MEDEF ILE-DE-FRANCE

n°53
MARS 2014

LE MAGAZINE DE L'ENTREPRISE

FORUM Emploi Seniors 2014

ENTRÉE GRATUITE DE 9H A 18H

5000 OFFRES D'EMPLOI

NOUVEAU PÔLE HANDICAP

ACTUS
INTERVIEW D'AGNÈS LO JACOMO, PRÉSIDENTE DU MEDEF ILE-DE-FRANCE
page 08

DOSSIER
L'INNOVATION OUTIL DE CROISSANCE ET DE COMPÉTITIVITÉ
page 14

FOCUS
LE TEMPS PARTAGÉ UNE SOLUTION POUR L'EMPLOYABILITÉ DES SENIORS
page 24

LE GRAND PARIS

Uniprévoyance, notre avenir en confiance

BythewayCreacom – © Getty images

SOLIDARITÉ • PARITARISME • TRANSPARENCE • ÉCOUTE

Les salariés sont une valeur essentielle de l'entreprise. Pour assurer leur avenir, UNIPRÉVOYANCE, institution de prévoyance à gestion paritaire, offre des garanties complémentaires en matière de santé et de prévoyance en proposant des contrats collectifs solidaires et sécurisés. Pour nous contacter **www.uniprevoyance.fr**

UNIPRÉVOYANCE

La protection paritaire, l'engagement solidaire

Journal économique du MEDEF Ile-de-France
251, boulevard Péreire
75852 Paris Cedex 17
Tél. : 01 40 55 12 50
Fax : 01 40 55 12 40
www.medef-idf.fr
facebook.com/medef.idf
twitter.com/Medef_IDF

Directeur de la publication :
Agnès Lo Jacomo
présidente du MEDEF Ile-de-France

Conseiller de la présidente :
Jérôme Dubus

Rédactrice en chef :
Rosie Adone-Bordet

Secrétariat de rédaction et de coordination
Philippe Sclavon

Rédaction, conception, réalisation et régie publicitaire :
EVENT 8
contact@event-cie.fr

Impression :
Guivarc'h

Liste des annonceurs :
GSC
RÉUNICA
OPCALIA
IPECA
UNIPRÉVOYANCE
SENIORS ENTREPRENEURS
BRITISH COUNCIL
AXA

LE **Dossier**

L'INNOVATION

OUTIL DE CROISSANCE ET DE COMPÉTITIVITÉ

page 14

En chiffre : 132 319 entreprises franciliennes travaillent dans un secteur d'activité innovant. 486 K€ de chiffre d'affaires moyen. 100 millions d'euros seront consacrés au plan France Robots Initiatives.

page 20 FACE À FACE

PEUT-ON PARLER DE VIRAGE ÉCONOMIQUE ?

Après les annonces du Président de la République, **Eric Heyer,** Directeur adjoint du Département analyse et prévision de l'OFCE et, **Benoît Sillard,** Président de CCM Benchmark, nous livrent leur regard sur leur portée.

page 05 LES ACTUS

06 **Pacte de responsabilité**

07 **La liaison Charles de Gaulle express remise sur les rails**

08 **Interview d'Agnès Lo Jacomo**

10 **Formation des jeunes : l'exemple du lycée de l'aéronautique**

11 **Comment améliorer les performances de l'entreprise ?**

page 22 FOCUS

24 REPÈRES
Le travail en temps partagé : une solution pour l'emploi des seniors

27 DÉCRYPTAGE
Comment optimiser le recrutement des jeunes diplômés ?

28 DÉCRYPTAGE
Formation Professionnelle Ce qui va changer

30 DÉCRYPTAGE
La confiance entre entreprises mise à mal

32 PORTRAIT D'ENTREPRISE
Dynamique Entrepreneuriale

34 INTERNATIONAL
Allemagne, forces et faiblesses du Mittelstand

36 DROIT
Nouveau règlement de médiation de la CCI

38 LIVRES
Stratégie d'entreprise.

MARS 2014

MERCREDI 12
FORUM EMPLOI SENIORS

Le MEDEF Ile-de-France et la Préfecture de Région d' Ile-de-France en collaboration avec Pôle Emploi organisent la 6ème édition du Forum Emploi Seniors.
Plus de 5000 offres d'emploi dans différents secteurs !
Rendez-vous à la Grande Halle de la Villette - espace « Charlie Parker » de 9h à 18h.

VEND-SAM 14/15
VILLAGE DE LA CHIMIE DES SCIENCES DE LA NATURE ET DE LA VIE

« Des métiers ouverts sur le monde : ensemble, construisons votre avenir ».
Parc Floral de Paris, Bois de Vincennes. vendredi 14 : 9h-17h, samedi 15 : 9h45-17h.

AVRIL 2014

JEUDI 03
LE PETIT DÉJEUNER DE L'EXÉCUTIVE CLUB

avec la Commission Internationale du MEDEF Ile-de-France
MEDEF IDF - Le Club (2è étage). de 8h30 à 10h00.
Participation payante. Sur invitation.

LUNDI 14
CONFÉRENCE-DÉBAT

Dans le cadre des «Lundi de l'IE», organisés par le Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF ILE-DE-FRANCE, « Continuous Security Monitoring », animée par François GRATIOLET (Qualys).
MEDEF IDF - Salle Pradeau (niveau -1). 18h.

MERCREDI 30
DÉBAT- ÉCHANGE

En partenariat avec le cabinet de Guillaume Verdier, avocat associé de SCP TUFFAL-NERSON DOUARRE & Associés sur la Santé au Travail.
MEDEF IDF - salle Despagnat (niveau -1). 18h.

« LA SIXIÈME ÉDITION DU FORUM EMPLOI SENIORS

Agnès LO JACOMO
Présidente du MEDEF Ile-de-France

Le 12 mars prochain se déroulera la sixième édition du Forum Emploi Seniors organisée par le MEDEF Ile-de-France en partenariat avec la Préfecture d'Ile-de-France et Pôle Emploi.

Avec un chômage en hausse de 5,5% en 2013 sur notre Région et +11,8% pour les actifs de 50 ans et plus, il est plus que jamais nécessaire d'agir pour l'emploi. Aussi, nous tenons à réaffirmer notre investissement dans la sécurisation de l'emploi par le développement de notre compétitivité. Les négociations en cours sur ces sujets, le déploiement de dispositifs tel que le contrat de génération, renforcent notre volonté d'agir auprès des actifs seniors.

C'est pourquoi, à travers le pacte de responsabilité, prôné par le Président de la République, il est urgent de mettre en place dans notre pays les conditions réglementaires, sociales et fiscales permettant de relancer la dynamique de création d'emploi et ainsi inverser la courbe du chômage. La bataille pour la création d'emploi ne pourra se gagner que dans la durée et demandera plusieurs années d'efforts constants et résolus.

