reconnue d'utilité publique, SOS Villages d'Enfants accompagne des frères et sœurs dans la durée dont la situation familiale nécessite le placement et permet aux fratries de grandir ensemble. Rencontre avec Isabelle Moret, directrice générale.

COMMENT POURRIEZ-VOUS PRÉSENTER SOS VILLAGES D'ENFANTS ?

« SOS Villages d'Enfants est une association de protection de l'enfance. Depuis 70 ans, nos villages accueillent des enfants pour lesquels la vie avec leur famille n'est plus possible pour des raisons diverses liées à des carences éducatives graves ou des violences physiques, psychologiques et/ou sexuelles ».

QUELLE EST LA SINGULARITÉ DE CE DISPOSITIF ?

« Le cœur de notre métier est de permettre à des frères et sœurs de grandir ensemble, ce qui n'est pas le cas des autres dispositifs. Les enfants que nous accueillons ont connu une enfance émaillée de violences, de carences éducatives. Le fait de pouvoir rester avec leurs frères et sœurs est vraiment une ressource pour eux au moment du placement. La deuxième particularité est de proposer un accueil familial. Les enfants grandissent dans une maison avec des adultes de référence présents dans la durée ».

QUELS SONT LES PROJETS DE L'ASSOCIATION ?

« Dans les Yvelines, nous avons remporté un appel à projet du Conseil départemental pour construire dans les prochaines années deux villages d'enfants, l'un à Voisin-le-Bretonneux et l'autre à Meulan. Une centaine d'enfants y seront accueillis en complément d'un village existant déjà à Plaisir depuis bientôt 40 ans.

CES DEUX NOUVEAUX VILLAGES AURONT-ILS DES PARTICULARITÉS ?

« Celui de Voisin-le-Bretonneux disposera d'un espace de transition, un sas géré par des éducateurs travaillant sur la question de la préparation à l'autonomie des jeunes. A Meulan, un service d'accueil familial immédiat accueillera les enfants placés pour la première fois - ce sera une nouveauté à l'échelle du département. Le projet de l'association c'est d'accompagner les enfants jusqu'à leur inclusion pleine et entière dans la société. Et cette partie-là de notre activité, la partie de l'accompagnement jusqu'à l'autonomie, nous pouvons le faire grâce à des donateurs qui soutiennent nos actions ».

JUSTEMENT, COMMENT PEUT-ON DEVENIR PARTENAIRE DE SOS VILLAGES D'ENFANTS ?

« Pour les entreprises, il y a plusieurs manières de nous soutenir, notamment sous forme de dons. Nous allons ouvrir 8 villages d'enfants d'ici 2030, ce qui requiert des fonds importants. La question de la transition des jeunes demande également des soutiens financiers de la part des entreprises. Devenir mécène, c'est aussi un levier RSE. Je suis régulièrement en lien avec des entreprises partenaires et des salariés. Cela donne vraiment du sens au travail des collaborateurs de participer au projet de l'association et de donner aux enfants la possibilité de grandir le mieux possible. L'association s'est créée il y a 70 ans grâce à des entreprises qui ont soutenu notre fondateur, Gilbert Coteau. Aujourd'hui encore, nous avons besoin d'entreprises à nos côtés pour faire vivre les villages d'enfants SOS. Ces partenariats sont au cœur de notre projet et nous voulons les faire perdurer ».

CAP DIGITAL :

penser et élaborer collectivement le futur

Depuis près de 20 ans, ce pôle de compétitivité accompagne le monde numérique qui se construit sous nos yeux, en fédérant les acteurs de l'innovation et du développement durable. Son objectif : soutenir la R&D collaborative pour accélérer l'innovation et la compétitivité.

Cap Digital contribue à la dynamique des entreprises franciliennes de la création numérique. Sa mission est de les faire collaborer pour porter leurs visions, leurs prototypes, leurs projets, leurs technologies et leurs services, au-delà de ce qu'elles auraient pu imaginer et développer en propre. Depuis le Sommet international pour l'action sur l'intelligence artificielle organisé à Paris, l'IA est plus que jamais inscrite au cœur de sa feuille de route et se retrouve dans les projets de ses adhérents. Accès à la puissance de calcul, passerelles recherche/industrie, accélération des cas d'usages dans les secteurs clés de l'économie, IA au service des territoires, nouvelles opportunités pour les industries culturelles et créatives... autant de thématiques qui mobilisent ses 750 membres, appuyés par un réseau d'experts. Parmi ses dernières initiatives : un programme d'open innovation 100 % retail, ainsi qu'un programme d'accélération technologique et business des start-up en IA, développé avec le centre de calcul haute densité ECLAIRION, avec le soutien de la Région Île-de-France.

13 propositions pour reprendre en main notre souveraineté numérique

Publié pendant le Sommet de Paris, le rapport « L'IA des Lumières », porté par Francis Jutand, l'un des co-fondateurs de Cap Digital, ancien directeur général adjoint de l'Institut Mines-Télécom (IMT) et directeur scientifique de l'IMT, d'Orange et du CNRS, porte une vision stratégique et éthique pour reprendre en main notre souveraineté numérique. Selon son auteur, l'IA ne peut être laissée aux seules entreprises américaines et chinoises : elle doit devenir un levier de souveraineté pour garantir une maîtrise des données, des infrastructures et des usages. Il formule 13 propositions d'actions concrètes, pour faire face aux défis posés par l'IA et structurer une approche européenne ambitieuse. Elles sont articulées autour de trois grands axes :

Coopération et compétitivité de l'offre, de la demande et de l'usage

- Créer une Alliance des parties prenantes de la filière IA, un espace de collaboration entre entreprises, chercheurs et pouvoirs publics ;
- Faire émerger la puissance collective au niveau français et européen ;
- Organiser des challenges de R&D pour accélérer l'innovation dans une logique coopérative ;
- Inciter et accompagner les entreprises dans l'anticipation et la mise en œuvre de l'IA ;
- Lancer *Learn IA*, une initiative dédiée à un écosystème de formation initiale et continue, fondée sur une coopération public-privé.

EN CHIFFRES :

Créé en 2006, Cap Digital est le premier collectif européen d'innovateurs du numérique. Il regroupe plus de 1 000 structures adhérentes dont 850 PME, 70 grandes entreprises/ETI/EPIC, 70 écoles/universités/laboratoires ainsi que 10 fonds d'investissement.

Un cadre économique ouvert, responsable et structuré

- Développer un espace européen de l'IA souverain, éthique et de confiance pour les IA génératives et les autres formes d'IA ;
- Créer une mission *Urbanisme des données, modèles et jumeaux numériques*, déclinée en cohérence dans tous les secteurs et à toutes les échelles.

Mutualisation dans la création d'IA

- Mettre sur pied un cadre d'efficacité et de confiance pour la coopération autour des actifs numériques : données, logiciels, contenus et connaissances ;
- Créer des IA génératives de bien commun ;
- Booster les capacités d'enseignement, de recherche et de vulgarisation.

Trois autres mesures complètent ces propositions en matière de prospective :

- Monter des missions de longue durée de prospective spécialisées ;
- Faire de la France un acteur moteur et pionnier de l'éducation à l'IA *des Lumières* (une intelligence artificielle au service du bien commun, conciliant innovation, compétitivité et responsabilité) ;
- Agir sur la métamorphose systémique du monde éclairé par l'IA *des Lumières*.

Des solutions durables d'IA au service des politiques publiques

Dès 2021, la Métropole du Grand Paris s'est positionnée sur le sujet à travers plusieurs programmes, dont le projet européen *AI4Cities*, porté en collaboration avec Cap Digital, qui a permis à des communes d'expérimenter des solutions IA, comme par exemple une solution sur la gestion des feux de signalisation à Meudon. Mais aussi les programmes « *Innover dans la Ville* » et « *Quartiers Métropolitains d'Innovation* », qui ont déjà fait naître des solutions sur des thématiques diverses : qualité de l'air, mobilité, analyse vidéo, consignes intelligentes, gestion de la relation aux usagers et chatbots, détection des îlots de chaleur urbains, appréciation des besoins du secteur scolaire, etc...

La Métropole vient d'ailleurs de présenter sa nouvelle stratégie pour la période allant de 2025 à 2027. Elle lancera plusieurs appels à candidatures, pour sourcer les meilleures solutions en matière d'amélioration de l'usage des aires de livraison, d'optimisation de la gestion énergétique des bâtiments ou de développement de démarches de réemploi dans les chantiers de construction. « *Le moyen de développer un écosystème métropolitain d'IA urbaine et territoriale, à la fois dynamique et reconnu à l'international* », précise Geoffroy Boulard, vice-président de la Métropole du Grand Paris.

→ www.capdigital.com

« Avec l'IA des Lumières, Cap Digital formule 13 propositions d'actions concrètes, pour structurer une approche européenne ambitieuse. »

ENTRETIEN AVEC

CHARLES HUOT

PRÉSIDENT DE CAP DIGITAL

Quelle place la France et l'Île-de-France occupent-elles en matière d'innovation numérique ?

La France, et en particulier l'Île-de-France, joue un rôle clé dans l'innovation numérique en Europe. Première région européenne pour la R&D et 4^e mondiale en IA, elle concentre 40 % des dépenses nationales en recherche, avec de nombreux centres publics et privés et des établissements de formation de rang mondial. On y compte plus de 12 000 start-up, dont beaucoup dans le numérique et l'IA. En 2024, près de 4 Md € ont été investis dans les entreprises tech franciliennes, dont 35 % dans l'IA. Des structures comme Cap Digital soutiennent ces dynamiques via des projets collaboratifs et l'accompagnement des jeunes entreprises innovantes.

Justement, comment accompagnez-vous les start-up en croissance ?

Cap Digital accompagne les start-up via trois leviers clés. D'abord, l'accélération de l'innovation avec la structuration des projets R&D, l'accès aux financements publics et européens, la collaboration avec des laboratoires de recherche, des territoires et des industriels. Ensuite, le développement business : nos programmes connectent les start-up aux grands donneurs d'ordre et aux investisseurs. Enfin, la visibilité : nos événements et notre présence sur les salons internationaux renforcent leur notoriété, leur positionnement stratégique et leur donnent accès à de nouveaux marchés.

À l'occasion du Sommet International sur l'IA, Cap Digital a fait une série de propositions pour reprendre en main notre avenir numérique. Quels en sont les principaux axes ?

Ce rapport ambitieux pour une IA des Lumières, a été rédigé par Francis Jutand, ancien directeur adjoint de l'Institut Mines-Telecom, après une année de travail et des dizaines d'entretiens avec nos adhérents. Ce texte se veut fondateur et formule 13 propositions concrètes pour reprendre en main notre avenir numérique. Trois axes structurent cette vision. Premièrement, renforcer la souveraineté numérique via une coopération entre acteurs publics, privés et citoyens ; deuxièmement, instaurer un cadre éthique et juridique robuste pour le développement de l'IA au niveau européen ; troisièmement, mutualiser les efforts en matière de recherche, formation et production de biens communs. Parmi les recommandations phares, on retrouve le montage d'un fonds européen pour une IA frugale ou encore l'émergence d'une alliance réunissant l'ensemble des parties prenantes de la filière IA. Plus globalement, c'est à une mobilisation systémique qu'appelle ce rapport. Une mobilisation pour mettre l'IA au service de la connaissance, de la transition écologique et de la démocratie.

Comment booster efficacement nos capacités de formation dans ce domaine, pour répondre aux besoins des entreprises ?

Il s'agit d'un enjeu crucial. De la très grande entreprise aux PME, des start-up de pointe aux entreprises traditionnelles, tous les acteurs sont concernés. Face à l'accélération de l'IA, il est crucial d'intégrer la formation continue dans la culture d'entreprise. Tous les managers, et jusqu'au comex, doivent être impliqués dans l'identification des besoins et des cas d'usages métiers, l'adoption des outils et le suivi des compétences acquises. Former, c'est aussi

« La France, et en particulier l'Île-de-France, joue un rôle clé dans l'innovation numérique en Europe. »



« Développer une IA responsable, cela passe aussi par la formation à l'éthique, à la sobriété et à la cybersécurité. »

acquérir les bons réflexes et transmettre les bonnes pratiques. Un usage raisonné de l'IA est essentiel pour protéger les données sensibles de l'entreprise et limiter l'impact environnemental lié aux usages numériques intensifs. Développer une IA responsable, cela passe donc aussi par la formation à l'éthique, à la sobriété et à la cybersécurité.

L'Europe a-t-elle les moyens de défendre sa vision d'une IA générative éthique et de confiance, face à l'hégémonie des États-Unis et de la Chine ?

On a trop souvent tendance à sous-estimer l'Europe. Les échecs de la révolution internet ont laissé des traces, mais l'Union européenne dispose d'atouts majeurs. Avec l'AI Act, elle impose une régulation unique au monde, graduée selon les risques, interdisant des usages inacceptables comme la notation sociale, et garantissant transparence et droits fondamentaux. Comme le RGPD avant lui, ce texte peut devenir une référence internationale. Dans le domaine, l'ambition européenne est aussi politique et financière : le plan « Continent de l'IA », lancé en 2025, mobilise 200 Md € pour soutenir la recherche, l'innovation et l'adoption de l'IA dans les entreprises. Mistral AI rivalise avec les géants mondiaux. L'écosystème se structure autour d'infrastructures souveraines de calcul intensif

(Eclairion, Genci), et de nouvelles offres *cloud*, comme *Mistral Compute*, annoncée à Vivatch 2025 avec Nvidia. Mises bout à bout, ces briques forment une chaîne de valeur complète pour une IA européenne et souveraine, des GPU jusqu'au développement des usages innovants.

Mais des défis persistent. Le taux d'adoption de l'IA en Europe reste faible, les investissements les plus importants dans nos pépites proviennent quasi systématiquement de fonds non-européens, et les efforts de R&D de nos grandes entreprises restent bien trop faibles face à ceux des GAFAM et BATX. Enfin, nos centres de recherche sont certes excellents, mais sous-financés par rapport à leurs homologues chinois ou américains. Pour toutes ces raisons, la souveraineté technologique européenne reste fragile, et l'autonomie stratégique de nos entreprises – un vœu pieux. Pour autant, les fondations d'une IA de confiance européenne ont incontestablement été posées. À elle désormais de passer à l'échelle. Comptez sur Cap Digital pour être au cœur de cette dynamique.

« Le taux d'adoption de l'IA en Europe reste faible, les investissements les plus importants dans nos pépites proviennent quasi systématiquement de fonds non-européens. »



Q Transmettre mon entreprise en toute sécurité X

Q Préparer la cession de mon entreprise

Q Estimer la valeur de ma société

Q Trouver le bon repreneur



CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Le moteur de tous vos succès



Ayez le bon réflexe

entreprises.cci-paris-idf.fr

01 55 65 44 44



INTERVIEW

DE DOMINIQUE RESTINO,

PRÉSIDENT, CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE



DE QUOI LES CHEFS D'ENTREPRISES ONT-ILS BESOIN ACTUELLEMENT ?

D'être accompagnés et soutenus !

En cette période qui offre très peu de visibilité, nous sommes présents au côté des entrepreneurs et commerçants franciliens qui ont envie de créer, transmettre, exporter, innover.

Les chefs d'entreprise franciliens peuvent compter sur l'accompagnement de la CCI Paris IDF pour les aider dans leurs problématiques de développement, mais aussi pour bénéficier d'opportunités, accéder à de nouveaux marchés en France et à l'international, ou encore à travers un soutien dans leurs démarches de transformation, qu'elles soient digitale, sociale ou environnementale. Dans le cadre du plan France 2030, nous soutenons également l'innovation, les startups franciliennes prometteuses et tous les projets générateurs de croissance économique et d'emplois pour la région.

QUELS SONT LES PROJETS MAJEURS DE LA CCI PARIS IDF POUR CETTE RENTRÉE ?

Le sujet de la transmission d'entreprise est une préoccupation économique majeure en Ile-de-France, et dans la lignée de 2024, nous comptons aider toujours plus de cédants et repreneurs. La CCI Paris IDF se donne les moyens d'un accompagnement efficace avec un service spécifiquement dédié à la Cession-reprise d'entreprise qui propose formations, recherches de financement et même l'animation d'un club de repreneurs.

Comme chaque année, nous organisons, avec le Barreau de Paris, l'Ordre des Experts-Comptables de Paris Ile-de-France, les Notaires du Grand Paris, la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Paris, le salon Transfair, événement dédié à la transmission d'entreprise, qui rassemblera l'intégralité de l'écosystème de la transmission-reprise. La 11^e édition aura lieu le 24 novembre prochain à La Maison du Barreau de Paris.

Enfin, nous arrivons au terme d'un projet de plusieurs années et d'ici quelques semaines nous emménagerons dans de nouveaux locaux situés dans le quartier République. Ce nouveau siège de la CCI Paris IDF, qui intègre une forte dimension RSE, sera l'illustration de notre transformation. Il va favoriser la transversalité et l'agilité dans un lieu fédérateur.

Pensé pour être encore plus ouvert aux entreprises, il incarnera nos valeurs et notre ambition : faire de la CCI Paris Ile-de-France un acteur engagé pour accompagner les entrepreneurs et les porteurs de projets franciliens.

COMMENT SENTEZ-VOUS LE MORAL DES ENTREPRENEURS EN CETTE RENTRÉE ?

Le moral des chefs d'entreprise s'améliore ! Depuis le début de l'été, nous sentons un regain d'optimisme chez les entrepreneurs qui avaient vu leur confiance en l'avenir fortement dégradée depuis près d'un an. Néanmoins certaines préoccupations perdurent, notamment liées au manque de visibilité du marché de l'énergie, qui inquiète d'ailleurs bien plus que les conséquences de la hausse des droits de douane imposée par les États-Unis. Malgré le contexte, il ne faut pas céder à l'attentisme et les chefs d'entreprise doivent continuer à porter leurs projets. Il est essentiel de les épauler alors même que la dynamique des créations d'entreprises est repartie à la hausse ces derniers mois. Le nombre de défaillance d'entreprise continue d'augmenter mais à un rythme moins soutenu.

La fréquentation des salons professionnels repart également à la hausse suite à un ralentissement observé ces 5 dernières années. C'est un nouveau signe du retour de la confiance dans de nombreux secteurs.

SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE :

QUELLES ARMES POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?

LES CRISES RÉCENTES ET L'INTENSIFICATION DE LA GUERRE COMMERCIALE ONT SOULIGNÉ LA FRAGMENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET NOTRE NIVEAU D'INTERDÉPENDANCE PRODUCTIVE, METTANT EN DANGER NOS INTÉRÊTS VITAUX. COMMENT RETROUVER DES MARGES DE MANŒUVRE ? QUELLES SONT NOS CAPACITÉS DE REBOND ? ÉLÉMENTS DE RÉPONSE.



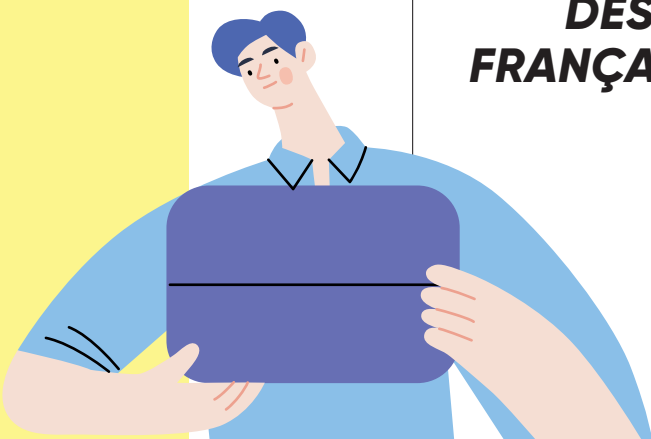
CAP'IDF

DOSSIER
SOUVERAINETÉ
ÉCONOMIQUE



PANORAMA

DES FORCES ET VULNÉRABILITÉS FRANÇAISES ET EUROPÉENNES



L'Europe est une économie très ouverte : 40 % de ses échanges sont conclus avec des pays tiers, une situation dont elle a longtemps tiré profit. Elle doit toutefois remédier à des vulnérabilités révélées par les crises successives qui nous obligent à revoir nos priorités.