Notre forum a pour principale ambition de mettre en relation les entreprises à la recherche de personnel et les demandeurs d'emploi. Cette année, nous maintenons et renforçons les dimensions d'accompagnement, d'information et de formation. Pour cela nous avons réunit l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle. Chacun sera à même d'apporter son expertise en fonction des attentes et des besoins du public.

Plus que jamais, le MEDEF Ile-de-France s'engage pour favoriser l'emploi de tous. Parce qu'il s'agit du moteur de notre compétitivité, de notre croissance, de notre cohésion sociale et de la viabilité de nos systèmes de protection sociale.

De nombreuses entreprises, dans les métiers de l'énergie ou de la grande distribution, dans les secteurs de l'assurance, de l'Hôtellerie, de la Restauration ou des services à la personne, recherchent de nouvelles compétences.

Au cours de ce forum, je souhaite que chacune et chacun d'entre vous puisse trouver à la fois les conseils et les offres d'emploi qui correspondent à ses attentes.

Les Actus

Page 06 **Pacte de responsabilité**

Page 07 **Liaison Charles de Gaulle express remise sur les rails**

Page 10 **Formation des jeunes : l'exemple d'un lycée de l'aéronautique**

Page 11 **Optimiser votre rentabilité et developper vos performances**

AGNÈS LO JACOMO NOUS DÉVOILE SES PRIORITÉS

Page 8

RETRO PLANNING

28 février 2014 Première réunion des partenaires sociaux au siège du MEDEF

31 décembre 2013 François Hollande reprend à son compte l'initiative du MEDEF et annonce la mise en œuvre d'un pacte de responsabilité.

17 novembre 2013 Pierre Gattaz demande le lancement d'un Pacte national de croissance et d'emploi.

PACTE DE RESPONSABILITÉ : LES ENTREPRISES NE VEULENT PAS DE NOUVELLES CONTRAINTES

ÉCONOMIE

Pour parvenir à une baisse du coût du travail, le MEDEF défend la voie de la négociation avec les syndicats, au niveau des branches, sur des objectifs chiffrés.

Le mot "contrepartie" est dangereux ; nous sommes sur un engagement de mobilisation, d'objectifs, sous forme de projets» a martelé Pierre Gattaz, le Président du MEDEF lors d'un récent point de presse. L'organisation patronale ne veut pas entendre parler d'un dispositif contraignant avec sanctions à la clé, défendu par certains syndicats et membres du gouvernement, qui se révèlerait contre-productif. Depuis toujours, le MEDEF privilégie la voie de la négociation au niveau des branches, un exercice qui s'est déjà révélé payant. Dans la métallurgie, les partenaires sociaux se sont ainsi fixé comme ambition, de recruter 40 000 jeunes en alternance, en mobilisant les ressources nécessaires pour cela. Le moyen de faire face au renouvellement des générations qui suppose chaque année le recrutement de 11 500 à 12 800 personnes. Pierre Gattaz n'est toutefois pas opposé à la mise en place d'un Comité de suivi du pacte.

CONSERVER LE CICE

Sur le volet fiscal du dispositif proposé par le Chef de l'Etat, la doctrine du MEDEF est claire. Il s'agit de garder le crédit d'impôt compétitivité emploi, qui représentera 20 milliards de baisse du coût du travail pendant deux ans et d'utiliser les 10 milliards restants pour diviser par deux le taux des cotisations patronales de la branche famille. Un compromis qui satisfait à la fois les secteurs d'activité à hauts salaires, comme la banque ou l'assurance, où une baisse des cotisations familiales joue à plein et ceux à rémunération plus faible comme la grande distribution, où le CICE est plus favorable. Enfin, le MEDEF entend maintenir le statu quo sur les allégements Fillon (jusqu'à 1,6 SMIC).

DES MESURES CONCRÈTES DÈS MARS

« Notre objectif commun, c'est de retrouver de la compétitivité pour recréer croissance et emploi ». Pour le président du MEDEF, il faut d'une manière générale revoir la philosophie de notre fiscalité. *« En France, elle est basse sur la consommation, élevée sur le coût du travail et très élevée sur le capital. C'est exactement l'inverse qu'il faut faire »* souligne Pierre Gattaz, en attente de *« mesures concrètes »* dès le mois de mars. Des actes, c'est en effet ce que réclament les chefs d'entreprise. Pour Pia Heitz Casanova, Présidente d'EURO CRM, les mesures annoncées seront de nature à restaurer la confiance si elles se traduisent dans les faits. *« Bien des questions restent en suspens. Cette baisse des prélèvements pour les entreprises passera-t-elle par l'impôt ou par un allègement des cotisations ? Quelles seront les véritables réformes structurelles permettant de réaliser les 50 milliards d'économies sur les dépenses publiques ? Qu'en sera-t-il du financement de la branche familiale à l'avenir ou du traitement de la dette sociale qui devrait atteindre 10 % du PIB en 2030 ? »* Un sentiment partagé par Pascal Trubert PDG de Nego Transport : *« La baisse des charges peut éviter aux entreprises de licencier, recréer de la compétitivité qui permettrait aux entreprises de reprendre des marchés et ainsi faire repartir leur activité. Mais ce pacte doit aller au-delà des mots. Le choc de simplification, on l'attend toujours »*. Une défiance vis-à-vis de l'exécutif qui reste largement de mise chez les dirigeants, comme l'a confirmé le dernier baromètre Opinionway des entreprises qui révèle que 86 % des chefs d'entreprise ne font pas confiance à François Hollande pour améliorer la compétitivité.

LA LIAISON CHARLES DE GAULLE EXPRESS REMISE SUR LES RAILS

TRANSPORTS

Véritable serpent de mer des transports franciliens, la liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle est ressortie des cartons. Si cette fois-ci le projet est mené à son terme, Paris devrait enfin bénéficier d'une liaison rapide avec son principal aéroport, indispensable à son attractivité.

Frédéric Cuvillier, le ministre des Transports, l'affirme : en 2023, les usagers de Roissy en auront fini avec les 40 mn de trajet, quand tout se passe bien, pour rallier la capitale à bord des rames bondées du RER B décrié pour ses défaillances techniques et son insécurité. CDG Express reliera la gare de l'Est à l'aéroport en 20 minutes avec des trains partant tous les quarts d'heure, de 5 heures du matin à minuit, sept jours sur sept. Sur les 32 kilomètres de parcours, 8 kilomètres de voies nouvelles devront être construits entre Mitry Mory et l'aéroport, pour le reste la liaison utilisera des voies déjà existantes. Coût du projet : 1,7 milliard d'euros, matériel roulant compris, pour un trafic actuel de 8 millions de passagers. Les travaux devraient débuter en 2017.