Une politique de rattrapage

Il faut en effet bien choisir ses combats et investir là où cela peut se révéler viable et rentable. Pour combler le retard avec les leaders technologiques, les pouvoirs publics mettent en œuvre une politique dite de « rattrapage ». Ce fut le cas dans l'aéronautique, avec le lancement d'Airbus face à l'hégémonie de Boeing. Une politique similaire est mise en œuvre aujourd'hui par sept États européens (dont la France et l'Allemagne), avec le projet d'un « Airbus des batteries électriques », initié en 2019. Un investissement de 8,2 Md €, dont 3,2 Md € de fonds publics. Autre domaine d'engagement : les supercalculateurs qui permettent de réaliser des calculs à haute performance, utilisés notamment en recherche médicale ou en simulations numériques. Le but est de se positionner sur la prochaine génération de produits, et d'éviter d'avoir en permanence un « train de retard ».

Deux atouts majeurs sous-exploités

Dans cette bataille, la France et l'Europe peuvent compter sur deux leviers. Le premier : la taille du marché unique, essentielle dans les négociations sur des droits de douane. Enrico Letta, président

de l'Institut Jacques Delors, plaide pour une cinquième liberté de circulation axée sur l'innovation, la connaissance et l'éducation, là où réside le plus grand potentiel de croissance de l'Europe. Deuxième levier : sa puissance financière. Selon le Gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, l'Europe doit mobiliser son excédent d'épargne (plus de 300 Md €), en activant de nouveaux instruments. Cela implique de favoriser le financement par fonds propres, crucial pour l'innovation (84 % du PIB dans la zone euro, contre 173 % outre-Atlantique), de développer la titrisation verte pour renforcer la capacité des banques à financer la transition écologique, et de finaliser l'Union bancaire pour faire émerger des banques paneuropéennes, en capacité de soutenir des investissements de long terme.

Des freins puissants

Reste que la réindustrialisation doit composer avec des surcoûts propres à notre pays : le coût du travail, la fiscalité, la complexité administrative, la raréfaction du foncier et le prix de l'énergie. À titre d'exemple, TotalEnergies dépense 40 % de plus en personnel en France qu'en Allemagne, pour

faire tourner une raffinerie.

À cela s'ajoute le poids des normes. Pour Marie-Pierre de Baillencourt, directrice générale de l'Institut Montaigne : « Il faut arrêter d'empiler les normes prudentielles, environnementales et sociétales qui ralentissent nos entreprises. Simplifier, ce n'est pas renoncer à nos valeurs. Simplifier, c'est ajuster. C'est rendre l'esprit d'un dispositif économiquement et socialement supportable ». Pour renforcer nos positions, le Sénat préconise de structurer la reconquête de souveraineté autour de cinq plans thématiques : l'approvisionnement en intrants critiques, le développement des infrastructures énergétiques et numériques, l'investissement dans les métiers et les compétences de demain, le rééquilibrage de la politique commerciale et, enfin, la protection des entreprises face aux prédatations étrangères et aux distorsions de concurrence.

Accéder au rapport du Sénat :



L'ÉCLAIRAGE

D'ANNE-SOPHIE ALSIF

**CHEFFE ÉCONOMISTE DE BDO FRANCE,
PROFESSEURE D'ÉCONOMIE À L'UNIVERSITÉ
PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE**



Les crises qui se sont succédé ces dernières années ont mis en évidence nos vulnérabilités. Comment la France et l'Europe peuvent-elles reconstruire leur souveraineté, notamment dans les secteurs stratégiques et quels outils peuvent-être mobilisés ?

La crise du Covid-19 a mis en exergue la perte de souveraineté de l'Europe dans de nombreux secteurs stratégiques. L'Union européenne a construit son modèle économique sur l'accès à la consommation de masse du consommateur européen, au détriment des producteurs.

Au même moment, et particulièrement depuis l'entrée de la Chine au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001, de nombreux pays faisaient le choix inverse, en relocalisant progressivement leur production. La Chine, la Russie, l'Inde, les pays africains et d'Amérique latine ont protégé leur marché à travers des normes non tarifaires. Ce processus de « régionalisation de la mondialisation » est un phénomène ancien qui leur a permis de renforcer leur souveraineté économique.

La France et l'Europe peuvent reconstruire leur souveraineté stratégique en créant une politique industrielle commune. L'idée est de davantage protéger son marché intérieur, d'accroître les investissements productifs et de supprimer la fragmentation du marché européen qui empêche l'émergence de champions industriels.

Dans quels domaines devrions-nous concentrer nos efforts et sur quels atouts pouvons-nous appuyer cette politique de reconquête ?

Nous devons concentrer nos efforts sur certains secteurs spécifiques. Au niveau européen, le secteur de la défense et du spatial sont centraux ainsi que celui du traitement des données et de l'intelligence artificielle, générant de gains de productivité. Au niveau français, il est important de se concentrer sur les secteurs où nous avons des avantages comparatifs : la santé, l'agroalimentaire, l'aéronautique et le spatial.

L'une des clés de la réindustrialisation est la question énergétique. La réforme du marché européen de l'électricité est-elle de nature à soutenir cette souveraineté ?

Le prix de l'énergie est le facteur déterminant pour se réindustrialiser. La France a un atout : le nucléaire. La réforme de ce marché peut soutenir la souveraineté européenne s'il y a un accord sur le prix de vente de l'électricité à des niveaux compétitifs par rapport au prix de marché, et s'il y a un mix avec le développement des énergies renouvelables.

Les normes et réglementations auxquelles nos entreprises sont confrontées ne sont-elles pas de nature à freiner nos ambitions ?

Les normes et réglementations en Europe sont importantes mais, à mon sens, c'est d'abord la fragmentation du marché et le manque d'harmonisation des normes qui posent problèmes.

« La France et l'Europe peuvent reconstruire leur souveraineté stratégique en créant une politique industrielle commune. » »



Caisse des Français de l'Étranger
La Sécurité sociale des expatriés

La CFE, une offre unique à l'international

PUBLI-RÉDACTIONNEL



À l'heure où le gouvernement veut promouvoir les entreprises françaises à l'étranger et s'intéresse via les Assises de la protection sociale des Français de l'étranger à la protection sociale des expatriés, petit focus sur la Caisse des Français de l'Étranger (CFE) et son offre unique pour les entreprises.

Rencontre avec Eric Pavy, directeur général de la CFE.

Comment présenteriez-vous la CFE ?

La CFE est unique au monde, puisque la France est le seul pays qui propose à ses expatriés d'adhérer à une caisse de sécurité sociale qui les protège à l'étranger. Créée en 1978, elle compte 180 000 bénéficiaires présents partout dans le monde et propose une couverture sociale complète aux Français de l'étranger, y compris les salariés des entreprises. La CFE offre une couverture de sécurité sociale solide, reconnue, sans questionnaire médical, sans sélection à l'entrée, même dans des situations de guerre ou de pandémie.

Quels sont les principaux avantages pour une entreprise d'adhérer à la CFE lorsqu'elle envoie des collaborateurs à l'étranger ?

La CFE propose une protection sociale complète aux salariés expatriés, c'est-à-dire une couverture santé équivalente à celle de la sécurité sociale française, avec conservation de la carte vitale pour les soins en France. Deuxièmement, elle propose une couverture pour les risques et les maladies professionnels, comme en France. Les salariés ont aussi la possibilité de cotiser pour leur retraite de base au régime français même en étant expatrié.

Et enfin, la cotisation santé est généralement moins coûteuse que la cotisation au régime général dans le cadre d'un détachement. Pour rappel, il est possible de couvrir ses salariés pour l'un seul de ces trois risques ou pour l'ensemble.

Comment la CFE garantit-elle la continuité des droits sociaux pour les salariés expatriés, notamment lors de leur retour en France ?

L'un des atouts majeurs de la CFE est la continuité des droits au départ et au retour en France. Elle prend le relais du régime obligatoire français dès le premier jour du départ, sans aucune carence, et elle maintient la couverture de protection sociale au retour en France jusqu'à ce que le régime obligatoire prenne le relai. Pendant toute la durée du contrat, le salarié est également couvert pour ses séjours occasionnels en France : il conserve sa carte vitale et peut l'utiliser chez tous les professionnels de santé. Il bénéficie des mêmes tarifs que s'il était assuré social français.

Quels sont les avantages financiers pour l'entreprise en matière de cotisations sociales par rapport au régime général ou au statut de détaché ?

Les cotisations de la CFE pour un salarié expatrié sont en général moins coûteuses pour l'entreprise que de procéder au détachement du salarié et donc de continuer à cotiser au régime obligatoire français. Pour la retraite, la cotisation est à peu près identique à celle d'un détachement. Sur les risques professionnels, notre cotisation varie selon le niveau de salaire, mais est généralement peu coûteuse. Sur la prévoyance, notre barème dépend de la taille de l'entreprise et des niveaux de salaire. Il est généralement plus intéressant en termes de coûts pour l'entreprise de cotiser à la CFE avec une complémentaire santé prévoyance associée que de cotiser à une assurance privée. Ainsi, la solution CFE permet à la fois une couverture de protection sociale de qualité mais aussi de maîtriser les coûts de cette protection sociale qui peuvent être très importants en situation d'expatriation.

La CFE propose-t-elle des solutions spécifiques pour la retraite des expatriés ?

La CFE permet de cotiser pour la retraite en France au régime obligatoire : elle a l'exclusivité de ce service. Le principe est simple : elle va appeler un montant de cotisation équivalent à celui que ce salarié aurait payé en France et reverser la cotisation à la Caisse nationale d'assurance vieillesse en France. Ainsi, le salarié arrivera à l'âge de la retraite avec une carrière sans aucune période de trou. Nous proposons également une couverture retraite pour le conjoint inactif ou chargé de famille, ce qui est souvent un sujet de préoccupation à la fois pour le salarié et son conjoint.

Quels outils ou services digitaux la CFE met-elle à disposition des entreprises et des salariés pour faciliter le suivi et la gestion des dossiers ?

La CFE a beaucoup investi ces dernières années sur ses outils digitaux. Nous proposons dorénavant un espace personnel sécurisé en ligne aux entreprises et un autre pour chaque adhérent. Nous avons également une application mobile pour les adhérents qui leur permet d'envoyer notamment leur facture santé pour le remboursement. L'espace des adhérents vient d'être refait : il est mieux sécurisé, offre de nouveaux services, permet certaines démarches en ligne. En 2026, nous allons également mettre à disposition des entreprises des espaces personnels rénovés avec de nouvelles fonctionnalités permettant des échanges sécurisés pour affilier, radier des salariés ou effectuer des mises à jour de leur dossier.

En quoi l'adhésion à la CFE peut-elle renforcer l'image de l'entreprise auprès de ses collaborateurs et faciliter la mobilité internationale ?

Quand un salarié est expatrié, il accepte de sortir d'un cadre très sécurisé et protecteur qui est celui du système français. Quand il est envoyé à l'étranger, il va négocier son salaire, ses avantages, mais il va aussi être très attentif à sa protection sociale pour essayer de reconstituer un niveau équivalent à ce qu'il connaissait. Dans beaucoup de pays, une couverture santé de bonne gamme est un prérequis pour accéder aux meilleurs soins. Sans protection sociale de qualité, on peut être confronté à des situations dramatiques ou devoir renoncer à des soins. En couvrant ses salariés expatriés à la CFE et en couplant éventuellement la CFE à des complémentaires privées, l'entreprise montre au salarié son attention vis-à-vis de sa sécurité, de sa santé, avec un package de protection sociale qui n'a pas d'équivalent sur le marché concurrentiel.



QUELLE RÉINDUSTRIALISATION EN ÎLE-DE-FRANCE ?

Avec plus de 52 500 entreprises industrielles représentant près de 418 000 emplois, l'Île-de-France possède un tissu dense de PME/PMI. Des filières stratégiques comme l'aéronautique-spatial-défense, la mobilité durable et intelligente, les énergies vertes et décarbonées ou le digital s'y épanouissent.

Cependant, un quart des produits importés sont considérés comme vulnérables, leur approvisionnement pouvant être menacé en raison d'instabilités géopolitiques ou de dysfonctionnements des chaînes de valeur. Renforcer notre indépendance dans ces secteurs clés est une priorité, mais le processus est complexe.

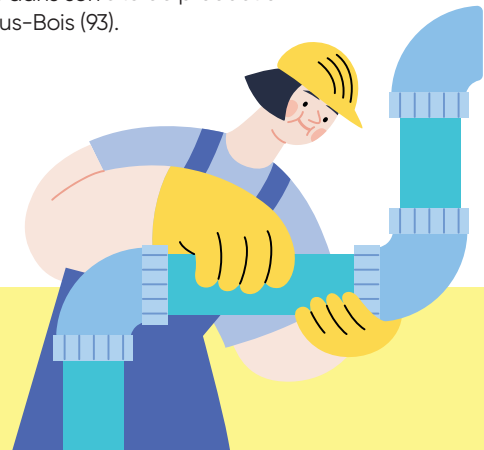
Des usines de taille intermédiaire

Si la loi Industrie verte est censée réduire les délais de construction d'une usine de 17 mois à 9 mois, le délai moyen d'instruction était toujours supérieur à 14 mois fin 2024. Par ailleurs, le « Zéro Artificialisation Net » (ZAN) a pour conséquence une raréfaction encore plus forte du foncier, même si 55 sites industriels (dont 26 en Île-de-France) ont été exclus de son champ d'application. Les porteurs de projets doivent lever de nombreux freins administratifs, financiers ou technologiques. Malgré tout, l'Île-de-France conserve un fort pouvoir d'attractivité grâce à ses compétences et ses infrastructures, attirant de nombreux projets industriels de taille intermédiaire.

Les grands groupes donnent l'exemple

En mai 2024, le groupe Krys a ainsi ouvert une extension de 4 800 m² de son usine de Bazainville (78), qui lui permet de relocaliser une production de verres jusqu'alors réalisée en Chine. Le moyen de faire passer sa capacité de production de 1,4 millions de verres détournés en 2023 à 3,5 millions aujourd'hui. D'un montant total de 16 M€, le projet a bénéficié de 800 000 € de subventions

de la part de la Région Île-de-France et de l'État dans le cadre du relais « soutien à l'investissement industriel dans les territoires » du plan France Relance. « Cette extension confirme notre stratégie industrielle de relocalisation dont l'enjeu consiste à maîtriser l'ensemble de notre chaîne de production », souligne Christophe Lallau, directeur général de Krys. 50 emplois directs ont été créés, renforçant l'ancrage du groupe en Île-de-France. À Vitry-sur-Seine (94), Sanofi investira 1 Md € pour construire une nouvelle usine lui permettant de doubler sa capacité de production d'anticorps monoclonaux, avec à la clé la création de 350 emplois. Le groupe, qui affiche son ambition de « devenir le leader mondial de l'immunologie », indique avoir investi 6,7 Md € en R&D en 2024. Le choix de rester en France ne va pourtant pas de soi dans un secteur confronté à une forte concurrence, comme le souligne Christine Allard, directrice des Affaires publiques et Communication du groupe Guerbet. « Nous sommes présents en France depuis 100 ans, nous avons fait le choix de la France, et constatons aujourd'hui que le secteur pharmaceutique français est le plus taxé d'Europe, avec les prix les plus bas ». L'entreprise qui emploie 2 905 salariés fabrique des produits de contraste pour la radiologie dans son site de production à Aulnay-sous-Bois (93).



Les premiers signes d'essoufflement

Bercy a recensé 266 ouvertures ou extensions d'usines en 2024 contre 344 en 2023.

Le solde net est passé de 189 à 89 en un an.

Un ralentissement qui devrait se poursuivre en 2025, en raison des contraintes budgétaires et de la fin prochaine des interventions du plan France 2030. En Île-de-France, la Région et Bpifrance ont poursuivi leur soutien financier aux entreprises. Les dispositifs partenariaux ont permis à plus de 1 700 d'entre-elles de mobiliser au total 677 M € de financements en 2024.

Ces interventions se sont principalement appuyées sur les aides à l'innovation, notamment via le Fond Régional d'Innovation (FRI) et France 2030 régionalisé (plus de 33 M €) ; sur les Prêts croissance TPE et Prêts transition écologique (plus de 6 M €) ; et enfin sur la garantie régionale des prêts bancaires (plus de 173 M € de risques couverts). Lancé en 2024 par la Région et Bpifrance ce nouveau Prêt transition écologique Île-de-France, est conçu pour accompagner les TPE-PME dans leur transformation. Elle a également mobilisé 65 M € via le Fonds Île-de-France Réindustrialisation destiné à soutenir les start-up locales portant un projet de première implantation industrielle décarbonée.



**Fonds Île-de-France
Réindustrialisation**

« Cette extension confirme notre stratégie industrielle de relocalisation dont l'enjeu consiste à maîtriser l'ensemble de notre chaîne de production. »

Christophe Lallau, directeur général de Krys.

« Le soutien financier de la Région et de Bpifrance a permis à 1 700 entreprises de mobiliser 677 M € de financements en 2024. »

CHOOSE FRANCE : MOISSON RECORD POUR L'ÎLE-DE-FRANCE !

C'est plus d'un tiers des investissements annoncés lors du sommet qui seront implantés dans notre région :

Intelligence artificielle : en 2028, l'Île-de-France accueillera le plus grand campus d'IA d'Europe, porté par Bpifrance, le fonds MGX, Mistral AI et NVIDIA. Ce projet s'inscrit dans un écosystème régional très dynamique, qui concentre 40 % de la recherche nationale et rassemble de nombreux pôles d'excellence et entreprises technologiques innovantes.

Finance : la fintech Revolut implantera son futur siège social pour l'Europe de l'Ouest dans la région, renforçant la position de leader de l'Île-de-France dans le secteur financier.

Luxe et cosmétique : Estée Lauder ouvrira l'Atelier, un centre d'excellence et d'innovation dédié à ses maisons de parfum.

Cinéma et audiovisuel : l'Île-de-France a confirmé, auprès de Netflix, Amazon Prime, Apple TV+ et A24, son statut de première région française pour les tournages et la production d'images.



ENTRETIEN AVEC **BRUNO BONNELL** SECRÉTAIRE GÉNÉRAL POUR L'INVESTISSEMENT, EN CHARGE DE FRANCE 2030

Quel bilan peut-on dresser aujourd'hui des efforts de réindustrialisation en France et en Île-de-France ?

Je préfère parler de « néo-industrialisation », c'est-à-dire de l'émergence d'une industrie renouvelée avec de nouvelles filières qui voient le jour. Selon le Baromètre industriel de l'État publié en mars 2025, la France a enregistré 89 ouvertures nettes de sites industriels en 2024, contre 189 en 2023.

Le secteur de l'industrie verte arrive en tête, suivi de l'agroalimentaire. Une implantation sur deux dans l'industrie verte concerne la chaîne de valeur des énergies décarbonées (batteries, photovoltaïque, éolien, hydrogène). Ces secteurs sont fortement soutenus par France 2030, à travers plusieurs dispositifs. Si l'Île-de-France contribue fortement à l'innovation technologique, les très grandes implantations se concentrent dans d'autres régions, avec Auvergne-Rhône-Alpes et la Nouvelle-Aquitaine en tête.

Sur les 54 Md € initiaux, il resterait environ 15 Md € à engager dans le cadre de France 2030. Quelles sont les nouvelles priorités stratégiques ?

De premières réussites concrètes sont visibles et la mise en mouvement enclenchée depuis 2021 doit s'intensifier, notamment dans les technologies duales (civiles et militaires) et les innovations de rupture. La France doit amplifier ses efforts pour se doter de technologies souveraines dans quatre secteurs

stratégiques : dans les technologies numériques notamment dans les domaines du quantique, du cyber et de l'intelligence artificielle, qui seront au cœur des processus productifs de demain. Dans le spatial, les enjeux sont forts dans le contexte international actuel. France 2030 soutient notamment le déploiement de micro-lanceurs spatiaux avec l'ambition de disposer d'un modèle réutilisable à l'horizon 2027.

Les mécanismes financiers sont-ils bien adaptés aux besoins des porteurs de projet, en particulier les PME et les ETI ?

60 % des bénéficiaires France 2030 sont des PME et des ETI : c'est la preuve que oui ! Nous disposons d'une gamme d'outils pour répondre à chaque cas : subventions, avances remboursables et investissements en fonds propres. Toutefois, il est important de rappeler que France 2030 n'est pas France Relance. Son but n'est pas de relancer l'ensemble de l'économie, mais de cibler les acteurs les plus innovants pour qu'ils participent à renforcer la France dans la course technologique mondiale.

Quels sont, selon vous, les atouts que l'Europe peut faire valoir pour attirer les investissements ?

N'oublions jamais que l'Europe est le deuxième plus grand marché au monde, après les États-Unis. Avec ses 450 millions de consommateurs, son marché unique est et restera son premier atout. Mais ce n'est pas tout : ce continent bénéficie d'une main



d'œuvre hautement qualifiée, d'infrastructures de pointe, d'un cadre réglementaire stable et d'un système politique transparent et démocratique. Ce dernier point n'est pas à sous-estimer, dans un monde où le concept « d'État de droit » est de plus en plus remis en cause.

Avec 20 Md € d'investissements officialisés et jusqu'à 40,8 Md € si on comptabilise les projets annoncés lors du Sommet sur l'IA, Choose France 2025 atteint un nouveau record. Un montant qui, selon Rexecode, correspond à 6 % des investissements réalisés chaque année par les entreprises en France.

SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE : QUELLE AUTONOMIE ?

Cloud, espace, défense, IA ... les filières technologiques et scientifiques sont l'enjeu de luttes féroces entre l'Europe, les États-Unis et la Chine, pour maîtriser les compétences et la transformation numérique de notre économie.

Aujourd'hui, les infrastructures de cloud en Europe sont dominées par les géants américains. S'il existe des acteurs européens comme OVH, ils n'ont pas encore atteint la taille critique de leurs concurrents. Il s'agit pourtant d'une activité stratégique, tant pour organiser la transformation numérique et la gestion des données des entreprises que pour assurer la sécurité de leurs actifs intellectuels.

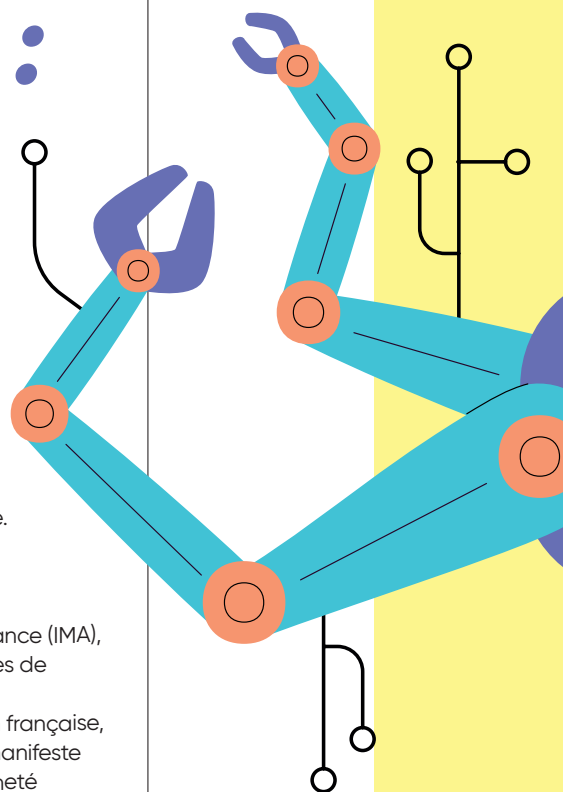
Protéger nos données

L'Allemagne et la France ont lancé, en 2020, le projet Gaia-X, qui vise à créer un espace européen des données, une infrastructure commune où plusieurs acteurs européens offrent leurs services et assurent leur interopérabilité. Un projet soutenu par l'Union européenne à hauteur de 2 Md €. Le pari est que cette interopérabilité et cette assurance normative créent un avantage comparatif européen. Le Hub France de Gaia-X a déjà accompagné plus de 600 acteurs de l'écosystème numérique et industriel français dans la mise en place d'espaces de données de confiance. Pour Laurence Seguy, CEO de Perfecto Groupe, agence créative et technique basée à Saint-Cloud (92) et à Saint-Malo (35) : « Il est crucial de reprendre le contrôle sur l'hébergement de nos données, d'autant que des alternatives souveraines françaises et européennes existent ». Dans son activité hébergement cloud et infogérance SI, Perfecto Groupe a fait le choix de travailler avec Numpsot, cloud souverain français s'appuyant sur la plateforme développée par 3DS Outscale

(Dassault Systèmes) qui lui garantit l'hébergement des données en Europe.

Faire du numérique un pilier de la compétitivité européenne

À l'initiative de l'Innovation Makers Alliance (IMA), qui fédère les directions technologiques de grands groupes, ETI et administrations françaises, 300 acteurs de l'innovation française, dont Airbus et Orange ont publié un manifeste stratégique pour renforcer la souveraineté numérique européenne. Ce texte articule les enjeux en sept axes clés, tout en fixant des objectifs mesurables et activables à court et moyen terme. Parmi les propositions : un *Small Business Act* européen, pour réserver une part des marchés publics aux start-up et PME technologiques du continent ; une plateforme d'appels d'offres, accessible aux jeunes pousses, leur permettant d'identifier les besoins des grandes entreprises et administrations. « Pour les agences comme la nôtre, ce serait un plus indéniable d'avoir accès aux marchés privés des grandes entreprises », insiste Laurence Seguy. Autres leviers annoncés : un bonus « souveraineté », inspiré du bonus écologique, pour rétablir la compétitivité-prix des solutions européennes ; des investissements massifs dans les infrastructures IA et la puissance de calcul ; enfin la création de « data spaces » sécurisés et interopérables, pour mutualiser les données sensibles en conformité avec le RGPD, et construire une IA conforme aux valeurs européennes).





Recharger partout et simplement avec la carte Fleet

La carte Fleet de TotalEnergies donne accès à des milliers de bornes de recharge publiques en voirie et dans nos stations-service à travers toute la France, et même en Europe.



TotalEnergies



L'énergie est notre avenir, économisons-la!
mobility.totalenergies.com

L'ANNÉE 2025 MARQUE UNE NOUVELLE ÉTAPE DANS L'ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE DE RENOUVELLEMENT DE FLOTTE AUTOMOBILE. LES ENTREPRISES DOIVENT SE CONFORMER À DES NORMES ENVIRONNEMENTALES PLUS STRICTES ET À DES INCITATIONS FISCALES FAVORISANT L'ADOPTION DE VÉHICULES À FAIBLES ÉMISSIONS.



3 questions à Marie Djordjian,
Directrice EV Charge France – TotalEnergies

1) EN QUOI L'ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION EN 2025 INCITE-T-ELLE LES ENTREPRISES À TRANSFORMER LEURS FLOTTES ?

En 2025, l'ensemble des leviers fiscaux, des réglementations incitatives et des dynamiques économiques convergent pour faire du véhicule électrique le choix le plus pertinent pour les entreprises.

Au 1^{er} janvier 2025, les gestionnaires de parcs immobiliers doivent être en conformité avec la loi LOM (Loi d'Orientation des Mobilités), qui impose des taux d'équipement de bornes de recharge électrique sur certains types de parkings d'entreprise existants ; les parkings de plus de 20 places à l'intérieur ou jouxtant un bâtiment doivent être équipés d'infrastructures de recharge sur au moins 5 % de leurs emplacements. Cette disposition est amenée à évoluer à la hausse dans le cadre de la transposition française de la directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments.

De plus, la réforme des Avantages en Nature (AEN) en vigueur depuis le 27 février 2025 doit également favoriser l'électrification des flottes professionnelles en alourdissant la fiscalité sur les véhicules thermiques et hybrides rechargeables, rendant les véhicules 100 % électrique encore plus attractifs pour les entreprises.

Enfin, depuis le 1^{er} mars 2025, une taxe annuelle incitative s'applique aux entreprises et administrations détenant plus de 100 véhicules (véhicules particuliers ou véhicules utilitaires légers). Cette taxe a été introduite par la Loi de Finances 2025 pour accélérer le mouvement de transformation des parcs automobiles vers des flottes de véhicules à faible empreinte environnementale.

2) COMMENT TOTALENERGIES LES ACCOMPAGNE DANS CE CONTEXTE ?

Dans ce contexte, TotalEnergies accompagne ses clients professionnels dans leur transition vers la mobilité électrique en proposant des solutions sur mesure pour leur projet d'infrastructure de recharge pour véhicules électriques.

Nous proposons à nos clients des solutions couvrant tous les usages, en itinérance, sur le site de l'entreprise, ou au domicile des collaborateurs disposant d'un véhicule de fonction.

Nos équipes, dédiées à la supervision des infrastructures de recharge, nous permettent de garantir un taux élevé de disponibilité des bornes. Grâce à notre carte Fleet, le gestionnaire de flotte peut suivre la consommation des véhicules, quel que soit le lieu de recharge : sur le site de l'entreprise, au domicile du collaborateur ou en itinérance.

La carte Fleet de TotalEnergies permet également aux professionnels d'accéder à plus de 160 000 points de recharge en France ainsi qu'aux 260 stations-service TotalEnergies proposant une offre de recharge haute puissance.

3) QU'EN EST-IL POUR LES POIDS LOURDS ?

L'électrification des poids lourds constitue un levier essentiel pour la décarbonation du secteur du transport routier. Aujourd'hui, même si la technologie est mature avec une offre industrielle diversifiée, les investissements majeurs, nécessaires à l'acquisition de poids lourds électriques, demeurent un frein à l'électrification des flottes de poids lourds.

Pour y répondre, TotalEnergies aide les acteurs du transport au financement à la fois pour l'achat de poids lourds électriques ainsi que pour l'installation de bornes de recharge au sein de leurs dépôts grâce à une offre complète.

Nous octroyons une prime d'aide à l'acquisition de véhicule électrique lourd dans le cadre du dispositif des Certificats d'Économie d'Énergie (CEE) qui peut représenter jusqu'à 25 % de l'investissement, nous aidons les gestionnaires dans la création et le suivi de leur dossier Advenir pour subventionner l'installation de bornes de recharge sur leur site. Nous proposons d'ailleurs une offre sur mesure de recharge en dépôt, en complément de l'installation de bornes de recharge dédiées aux poids lourds le long des corridors européens, intégrant une solution d'optimisation du coût de l'électricité dédiée à la recharge.

Ainsi, nous aidons les professionnels à optimiser leur TCO (Total Cost of Ownership) et favorisons ainsi leur transition vers la mobilité électrique.



« 10 %, c'est l'objectif que se fixe l'Europe d'ici 2030, en matière d'extraction des terres rares indispensables au fonctionnement de nos processeurs. Jusqu'ici, la Chine assure 60 % de l'extraction mondiale et 90 % du raffinage. »

L'union fait la force

Dans le domaine des supercalculateurs, la course technologique était largement dominée par la Chine, les États-Unis et le Japon. En novembre 2020, l'Europe ne comptait aucun supercalculateur parmi les cinq premiers mondiaux. Pour rattraper le retard, 8 Md € d'investissement ont été mobilisés sur la période 2020-2026, en complément de l'initiative lancée en 2018 par 12 pays de l'Union pour déployer une infrastructure de calcul à haute performance de niveau mondial. L'enjeu : être les premiers à finaliser, un supercalculateur exaflopique et préparer la prochaine avancée technologique, celle de l'ordinateur quantique. Une ambition atteinte avec le supercalculateur Jupiter, installé en Allemagne et opérationnel depuis 2024, qui permet à des chercheurs et des entreprises de développer des algorithmes dans les secteurs environnemental et pharmaceutique.

Réinvestir dans la défense

Le réarmement de l'Europe, avec le programme *ReArm Europe* de 800 Md €, constitue une opportunité majeure de relancer notre industrie de la défense. Les cadences de production sont revues à la hausse (fabrication d'obus, canon Caesar), certaines chaînes de production de pièces détachées sont réactivées, des formations relancées pour pallier la perte de compétences et le budget français alloué à la défense devrait passer de 2,1 % à 3,5 % du PIB. « On est sorti du déni sur le plan politique. Maintenant, il va falloir que cela ruisselle sur les filières industrielles par l'arrivée de capitaux », insiste Philippe Rivière, dont le groupe ACI se développe sur les secteurs de la défense, du nucléaire et de l'aéronautique. 95 % des entreprises de la base industrielle et technologique de défense sont des PME.

Beaucoup sont trop petites et sous-capitalisées pour encaisser la montée en charge des carnets de commande. C'est pourquoi, avec des investisseurs, cet entrepreneur est en train de créer des véhicules d'investissement pour flécher l'épargne vers l'industrie. Le pôle Systematic Paris-Region vient de lancer son programme défense, dans le cadre de son partenariat avec la Direction générale de l'armement (DGA), l'Agence de l'innovation de défense et le ministère des Armées. Objectif : faire émerger des projets d'innovation collaboratifs régionaux, nationaux et européens.

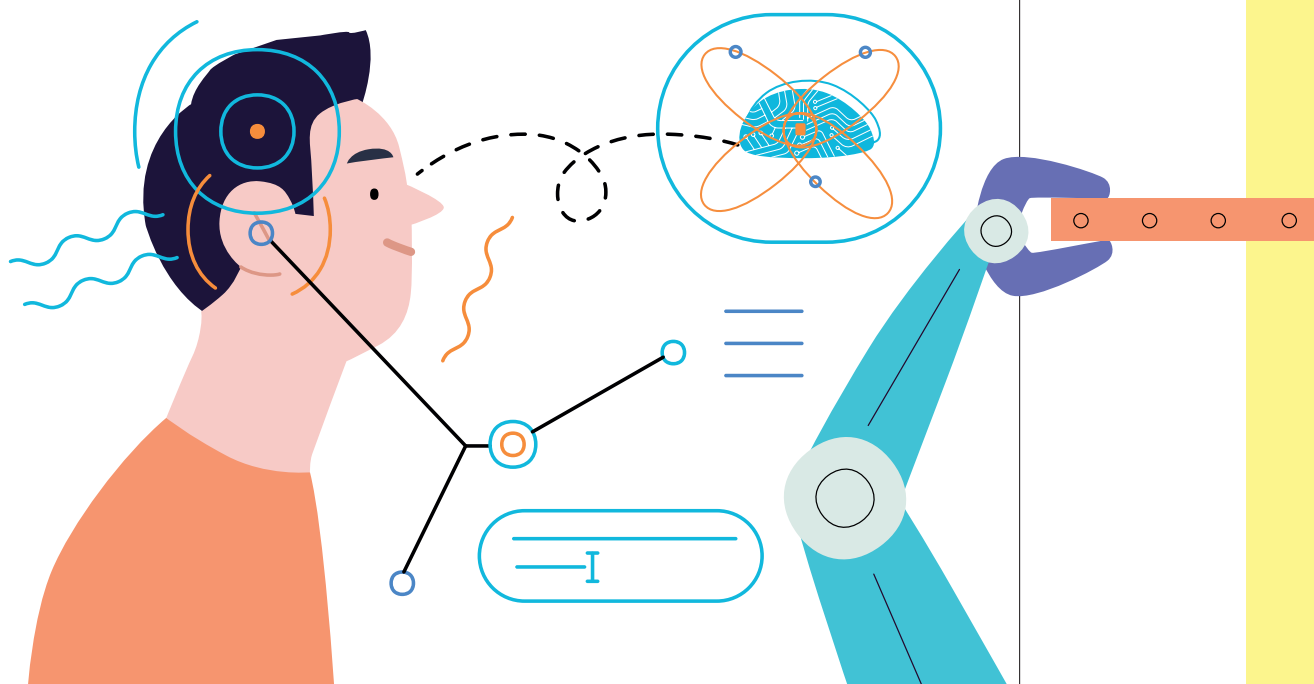
Construire le spatial de demain

L'espace n'est pas en reste. L'écosystème de start-up et de PME innovantes que constitue l'Alliance NewSpace, poursuit sa croissance

Le Comité Liaison Défense du MEDEF se mobilise pour renforcer le financement de l'innovation de défense, en lançant un groupe de travail « Défense & Souveraineté ». Présidé par Benoît Chastaing, ce groupe vise à lever les freins au financement des PME et ETI de la Base industrielle et technologique de défense (BITD), enjeu stratégique pour notre souveraineté.

et renforce son positionnement pour construire le spatial de demain. Les membres de l'alliance représentent désormais 10 % de la filière spatiale française. En 5 ans, plus de 1 200 emplois ont été créés pour répondre à des besoins croissants, et de nouvelles usines s'implantent sur les territoires. Cette dynamique repose sur une capacité à innover, à prendre des risques et à tirer parti d'un héritage industriel et d'une excellence scientifique reconnue. « Notre

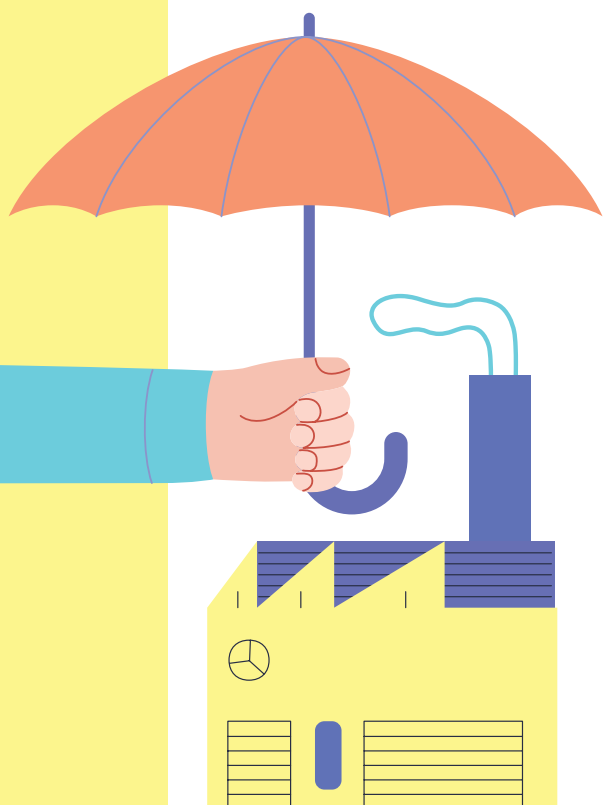
écosystème contribue pleinement au développement d'une industrie spatiale plus agile, plus compétitive et plus souveraine », plaide Stanislas Maximin, président de l'Alliance NewSpace. Ses membres ont levé 350 M € de fonds en 2024 et investi 130 M € en R&D.



INESIA : GARANTIR LA SÉCURITÉ NATIONALE DANS LE DOMAINE DE L'IA

Piloté par le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) et par la Direction générale des Entreprises (DGE) du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, cet institut vise à assurer un développement maîtrisé de l'IA dans un cadre de confiance et de sécurité. Il a pour mission de fédérer, sans création de nouvelle structure juridique, les acteurs nationaux de l'évaluation et de la sécurité, au premier rang desquels l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria), le Laboratoire National de Métrologie et d'Essais (LNE) et le Pôle d'expertise de la régulation numérique (PEReN). Il interviendra sur trois axes : l'analyse des risques systémiques dans le champ de la sécurité nationale, le soutien à la mise en œuvre de la régulation de l'IA, et l'évaluation de la performance et de la fiabilité des modèles d'IA.