UN ÉLÉMENT D'ATTRACTIVITÉ

Ce train rapide constituera une alternative au RER B, dont les liaisons directes vers Roissy se sont réduites comme peau de chagrin au profit des trains omnibus. Une fonction de transport du quotidien, incompatible avec une desserte de qualité de l'aéroport. «*C'est une ambition absolument nécessaire pour l'image et la compétitivité de cet aéroport*», souligne Frédéric Cuvillier. «*Ces nouvelles infrastructures sont nécessaires pour renforcer l'attractivité de l'un des aéroports les plus importants d'Europe et plus largement de la destination France. Le fait que le ministre ait montré son engagement les rend irréversibles*», ajoute Augustin de Romanet, le PDG d'ADP. De son côté, le MEDEF Ile-de-France rappelle qu'une « desserte optimisée de Roissy constitue un enjeu majeur pour l'économie francilienne». D'autant que d'ici 10 ans, Roissy devrait accueillir 80 millions de passagers, 20 millions de plus qu'aujourd'hui. «A cet horizon, l'autoroute A1 sera complètement saturée», fait-on valoir chez ADP.

> **« Une desserte optimisée de Roissy constitue un enjeu majeur pour l'économie francilienne**

MONTAGE JURIDIQUE FICELÉ EN AVRIL

Signe positif, cette fois-ci les opérateurs publics Réseau Ferré de France et Aéroports de Paris se sont fortement impliqués dans ce dossier. En particulier le gestionnaire des aéroports parisiens dont le PDG, Augustin de Romanet, a joué un rôle majeur dans sa relance. Autre point crucial, contrairement aux tentatives précédentes, le projet actuel s'articule avec celui du Grand Paris. ADP et RFF ont créé une société commune pour mener à bien les études, et le montage juridique définitif sera connu en avril.
Le scénario qui tient la corde est de créer une société «autour de» RFF et d'ADP, qui serait gestionnaire d'infrastructure en charge de la conception, de la construction, du financement et de la maintenance de CDG Express. Elle financerait le projet sur ses fonds propres et en ayant recours à l'endettement et se rembourserait par la tarification. Le prix du billet (plein tarif) sera de 24 euros pour un aller simple, selon l'hypothèse de base aujourd'hui, contre 10 euros pour le RER B. Un niveau de prix qui se situe toutefois dans les mêmes ordres de grandeur que ceux de ce type de liaisons existant à l'étranger (21 Livres pour Heathrow Express, soit 25,5 euros - 260 couronnes suédoises (environ 29 euros) à Stockholm, pour un trajet simple sur Arlanda Express). Un tarif qui pourra être ajusté avec l'affinement des prévisions de trafic.

L'ENTRETIEN

L'ALLÈGEMENT DES PRÉLÈVEMENTS OBLIGATOIRES SUR LES ENTREPRISES EST UNE CONDITION ABSOLUE DU RÉTABLISSEMENT DE NOTRE COMPÉTITIVITÉ

Agnès LO JACOMO, Présidente du MEDEF Ile-de-France, nous livre son analyse des principaux dossiers de l'actualité économique et nous dévoile les ambitions de sa mandature.

Quel regard portez-vous sur le pacte de responsabilité, proposé par le Président de la République et ses possibles effets sur la croissance ?

Agnès LO JACOMO ➔ Le pacte de responsabilité va dans la bonne direction : le Gouvernement a semble-t-il compris que les entreprises françaises ne luttaient pas à armes égales avec leurs concurrents étrangers à cause de prélèvements trop importants (18% du PIB contre 12% en Allemagne). L'allégement des prélèvements obligatoires sur les entreprises est une condition absolue du rétablissement de notre compétitivité et de notre attractivité. C'est la base de toute relance de notre croissance : nous attendons maintenant que le Gouvernement passe des paroles aux actes concrets dès cette année.

Les premières pistes évoquées par les assises de la fiscalité vous semblent-elles de nature à stabiliser le cadre fiscal et redonner de la visibilité aux entreprises ?

ALJ ➔ La ligne du MEDEF est claire : sa participation aux Assises de la fiscalité est conditionnée par la volonté de la part du Gouvernement de baisser réellement la fiscalité qui pèse sur les entreprises et qui a connu ces 3 dernières années des augmentations considérables. Nous pensons en effet qu'une vraie remise à plat est nécessaire pour permettre à nos entreprises de reconstituer leurs marges terriblement affaiblies (28% de la valeur ajoutée contre 40% en Allemagne). Nous considérons également que la seule mesure pertinente de capacité contributive reste le bénéfice. L'impôt sur les sociétés est donc le plus approprié. Tout doit donc être fait pour protéger et relancer l'investissement et ne pas le décourager comme c'est actuellement le cas.

Quels seront les dossiers prioritaires de votre mandature ?

ALJ ➔ J'ai défini 6 dossiers prioritaires :

• **Améliorer la représentativité de notre réseau en Ile-de-France** avec le lancement d'un plan d'adhésion d'envergure vers les PME ;

• **Renforcer la professionnalisation de nos mandataires et préparer les échéances de 2015** : élections consulaires, élections prud'homales. Le MEDEF Ile-de-France doit être au cœur de la composition des futures listes ;

• **Elargir notre communication par la création d'un réseau de chefs d'entreprise** intervenant sur les nombreux sujets d'actualité de notre région. Ces référents seront systématiquement formés aux techniques des médias ;

• **Améliorer les mutualisations possibles entre nos branches professionnelles** et nos territoires : notre

haut niveau d'expertise dans de nombreux domaines doit être mieux connu et mieux utilisé au service de nos entreprises adhérentes ;

• **Confirmer le rôle du MEDEF Ile-de-France dans le domaine de l'expertise sur les grands dossiers régionaux :** Grand Paris, Métropole du Grand Paris, logement, attractivité du territoire, innovation et recherche, développement économique, emploi et formation, développement durable ;

• **Enfin, s'ouvrir vers les nouvelles formes d'entreprenariat et leurs représentants :** nombre d'initiatives ont vu le jour en Ile-de-France (« pigeons », etc…). Elles méritent des collaborations plus fréquentes et plus étroites.

Dans le cadre de la réduction des dépenses publiques les collectivités sont invitées à se regrouper, et on évoque la possible disparition des départements de la petite couronne. Quelles voies la gouvernance de la région doit-t-elle selon vous privilégier ?

ALJ La réforme de la fiscalité qui doit se traduire par une baisse des prélèvements obligatoires nécessite en parallèle une baisse de la dépense publique. Celle-ci représente aujourd'hui 57% du PIB : un record quasi-mondial ! Trois champs d'économie sont à rechercher : l'État, la protection sociale et bien sûr les collectivités locales. En Ile-de-France, la création de la Métropole du Grand Paris au 1er janvier 2016 doit s'accompagner d'une disparition progressive des 4 départements de la petite couronne sous peine de complexifier encore un peu plus le « mille-feuille » administratif actuel. Le MEDEF Ile-de-France prépare actuellement une étude sur les économies réalisées par la suppression de ces 4 départements : elle devrait faire prendre conscience à tous les décideurs publics que la solution est bien celle-ci.

Quelles sont les premières tendances 2014 de la conjoncture économique dans notre région ?

ALJ L'année 2014 s'annonce à nouveau difficile pour les entreprises franciliennes. De nombreuses PME et TPE nous font part de leur manque de visibilité au-delà de 6 mois. Nous ne sentons pas vraiment de reprise ce qui se traduit par des perspectives d'investissement et de recrutement assez médiocres. Hormis quelques secteurs porteurs comme l'aéronautique, la conjoncture en Ile-de-France reste donc atone. Il y a fort à parier que le chômage ne reculera pas dans notre Région, même si pour le moment il se situe encore à un niveau inférieur au niveau national.

EN BREF

Le chômage devrait continuer d'augmenter en 2014

Dans sa dernière prévision, l'Unedic prévoit en effet que le nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A – celle des personnes n'exerçant aucune activité – devrait augmenter de 36 200 en France métropolitaine. Un chiffre en amélioration par rapport à la précédente évaluation de septembre qui tablait sur une progression de 75 600 chômeurs. Les catégories B et C devraient progresser quant à elles de 85.300 unités. Des chiffres qui s'appuient sur une prévision de croissance de l'économie française de 0,2% en 2013 (0,1% envisagé auparavant) et de 0,8% en 2014. En conséquence, la dette de l'assurance chômage atteindrait 22,1 milliards d'euros fin 2014, après 18 milliards fin 2013.

Plus de 5 000 faillites d'entreprise par mois en 2013

C'est ce que confirme le décompte de la Banque de France, qui précise que le rythme a légèrement ralenti en fin d'année. Ainsi si le nombre de faillites cumulées sur douze mois affichait encore fin septembre une hausse de 5,5 %, le taux avait ralenti à 2,9 % en fin d'année.
Seules trois branches d'activité ont connu un recul sur un an du nombre de défaillances enregistrées : les activités financières et d'assurance - le transport et entreposage - l'information et communication.
Au contraire, l'immobilier ainsi que l'hébergement-restauration restent très affectés, avec une hausse sur un an de plus de 7 %. En taille, le nombre de défaillances continue à progresser principalement pour les «micro-entreprises», mais recule légèrement pour les autres types de PME (- 0,5 % sur douze mois) ainsi que pour les entreprises intermédiaires ou de grandes tailles (- 5,4 %).

Le MEDEF Ile-de-France salue la disparition annoncée de quatre départements franciliens

L'annonce par le Premier ministre d'une suppression envisagée des quatre départements de la petite couronne, va en effet dans le sens de la clarification et donc de la baisse des coûts de fonctionnement des collectivités locales qui pèsent pour partie sur les entreprises.
Pour Jérôme Dubus, Délégué Général du MEDEF Ile-de-France : *«cette réforme va entrainer des économies d'échelle qui vont permettre une baisse de la fiscalité locale pour les ménages et les entreprises»*. Le budget global actuel des 4 départements appelés à disparaitre atteint annuellement 5,5 milliards d'euros, avec des charges de personnel supérieures à la moyenne nationale (180 euros par habitant contre 235 € pour le 93 ou 257 € pour le 94). Cette réforme serait d'autant plus la bienvenue que bientôt, va naitre la Métropole du Grand Paris et qu'il n'est pas question pour le MEDEF Ile-de-France *«de superposer aux structures existantes une couche supplémentaire»*. L'organisation patronale a déjà sa petite idée sur la redistribution des anciennes responsabilités des départements. *«Nous avons identifié trois blocs de compétences - détaille Jérôme Dubus: la gestion des collèges irait à la Métropole, l'aide sociale également; en revanche, la gestion de la voirie serait partagée entre les communes et la future Métropole »*. La naissance du Grand Paris devrait par ailleurs donner davantage de clarté aux entreprises et permettre une meilleure harmonisation dans l'aménagement du territoire francilien.

UN LYCÉE DE LA RÉUSSITE

FORMATION DES JEUNES

La filière aéronautique est l'un des marchés les plus porteurs, une spécialité qui permet de réussir. Le Lycée Aristide-Briand du Blanc-Mesnil forme 450 élèves aux différents métiers d'un secteur dont l'avenir s'annonce radieux

Ici, tous les jeunes en formation sont hyper motivés et s'imaginent déjà salariés chez Air France, la Snecma, Airbus Group ou Dassault. La cause de cet optimisme sans faille : l'établissement possède une très bonne réputation tant auprès de la profession que des élèves et leurs parents. Le résultat d'une politique d'enseignement qui privilégie la qualité. *« Nous ne formons que douze élèves par classe pour offrir une formation d'excellence »*, souligne Samuel Massin, professeur d'aéronautique. Le moyen aussi de faire évoluer les mentalités. *« Aujourd'hui, près de 90 % des jeunes qui arrivent chez nous ont demandé Aristide-Briand en premier choix, explique Stéphane Vaesken, le proviseur adjoint. Avant, ce n'était pas le cas. Nous étions un choix par défaut »*.

UN ÉTABLISSEMENT RECONNU

Pour faire connaître les formations, le lycée met en place chaque année un forum des métiers. Mélissa, l'une des seules filles de l'établissement, a d'ailleurs été séduite à cette occasion. *« On m'avait dit que l'aéronautique était une filière pour les garçons. Mais moi, j'ai tout de suite vu que cela me plairait et que les débouchés étaient intéressants »*. François, lui, a renoncé à une filière générale pour entrer à Aristide-Briand. *« Mon père travaille dans ce secteur. J'ai fait des recherches sur les différentes filières et comme j'aimais beaucoup les avions et faire de la mécanique, je me suis inscrit »*. En février, bien avant les inscriptions traditionnelles sur Internet, les plus motivés sont reçus en entretien. *« Nous ne sommes pas focalisés uniquement sur leurs bulletins de notes »*, assure Joffrey de Concini, le chef de travaux, responsable des ateliers et conseiller technique. *« L'objectif est de connaître leur motivation et de discuter de leur projet »*.

En première Pro Technicien Aérostructure, les élèves s'exercent sur un volet de l'A340.

Désormais, le lycée recrute sur 63 communes dans toute l'académie de Créteil, en surfant sur un atout de taille, sa localisation au coeur d'un écosystème favorable : l'aéroport d'affaires du Bourget à 500 mètres, la proximité de l'aéroport international de Roissy, et la présence tout autour de lui de nombreuses activités économiques liées au transport aérien.