ASSURER LA PROTECTION DES ENTREPRISES STRATÉGIQUES



En Île-de-France, plusieurs secteurs stratégiques sont particulièrement exposés. Les secteurs du numérique et de l'électronique sont les plus touchés, tandis que les *greentech*, qui œuvrent dans les domaines du transport ou de l'énergie par exemple, sont également ciblées pour leur rôle clé dans la transition écologique. Le secteur de la santé et de la biotechnologie est lui aussi particulièrement vulnérable. Les DISSE (délégués à l'information stratégique et à la sécurité économique) ont pour mission d'accompagner les entreprises stratégiques concernées par ces menaces. « À la croisée des chemins entre les ministères de l'Économie

Les entreprises sont particulièrement exposées aux menaces d'ingérences économiques, qu'elles soient de nature capitalistiques (levées de fonds, partenariats commerciaux), juridiques (exposition à des droits à portée extraterritoriale), humaines (recrutements, intrusions) ou cyber. Les DISSE sont à leur écoute pour renforcer leur sécurité.

et de l'Intérieur, nous collaborons avec plusieurs services tels que la DGSI (Direction générale de la Sécurité intérieure), la DRSD (Direction du renseignement et de la sécurité de la Défense), les Douanes, le Renseignement territorial et la Gendarmerie nationale. Nous travaillons également avec l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information), l'INPI (Institut national de la propriété industrielle) et la DRIEETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités), tant concernant les entreprises en difficulté que les sujets d'innovation et de structurations de filières », explique Adam Leguet, chef de la section planification des risques.

Un outil gratuit de diagnostic

Concrètement, l'État propose un ensemble de dispositifs adaptés qui permettent à toute entreprise de renforcer sa sécurité économique. Celles-ci peuvent avant toutes choses évaluer les points de vulnérabilité de leur organisation en matière d'information stratégique et de sécurité économique grâce à l'outil

Diagseco, disponible gratuitement en ligne. Les DISSE et leurs partenaires se tiennent par ailleurs à la disposition des entreprises afin de leur proposer des dispositifs concrets d'accompagnement financiers, bâtimementaires, de protection de la propriété industrielle ou encore, entre autres, cyber. « Lorsqu'une entreprise est confrontée à une menace économique, nous l'invitons à nous communiquer rapidement sa situation. Chaque alerte est traitée, quel que soit son niveau de gravité. En matière de sécurité économique il faut agir vite. La réactivité de toute la chaîne d'alerte et de remédiation est essentielle », insiste Adam Leguet. Aussi, tout fait inhabituel mérite d'être signalé : un commercial curieux sur des aspects sensibles de l'entreprise, des attaques cyber répétées affectant votre sécurité numérique, des échanges avec un partenaire étranger réfractaire à l'idée de signer des clauses de confidentialité ou encore le vol de matériel lors de la participation à un salon professionnel. La prévention et la communication proactive sont les clés pour protéger son entreprise.

IDENTIFIER LES RISQUES ET MENACES : UNE PRIORITÉ POUR LES ENTREPRISES

ENTRETIEN AVEC GEOFFROY ROUX DE BÉZIEUX PRÉSIDENT D'HONNEUR DU MEDEF

Dans un contexte mondial incertain, marqué par des menaces géopolitiques, la sécurité économique des entreprises françaises est cruciale. Dans son rapport remis au président de la République, l'ancien président du MEDEF souligne l'urgence de renforcer la protection des actifs stratégiques tout en préservant l'attractivité économique.



La sécurité économique est-elle aujourd'hui suffisamment prise en compte par nos entreprises et sont-elles toutes concernées ?

S'ils sont de plus en plus conscients des enjeux de sécurité économique, une majorité de chefs d'entreprise, en particulier de petites structures, ne s'engagent pas encore suffisamment dans le sujet ; soit parce qu'ils ne se sentent pas concernés et ne perçoivent pas la nécessité d'investir dans ce domaine en raison du coût que cela représente, soit parce qu'ils ne savent pas quelles mesures organisationnelles ou techniques mettre en œuvre. Il s'agit véritablement de « réveiller les naïfs » et de « conforter les paranos ».

Quels réflexes doivent-elles adopter en la matière ?

Bien connaître ses risques concerne tout le monde, grands groupes comme petites entreprises. Le premier réflexe est de connaître son niveau de risque, d'identifier si des technologies potentiellement sensibles sont ou non détenues. Les entreprises peuvent utiliser « Diagseco », outil d'autodiagnostic de sécurité économique mis à disposition des entreprises par la Direction Générale

des Entreprises (DGE) pour identifier ce qu'elles ont à protéger et les solutions à leur disposition.

Dans un contexte géopolitique de plus en plus tendu, comment concilier attractivité économique et impératif de protection ?

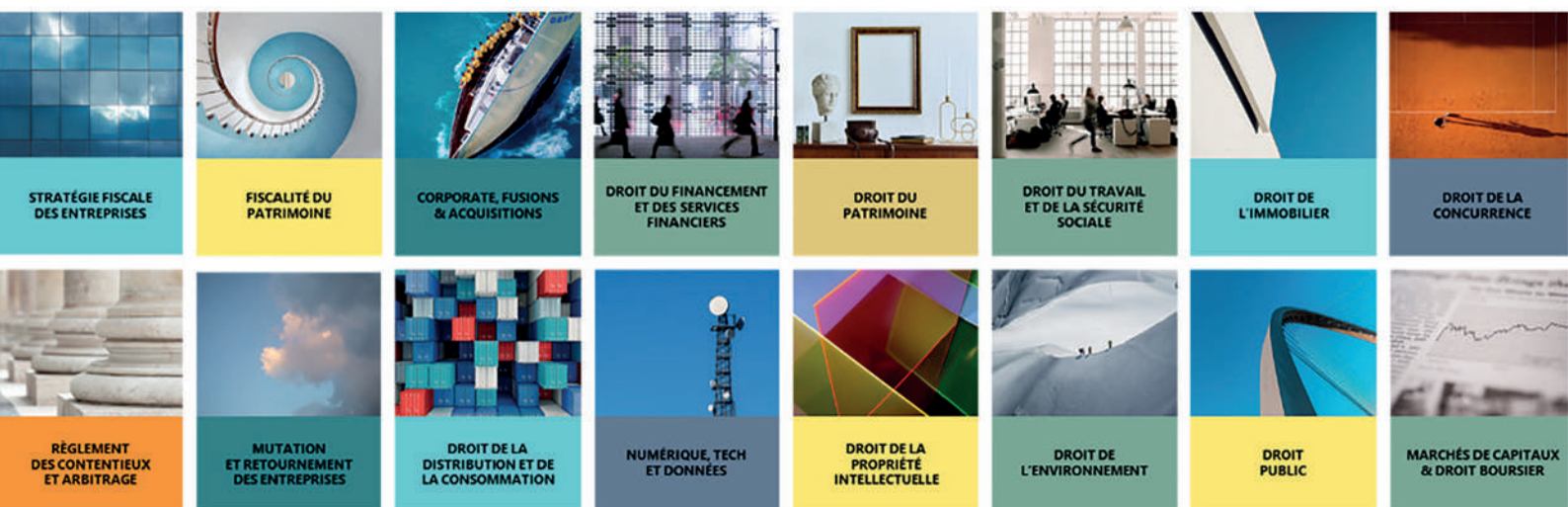
Pour permettre cette double exigence de protection et d'ouverture, il faut se concentrer sur deux objectifs : identifier les menaces qui pèsent sur nous pour construire des stratégies d'entreprise viables sur le long terme et jouer avec les mêmes armes que nos concurrents. La première menace est celle qui pèse sur les données sensibles de l'entreprise, et de ses sous-traitants et prestataires qui peuvent être le maillon faible d'un système pourtant très bien protégé. Sont également à prendre en compte les menaces sur les RH, le capital, le lawfare, la réputation, etc.

Face à la montée des menaces économiques, comment mieux structurer une réponse collective à l'échelle nationale, mêlant action publique et mobilisation des entreprises ?

Les synergies entre les pouvoirs

publics et les entreprises doivent se renforcer pour résister aux pressions extérieures. Il faut améliorer les relations entre les trois acteurs de l'écosystème : les entreprises, les services de l'État et les conseils en intelligence économique (IE). Le Service de l'information stratégique et de la sécurité économique (SISSE), rattaché à Bercy, est un guichet unique pour les entreprises en matière de sécurité économique. Il peut accompagner les entreprises victimes d'ingérences économiques étrangères et déclencher des mesures spéciales, notamment en lien avec la communauté du renseignement.

« Le premier réflexe est de connaître son niveau de risque, d'identifier si des technologies potentiellement sensibles sont ou non détenues. »



FIDAL, référence du monde des affaires depuis 1922

PUBLI-RÉDACTIONNEL



Existant depuis plus de 100 ans, Fidal est le premier cabinet d'avocats d'affaires en France.

Rencontre avec Alexandre Baux, avocat-directeur associé de la direction régionale de Paris et vice-président du Medef Yvelines.

Comment pourriez-vous présenter le cabinet ?

Fidal est un cabinet d'avocats d'affaires français, indépendant de tout réseau intégré. Fidal compte 1900 collaborateurs, dont 1200 avocats, juristes-consultants répartis sur 87 bureaux situés dans toute la France. En région parisienne, notre direction régionale rassemble 350 collaborateurs dont 280 avocats, juristes-consultants répartis sur 5 Bureaux (la Défense, Versailles, Créteil, Marne-la-Vallée et Meaux).

Nous sommes, par ailleurs, en mesure d'accompagner nos clients dans leurs projets à l'international avec notamment une présence en Belgique, au Maroc et dans le Territoire d'outre-mer (Guadeloupe et Réunion).

Nous conseillons principalement des PME et ETI mais grâce à notre maillage territorial, nous conseillons, en réalité, tout le tissu économique français du secteur associatif aux grands comptes. Notre expertise en droit des affaires inclut des disci-

plines traditionnelles comme le droit des sociétés, le droit fiscal ou encore le droit social mais également d'autres spécialités comme le financement, le droit économique ou le droit pénal des affaires.

Quelle est votre valeur ajoutée par rapport aux entreprises ?

Notre valeur ajoutée réside dans les solutions cousues mains que nous apportons à nos clients quels que soient leurs enjeux. Chacun de leurs problèmes mérite un traitement adapté, des solutions proposées par une équipe pluridisciplinaire et un écosystème interprofessionnel, composé de notaires, fiduciaires, conseils en financement, ingénieurs brevets, ou encore consultants RH. Notre objectif est de structurer et d'assurer



NOS CHIFFRES CLEFS NATIONAUX



1 900

collaborateurs

1 200

avocats, juristes,
consultants



87

bureaux

12

directions régionales



37 %

de clients fidèles depuis
plus de 20 ans.

NOS CHIFFRES CLEFS EN ÎLE-DE-FRANCE



350

collaborateurs

280

avocats, juristes,
consultants



5

bureaux

Paris la Défense | Versailles | Créteil |
Marne La Vallée | Meaux



+ 100 ans

aux côtés des acteurs
économiques

la pérennité de leur entreprise. En veille permanente, nous bénéficions de l'appui de nos directions techniques, composées d'une centaine d'avocats. Nous ne cessons d'innover et conjuguons les meilleures expertises pour être toujours à l'avant-garde du droit et proposer au quotidien, à nos clients, des solutions opérationnelles efficaces.

Quel est l'ADN du cabinet ?

L'ADN de Fidal, c'est d'abord de placer l'humain avant tout dans notre relation avec nos clients, nos collaborateurs et par ricochet, la société au sens large. Particulièrement attentifs aux enjeux de transition écologique, sociétale et de gouvernance, pleinement conscients de la force du droit, nous l'utilisons comme levier de transformation, contribuant ainsi à l'évolution des modèles de nos clients et à l'amélioration de leur impact. L'ADN de Fidal, c'est également une appétence pour l'innovation et un attachement à notre indépendance. Fidal a su depuis 100 ans anticiper les grandes tendances et mutations économiques, technologiques et réglementaires. Un positionnement qui nous a permis de nous hisser à la place de premier cabinet d'avocats d'affaires en France ! Aujourd'hui, Fidal intègre les avancées technologiques dans sa pratique, nous avons, ainsi, développé notre propre solution d'intelligence artificielle. Nous sommes extrêmement vigilants à ce que ces avancées technologiques s'inscrivent dans le strict respect des principes de souveraineté qui sont des enjeux stratégiques pour les PME, ETI et pour l'économie française. Dans ce cadre, notre gouvernance et notre actionnariat, 100% français, ainsi que l'attachement à notre indépendance deviennent une vraie force et un gage de sécurité pour nos clients. Les valeurs que nous portons dans chacune de nos actions sont la compétence, la confiance, la proximité et l'éthique.

Comment pourriez-vous décrire votre engagement auprès du MEDEF ?

Exerçant au sein de notre bureau de Versailles, j'ai souhaité m'engager activement au MEDEF Yvelines afin de participer à la défense des intérêts des entreprises et à la promotion d'un environnement économique favorable. Administrateur depuis une dizaine d'années, je suis devenu vice-président du MEDEF Yvelines en 2023, et accompagne

le fonctionnement et le développement de notre mouvement. J'essaie d'apporter, ponctuellement, aux entreprises adhérentes de notre mouvement les réponses à leurs problématiques juridiques ou fiscales et de les accompagner lorsqu'elles sont confrontées à des difficultés administratives.

Conscients de la place de plus en plus importante du droit et de la complexité accrue à laquelle doivent faire face nos entreprises adhérentes dans leur gestion quotidienne, nous avons souhaité, par plusieurs initiatives, les tenir informées de l'évolution des normes juridiques qui peuvent les concerner. En relayant notamment des newsletters mensuelles techniques en matière fiscale ou sociale.

En organisant, ponctuellement des conférences techniques, comme par exemple, sur le décryptage des lois de finances ou de financement de la Sécurité sociale.

Enfin, en créant, des communautés autour des directeurs administratifs ou financiers ou des responsables des ressources humaines. C'est ainsi qu'une fois par trimestre au sein d'un « Club DAF » ou d'un « Club RH », nous abordons, avec eux, durant une matinée, l'actualité législative, jurisprudentielle ou doctrinale qui peut intéresser leur entreprise et leur permettre de bénéficier d'une formation très technique.

Qu'est-ce que cet engagement vous apporte dans votre quotidien d'avocat ?

Cet engagement me permet d'être au plus près des entreprises et de parfaitement comprendre leur écosystème, leurs problématiques, leurs besoins et pouvoir proposer des solutions adaptées à la préservation de leurs intérêts et au déploiement de leurs projets.

FIDAL

AVOCATS

QUELS LEVIERS POUR SOUTENIR LES ENTREPRISES ?

Europe, État, Région et CCI déploient de multiples dispositifs pour accompagner la relocalisation ou le développement de sites industriels, des PME ou des start-up innovantes. Tour d'horizon de quelques mesures emblématiques.



L'aide à la réindustrialisation (ARI) soutient les projets des PME et ETI indépendantes des secteurs de l'industrie et des services à l'industrie, présentant un fort potentiel de développement de l'activité et de l'emploi sur une période de 3 à 5 ans. Elle finance entre 30 et 60 % des dépenses d'investissements éligibles (matériel, construction ou acquisition de bâtiments (hors foncier) dans la limite de 25 % du montant global du projet. Le programme d'investissement doit s'élever au minimum à 5 M € (hors foncier) et générer la création d'au moins 25 emplois sur 3 ans. L'avance est remboursable sur 7 ans, avec la possibilité de différer le remboursement au maximum de 2 ans.

À qui s'adresser ?

- Pôle Entreprises de votre Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) ;



Bpifrance qui propose :

- la liste des interlocuteurs par département pour vous conseiller,
- la liste des réseaux d'accompagnement pour vous accompagner dans votre projet.



Les aides du plan France 2030

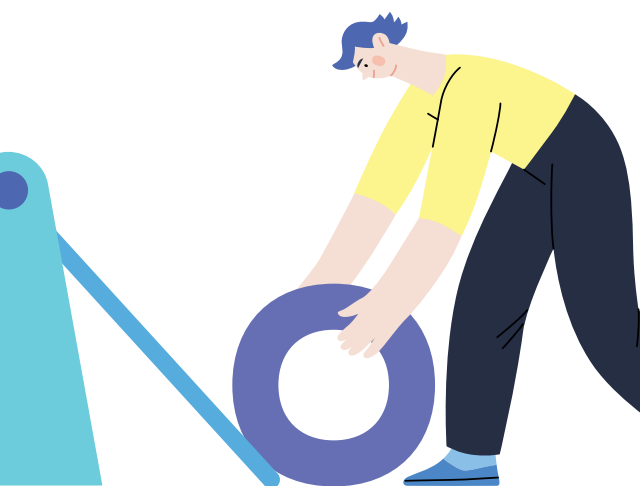
Lancé en 2021, ce plan d'investissement vise à développer la compétitivité industrielle et les technologies d'avenir.

Doté de 54 Md € déployés sur 5 ans, il consacre la moitié des financements à des acteurs émergents, et l'autre moitié aux actions de décarbonation. Pour identifier les aides potentielles à la réindustrialisation en région, un guide national est accessible en ligne sur les-aides.fr.

Le programme Territoires d'industrie

Lors de sa première phase (2018 à 2022), ce programme a contribué à l'identification de 1 800 actions industrielles et l'accompagnement de 2 400 lauréats, par un soutien de 8,2 Md € d'investissements industriels. Relancé en 2023, il compte actuellement 183 territoires labellisés et 3 072 actions menées.

L'Union européenne mobilise une nouvelle enveloppe de 500 M € pour la période 2025-2027 afin de renforcer son attractivité auprès des chercheurs. Elle se fixe pour objectif de consacrer 3% du PIB à l'investissement dans la R&D d'ici à 2030.



L'ACCÉLÉRATEUR DE RELOCALISATION DE LA CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE

Ce programme d'une durée de 4 à 6 mois s'adresse aux entreprises porteuses d'un projet de relocalisation ou de production industrielle en France, souhaitant reconstituer leur chaîne d'approvisionnement. Il prévoit un accompagnement renforcé en études de marché, R&D, conseils et sourcing de partenaires de production et/ou de distribution. Un parcours en 4 étapes faisant intervenir les conseillers Industrie de la CCI et des étudiants en écoles de commerce ou d'ingénieurs. Un suivi individualisé est assuré tout au long du projet par un interlocuteur dédié.

www.cci-paris-idf.fr

DANS QUELS SECTEURS INVESTIT FRANCE 2030 ?

Si la tech représente l'une des pierres angulaires de France 2030, le soutien à l'innovation s'étend également à d'autres domaines industriels, dont :

- l'innovation médicale : pour mettre au point de nouveaux biomédicaments ;
- le nucléaire : pour développer des réacteurs innovants ;
- l'aéronautique : pour produire le premier avion bas-carbone ;
- l'industrie spatiale : pour renforcer le « New Space » français et investir sur des technologies de rupture qui structureront le paysage spatial de demain ;
- la décarbonation de l'industrie.

Fonds Île-de-France Réindustrialisation

La Région est à l'initiative, avec le soutien de l'UE, d'un fonds d'investissement consacré aux start-up industrielles innovantes qui sont en amorçage ou en phase d'industrialisation, et qui s'engagent à créer des emplois durables en Île-de-France. Il apporte un financement en fonds propres de 500 000 à 3 M € pour un premier investissement et jusqu'à 6 M € avec les refinancements. Les lauréats deviennent membres du Réseau Île-de-France Entreprises qui compte plus de 3 000 membres et propose des opportunités d'affaires, des mises en relations exclusives, des occasions de partage d'expérience et de visibilité.

→ reindustrialisation.iledefrance.fr

La Région Île-de-France est, par ailleurs, la première région d'Europe à s'être dotée d'une stratégie IA, à laquelle elle consacrera 150 M € d'ici 2028.