UN SENTIMENT DE FIERTÉ

Au milieu de l'immense atelier de formation où les élèves s'affairent autour des avions, d'un hélicoptère en partie désossé, ou de moteurs impressionnants, règne un sentiment de fierté. *« On est dans une classe d'élite, ici ! »*, lance Julien, 17 ans, de la classe de 1re professionnelle, spécialité maintenance. La proximité avec le milieu professionnel, les stages dans toute la France qui leur permettent de mieux appréhender le métier et nouer des contacts, les cours décentralisés au musée tout proche de l'Air et de l'Espace du Bourget, sont autant d'arguments en sa faveur. *« Les entreprises m'appellent souvent pour avoir des jeunes issus de nos formations »* précise Samuel Massin. Mais ce qui réjouit le plus Véronique Rebout, la proviseur, c'est que la plupart des élèves choisissent de continuer leur formation au-delà du BAC professionnel. *« Ils partent dans d'autres établissements, comme celui de Toulouse pour faire un BTS. Nous sommes fiers qu'ils cherchent à aller le plus loin possible »*.
Les commandes record des firmes aéronautiques en 2013 et les besoins de l'aviation civile et d'affaires dans les 20 prochaines années, devraient assurer de belles heures à ce lycée en prise directe avec les réalités du marché.

COMMENT AMÉLIORER LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE ?

OPTIMISATION

Dans un contexte de concurrence exacerbée, les entreprises doivent plus que jamais s'engager dans des processus d'optimisation de la performance globale, en repensant l'organisation du travail pour apporter de la valeur au client, et en associant tous les salariés à cette réflexion de fond. Des experts peuvent les y aider, avec des résultats quantifiables à la clé.

Trop affairés à développer leurs marchés et répondre dans les délais aux attentes de clients de plus en plus exigeants, les dirigeants d'entreprise et l'encadrement en général en oublient trop souvent d'apporter toute l'attention nécessaire à la bonne organisation des équipes et des méthodes de travail, qui sont pourtant la clé d'une meilleur productivité. C'est le constat que dresse Eric Cerceau, le fondateur de La Wroom Team, une organisation dédiée à l'optimisation de la rentabilité des distributeurs et réparateurs autos, motos et véhicules industriels. Cet ancien directeur du service après-vente de Porsche France l'a maintes fois observé : *« la tête constamment dans le guidon, ils n'ont plus le recul nécessaire pour visualiser et résoudre les points de difficultés qui peuvent expliquer un manque de résultats »*. Un regard extérieur peut alors favoriser une prise de conscience.

UN PROCESSUS CONTINU D'AMÉLIORATION

Le principe est de mobiliser l'ensemble de l'équipe et le dirigeant. *« Il ne s'agit pas pour nous d'arriver avec des recettes toutes faites, mais grâce à la participation de chacun, d'élaborer un plan d'action qui réponde vraiment aux besoins et spécificités de l'entreprise »*, souligne Eric Cerceau. Chaque intervention se construit autour de 4 axes. Le diagnostic : pour analyser les pratiques, détecter les difficultés, évaluer les compétences. Le « Wrooming » pour recueillir les suggestions d'amélioration, partager les bonnes pratiques, optimiser chaque fonction. L'accompagnement : pour anticiper l'évolution des besoins et maintenir une dynamique. Enfin le développement : qui à partir des potentiels, permet de générer des outils de conquête et de fidélisation. Une démarche participative valorisante pour les salariés, qui repose sur la méthode du « Kaizen » qui tend à inciter chaque employé à réfléchir sur sa fonction et à proposer des améliorations dans son poste. Un processus porteur d'avenir pour l'équilibre et l'arbitrage entre l'ensemble des performances importantes pour l'entreprise. Un processus d'amélioration également tourné vers le client, à partir d'une question essentielle : qu'est-ce qui dans l'organisation du travail peut lui apporter de la valeur ?

UN ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

Si ce concept totalement novateur a été initié dans un premier temps pour les concessionnaires automobiles, son principe est applicable à tous les secteurs d'activité. *« Nous avons déjà été contactés par les chantiers navals et le spécialiste des fenêtres, portes et volets K par K a fait appel à nos compétences pour améliorer son phoning commercial »*, précise Eric Cerceau. Il est vrai que La Wroom Team s'engage auprès de ses clients, à travers une charte de qualité, sur une évolution financière de l'activité traitée au moins 2 fois supérieure au prix de la prestation. A ce jour, tous les clients ont pu bénéficier de retours sur interventions de l'ordre de 4 à 8 fois le montant investi. C'est le cas de ce magasin de pièces de rechange, qui par une meilleure organisation de l'espace et des méthodes de travail a pu diminuer de 65 % le temps de déplacement dans le magasin, et augmenter de 13 % son chiffre d'affaires en se recentrant, grâce à ce gain de temps, sur les actions commerciales. Pour mieux guider ses clients sur la voie de la profitabilité, La Wroom Team a également créé le PROFIPHONE, une application téléchargeable qui procure de nombreux conseils générateurs d'économies ou d'optimisation des moyens de l'entreprise. Présente en France et en Belgique, elle s'appuie sur 6 associés, 30 intervenants, 18 opérateurs téléphoniques et un réseau de prestataires sélectionnés pour la qualité et la complémentarité de leurs offres.

Une séance de « Wrooming »

Pour en savoir plus :
www.lawroomteam.eu

EN BREF

Attractivité : Paris Ile-de-France gagne 3 places au classement KPMG des métropoles mondiales.

En ayant accueilli 119 investissements internationaux entre octobre 2012 et octobre 2013, la métropole parisienne est passée de la dixième à la septième place du classement. A ce jeu, Londres, avec 305 opérations l'an dernier, reste toutefois de très loin la métropole qui attire le plus d'investissements, devant Shanghai (215), Hong Kong (189), New York (162), São Paulo, Sydney. Si l'on prend en compte les seuls investissements liés aux fonctions stratégiques, les plus porteurs de valeur, Paris passe du quinzième au huitième rang avec 60 opérations. Reste que plus de la moitié des investissements étrangers en région parisienne sont d'origine européenne, contrairement à Londres. Si cette évolution se confirmait, Paris pourrait perdre son statut de métropole mondiale.

Les femmes gagnent toujours 20% de moins que les hommes

Alors qu'à temps complet, un homme gagne en moyenne 2312 euros net par mois, une femme n'en gagnera que 1865, soit 19,3% de moins, selon l'édition 2014 du tableau de l'économie française dressé par l'INSEE. C'est parmi les cadres que l'inégalité salariale est la plus criante : les hommes gagnent 4302 euros net en moyenne par mois, contre 3362 euros pour les femmes, soit une différence de près de 22%. L'écart se resserre en revanche chez les employés et tombe à 8%, avec 1649 euros net pour les hommes, contre 1398 euros net pour les femmes. En 2012, elles représentaient 72% des actifs en sous-emploi. Elles travaillent quatre fois plus que les hommes à temps partiel (30,2% contre 6,9%) et sont plus nombreuses à occuper un emploi précaire. 10,6% des femmes sont en contrat à durée déterminée, contre 6,9% des hommes.