ENTRETIEN AVEC **ISABELLE PATRIER**

**CO-PRÉSIDENTE
DE LA COMMISSION
SOVERAINETÉ ET SÉCURITÉ
ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES
DU MEDEF**



**Quel doit-être le rôle de l'État
et des politiques publiques pour
soutenir les filières stratégiques ?**

Nous sommes confrontés à un contexte géopolitique et économique très chahuté. La compétitivité des entreprises françaises est à l'épreuve. Les politiques économiques ont un rôle clé à jouer. Au-delà de la définition et surtout de la mise en œuvre d'une trajectoire claire sur le plan économique, industriel et énergétique, le rôle de l'État doit

surtout être d'assurer un cadre réglementaire et fiscal plus compétitif et incitatif, donner de la visibilité et des signaux favorables aux investissements. De manière plus ciblée, elles doivent poursuivre l'objectif de réduire nos dépendances. Il s'agit de réduire la pression fiscale (notamment sur les facteurs de production), d'améliorer l'efficacité, la lisibilité et la simplicité des dispositifs publics de soutien (l'affectation de subventions à la recherche et à l'investissement) et d'accélérer significativement les procédures administratives pour réduire les délais d'implantation d'activités. Notre ambition collective doit être de redonner à notre base industrielle et technologique la place qui lui revient : conserver notre leadership dans de nombreux secteurs, non seulement d'avenir comme l'IA, mais également d'excellence comme l'aéronautique, pour ne citer que ces exemples. Notre vision stratégique est de ne pas opposer les modèles et techniques de production. Le principe de neutralité technologique est cher au MEDEF.

S'il est clé de faire naître de nouvelles filières et de soutenir de nouveaux industriels, il ne faut pas pour autant négliger nos filières françaises historiques d'excellence pour que leur leadership reste pérenne.

**Les dispositifs de financement vous
semblent-ils adaptés aux besoins
des entreprises engagées dans
des projets industriels ?**

Dans le contexte économique actuel, particulièrement contraint en matière de finances publiques, des choix drastiques sont faits. Soutenir notre base industrielle dans son ensemble, avec des dispositifs de financement adaptés, reste la mère des batailles. La France est en effet, parmi les grandes nations industrialisées, celle qui a subi la plus forte désindustrialisation durant les dernières décennies. La production industrielle a baissé de l'ordre de 10 % depuis la crise Covid. L'industrie pèse désormais moins de 10 % du PIB ! Et le déficit des échanges en biens atteint près de 45 Md € (hausse de l'ordre de 25 % depuis 2019).

« *L'industrie pèse désormais moins de 10 % du PIB ! Et le déficit des échanges en biens atteint près de 45 Md € (hausse de l'ordre de 25 % depuis 2019).* »

La réindustrialisation et la durabilité de notre modèle socio-économique nécessitent de concilier décarbonation, croissance et compétitivité. Avec l'accélération de la course mondiale des technologies propres, l'Europe doit poursuivre et amplifier ses investissements dans les chaînes de valeur stratégiques, sans aucunement renier ses ambitions climatiques.

Comment protéger notre attractivité face à la concurrence internationale ?

Face au risque de déversement sur le marché européen de surcapacités étrangères et de dumping, l'UE doit poursuivre une politique offensive permettant de protéger le marché européen de la concurrence déloyale. Il existe des solutions, comme les instruments de défense commerciale (anti-dumping et clauses de sauvegarde), le règlement sur les subventions étrangères, le règlement sur l'accès aux marchés publics étrangers et l'instrument anti-coercition. Mais pour que ces outils soient plus performants, il faudrait que les étapes d'investigation, de négociation avec les pays tiers concernés, et de contrôle soient considérablement réduits.

La question énergétique est cruciale pour les entreprises qui doivent disposer sur notre territoire d'une énergie sécurisée, compétitive et bas carbone. Comment retrouver une offre plus attractive en Europe ?

Les entreprises attendent une trajectoire énergétique claire et une stabilité fiscale et réglementaire pour investir dans les énergies de demain tout en répondant à l'enjeu énergétique

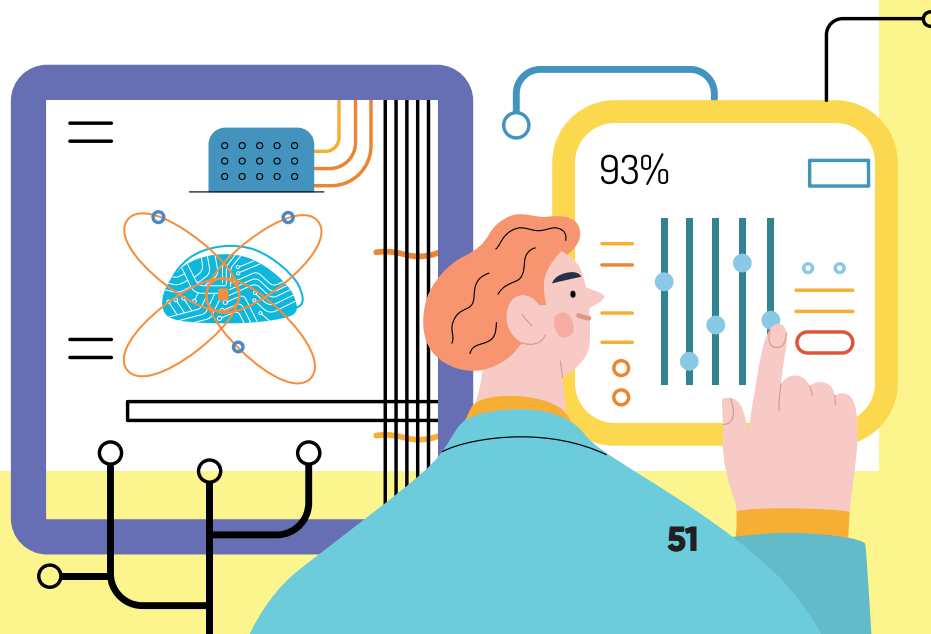
d'aujourd'hui. Il faut libérer les investissements dans un mix diversifié et complémentaire de solutions : énergies renouvelables, électrification des usages, nucléaire, stockage mais aussi le biogaz, les biocarburants, l'hydrogène... sans oublier que la France est encore dépendante à plus de 60 % des énergies fossiles, ce qui impose d'anticiper et d'accompagner la sortie de ces dépendances. Il faut plus généralement assurer une véritable coordination des investissements à tous les niveaux, entre l'offre et la demande et les infrastructures, pour minimiser les risques sur notre approvisionnement mais aussi toute destruction de valeur en cas de surinvestissement.

Êtes-vous favorable à un cadre légal et un soutien des pouvoirs publics comme un *Small Business Act* européen, pour réserver une part des marchés publics aux start-up et PME technologiques européennes ?

Si l'Europe parvient à faire émerger des start-up innovantes, celles-ci peinent encore à accéder aux financements, à des débouchés d'envergure et à l'environnement propice à leur croissance que l'on trouve aux États-Unis ou en Asie. L'enjeu n'est donc pas seulement de soutenir l'innovation en phase

de démarrage, mais aussi d'accompagner activement ces jeunes entreprises pour qu'elles franchissent le cap critique de la montée en puissance et deviennent les champions technologiques européens de demain. Nous sommes donc au MEDEF favorables à l'adoption d'un « *Buy European Tech Act* » réservant une part des marchés publics aux start-up et PME européennes.

« Avec l'accélération de la course mondiale des technologies propres, l'Europe doit poursuivre et amplifier ses investissements dans les chaînes de valeur stratégiques, sans aucunement renier ses ambitions climatiques. »



Un partenaire des entreprises, en action



PUBLI-RÉDACTIONNEL



Souvent perçue comme un simple organisme de collecte, l'Urssaf Île-de-France développe pourtant une action bien plus large : accompagnement personnalisé, sécurisation des pratiques et consolidation des liens avec les acteurs économiques.

Philippe Savajols, président du conseil d'administration, et Cécile Chaudier, directrice adjointe, détaillent l'éventail de ces actions.

Pouvez-vous nous présenter l'Urssaf Île-de-France et ses principales missions ?

Philippe Savajols (PS) :

L'Urssaf Île-de-France est un organisme privé chargé d'une mission de service public, placé sous la gouvernance d'un conseil d'administration paritaire que je préside. Cela signifie concilier intérêts des entreprises et des salariés.

L'Urssaf Île-de-France, c'est plus de 1,8 million d'usagers, 150 milliards d'euros encaissés chaque année, une présence sur 10 sites et 2 800 collaborateurs. Parmi eux, près de 350 inspecteurs veillent à la régularité des dé-

clarations et luttent contre le travail dissimulé. Acteur de proximité, notre mission dépasse le recouvrement : elle vise à faire vivre, sur le terrain, un modèle de protection sociale fondé sur la solidarité.

Cécile Chaudier (CC) : L'Urssaf assure une mission essentielle de collecte et de contrôle, mais joue aussi un rôle plus large, tourné vers l'accompagnement. À chaque étape – création d'activité, embauche, difficultés –, nous proposons des solutions concrètes.

Notre objectif : garantir le respect de la législation sociale tout en instaurant une relation de confiance avec les employeurs et travailleurs indépendants. Nous contribuons

aussi à la solidarité à la source, en garantissant la fiabilisation des données sociales de chaque individu, pour garantir l'exactitude des droits et simplifier les démarches d'accès au RSA ou à la Prime d'activité. Une nouvelle manière de renforcer l'utilité de notre action et de simplifier les parcours.

Quelles actions concrètes menez-vous auprès des entreprises franciliennes ?

CC : Nous avons développé plusieurs offres pour rendre notre intervention plus lisible, utile et sécuriser les pratiques des entrepreneurs. Prenons la visite conseil : sur simple demande, un spécialiste de l'Urssaf se rend dans l'entreprise pour présenter les règles applicables et accompagner la mise en œuvre de dispositifs pouvant impacter les déclarations et cotisations sociales comme les premiers recrutements, un accord d'intéressement ou la gestion d'une flotte. Ces visites conseil sont sans incidence financière — sauf en cas d'erreur favorable à l'entreprise, qui peut alors être remboursée par l'Urssaf. Nous accompagnons aussi les créateurs d'activité avec deux offres complémentaires. « Mes premiers mois avec l'Urssaf » propose des contenus pratiques, webinaires et rendez-vous individuels pour bien démarrer. « Urssaf première embauche » sécurise les premières démarches de l'employeur : déclarations, exonérations, paramétrage du compte. Ces dispositifs assurent un démarrage serein pour l'entrepreneur.

PS : Notre rôle s'étend aussi à l'accompagnement dans les périodes sensibles. En 2024, 100 000 délais de paiement ont été accordés à des entreprises franciliennes en difficulté, pour 1,4 milliard d'euros. La commission de recours amiable a traité 2 500 dossiers, pour plus de 44 millions d'euros de remises. Nous appliquons également le droit à l'erreur : plus de 48 millions d'euros ont été restitués à l'issue de contrôles rectificatifs favorables. Pour les travailleurs indépendants, 5,5 millions d'euros d'aides sociales ont été mobilisés, notamment lors d'événements comme les inondations dans le sud de la région. Versées par le Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI), ces aides montrent notre capacité à agir vite et utilement. Être un interlocuteur fiable, attentif aux réalités du terrain, est essentiel dans les moments clés de la vie des entreprises.

En quoi vos partenariats consolident-ils les actions mises en place ?

PS : Le partenariat est au cœur de notre action. Nous coopérons au quotidien avec un large réseau d'acteurs : fédérations professionnelles, chambres consulaires, services fiscaux, caisses de Sécurité sociale. Ces liens nous permettent d'anticiper les difficultés, de mieux cibler les besoins et de construire des réponses concertées. Nous échangeons régulièrement avec le Medef et les branches professionnelles sur les réalités de terrain : conjoncture, secteurs fragilisés, promotion de dispositifs

d'accompagnement. Les fédérations professionnelles régionales participent activement à ces échanges. Être présent à la REF s'inscrit dans cette même logique de dialogue direct avec les entrepreneurs.

CC : Nous entretenons également un lien étroit avec les élus – maires, députés, sénateurs – pour mieux faire connaître nos missions et faire remonter les spécificités locales. Ce dialogue est essentiel pour adapter notre offre et territorialiser notre action.

Nous agissons aussi aux côtés du monde associatif pour accompagner des dynamiques positives : entrepreneuriat au féminin, projets issus des quartiers prioritaires, économie sociale et solidaire. Ces partenariats participent pleinement à l'inclusion économique.

Pouvez-vous préciser en quoi votre rôle est essentiel dans la préservation du financement social à l'échelle nationale ?

CC : Avec 150 milliards d'euros collectés en 2024, l'Urssaf Île-de-France représente à elle seule près d'un tiers des recettes nationales de la Sécurité sociale. Cette responsabilité nous engage pleinement. Elle implique de veiller à l'équité de traitement, de lutter contre les pratiques frauduleuses — plus d'un milliard d'euros de redressements ont été réalisés sur 2023-2024 en Ile-de-France —, mais aussi de construire une relation de confiance durable avec les entreprises citoyennes. En renforçant la transparence, en rendant les règles plus lisibles, nous contribuons à la compréhension et à la pérennité du modèle social.

PS : Dans un contexte de déficit structurel – 21 milliards d'euros annoncés pour 2025 –, la pérennité de notre modèle social, dont le financement repose quasi exclusivement sur les entreprises et les salariés, passe d'abord par la préservation de la compétitivité des entreprises. Notre rôle est d'être aux côtés de celles qui créent de la richesse et de l'emploi, en leur offrant des outils de sécurisation et de régularisation adaptés.

C'est aussi en agissant avec fermeté face à la fraude que nous protégeons cet équilibre. Les discussions à venir autour du projet de loi de financement de la Sécurité sociale, dès la rentrée, rappelleront cette réalité de terrain, indispensable à toute trajectoire de redressement durable.





Entretien avec
**MARTIN
SION**

président exécutif d'ArianeGroup

Acteur majeur du spatial européen, ArianeGroup incarne le lien étroit entre souveraineté industrielle, innovation technologique et ambition stratégique. Alors que la France et l'Europe cherchent à renforcer leur autonomie dans un contexte de réarmement généralisé, son président exécutif, Martin Sion, revient sur les défis industriels, les programmes en cours et les perspectives de la filière spatiale.

La France et l'Europe, disposent-elles selon vous des capacités industrielles nécessaires à leurs plans de réarmement ?

La France et l'Europe ont des atouts indéniables. Elles disposent de savoir-faire, de technologies et de talents au plus haut niveau mondial. Pour autant, les grandes puissances investissent massivement dans le spatial, l'enjeu aujourd'hui pour les Européens est de trouver les leviers pour garder leur autonomie d'action et assurer la montée en puissance de leur base industrielle et technologique. J'en vois cinq :

- La coopération, qui reste une valeur sûre. Elle a fait le succès de l'Europe spatiale et c'est aujourd'hui Ariane 6 qui prend la relève. Mais il est temps de repenser notre modèle sur la base de critères de performance économique associés au respect strict de la préférence européenne.
- L'innovation. Elle est la clef pour durer. Nous avons exploré chez ArianeGroup au cours des dernières années de nouvelles méthodes pour accélérer nos cycles de développement, aussi bien en matière de défense que pour nos futures solutions de transport spatial.
- La dualité. Elle nous permet d'atteindre la taille critique, de faire des économies d'échelle, d'enrichir mutuellement nos programmes civils et militaires, d'attirer et de retenir des talents.
- L'export. Historiquement, la commande publique européenne a toujours été trop faible pour amortir seule les coûts fixes de la filière lanceurs. Aller conquérir de nouveaux clients sur le marché mondial est une nécessité. C'est la mission d'Arianespace.
- La performance industrielle. L'amélioration en continu des processus de fabrication et la réduction des coûts est désormais notre priorité absolue, comme dans le secteur aéronautique.

Est-il possible et souhaitable d'être totalement souverain en matière d'industrie spatiale ?

Oui, l'industrie spatiale doit être souveraine. C'est un impératif. Mais quelle souveraineté voulons-nous en tant qu'Européens ?

La notion d'autonomie stratégique est au cœur des grandes décisions du programme spatial européen. Le programme Ariane est né pour répondre à cette ambition : lorsque la France et l'Allemagne ont souhaité mettre en orbite leur satellite « Symphonie » dans les années 70, les exigences posées par les Américains étaient telles qu'elles l'ont privé de toute exploitation commerciale.

L'accès autonome et indépendant à l'espace, c'est la capacité de pouvoir lancer ce qu'on veut, comme on veut, quand on veut et conserver ainsi sa liberté d'appréciation et de décision. Un exemple récent peut être trouvé en Ukraine, lorsqu'en 2022 les forces armées ukrainiennes se sont vues couper l'accès à Starlink pour opérer leurs systèmes au-dessus de la Crimée.

Ariane 6 est le lanceur lourd capable de placer en orbite les infrastructures spatiales dont la France et l'Europe ont besoin, aujourd'hui et demain, en matière d'observation, de navigation, de communications sécurisées, de surveillance du climat...

Elle sera au rendez-vous pour lancer les programmes spatiaux à venir : Galileo, Copernicus, et demain la constellation Iris².

« Le carnet de commandes d'Arianespace est déjà fourni, avec 32 lancements – en produisant 9 à 10 lanceurs par an. C'est la plus grosse montée en cadence jamais réalisée dans le spatial européen. »



LA BANQUE PRIVÉE AU SERVICE DES ENTREPRENEURS ET DES FAMILLES



Valérie Spies, Directrice de la clientèle

Depuis 357 ans, Neuflize OBC, entité du groupe ABN AMRO, accompagne et conseille les entrepreneurs et les familles dans la gestion de leur fortune. Valérie Spies, Directrice de la clientèle, présente en détail cette approche transgénérationnelle et les enjeux actuels pour les dirigeants d'entreprise.

QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DE LA BANQUE NEUFLIZE OBC ?

Neuflize OBC est un établissement bancaire de gestion de fortune dédié au service des entrepreneurs, des dirigeants et des familles. Notre expertise permet de couvrir aussi bien les enjeux professionnels que privés (en l'occurrence le patrimoine) de tous nos clients en offrant une vision à long terme sur des sujets centraux : l'accompagnement à l'investissement (placements, philanthropie, gestion sous mandat...), le financement de projets (croissance d'entreprise, stratégie patrimoniale...) et le conseil sur mesure allié à l'expertise patrimoniale. Nos dix agences en France renforcent un ancrage territorial, et nous placent au plus près des entrepreneurs et leur famille. Notre expertise à l'international permet d'allier proximité et stratégie économique à plus grande échelle.

EN QUOI L'ACCOMPAGNEMENT DES DIRIGEANTS EST LA PIERRE ANGULAIRE DE VOTRE EXPERTISE ?

Les chefs d'entreprise font face à différents enjeux. En premier lieu celui de la croissance et du développement de leur activité, rendus possibles par des solutions de financement adaptées à leur secteur. La transmission de leur entreprise est un autre défi majeur. Cette phase – au cours de laquelle le facteur humain est au cœur des échanges – doit s'anticiper et s'inscrire dans une stratégie de réflexion globale. Le suivi

intergénérationnel, incluant aussi bien les fondateurs que les héritiers, permet de définir et d'accompagner les volontés propres à chacun. À chaque étape, avoir à ses côtés un acteur qui comprend l'évolution des projets et qui a la capacité de s'adapter au contexte qu'il traverse est, selon nous, essentiel pour un dirigeant. Là est notre rôle. Financement, investissement, transmission, structuration d'un patrimoine, sur toutes ces thématiques essentielles, nos experts ont la capacité de répondre à un besoin précis et d'avoir une vision à 360° des sujets à traiter. C'est d'autant plus vrai au regard de la volatilité, de la situation géopolitique et économique incertaine.

QUEL SERAIT LE MESSAGE À FAIRE PASSER AUX ENTREPRENEURS ET AUX FAMILLES ?

Nous sommes persuadés d'une chose : oser pousser la porte de notre banque permet de créer des échanges constructifs faisant, peut-être, émerger de nouvelles idées enrichissantes. Nous sommes là pour créer un espace de réflexion à haute valeur ajoutée. Pour conclure, je souhaite souligner l'engagement des femmes entrepreneurs ! Nous les soutenons quotidiennement dans la mise en œuvre de leurs réflexions stratégiques, et favorisons le développement de leurs réseaux. C'est un réel axe d'accompagnement dont nous sommes très fiers.



Quels sont les programmes de défense développés actuellement par ArianeGroup ?

Chez ArianeGroup, nous sommes 8 000 *rocket makers*, en France et en Allemagne. Notre métier est de fabriquer des fusées, de A à Z. Ces fusées sont civiles et militaires : nous fabriquons Ariane 6, et nous fabriquons le missile balistique M51, mis en œuvre à partir des sous-marins de la force de dissuasion océanique française. La dernière évolution du missile M51.3 a vu le succès de son tir de qualification en novembre 2023 et va entrer en service à bord des sous-marins. Les travaux sur l'évolution qui suit, le M51.4, sont inscrits dans la loi de programmation et sont prêts à démarrer.

Il y a un fait marquant que nous observons sur les théâtres d'opérations en Ukraine et au Moyen-Orient : le recours aux missiles balistiques et hypersoniques qui sont des systèmes d'armes spatiaux pour des frappes conventionnelles.

Nous avons anticipé cette évolution et travaillons étroitement avec la DGA pour avancer sur nos feuilles de route technologique, tester nos systèmes en vol et proposer des solutions opérationnelles.

Il en est de même pour les actions dans l'espace. Nous avons développé le premier réseau privé européen pour faire de la surveillance de l'espace 24h sur 24 au service des opérateurs commerciaux aussi bien que du commandement de l'espace. Grâce à un réseau de capteurs optiques situés tout autour du globe, notre solution Helix est capable de détecter, suivre et caractériser des objets spatiaux et les opérations militaires dans l'espace sur toutes les orbites.

La montée en cadence d'Ariane 6 est jugée cruciale pour la souveraineté spatiale européenne. Le plan de charges vous semble-t-il à la hauteur des enjeux ?

Un premier défi technologique a été franchi : Ariane 6 a réussi son tir inaugural en juillet 2024 et a, lors de son premier lancement commercial en mars 2025, parfaitement mis à poste le satellite d'observation CSO-3 au service des armées.

Notre défi désormais est la réussite de la montée en cadence industrielle pour satisfaire nos clients – le carnet de commandes d'Arianespace est déjà fourni, avec 32 lancements – en produisant 9 à 10 lanceurs par an. C'est la plus grosse montée en cadence jamais réalisée dans le spatial européen. Toutes les équipes, chez ArianeGroup et ses partenaires industriels à travers l'Europe, sont mobilisées.

Où en est le développement de MAIA, le premier projet européen de lanceur réutilisable ?

Notre filiale MaiaSpace a été créée en 2022 avec pour objectif de concevoir, fabriquer, commercialiser et exploiter le premier mini-lanceur réutilisable : ce sera la fusée Maia. Pour y parvenir, nous mettons toutes les chances de notre côté en joignant le meilleur des deux mondes : le monde de l'expertise d'ArianeGroup avec notamment la fourniture du nouveau moteur Prometheus à poussée variable qui permettra la réutilisation, et le monde des start-up, avec une grande agilité, de la prise de risque et une logique de développement itérative autour du *test and learn*.

QATAR AIRWAYS
PREMIER PADEL
TOUR

ALPINE PARIS MAJOR * PREMIER PADEL

INTERNATIONAL
PADEL
FEDERATION



STADE ROLAND-GARROS

08 - 14 SEPTEMBRE 2025

tickets.parispadelmajor.com



VEOLIA
Wilson

BNP PARIBAS
Le Parisien

FUN
mejsr set

AMOS SPORT
BUSINESS
SCHOOL
CGI ENGIE

CASA
PADEL
ISDIN
LOVE YOUR SKIN

TEN
FEDERATION
NIS



AVEC LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS, ROLAND GARROS VIBRE TOUTE L'ANNÉE.

La Fédération française du Tennis (FFT) organise toute l'année des événements sur le site emblématique du stade Roland Garros, à l'image de la REF (Rencontre des entrepreneurs français), qui a lieu chaque année fin août. Rencontre avec Matthieu Bosquet, directeur commercial de la FFT.

PUBLI-RÉDACTIONNEL



Matthieu Bosquet, directeur commercial de la FFT.

QUELS TYPES D'ÉVÉNEMENTS ORGANISE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS ?

« La FFT est propriétaire de trois événements : Roland-Garros, en mai, le tournoi de padel Alpine Paris Major, début septembre au stade Roland-Garros, et le Rolex Paris Masters qui aura lieu à Paris La Défense Arena fin octobre. Pour ces trois tournois, nous commercialisons la billetterie pour les particuliers et les comités d'entreprise. Pour les entreprises, nous proposons des offres d'hospitalité qui permettent de recevoir son client dans des conditions privilégiées et un cadre exceptionnel. C'est une opportunité de tisser du lien avec son client ou son invité et de transformer une relation professionnelle en une relation plus personnelle ».

EN DEHORS DE CES TOURNOIS, ORGANISEZ-VOUS D'AUTRES ÉVÉNEMENTS ?

« La Fédération Française de Tennis accueille toute l'année des séminaires. En dehors d'avril et mai, dédiés à la préparation de Roland Garros, nous mettons à disposition des entreprises des espaces se distinguant par leur forte modularité : nous pouvons organiser aussi bien un séminaire de 50 personnes dans l'un des salons du court Philippe Chatrier qu'une convention pour 5000 personnes sur les courts Suzanne Lenglen ou Philippe Chatrier, à l'image de la Rencontre des entrepreneurs de France (REF) du Medef fin août. Nous disposons également d'un auditorium qui constitue le tout dernier espace livré dans le projet de modernisation du stade Roland-Garros. Cet auditorium, doté d'un écran géant pour 350 personnes, se prête particulièrement aux présentations et autres séminaires. Nous organisons aussi des événements à destination du grand public, comme la Supercoupe de basket, la Run Set & Match ou la Street League de Skateboard ».

PROPOSEZ-VOUS UN AUTRE TYPE D'OFFRE À L'ANNÉE ?

« Le Club RG est un club business qui réunit les passionnés de sport et s'adresse prioritairement aux entrepreneurs, aux décideurs et aux cadres dirigeants ayant une appétence pour le sport. L'idée de ce club, c'est que ses membres vivent des moments de partage et des temps forts avec des sportifs de haut niveau. Les membres peuvent se retrouver tout au long de l'année au restaurant Le Carré, qui est situé au-dessus de la tribune présidentielle et qui offre une vue imprenable sur le court Philippe Chatrier. Lieu chargé d'histoire, ce restaurant est un vrai point de ralliement entre membres et athlètes. Le club propose deux offres différentes : une offre break, qui s'adresse véritablement à tout le monde avec un accès au restaurant et aux afterworks mensuels ; et une offre tie-break qui s'adresse plus particulièrement aux passionnés de tennis. Avec cette offre, il est possible de jouer une fois par mois au Centre national d'entraînement ou de profiter de la billetterie de nos 3 tournois ».



REF 2025 À ROLAND-GARROS : **JEU DÉCISIF !**

Dans un monde en ébullition marqué par les conflits armés, les menaces sur la souveraineté économique et l'instabilité politique, comment marquer les points qui comptent pour ne pas décrocher dans le concert des nations ? Réformes, compétitivité, relation transatlantique, bataille de l'IA... seront au cœur des débats animés par celle et ceux qui font l'actualité.

Le central du stade Roland-Garros n'aura jamais aussi bien porté son nom. Car c'est là que se réuniront dirigeants économiques et politiques, économistes, experts, visionnaires et philosophes pour nous aider à mieux appréhender ce monde qui a connu ces derniers mois tant de bouleversements, et qui parfois semble nous échapper. Plus que jamais, nous sommes dans le moment où chaque décision compte, chaque idée peut faire basculer l'avenir... Plus de 10 000 visiteurs, 120 intervenants et 500 journalistes viendront prendre le pouls de cette rentrée autour des conférences, keynotes, ateliers et débats.

Comprendre les enjeux

Sur le court central Philippe Chatrier, vous assisterez pendant deux jours à une série inédite de Jeux Décisifs ! La réindustrialisation est-elle devenue une nécessité absolue pour assurer la survie économique et sociale des pays développés ? Face au mur de la dette, la France peut-elle encore se permettre son modèle ? Réformes fiscales, trajectoire budgétaire, stratégie d'investissement, rôle de l'Europe : quelles stratégies à l'horizon 2030 ? Comment restaurer l'attractivité, soutenir l'innovation, moderniser l'appareil productif et garantir à la France une croissance durable ? Dans une époque marquée par les bouleversements économiques, la dérégulation totale constitue-t-elle un risque majeur d'accroissement des

inégalités et d'instabilité financière, ou est-ce une opportunité de prospérité ? À l'heure où les données personnelles sont devenues une ressource stratégique majeure, qui remportera le match des datas : les géants du numérique, les États ou les citoyens ? Entre impératif climatique, souveraineté industrielle et risques environnementaux : comment sécuriser l'accès aux terres rares sans compromettre l'éthique ni l'écologie ? Christel Heydemann, directrice générale du Groupe Orange, Pierre Éric Pommellet, PDG de Naval Group, président du Groupement des Industries de Construction et Activités Navales (GICAN), Laurent Bataille, président de Schneider Electric France, Octave Klabka, fondateur et président d'OVHcloud, Pierre-Jean Leduc, président de Demgy Group, ou encore Bertrand Dumazy, PDG du groupe Edenred, viendront partager leur expertise et débattre autour des grands enjeux de cette rentrée.

Deux villages

En s'installant Porte d'Auteuil, dans ce lieu mythique du sport international, la REF souhaite devenir encore plus attractive, avec plus de confort, plus d'accessibilité, plus d'inspiration, plus d'engagement. Organisée en deux villages, elle offrira un panorama complet du dynamisme entrepreneurial français. Au « Jardin des Mousquetaires », le village XXL des adhérents mettra à l'honneur l'identité et les réussites de nos territoires, de la

Guadeloupe à l'Occitanie, du Grand Est à la Martinique. À quelques mètres de là, le Village René Lacoste, avec ses nombreux stands, sera le cœur battant de la REF où l'innovation règnera en maître.

→ laref.org

LES MEDEF D'ÎLE-DE-FRANCE VOUS ACCUEILLENT À LA REF

Venez célébrer la 7^e édition de la REF aux côtés des MEDEF franciliens – Île-de-France, Paris, Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne, Hauts-de-Seine, Est parisien et Val-d'Oise – ainsi que de leurs partenaires associés. Dans leur salon privé, les MEDEF d'Île-de-France proposeront deux jours de rencontres, de réflexions et d'échanges autour des grands enjeux économiques et territoriaux. Tables rondes thématiques, prises de parole d'élus locaux, moments conviviaux et networking rythmeront ce rendez-vous incontournable de la rentrée. Une occasion unique de valoriser la vitalité des entreprises franciliennes et d'amplifier la voix des territoires au cœur du plus grand rassemblement patronal de France.

→ www.medef-idf.fr

JEU DÉCISIF

L'HEURE DES CHOIX

27 & 28
AOÛT 2025

**STADE
ROLAND-GARROS**

LAREF.ORG #LAREF25

« La REF prend ses quartiers à Roland-Garros avec une ambition renouvelée : faire de La Rencontre des Entrepreneurs de France l'événement le plus influent et dynamique de la rentrée. »

EMPLOI DES 50 ANS ET PLUS : COMPTONS SUR L'EXPÉRIENCE !

La campagne de communication initiée par le ministère du Travail, en partenariat avec plusieurs acteurs engagés dont le MEDEF, vise à déconstruire les stéréotypes associés à l'âge et à réaffirmer que les 50 ans et plus sont un atout pour le monde du travail par leur engagement, leur expérience ou encore leur capacité à transmettre.

Autour d'une accroche explicite « 50 ans et +, comptons sur l'expérience », cette campagne déclinée en radio, en affichage et les réseaux sociaux du 31 mai au 6 juillet, s'adressait autant aux entreprises qu'aux salariés. Objectif : faire évoluer notre regard sur l'âge, aujourd'hui encore première source de discrimination au travail. Passé 50 ans, un candidat a trois fois moins de chances d'être rappelé pour un entretien d'embauche. Les plus de 50 ans sont moins d'un tiers à bénéficier de la formation professionnelle. Il est donc grand temps de changer la loi, les pratiques et surtout les regards.

La transposition de l'ANI signé en novembre 2024

Défendu en juin au Parlement, ce texte apporte de nouveaux outils concrets pour favoriser la reprise ou le maintien en emploi des salariés expérimentés : CDI senior, décalage de l'ouverture des droits à la retraite progressive, renforcement de l'entretien de mi-carrière, etc. L'emploi des plus de 50 ans constitue un enjeu humain, social et économique. S'ils sont reconnus pour leur fiabilité, leur expérience et leur engagement, leur accès à l'emploi reste entravé par des stéréotypes persistants, une offre de formation continue souvent limitée et des pratiques RH peu adaptées. Pour relever ce défi, plusieurs leviers doivent être actionnés : recrutement et employabilité, maintien en emploi, formation et reconversion, prévention des risques professionnels, et mise en œuvre de dispositifs adaptés tout au long de la vie active.

Le maintien en emploi

Il passe par le renforcement de la formation continue, l'adaptation des postes de travail et la prévention de l'usure professionnelle, avec un accompagnement de l'employeur pour développer des actions concrètes : reclassement, aménagement des horaires, évolution de poste... Le recrutement doit également être encouragé, en valorisant les savoir-faire et la capacité de transmission des 50 ans et plus, particulièrement dans les secteurs en tension. Cela suppose de leur proposer des parcours adaptés : formation, reconversion, passerelles intersectorielles. C'est le cas de Susie Labalette, qui, à 58 ans, a relevé un nouveau défi professionnel. Son entreprise, Lidl, engagée pour l'intégration des salariés de 58 ans et plus, lui a permis de devenir un pilier de l'équipe Branding & Packaging Export, après avoir été formée par ses collègues.

Changer les pratiques

L'engagement de l'ensemble des services de l'État et de ses partenaires – l'ANDRH, la communauté « Les entreprises s'engagent », le Club Landoy, le MEDEF, la CPME, l'U2P, le METI – vise à faire bouger les lignes. Tout au long du mois de juin, une douzaine d'événements ont rassemblé plus de 2 000 entreprises, autour de tables rondes et d'échanges de bonnes pratiques. Le MEDEF y a réaffirmé la nécessité de repenser la place des salariés expérimentés dans les collectifs de travail, au croisement des enjeux de transmission, de fidélisation et d'innovation. Si les derniers chiffres

« D'ici 2030, près d'un tiers des Français auront plus de 60 ans. »

EMPLOI DES SENIORS : UNE ACTION PATRONALE, AU-DELÀ DES TEXTES

Le MEDEF a publié en janvier dernier un guide en appui des entreprises pour accompagner l'emploi des salariés expérimentés : « *Emploi des séniors, un enjeu de performance économique, de soutenabilité et de solidarité : comprendre et appliquer l'ANI du 14 novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés* ». Pensé pour les dirigeants et DRH, cet outil va au-delà de la seule application de l'ANI du 14 novembre 2024. Il aborde sans détour les freins culturels, propose des leviers concrets et progressifs, et incite à structurer une politique RH durable fondée sur le dialogue social, la gestion des parcours et la prévention de l'usure professionnelle. Un appui précieux pour faire de l'expérience un véritable moteur de performance.

→ www.medef-idf.fr



présentés par l'Insee montrent que celui des 50-64 a augmenté au premier trimestre 2025 (+1,6 point sur un an, pour atteindre 69,3 %), il reste encore en deçà de la moyenne européenne. Un enjeu majeur avec l'âge de départ à la retraite repoussé à 64 ans.

Un site web pour passer à l'action

Mis en ligne fin mai, ce site constitue un véritable centre de ressources à destination des employeurs et des salariés. Pour les employeurs, il rassemble des contenus utiles pour lutter contre les stéréotypes liés à l'âge, recruter et intégrer des profils expérimentés, développer des compétences et favoriser les mobilités professionnelles, maintenir dans l'emploi et améliorer les conditions de travail, ainsi que sécuriser les fins de carrière et les

transitions vers la retraite. Pour les salariés et les demandeurs d'emploi, le site met à disposition des outils pour la recherche d'emploi, la reconversion professionnelle, la formation ou encore le maintien en poste.

Un guide pratique pour structurer sa démarche RH

En complément des ressources en ligne, le guide « *Engager son entreprise pour l'emploi des 50 +* », élaboré par le ministère du Travail et Les entreprises s'engagent, accompagne les employeurs dans la mise en place d'une politique RH plus inclusive. Destiné aux dirigeants, DRH et managers, il propose des repères méthodologiques clairs, des outils pratiques et des exemples inspirants pour intégrer les salariés

expérimentés à chaque étape de leur parcours : recrutement, évolution, maintien dans l'emploi, transition vers la retraite. Appuyé sur les bonnes pratiques d'entreprises comme L'Oréal, ADP, La Poste ou Harmonie Mutuelle, ce guide vise à faciliter le passage à l'action, en s'adaptant à la réalité de chaque organisation.

→ www.emploi50plus.gouv.fr

Une nouvelle dynamique de recrutement.

Depuis octobre 2024, France Travail Pro redéfinit les relations entre les entreprises et l'établissement public. Véritable partenaire RH, France Travail souhaite ainsi faciliter les recrutements, accompagner plus particulièrement les TPE et PME et renforcer l'attractivité de métiers porteurs. Rencontre croisée entre Gérald Marol, directeur départemental Val-de-Marne, Sophie Damolida, directrice départementale Seine-Saint-Denis, et Julien Pinna, directeur général du MEDEF de l'Est parisien.

Comment France Travail Pro parvient-il à apporter une nouvelle dynamique de recrutement auprès des entreprises du territoire, notamment des TPE et PME ?

Sophie Damolida (S.D.) : L'arrivée de France Travail Pro permet de créer une cohérence du début à la fin du parcours de recrutement, en accompagnant les entreprises, notamment les TPE et le PME qui n'ont pas forcément de service RH et/ou les compétences en interne. Créer un lien cohérent entre le demandeur d'emploi et l'entreprise permet de développer une relation de confiance, basée sur le construire ensemble.

Gérald Marol (G.M.) : Nos territoires sont des bassins d'emplois à très haut potentiel grâce aux secteurs aéronautique, industriel et énergétique. Nous allons à la rencontre des entreprises pour mieux comprendre leurs secteurs, identifier leurs besoins et proposer les bons profils. Cette nouvelle approche, centrée aussi sur les employeurs, permet de mieux répondre à leurs attentes et de faire découvrir des métiers parfois méconnus.

En quoi un partenariat entre le MEDEF et France Travail est important dans la mise en place de ce nouveau dispositif ?

Julien Pinna (J.P.) : France Travail Pro est un réel atout pour nos entreprises. La connaissance éclairée de leurs experts assure une visibilité certaine aux employeurs que nous accompagnons. Les personnes nouvellement inscrites à France Travail constituent des viviers de talents à qui nous pouvons proposer les opportunités de nos entreprises. Les deux territoires franciliens sont dotés de secteurs porteurs, qui possèdent plus de métiers que ce qu'on peut penser. En liant nos réseaux respectifs, nous parvenons à créer une synergie nouvelle qui relance la machine de l'emploi, au bénéfice de tous.

S.D. : Nous l'avons bien vu lors des Jeux olympiques, de nombreux postes ont été pourvus, notamment dans le domaine de la sécurité. 98 % de ces personnes recrutées ont gardé leur emploi ! Cette statistique très encourageante prouve que l'on peut recruter localement et bien. Le MEDEF adhère au principe d'accélération des recrutements et sans leur appui, nous ne pourrions pas développer de telles relations de confiance avec les entreprises.

Concrètement, quels outils sont déployés pour permettre des recrutements plus inclusifs, répondant aux besoins spécifiques des bassins d'emplois locaux ?

G.M. : Nous proposons le recrutement par simulation, qui permet d'intégrer des profils sans CV dans des secteurs innovants comme l'aéroportuaire et fait émerger des compétences plutôt que des diplômes. Le dispositif «stade vers emploi» en lien avec les ligues sportives professionnelles crée du lien autour de rencontres décontextualisées entre candidats et recruteurs.