5 mesures pour renforcer l'attractivité de la France

Fusion de l'AFII et d'UbiFrance : cet outil de promotion internationale regroupera désormais 1500 personnes avec un budget annuel de 200 millions d'euros pour un réseau présent dans 65 pays.
Un passeport talent pour les innovateurs et créateurs : Cet outil offrira une durée de séjour en France de quatre ans pour les jeunes diplômés qualifiés, les créateurs, les investisseurs, les mandataires sociaux, les travailleurs hautement qualifiés.
Des aides aux startups étrangères : d'un montant de 25 000 euros. Les filiales d'entreprises étrangères qui s'installent en France pourront à l'avenir bénéficier de l'intervention de la Banque publique d'investissement.
Des visas pour attirer les capitaux et les cerveaux : les entrepreneurs ou les chargés d'affaires qui se rendent régulièrement dans notre pays pour des échanges économiques auront désormais des visas longue durée de cinq ans, avec un délai d'obtention réduit à 48 heures.
Simplification des procédures douanières, d'ici la fin de l'année.

ENVIE D'ENTREPRENDRE?

Il n'y a pas d'âge pour entreprendre

Vous avez des compétences et de l'expérience, venez les déposer sur notre site internet gratuitement et sans engagement de votre part.

www.seniorsentrepreneurs.eu

Avec le soutien de :

AG2R LA MONDIALE

Seniors Entrepreneurs
La solidarité intergénérationnelle

Contact: contact@seniorsentrepreneurs.eu

GSC, pour entreprendre aujourd'hui sans vous soucier de demain

Parce que l'anticipation des risques fait partie de votre métier, la GSC vous assure en cas de perte d'emploi

MEDEF CGPME UPA Union Professionnelle Artisanale

L'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise

GSC

GSC
42, avenue de la Grande Armée
75017 PARIS

Tél : 01.45.72.63.10
Fax : 01.45.74.25.38

contact@gsc.asso.fr
www.gsc.asso.fr

N°Orias : 12068162 (www.orias.fr)
Mandataire exclusif soumis au contrôle de l'ACPR (61 rue Taitbout – 75009 Paris)
Mandant : Groupama SA, 8-10 rue d'Astorg, 75383 Paris Cedex 08.

EN CHIFFRES

132 319 ENTREPRISES FRANCILIENNES TRAVAILLENT DANS UN SECTEUR D'ACTIVITÉ INNOVANT

486 K€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN.

100 MILLIONS D'EUROS SERONT CONSACRÉS AU PLAN FRANCE ROBOTS INITIATIVES.

L'INNOVATION : OUTIL DE *CROISSANCE* ET DE COMPÉTITIVITÉ

Sujet au cœur de l'actualité, la compétitivité des entreprises fait couler beaucoup d'encre. Si celle-ci est souvent uniquement abordée d'un point de vue coût du travail et performance de l'organisation, il n'en reste pas moins que l'innovation est un levier essentiel à la différentiation concurrentielle.

La compétitivité est aujourd'hui aussi une affaire de périmètre. Les entreprises s'inscrivent dans une logique de mondialisation, les barrières douanières s'estompent et la compétition devient acharnée. Il faut impérativement offrir un avantage concurrentiel pour survivre et cette exigence s'impose à tous de la TPE à l'entreprise du CAC 40, en passant par la PME. Deux manières de l'acquérir existent. Par l'optimisation des coûts tout d'abord, mais celle-ci ne dépend pas que des choix de l'entrepreneur, et se heurte à des limites tantôt opérationnelles parfois humaines. Réduire le coût global impose de produire mieux et plus efficacement, par la mise en place de processus, l'orchestration, la mesure et l'optimisation de son organisation. Cependant, dans un contexte concurrentiel en mutation quasi-perpétuelle, l'innovation apparaît comme la voie royale pour s'assurer un avantage mettant la concurrence « hors course », par une proposition de valeur unique ou un processus d'innovation plus performant.

UNE CULTURE D'ENTREPRISE

Pour traverser une période difficile, certaines entreprises choisissent de se recentrer sur leur cœur de métier, espérant ainsi favoriser une activité durable et rentable. D'autres acteurs dans une stratégie plus ouverte, préfèrent engager une démarche d'innovation. Le moyen pour elles de se démarquer de leurs concurrents et de démontrer une aptitude à apporter de la valeur. La logique d'innovation doit être transversale à l'entreprise et doit faire intervenir l'ensemble des activités supports, permettant de porter à terme la démarche. Chacun apporte ainsi sa brique et sa vision pour créer une nouvelle idée que l'individu seul n'aurait pu avoir. La dynamique de l'innovation ne prend racine qu'avec une culture adaptée qui naît d'une stratégie d'entreprise continue et persévérante, mise en musique par des fonctions internes perméables et synergiques.

UNE DÉMARCHE AU LONG COURS

Cependant, difficile d'être innovant quand on raisonne en résultats trimestriels ! *« Pour certains de nos produits, il a fallu environ 7 ans de recherche et développement, puis parfois 2 ans de mise en marché avant de considérer un véritable retour sur investissement »*, prévient François Gouverneur, Directeur marketing Arts Graphiques de Xerox France. L'innovation doit être au coeur de la stratégie de chaque entreprise française, car chaque entreprise doit innover pour croître et exporter. Notre croissance future dépend de notre capacité à favoriser l'émergence en France de ruptures et de progrès scientifiques, technologiques, marketing ou organisationnel. Des ruptures et des progrès, mais également des rencontres et une circulation des idées. L'innovation suppose la rencontre d'un besoin et d'une nouvelle manière de faire. Toutefois développer et financer la recherche appliquée ne conduit pas spontanément à la création de succès commerciaux : il semble aussi nécessaire de créer des écosystèmes propices à la créativité, qui eux doivent être imaginés sur le long terme.

PORTRAIT DE L'ENTREPRISE *INNOVANTE FRANCILIENNE*

18,1 % des entreprises franciliennes exercent une activité dans un secteur potentiellement innovant. Localisées pour 57 % d'entre-elles en dehors de Paris, elles se composent essentiellement de TPE de moins de 20 salariés, qui ont tendance à créer plus d'emplois que les autres.

Une récente étude du Centre Francilien de l'Innovation nous révèle que 132 319 entreprises, sur un total de 727 604 en Ile-de-France, travaillent dans un secteur d'activité considéré comme innovant. Elles se caractérisent par un chiffre d'affaires moyen (486 K€) plus important que celui de leurs consoeurs (272 K€), et une accélération de leur activité au cours des premières années de leur vie : le cap des 500 K€ étant franchi entre les troisième et cinquième exercices en général.

LA R&D UN FACTEUR AVÉRÉ DE RÉUSSITE

Près d'un tiers d'entre elles sont dotées du statut de jeune entreprise innovante (JEI) et 30% emploient au moins une personne de niveau doctorat avec, dans 72% des cas, le soutien financier des institutions publiques. Elles accueillent à plus de 93 % des salariés de niveau BAC+5 et des personnels affectés exclusivement à la R&D qui est considérée comme le principal levier de leur croissance avant le développement des ventes et l'international. Par ailleurs, deux tiers d'entre –elles adhèrent à un réseau ou un pôle de compétitivité. Avec des résultats tangibles, puisque 46 % de ces entreprises détiennent un ou plusieurs brevets.