S.D. : Notre outil d'immersion professionnelle permet aux demandeurs d'emploi de découvrir très concrètement un métier grâce notamment à la réalité virtuelle. Enfin, soulignons l'engagement de nos employeurs locaux qui ouvrent leurs portes et rencontrent les candidats in situ. Cette méthode, centrée autour des besoins de l'employeur, favorise considérablement le retour à l'emploi.



La plateforme Mon emploi en Île-de-France est en ligne



Mon emploi
en **Île de France**

**Le site unique de l'emploi
pour les Franciliens.**

Trouver un emploi,
se former, s'orienter, recruter :
tout commence ici.

FINANCES PUBLIQUES

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Entretien avec **FRANÇOIS ECALLE**

**ancien scrutateur à la Cour des comptes et au ministère
des Finances, fondateur de l'association
Finances publiques et économie (Fipeco)**

Le niveau actuel du déficit public donne le vertige. Comment en sommes-nous arrivés là ?

Égal à 5,8 % du PIB en 2024, le déficit public français est en effet le troisième de l'Union européenne par son ampleur, derrière ceux de la Roumanie et de la Pologne qui sont bien moins endettées que nous. Depuis le début de la Cinquième République, le déficit public (en fait un excédent jusqu'à 1973) est sur une tendance croissante : il augmente les années de récession ou de fort ralentissement de l'activité économique, ce qui est normal, et il revient difficilement à son niveau antérieur quand la conjoncture s'améliore, ce qui n'est pas normal. On peut aussi observer que les dépenses publiques, surtout les dépenses sociales, augmentent plus vite que le PIB, beaucoup plus que le PIB jusqu'au milieu des années 1980 et un peu plus que le PIB sur les 40 dernières années. Or, à législation constante, les recettes publiques croissent comme le PIB. Le déficit se creuse donc tendanciellement et les prélèvements obligatoires (impôts et cotisations sociales) sont périodiquement majorés pour le combler, mais quelques années plus tard, ces prélèvements apparaissent trop élevés et sont réduits. Au total, les recettes ont augmenté moins que les dépenses.

Nos responsables politiques et plus largement les Français ont-ils réellement pris la mesure de la situation et des efforts qui nous attendent ?

Il y a un relatif consensus chez les Français et les responsables politiques sur la nécessité de réduire le déficit public et de reprendre le contrôle de la dette publique, mais ils n'ont pas réellement pris la mesure de l'effort nécessaire : environ 120 Md € soit 4 % du PIB, à étaler sur plusieurs années, pour seulement stabiliser la dette en pourcentage du PIB, alors même qu'il faudrait accroître nos dépenses militaires et environnementales. Or, l'effort engagé à travers les lois financières pour 2025, très difficilement votées, est seulement de 25 Md €, dont un tiers pour la majoration d'impôt sur les sociétés qui est annoncée comme temporaire. Nous sommes donc encore très loin de la stabilisation de la dette. Il n'y a en outre aucun accord entre les partis politiques, les experts et les Français sur les moyens de réduire le déficit. Il est notamment très difficile de concilier ceux qui refusent toute hausse des prélèvements obligatoires et ceux pour qui le redressement des comptes publics passe prioritairement par leur augmentation.

Quelles pistes d'actions préconisez-vous pour réduire ce déficit ?

Il faut principalement réduire le rapport des dépenses publiques au PIB. Il est techniquement possible de réduire ce ratio de 4 points et de faire ainsi la totalité de l'effort requis pour stabiliser le rapport de la dette au PIB, mais c'est très peu réaliste dans le contexte politique et culturel français. Je pense qu'il faudra donc se résigner à une hausse des prélèvements obligatoires, la plus faible possible sur les entreprises pour ne pas aggraver leurs problèmes de compétitivité et donc plutôt sur les ménages en faisant contribuer significativement les plus aisés.

Le recul de l'âge de départ en retraite est le meilleur moyen de réduire le déficit public, car s'il permet une diminution des dépenses publiques, il entraîne surtout, à plus ou moins long terme, une hausse de l'emploi, du PIB et des recettes pour toutes les administrations publiques (pas seulement les caisses de retraite).

« Il faut principalement réduire le rapport des dépenses publiques au PIB de 4 points. »



Cela concerne les retraités futurs. Quant aux retraités actuels, leurs pensions représentent le quart des dépenses publiques et il faut en freiner la croissance en les revalorisant moins que l'inflation.

Il faut aussi agir sur les trois autres composantes les plus importantes des dépenses publiques que sont : les dépenses d'assurance maladie (20 % du total), les dépenses des collectivités territoriales (20 % du total, mais elles sont autonomes et l'État ne peut que les inciter à faire des économies en réduisant les ressources qu'il leur apporte sous forme de subventions ou de taxes affectées) et les dépenses de personnel de l'État et de ses « agences » (8 % du total).

À quelle échéance peut-on espérer retrouver l'équilibre de nos finances publiques ?

Il me semble impossible, et pas nécessaire, de retrouver l'équilibre de nos comptes publics à l'horizon des dix prochaines années. Le plus important est de rassurer les créanciers de l'État en reprenant le contrôle de la dette ce qui suppose seulement de la stabiliser, ou de la réduire un peu, en pourcentage du PIB. Il suffit pour cela de ramener le déficit public durablement vers 2,0 % du PIB, ce qui demande déjà un effort colossal (les 120 Md € évoqués ci-dessus). Étant donné l'absence d'accord sur

les moyens d'y parvenir, je pense que la dette continuera à augmenter dans les prochaines années. Si le déficit public primaire (hors intérêts de la dette) reste à son niveau de 2024 (3,7 % du PIB), on peut montrer, avec des hypothèses plutôt optimistes de croissance du PIB et d'évolution des taux d'intérêt, que la dette publique passera de 113 % du PIB en 2024 à 135 % du PIB en 2030. C'est le niveau actuel de la dette italienne mais celle-ci est stabilisée depuis dix ans.

Faire les réformes nécessaires est-il impossible en France ?

Ce n'est pas impossible car d'importantes réformes ont déjà été réalisées dans le passé : les effectifs de la fonction publique d'État ont diminué de 2006 à 2014 ; l'âge minimal de départ en retraite a été reculé de deux ans en 2010 ; les subventions de l'État aux collectivités locales ont été fortement réduites entre 2013 et 2017, ce qui a obligé les élus locaux à faire des économies. Je pense néanmoins que nous fournirons un effort de redressement de 4 points de PIB seulement dans une situation de crise. Un jour ou l'autre, les créanciers de l'État s'inquiéteront et le taux d'intérêt auquel il emprunte montera dangereusement. La Banque Centrale Européenne a les moyens

de calmer les marchés mais elle ne pourra intervenir que si nous mettons en œuvre un programme de redressement drastique, comme plusieurs pays européens ont dû s'y résigner au début des années 2010.

« *Le recul de l'âge de départ en retraite est le meilleur moyen de réduire le déficit public. Il permet une diminution des dépenses publiques et entraîne surtout, à plus ou moins long terme, une hausse de l'emploi, du PIB et des recettes.* »

La dette de la France a atteint 114 % du PIB au premier trimestre 2025, soit 3 345,8 Md €.

Accompagner les professionnels de la propreté et de l'hygiène



La FEP Île-de-France accompagne au quotidien les entreprises de propreté face aux défis du secteur. Information, innovation, réseau : son président Jean-Pierre Duquesne met les dirigeants en mouvement pour anticiper, partager et progresser ensemble.

QU'EST-CE QUE LA FEP ÎLE DE FRANCE ?

La fédération des entreprises de propreté, hygiène et services associés (FEP) d'Ile de France représente la profession dans les relations avec les partenaires sociaux, politico-institutionnels, interprofessionnels, et accompagne les entreprises dans leur développement.

QUELS SERVICES POUVEZ-VOUS RENDRE AUX ENTREPRISES ADHÉRENTES ?

Nous proposons des services à destination des dirigeants du secteur de la propreté sous forme de lettres d'informations, publications, événements, rencontres,

clubs, accompagnements, formations. Ceci en lien avec nos opérateurs de branche territoriaux ou nationaux, mais aussi avec notre réseau de partenaires fournisseurs de produits et services à destination des entreprises du secteur. Nous permettons aux entreprises adhérentes de se tenir informées, de se conformer aux obligations réglementaires, de prendre conseil en cas de difficultés, de prendre connaissance des tendances et innovations et de se projeter, notamment en termes de RSE..

QUELS SONT LES AVANTAGES DE FAIRE PARTIE DE VOTRE RÉSEAU ?

Nous avons différentes instances qui permettent aux adhérents de trouver des dispositifs sur mesure, de progresser, d'échanger avec leurs pairs, et de faire avancer l'ensemble de la profession. Nos adhérents apprécient les cadres de discussion et de partage d'informations offerts. Ils nous aident aussi à identifier les sujets prioritaires, pour agir en direction des décideurs publics, des acteurs politiques et institutionnels, mais aussi des clients publics et privés. Enfin, nos relations privilégiées avec les organisations interprofessionnelles permettent à nos adhérents de s'impliquer dans les différentes instances.

QUELS SONT VOS SUJETS D'ACTUALITÉ ?

Les actualités sont nombreuses, qu'elles relèvent des relations publiques, des relations avec les partenaires économiques ou sociaux, ou des dispositifs que nous proposons aux entreprises. A l'occasion de la rentrée, nous allons notamment nous pencher sur la question de l'IA et de ses derniers développements, pour mesurer et anticiper leurs impacts sur notre secteur d'activité. Nous organisons sur ce thème le 15 octobre prochain à Paris un événement dans le but d'aider nos entreprises à relever les défis et à saisir les opportunités présentes et à venir.



LES EDTECH

AU SERVICE DE LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES SALARIÉS

L'arrivée de l'IA et de ChatGPT bouscule notre perception du travail et de la formation. Ils transforment la pédagogie, la rendent plus accessible et plus personnalisée, mais aussi plus en adéquation avec les besoins des entreprises et du marché du travail.

La digitalisation des métiers impose de nouveaux défis aux entreprises et une montée en compétences continue. Les *EdTech* apparaissent comme des leviers stratégiques pour y répondre. L'IA permet ainsi aux plateformes de comprendre les comportements des apprenants, d'adapter les contenus ou encore d'anticiper les besoins futurs en compétences. Elles intègrent désormais des modules immersifs pour développer le savoir-être, si important dans un monde du travail hybride. Les entreprises ne peuvent plus ignorer ce potentiel. Intégrer ces solutions dans une stratégie RH globale permet de répondre à plusieurs enjeux : fidéliser les talents, anticiper les évolutions métiers, réduire les coûts de formation, améliorer l'agilité des équipes.

Accompagner la performance

Des plateformes de coaching digital aux outils LMS, en passant par les tests automatisés de montée en compétences, les innovations *EdTech* structurent une nouvelle manière d'accompagner la performance et l'engagement au travail. Grâce à la réalité augmentée et aux

environnements intelligents, la formation s'intègre désormais dans les tâches quotidiennes. Un technicien peut recevoir en temps réel des consignes personnalisées *via* des lunettes connectées. Un commercial peut s'entraîner à négocier grâce à un assistant conversationnel.

Les branches à la rescousse des TPE et PME

La branche bureaux d'études (secteurs : conseil, ingénierie, numérique et événementiel) de Numeum a lancé en mai dernier, avec l'OPCO Atlas, la plateforme *Savoirs d'Avenirs** destinée aux entreprises et leurs salariés. Des milliers de contenus pédagogiques (podcasts, articles, vidéos, quizz...) y sont accessibles sous la forme de parcours personnalisés, en fonction de leurs centres d'intérêts et des priorités de la branche. La plateforme se veut ludique, avec la possibilité de défier ses collègues et d'obtenir des open badges pour valoriser les connaissances et compétences acquises (auprès de son employeur, ou sur LinkedIn, par exemple). Côté employeur, la fonction « administrateur » permet de suivre

les parcours des salariés et d'adapter le plan de développement des compétences en conséquence. Financé intégralement par la branche, l'accès est totalement gratuit. Un outil précieux pour les TPE-PME, qui peinent parfois à formaliser des plans en phase avec les aspirations, les connaissances et les acquis de leurs salariés. Les *EdTech* peuvent aussi jouer un rôle décisif dans les transitions professionnelles, en proposant des parcours intensifs appelés *bootcamps*, pour devenir développeur, analyste de données ou encore technicien *cloud*, en quelques mois. Une filière en pleine structuration, qui a profité du salon *Innovative Learning*, en mars dernier, pour présenter une série de propositions dans un livre blanc : « *Les technologies au service de l'éducation : une chance pour la France* ».

*www.savoirsdavenirs.fr

maîtresse,

l'école c'est fini pour moi
car je dois me marier
avec le monsieur que papa
m'a présenté hier.



Chaque année, 12 millions de filles
sont mariées de force dans le monde.

Donnons aux filles le pouvoir de choisir.
Faites un don sur plan-international.fr



Jusqu'à l'égalité



Rejoignez-nous !

www.plan-international.fr





L'ENTREPRISE, LEVIER DE TRANSITION

POUR UN FUTUR PLUS JUSTE ET ÉQUITABLE

Du 6 au 10 octobre, la Semaine de l'entreprise responsable et inclusive (SERI), organisée par l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et le MEDEF, mettra en avant les acteurs œuvrant sur les champs de la RSE et de la diversité et inclusion (D&I), pour renforcer les engagements et passer collectivement à l'action.

Dans un contexte de crises multiples et de profondes mutations à la fois sociales, politiques, économiques et environnementales, l'entreprise peut être un rempart et un levier de transition pour un futur juste, équitable, inclusif et durable. La SERI rassemble chaque année des entreprises, des organisations, des acteurs institutionnels et associatifs pour penser ensemble l'entreprise d'aujourd'hui et de demain : inclusive, responsable, performante et engagée. Une initiative soutenue par le MEDEF qui accueillera cette année la journée d'ouverture, proposant une plénière en matinée et des ateliers interactifs durant l'après-midi.

Objectifs de cette semaine :

- sensibiliser aux enjeux de RSE, de diversité et d'inclusion pour répondre et aller au-delà des obligations légales ;
 - s'informer sur les outils existants et s'inspirer des bonnes pratiques ;
 - rencontrer les acteurs qui œuvrent sur le terrain et apportent des solutions ;
 - échanger des idées et des points de vue entre professionnels de la RSE et de la D&I.
- 

Des ambitions renforcées

Cette semaine appelle à repenser nos modèles de production pour les rendre plus durables, adaptés aux transformations des modes de vie et de travail, et aux impératifs environnementaux, tout en favorisant la lutte contre les inégalités. Des événements territoriaux, organisés en partenariat avec *Les Entreprises s'engagent*, et soutenus par des acteurs locaux de la RSE et de la D&I, viendront nourrir cette dynamique.

Une approche prospective de la transition juste, portée par des acteurs académiques et des *think tanks*, permettra de tracer les grandes orientations autour de trois ambitions :

- une mobilisation élargie, pour continuer à fédérer les entreprises, les acteurs de l'emploi, les associations et les institutions autour des thématiques de RSE, de diversité et d'inclusion ;
- un ancrage territorial renforcé, pour déployer des actions de sensibilisation en impliquant des entreprises et des acteurs de l'emploi basés partout en France ;
- une démarche prospective, pour anticiper les changements de demain et permettre aux entreprises de s'informer, de faire évoluer leurs pratiques, et de construire des solutions durables en lien avec le monde de la recherche.

En 2024, près de 3 500 personnes s'étaient investies dans cette manifestation, qui avait rassemblé plus de 130 partenaires et proposé plus d'une centaine de rencontres conférences, ateliers, table-rondes, webinaires, présentations d'outils).

→ www.laseri.org

Santé et Prévoyance



Protecteurs d'avenirs

Grandes entreprises, ETI, PME-TPE, toute une gamme de services pour **VOTRE ENTREPRISE**



Pour toute information : contact@uniprevoyance.fr

GREENWORKING :

INSPIRER VOS CHANGEMENTS

À l'heure où l'engagement devient un levier central de compétitivité, la performance dépend avant tout de la propension des individus à donner le meilleur d'eux-mêmes. Greenworking accompagne les entreprises dans la mise en œuvre d'une dynamique de performance globale.

« Envisager de nouvelles manières de s'organiser, c'est penser les conditions de prospérité de demain. »

Le modèle linéaire d'une journée au bureau ritualisée évolue sous l'effet de flexibilité et du travail hybride. Les modes de management se transforment du *command&control* vers des formes de management plus responsabilisantes et autonomisantes.

Envisager de nouvelles manières de s'organiser, c'est penser les conditions de prospérité de demain. Les décideurs, au-delà des enjeux économiques et de compétitivité, font aujourd'hui face à une transformation profonde du rapport au travail :

- des collaborateurs qui cherchent plus de sens et d'utilité dans ce qu'ils font ;
- Un travail qui n'est plus au centre de la vie, ce qui redéfinit la relation employeur-employé ;
- des attentes plus fortes en matière de reconnaissance, de responsabilité, d'équilibre ;
- un bureau dont la valeur ajoutée est questionnée, un temps de travail qui gagne en flexibilité ;
- un rythme de changement soutenu qui désoriente parfois les équipes ;
- des difficultés croissantes à attirer, engager et retenir les talents ;
- des managers en quête de solutions concrètes pour animer des équipes en perte de repères ;
- et en complément de tout cela : l'IA générative, à intégrer sans perdre le collectif en route.

Dans ce contexte, comment (ré)embarquer des collaborateurs qui organisent le travail autour de leur vie et non plus l'inverse ? Comment manager des individus aux attentes personnalisées sans abîmer la cohésion d'équipe ? Qu'est-ce qu'un bon leader ? Comment maintenir un sentiment d'appartenance fort, alors que les relations se virtualisent et s'uniformisent ? Comment attirer des talents qui posent la condition du sens à leur engagement ? Autant de défis face auxquels les solutions ne relèvent pas de l'évidence.

Des convictions fortes

« Chez Greenworking, nous sommes convaincus qu'il est possible de réconcilier ces deux mouvements : l'exigence croissante des salariés et la recherche de performance globale, souligne Clément Roucher, CEO. Ce que l'on vend n'est pas une méthode. Ce sont des convictions fortes, construites sur notre expertise, testées et éprouvées dans des contextes très variés. » Le cabinet mise sur des approches hybrides mêlant conseil, formation et analyse, mettant en mouvement les équipes durablement, sans dogmes ni recettes miracles.

Réunis sous un même toit, ces trois leviers visent à :

- rendre l'expérience collaborateur plus engageante : QVCT, RPS, DEI, santé mentale, stratégie sociale engagement, mobilités et GEPP ;
- impulser des transitions culturelles et sociales opérantes : transformations stratégiques et organisationnelles, projets d'entreprises, agilité ;
- adapter les modes de travail à une nouvelle donne économique et sociale : télétravail, IA générative, flexibilité du temps de travail ;
- faire de l'environnement de travail un élément d'attractivité : études d'opportunité, programmation, flex office, conduite du changement ;
- faire grandir les compétences managériales pour engager durablement les collaborateurs : programmes *Talents*, programmes *Leadership*, transformation managériale.



Une diversité de compétences

Chez Greenworking, les consultants sont aussi formateurs, analystes, psychologues du travail, spécialistes de la sociologie des organisations. Cette diversité des compétences permet de passer de la vision à l'action. Chaque intervention s'appuie sur une lecture rigoureuse du terrain, une pédagogie active et un accompagnement sur-mesure. « Greenworking est une maison multi-spécialistes, pas un distributeur de modules. Une maison qui assume l'hybridation des expertises pour répondre à des enjeux de plus en plus transversaux, ajoute Clément Roucher. Nous appuyons nos éclairages et points de vue sur les sciences sociales, les datas sociétales, la psychologie de l'apprentissage, mais aussi sur les multiples retours d'expériences de missions. »

Une signature : inspirer vos changements

Depuis plus de 15 ans, Greenworking aide les entreprises à se poser les bonnes questions pour les épauler dans leur rôle d'acteurs principaux de leurs changements. Inspirer ces changements, c'est à la fois éclairer leurs décisions et les opérationnaliser, c'est positionner l'innovation comme un moyen et non une fin. Qu'elle soit sociale, culturelle ou organisationnelle, cette dynamique d'innovation continue doit avant tout servir les objectifs de performance durable des entreprises. Greenworking fait appel à des méthodes éprouvées et des convictions innovantes pour offrir à ses clients un temps d'avance. « Nous appuyons nos éclairages

« Notre raison d'être : permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même au sein d'un collectif performant et durablement engagé. »

et points de vue sur les sciences sociales, les datas sociétales, la psychologie de l'apprentissage, mais aussi sur les multiples retours d'expériences de nos missions », explique Clément Roucher.

Enfin, la signature pédagogique de Greenworking permet de construire chaque séquence de formation selon trois principes directeurs :

- inspiration, par des mises en perspectives innovantes,
- interaction, en privilégiant l'échange collectif aux monologues magistraux,
- implémentation, grâce à des mises en pratique proches du quotidien de l'apprenant.

→ www.greenworking.fr

+ 250

clients

65 %

des groupes du CAC 40 accompagnés

+ 800

projets et

20 000

managers accompagnés

98 %

de taux de satisfaction des formations



SOMMET BUSINESS EUROPE : IL FAUT RELANCER LE MOTEUR ÉCONOMIQUE DE L'EUROPE !

Réunies à Copenhague à la veille de la présidence danoise de l'UE, les principales organisations patronales européennes ont livré un message d'unité et d'action déterminée pour renforcer l'économie européenne.

« Relancer le moteur économique de l'Europe est la condition indispensable pour assumer les investissements massifs que l'Union devra engager pour réussir ses transitions sécuritaire, verte et numérique, tout en préservant son modèle social. Nous comptons sur la présidence danoise pour favoriser le large partenariat nécessaire pour relever les défis historiques auxquels l'UE est confrontée », a rappelé Fredrik Persson, président de BusinessEurope.

Cibler les priorités

Les milieux d'affaires européens estiment que l'Europe doit concentrer ses efforts sur quelques points clés au cours des prochains mois. Ils appellent à l'unité et à l'action, afin de renforcer la compétitivité des entreprises européennes et le potentiel de

croissance de l'Union, en ces temps troublés par diverses tensions géopolitiques et commerciales. Cela suppose une action résolue sur plusieurs fronts : négociations commerciales, bon fonctionnement du marché intérieur, réduction des coûts de l'énergie et décarbonation sans désindustrialisation, simplification administrative et réglementaire, soutien à la R&D, lutte contre les pénuries de main-d'œuvre, et anticipation des risques disruptifs accrus. Les organisations patronales plaident aussi pour que le futur budget pluriannuel de l'UE (MFF 2028-2034) soutienne efficacement la compétitivité, l'innovation, la transition digitale et énergétique, ainsi que les besoins en sécurité et défense. Ceci, sans que la création de nouvelles ressources budgétaires pour l'UE n'alourdisse la pression fiscale déjà très élevée sur les entreprises.

DÉCLARATION DE COPENHAGUE : pour une ambition forte de l'UE en matière économique

La déclaration de Copenhague, signée par 36 patrons représentant 25 millions d'entreprises, exprime l'urgence du moment et le besoin d'une ambition plus forte de l'UE en matière économique. Elle appelle à des mesures concrètes :

- Accélérer la signature et la ratification de nouveaux accords commerciaux (Mercosur, Mexique, Inde...) et renforcer les liens commerciaux avec nos voisins (Royaume-Uni, Turquie...);
- Dynamiser le marché intérieur des services et favoriser l'union de l'investissement et de l'épargne : 60 % des barrières identifiées il y a 20 ans persistent encore ;
- Faire baisser les coûts de l'énergie, en misant sur la neutralité technologique et en permettant des aides d'État ciblées ;
- Alléger les contraintes réglementaires : réduction de la CSRD, maintien d'une option de retrait de la CS3D (obtenue par le MEDEF), et révision du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) pour répondre aux problèmes de compétitivité des entreprises européennes.

→ www.businessseurope.eu

Accéder à la déclaration complète :



Le MEDEF très actif sur la scène européenne

À l'image de Patrick Martin, son président, le MEDEF multiplie les rencontres bilatérales et les séances de travail pour rappeler ses priorités auprès des institutions européennes. Lors d'un échange avec la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, Patrick Martin a défendu 4 priorités :

- Simplification : selon lui, le texte n'est pas à la hauteur. Il faut purement et simplement supprimer la directive CS3D sur le devoir de vigilance, adoptée sans réelle étude d'impact, qui est un « monument de complexité » pour toutes les entreprises, à commencer par les TPE/PME.
- Libre-échange : il rappelle que la surenchère tarifaire ne profite à personne. Les accords de libre-échange dont nos entreprises sont bénéficiaires, doivent être défendus sans ambiguïté, comme le Mercosur auquel il a réaffirmé son soutien.

- Concurrence : Patrick Martin insiste sur la nécessité de parvenir à un accord équilibré, sans céder sur l'essentiel. L'Europe et la France doivent prendre conscience de la dépendance des États-Unis à notre marché, ainsi que des moyens de riposte à notre disposition. Il alerte également sur la menace de la surproduction industrielle chinoise et l'iniquité concurrentielle des sites de e-commerce chinois. « Cessons d'être naïfs et agissons à la hauteur de notre puissance ! »

- Énergie : l'un des principaux freins à notre compétitivité reste le coût de notre énergie. « Notre boussole, affirme-t-il, doit être la neutralité technologique où le nucléaire a toute sa place. »

Pour le président du MEDEF, « l'UE est capable de réunir ces conditions pour être le tremplin pour la réussite de ses entreprises. C'est là que résidera sa force ! Mais elle doit impérativement accélérer son rythme de décisions et de mise en œuvre. Car le monde ne nous attend pas ! »

5^e REF FRANCOPHONE

Pendant deux jours, du 26 au 28 juin 2025, 2 800 participants issus d'une trentaine de pays francophones se sont réunis à Brazzaville, carrefour stratégique au cœur de l'Afrique centrale, pour cette nouvelle édition de la REF Francophone, organisée par l'Alliance des Patronats Francophones (APF) et l'Union Patronale et Interprofessionnelle du Congo (Unicongo). Objectif : faire de la francophonie un moteur de croissance, d'innovation et de partenariats économiques, pour bâtir ensemble une croissance partagée. L'occasion pour Patrick Martin, président du MEDEF, de rappeler l'importance de la langue commune comme levier de synergies, de cohésion et d'opportunités dans un monde fracturé. Présente à Brazzaville, la secrétaire générale de la Francophonie, Louise Mushikiwabo, a salué le rôle structurant de l'Alliance et le potentiel économique d'une Francophonie « unie par la langue, mais diverse dans ses réalités économiques », réaffirmant l'engagement de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) en faveur d'un espace économique francophone dynamique, inclusif et solidaire.

→ www.patronats-francophones.org





Les entreprises internationales comme nouvelles salles de classe.

À l'heure où l'intelligence artificielle et les smartphones réinventent les méthodes d'apprentissage, l'école de commerce parisienne ISG se distingue en proposant à ses étudiants des expériences à l'étranger uniques et irremplaçables, en immersion auprès des plus grandes entreprises. Rencontre avec Thierry Sebagh, directeur de l'Institut Supérieur de Gestion, qui nous parle de l'importance des expériences professionnelles et du réseau dès la première année en école.

En quoi, concrètement, l'ISG se démarque-t-elle des autres écoles de commerce françaises ?

L'ISG, fondée en 1967 avec des campus à Paris, New York et Tokyo, a toujours eu une forte dimension internationale. Mais depuis plusieurs années, nous allons plus loin en proposant des expériences uniques à l'international pour tous nos étudiants motivés. Et cela commence dès la première année, et pas uniquement en 3^e et 5^e année comme dans d'autres écoles. Nos étudiants peuvent vivre jusqu'à cinq ou six déplacements par an dès leur intégration, sur des formats courts et intensifs baptisés "road trips" qui les plongent dans des secteurs professionnels clés à l'échelle mondiale. Chaque voyage est lié à une spécialisation : l'intelligence artificielle à Londres, le luxe responsable à New York, l'innovation durable à Tokyo, ou encore la santé-pharma à Budapest. Tous ces déplacements sont préparés de façon méticuleuse, en amont, afin d'échanger de façon qualitative avec les entreprises partenaires une fois sur place.

Avez-vous quelques exemples à nous donner ?

Lors de nos voyages à Budapest, les équipes de Sanofi ont travaillé avec nos étudiants sur des cas concrets, dans l'objectif d'identifier des profils à qui proposer des VIE (Volontariat International en entreprise, ndlr), contrats de plus en plus sélectifs. A Tokyo, les étudiants

rencontrent des dirigeants de LVMH Japon, tandis qu'à Abidjan, ils échangent avec le directeur d'une mine d'or qui en extrait près de 6 tonnes par an ! Ces rencontres ne sont pas uniquement des "visites", elles sont de vraies rencontres professionnelles que nos étudiants n'auraient peut-être pas la chance de vivre hors cadre de l'ISG. Ces expériences sont rendues possibles grâce aux nombreux partenariats noués au fil du temps, qui font parfois naître des vocations dès la première année d'études.

Ces déplacements ont donc vocation à ouvrir les portes d'entreprises prestigieuses à vos étudiants ?

Oui, tout à fait, mais cela se mérite ! Notre équipe pédagogique valorise l'implication et le sérieux de nos élèves. Pour cela, nous leur demandons de justifier leurs





motivations et de préparer, durant plusieurs heures en commun, leur déplacement. Le but de cette approche est de sensibiliser nos jeunes au travail et à la considération de l'endroit où il se rendent. C'est pour cela que nous partons en groupe restreint, entre 20 et 40 étudiants, et que nous portons une attention toute particulière sur la rigueur avec laquelle nous amorçons ces «road trips». Côté finance, l'ISG prend en charge deux tiers des frais et cette stratégie ne rend pas notre école plus chère que les autres ! Nous pensons simplement qu'aller à la rencontre des entreprises à travers le monde permet de créer des vocations et de renforcer l'importance des interactions humaines et professionnelles.

Vous proposez également des immersions en France pour vos étudiants étrangers. En quoi cela consiste-t-il ?

L'ISG a conçu un programme spécial pour ses étudiants internationaux venus en France et appelé «Welcome to France». Calqué sur la formule des «road trips», il propose de faire découvrir des secteurs emblématiques de l'économie française et de créer des expériences fortes dès leur arrivée. Des sessions sont ainsi organisées sur la French Riviera pour y parler du tourisme, à Paris autour de l'industrie culturelle, ou encore au cœur de nos vignobles réputés partout dans le monde. Cette méthode n'est pas seulement une façon d'accueillir comme il se doit nos étudiants venus des quatre coins du monde, elle est un moyen concret de leur faire vivre la France comme un nouveau terrain d'opportunités professionnelles.

Quels sont les impacts sur la formation et la carrière des étudiants ?

Notre approche repose sur la «théorie des bonnes raisons» : donner envie d'apprendre en créant des situations qui ont du sens. Avec l'accélération de l'intelligence artificielle et

de l'usage croissant des smartphones, comment peut-on aujourd'hui intéresser nos jeunes et leur créer de réelles opportunités professionnelles ? Nous savons bien que le savoir est repensé à travers ces outils, mais nous sommes convaincus que l'expérience humaine ne peut pas l'être ! En 5 ans, un étudiant à l'ISG aura vécu entre 20 et 30 immersions internationales, réparties dans une vingtaine de secteurs d'activité. Je ne pense pas me tromper en disant que tout ceci n'est pas possible derrière un écran... comme voir concrètement ce que signifie «développement durable» dans une plantation de cacao. En réinventant la mission de l'école, nous participons au déploiement de vocations qui ont du sens et nous en sommes fiers.

UN NOUVEAU CAMPUS À GENÈVE

Afin de compléter son ouverture sur le monde et de s'implanter au cœur des secteurs d'activité porteurs, l'ISG a décidé d'élargir son offre de formation sur le campus de Genève. À la rentrée, outre le luxe, l'ISG proposera des formations en finance et gestion de fortune. Cette nouveauté permet de déployer une expérience ciblée dans un environnement professionnel d'excellence. Cette immersion stratégique dans une ville-clé confirme la volonté de l'ISG de former tous leurs étudiants au plus près des entreprises.



USAGE DES OUTILS D'IA EN ENTREPRISE :

ENTRE GÉNÉRALISATION ET NÉCESSITÉ D'ENCADREMENT

Par **Myriam Bennari**, avocate spécialisée IP/IT/IA chez act legal France

L'utilisation des outils d'IA génératives (ChatGPT, Copilot, Mistral) se généralise dans les entreprises françaises : 43 % des salariés les utilisent, 32 % des PME/ETI les ont intégrées. Pourtant, seuls 15 % des collaborateurs ont été formés à leur utilisation. Résultat ? Beaucoup recourent à ces outils en « shadow IA », c'est-à-dire une utilisation de ces outils sans accord ni supervision de leur entreprise.

Ce que le salarié gagne en productivité, l'entreprise, elle, peut le perdre en sécurité.

Les risques d'un usage non encadré

Depuis janvier 2025, les fuites de données liées à l'IA ont été multipliées par 2,5. L'utilisation de ces outils, souvent invisibles, peut entraîner l'exportation d'informations confidentielles vers des serveurs hors UE, avec des risques de conservation ou de réutilisation. Ces usages compromettent autant la confidentialité que la conformité au RGPD : collecte disproportionnée, base légale incertaine et droit d'opposition souvent illusoire. Au-delà de la sécurité, la qualité du travail est aussi en jeu : ces outils peuvent produire des erreurs qui nuisent à la crédibilité de l'entreprise si elles ne sont pas détectées.

Un cadre juridique qui se renforce

Côté données personnelles, le RGPD s'applique dès qu'une IA traite des données personnelles : l'entreprise doit informer, encadrer les finalités et sécuriser les traitements. Dans ses recommandations du 19 juin 2025, la Commission nationale de

l'informatique et des libertés (CNIL), admet que l'intérêt légitime de l'entreprise peut fonder certains traitements IA, si l'intérêt est licite, précis, réel et accompagné de garanties lourdes. Elle adopte ainsi une approche pro-innovation, tout en garantissant les droits fondamentaux.

Côté IA Act, depuis son entrée en vigueur en février 2025, les systèmes dits « à risque inacceptable » sont interdits : notation sociale, manipulation subliminale, détection d'émotions au travail. Les IA RH font partie des IA classées « haut risque » et soumises à d'importantes obligations : audit, documentation, supervision humaine. Les sanctions peuvent atteindre jusqu'à 35 M € ou 7 % du Chiffre d'affaires mondial.

Côté droit du travail, le Tribunal judiciaire de Nanterre a suspendu, en février 2025, un pilote IA lancé sans consultation préalable du Comité social et économique (CSE), considérant ainsi qu'un tel outil modifie les conditions de travail et impose, dès sa phase de test, une information et une concertation formelles.

Concilier productivité et sécurité

Tirer parti du potentiel productif des outils d'IA sans sacrifier la conformité et les droits des salariés suppose une gouvernance claire (charte, comité IA, cartographie des usages), des outils sécurisés (environnements fermés, anonymisation, relecture systématique), une acculturation progressive (formations, bonnes pratiques) et un suivi continu (audits, indicateurs, mises à jour).

Aux entreprises d'intégrer ces principes dans leurs feuilles de route.

« Ces outils peuvent produire des erreurs qui nuisent à la crédibilité de l'entreprise si elles ne sont pas détectées. »





DES RAISONS D'ESPÉRER

Après des décennies sans rupture technologique majeure, un formidable cycle d'innovations s'ouvre à nous. En s'appuyant sur l'expérience des siècles passés pour tirer des leçons pour l'avenir, Philippe Dessertine, économiste et directeur de l'Institut de Haute Finance, propose dans cet ouvrage de repenser en profondeur notre vision du progrès : ne plus le mesurer uniquement par la richesse matérielle, mais par des indicateurs comme l'espérance de vie en bonne santé. Il appelle à réévaluer la notion même de valeur au sein du système financier pour accélérer la transition écologique, à réinventer nos villes et nos mobilités en favorisant des communautés locales, repères de nos civilisations. Décryptant les chocs qui redéfinissent notre époque – vieillissement démographique, urgence climatique, accélération scientifique –, il trace une voie résolument optimiste vers un avenir où chacun pourrait espérer vivre mieux et plus longtemps. Fruit de 10 ans de recherches, cet ouvrage invite à bâtir un modèle nouveau, basé sur la coopération, la justice sociale, l'innovation et un rapport renouvelé à la valeur. Une vision audacieuse et concrète pour un avenir où chaque être humain peut prospérer, tout en ayant la certitude que ses enfants vivront mieux que lui.

L'Horizon des possibles | Économie, Innovation, écologie : Construire le siècle qui vient par Philippe Dessertine, éditions Robert Laffont – 264 pages – 22 €

BINÔMES STRATÈGES

Les entreprises françaises traversent une période particulièrement délicate, marquée par une série de crises : incertitudes géopolitiques, menaces de récession économique, baisse du pouvoir d'achat, crise de confiance des consommateurs, rentabilité de plus en plus difficile à maintenir pour les entreprises, etc. Dans ce contexte incertain, il est plus que jamais crucial de s'appuyer sur des partenaires opérationnels pour relancer et dynamiser l'activité. Le métier d'*operating partner* (OP), encore récent, prend de plus en plus d'importance dans le paysage entrepreneurial français. Forts de leur vécu d'entrepreneurs, ces experts sont bien placés pour aider les dirigeants à surmonter les défis actuels. Leurs retours d'expérience aident à sécuriser les projets stratégiques, identifier des leviers de croissance et optimiser les performances. Isabelle Saladin, fondatrice d'I&S Adviser, nous livre dans cet ouvrage, les clés de compréhension de leur rôle et de leur valeur ajoutée. De véritables copilotes des chefs d'entreprise, pour relancer ou dynamiser les performances. Parce qu'on gagne toujours à s'appuyer sur ceux qui l'ont déjà fait !

Opérating Partner | Le copilote de mon entreprise, par Isabelle Saladin, éditions Dunod, 128 pages – 16,90 €.





TGV
inOui

VOTRE BUREAU À 320KM/H

**Profitez d'un espace
calme et connecté***

RENDEZ-VOUS EN GARES, BOUTIQUES, AGENCES DE VOYAGES AGRÉÉES SNCF VOYAGEURS ET PAR TÉLÉPHONE.

*320 km/h = vitesse maximale constatée sur certaines lignes à Grande Vitesse. Pour en savoir plus sur le WIFI à bord, vous pouvez consulter les conditions générales d'utilisation du Portail TGV INOUI®, accessible à bord en vous connectant au WIFI. TGV INOUI® est une marque enregistrée de SNCF Voyageurs. Tous droits de reproduction réservés. SNCF Voyageurs, SA au capital social de 157 789 960 euros, inscrite au RCS de Bobigny sous le numéro 519 037 584 - 1 rue Camille Moke - 93212 Saint-Denis Cedex. LH0725. **ROSA PARIS**

LE STADE **ROLAND-GARROS**



EN SAVOIR PLUS : STADE.ROLANDGARROS.COM

UN LIEU DE **PRESTIGE** OUVERT TOUTE L'ANNÉE !

Un lieu d'exception pour vos séminaires
et vos réceptions

Conférences sur les courts,
auditorium ultra moderne

Salons avec une vue imprenable
sur le temple du tennis

Profitez du prestige du Stade pour organiser
vos événements en toute saison



LE POINT DE **RENCONTRE** DES PASSIONNÉS DE SPORT

Un espace dédié à tous les sports,
à ses acteurs et à ses valeurs

Un cadre prestigieux pour se retrouver

Un programme inédit alliant inspiration,
partage et opportunités

Un accès privilégié à des événements
sportifs d'exception

Un restaurant raffiné, idéal pour
développer son réseau d'affaires



LE CLUB **RG**



EN SAVOIR PLUS : CLUB-RG.FR