UN MANQUE DE FINANCEMENTS

Au chapitre des difficultés rencontrées par ces entreprises, figure au premier rang le manque de financement, cité par 62 % des dirigeants, loin devant le manque de clients (44 %) ou le manque de capitaux propres (37 %). La lourdeur des démarches administratives et le poids des cotisations sont également régulièrement évoqués, de même que les difficultés de recrutement. Toutefois, deux tiers des entreprises interrogées déclarent avoir bénéficié d'un soutien financier d'institutions publiques. Au registre des propositions, les chefs d'entreprise sont demandeurs d'une triple médiation : avec les grandes entreprises pour décrocher des commandes et partenariats – avec les institutions publiques pour permettre aux petites structures d'avoir accès à la commande publique – avec le monde de la recherche publique pour initier davantage de synergies.

SCIENTIPÔLE INITIATIVE : ACTEUR DU FINANCEMENT DE L'INNOVATION EN ILE-DE-FRANCE

Membre du réseau Initiative France, premier réseau associatif d'appui et de financement des créateurs d'entreprises, cette association a pour objectif d'aider au démarrage les jeunes entreprises innovantes franciliennes par un accompagnement gratuit en services (audit interne et externe) visant à structurer leur projet de développement et par un prêt d'honneur à ses créateurs pouvant atteindre 90 000 €. Depuis 2001, elle a accompagné plus de 600 jeunes entreprises. Financée par des acteurs publics, Scientipôle Initiative travaille en synergie avec un réseau de partenaires conventionnés, acteurs de l'Ecosystème Régional de l'Innovation (ERI) : écoles, incubateurs, pépinières… ainsi qu'un réseau de plus de 50 experts « métier » labellisés. Scientifiques, managers ou financiers confirmés toujours en activité ou ex- dirigeants de PME et de grands groupes, leur vocation est de répondre au besoin d'accompagnement des entrepreneurs, de favoriser leur autonomie, de construire dans la durée une relation de confiance. Scientipôle Initiative a ainsi financé 120 entreprises en 2012, pour un montant de 5,4 M€.

LA ROBOTIQUE DE SERVICE UNE NOUVELLE SOURCE DE CROISSANCE

Le plan France Robot Initiatives annoncé par le Ministre du redressement productif en mars 2013, estimé à 100 millions d'Euros, se focalise sur 5 grands axes prioritaires : encourager la R&D et l'innovation, améliorer l'accès au financement des start-up du secteur, augmenter la présence des robots dans les PME, organiser la filière en créant le comité robotique filière de demain, inscrire la recherche Française dans les projets européens. Avec ce plan, la France a pour objectif de compter parmi les 5 nations leaders de la robotique dans le monde d'ici 2020, particulièrement en matière de robotique de service.

En attendant que l'offre en la matière se développe, le Symop (syndicat des machines et technologies de production) accompagne un plan baptisé Robot Start PME, soutenu par la BPI. Celui-ci permet à une entreprise d'être accompagnée dans la mise en œuvre de son premier robot : assistance lors de la définition du projet, aide au choix de la solution, subvention de 10 %, garantie de financement apportée par la BPI.

Les conseils des entreprises qui innovent

- **Construire un réseau avec des partenaires, des chercheurs, des étudiants, des industriels.**
- **Faire de la veille sur les recherches connexes à sa branche d'activité.**
- **Créer dans l'entreprise, un climat propice à l'expression des idées et des talents.**
- **Encourager les initiatives et donner leur chance aux idées.**
- **Décloisonner l'innovation en préférant les logiques transversales à plusieurs métiers.**
- **Se doter des conseils juridiques ad hoc pour protéger son patrimoine d'idées en temps opportun.**
- **Faire de l'écoute client le moteur d'une innovation continue.**
- **Trouver le mix de financement qui vous convient et faire des prévisions sur des échelles de temps à moyen et long terme.**

Source : Exeis conseil.

Les multiples champs d'application de cette nouvelle approche de la robotique sont appelés à faire de ce secteur l'un des principaux vecteurs de croissance et d'emploi au 21e siècle, avec un marché estimé à plusieurs dizaines de milliards d'euros d'ici 2017 et un potentiel grandissant à l'horizon 2020. Plusieurs entreprises franciliennes travaillent activement sur le sujet, à l'image de Partnering Robotics implanté dans le Val d'Oise à Cergy.

Cette Jeune Entreprise Innovante, labellisée Crédit Impôt Recherche, défend une approche singulière de la robotique qualifiée de « bio-inspirée », issue de la Neuro-Cybernétique. *« Nos robots sont équipés d'un « cerveau artificiel », qui leur permet d'évoluer de manière autonome dans un environnement réel. Ils sont ainsi capables d'éviter les obstacles de manière fluide et de naviguer dans des lieux de vie en constante évolution, pour accomplir leurs tâches »*, précise Ramesh Caussy, le fondateur de Partnering Robotics.

DES ROBOTS DU QUOTIDIEN

Après s'être rendus indispensables dans nos usines et ateliers, où ils ont remplacé l'homme pour accomplir des tâches pénibles ou dangereuses, les robots partent à la conquête de notre quotidien tant au travail qu'à domicile. Une nouvelle génération de robots de services, professionnels ou personnels, est en train de faire son apparition pour l'entretien, l'éducation, la surveillance ou l'assistance médicale. *« Le signe que le domaine est en train de sortir des labos pour gagner la grande consommation »,* se réjouit Catherine Simon, présidente du salon Innorobo, le plus grand rassemblement européen en la matière, qui se tiendra à Lyon du 18 au 20 mars prochain. Ce secteur combinant les sciences mécaniques, informatiques et électroniques est appelé à devenir l'un des principaux créateurs d'emplois avec de nombreuses retom-

bées sur ses métiers connexes : matériaux, télécommunications, distribution, maintenance… La France en a d'ailleurs fait l'un de ses axes stratégiques de développement *(voir encadré ci-contre)*.

LA ROBOTIQUE AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Acteur engagé de la révolution numérique, Partnering Robotics accompagne les entreprises dans leur évolution vers cette nouvelle économie, en alliant R&D et réalités du monde de l'entreprise. Fondée en 2007, par Ramesh Caussy, docteur de l'Ecole Polytechnique, elle est le fruit d'une association de compétences de haut niveau dans les domaines de l'informatique et des réseaux, de l'intelligence artificielle et des neurosciences, de l'électronique, de l'économie numérique, et d'expériences acquises au sein d'entreprises de premier plan. Une équipe pluridisciplinaire et multiculturelle, qui conçoit des solutions constituant autant de réponses aux attentes des entreprises, dans l'optique d'une amélioration de leur performance globale. *« Le moyen d'apporter des réponses innovantes à des problématiques quotidiennes, sur des sujets essentiels tels que la réduction des coûts, la gestion de l'énergie, ou la protection environnementale »,* souligne Ramesh Caussy. Ce que démontre sa dernière création, Diya One, un robot autonome permettant de purifier l'air ambiant dans l'environnement de travail ou de gérer l'équilibre des environnements intérieurs. Une solution mobile très pertinente au plan économique, puisqu'elle permet potentiellement de remplacer des dispositifs multiples d'épuration d'air dans chacune des pièces. Rendre l'innovation accessible à tous, voilà l'ambition de Ramesh Caussy. *« Pour favoriser une plus large ouverture des PME à la R&D, dont les coûts peuvent souvent leur paraître trop lourds, Partnering Robotics propose un modèle nouveau, différent des pôles de compétitivités, qui est pleinement tourné vers l'action et qui fait le lien entre recherche appliquée – formation – marché ».*

Diya One conçu par Partnering Robotics, sera l'une des principales attractions du Salon INNOROBO à Lyon du 18 au 20 mars 2014.

Ramesh Caussy
fondateur de Partnering Robotics, plaide pour une innovation accessible à tous.

LE MOT

L'Innovation

L'innovation, qui ne se réduit pas à l'invention et n'est pas seulement technologique, est un processus long, imprévisible et peu contrôlable, au bout duquel sont créés des produits, des services ou des procédés nouveaux qui font la démonstration qu'ils répondent à des besoins (marchands ou non marchands) et créent de la valeur pour toutes les parties prenantes. Une innovation ne se décrète pas, ne se planifie pas mais se constate par le succès commercial (ou sociétal) qu'elle rencontre. Ceci explique qu'elle naît souvent aux marges des entreprises existantes et dans des interactions avec des acteurs très différents.

Bientôt une maison de l'Innovation à Roissy-en-France

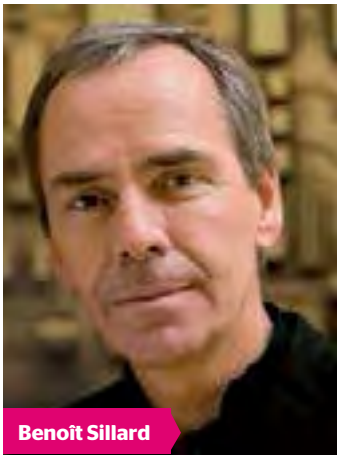
Dans le cadre du contrat de développement territorial Roissy Cœur de France, la Maison de l'Innovation et de l'Entreprenariat (MIE) a pour ambition de développer la recherche et les activités à très haute valeur ajoutée, scientifiques et technologiques. Les créateurs d'entreprise de très haute technologie y bénéficient, pour dix-huit mois, d'un accompagnement personnalisé. *« Quatre premiers projets y sont déjà soutenus se réjouit Hervé Dupont, le directeur général de l'EPA Plaine de France. A terme, dix nouveaux dossiers entreront chaque année. »* Parmi les premiers à intégrer la MIE initiée par l'Université Paris 13, la Communauté d'Agglomération Plaine Commune et l'EPA Plaine de France : le projet de commercialisation d'une application informatique destinée aux laboratoires d'analyses médicales. Elle reconstitue l'image microscopique en 3D d'une cellule vivante, sans la détruire ni faire d'extrapolations, à partir d'images en coupe. Objectif : améliorer les traitements médicaux sur les cellules. En attendant la livraison du siège de cette vitrine scientifique en 2015, c'est l'université Paris-XIII qui héberge la pépinière.

SOCIAL
PEUT-ON PARLER DE VIRAGE ÉCONOMIQUE ?

Après les annonces du Président de la République, **Eric Heyer**, Directeur adjoint du Département analyse et prévision de l'OFCE et **Benoît Sillard**, Président de CCM Benchmark, nous livrent leur regard sur leur portée.

Eric Heyer

© SIPA


Benoît Sillard

Le pacte de responsabilité peut-il remettre notre pays sur la voie de la croissance et de l'emploi ?

Benoît Sillard Je l'espère sincèrement. Les entreprises embauchent s'il y a de la croissance, des marges et de la confiance. C'est une règle de base, simple et évidente. Dans la mesure où ce pacte pourrait permettre de baisser les charges liées aux salaires, il devrait se traduire par une augmentation des marges, un coup de pouce à la croissance et avoir un effet sur l'emploi. Cependant, il faut que les déclarations soient suivies de mesures vraiment significatives et qu'elles se traduisent dans les faits rapidement. Si à l'inverse ce pacte débouche sur des demi-mesures étalées dans le temps, il n'inspirera pas confiance aux chefs d'entreprise et fera long feu.

Eric Heyer Contrairement à l'idée avancée lors de sa présentation, ce pacte ne constitue pas un virage du gouvernement. Il s'inscrit dans la logique du rapport Gallois et du CICE et constitue une nouvelle montée en charge des dispositifs en faveur des entreprises, pour faire baisser le coût du travail. Maintenant, est-il suffisant ? 30 milliards d'allègements sur 3 ans ne représentent pas un choc exceptionnel et le choix de leur mode de financement, par la croissance ou par l'impôt et une réduction des dépenses, peut conduire à ce que l'on reprenne d'une main ce que l'on a donné d'une autre et donc réduire considérablement ses effets.

A l'occasion des assises de la fiscalité, plusieurs pistes de réflexions ont été évoquées, vous semblent-elles de nature à redonner de la visibilité aux chefs d'entreprises et restaurer leur confiance ?

E.H La fiscalité est l'un des facteurs qui joue le plus en défaveur de notre attractivité. Nous souffrons en la matière d'un affichage désastreux avec des taux d'imposition très élevés, qui ne reflètent finalement pas la réalité des situations particulières pour lesquelles les niches fiscales et autres dispositifs d'optimisation jouent le rôle d'amortisseur. Ainsi, quand on regarde l'impôt sur les sociétés, on s'aperçoit que nos entreprises n'en paient pas plus qu'ailleurs. Elargir l'assiette pour baisser le taux, me paraît une idée intéressante et pas très compliquée à mettre en œuvre. Quant au

coût du travail, on peut le réduire en jouant sur les cotisations. Mais ce dont les entreprises ont également besoin, c'est de stabilité pour pouvoir planifier plus sereinement leur développement.

B.S Je partage l'analyse sur la nécessaire stabilité. Les chefs d'entreprises ont besoin de règles simples, de visibilité sur le long terme et de pause fiscale. L'urgence c'est d'arrêter de sortir de nouvelles lois et de nouvelles normes. C'est sans doute moins gratifiant pour les équipes ministérielles mais pour moi la priorité est de faire maigrir le code fiscal.

Quelles mesures préconisez-vous pour améliorer le financement des entreprises et de leurs projets ?

E.H En France, les entreprises sont trop dépendantes des banques qui assurent 85 % de leur financement. Or celles-ci sont aujourd'hui encore dans une situation délicate qui explique qu'elles aient durci les conditions du crédit, un climat peu favorable auquel s'ajoute la réglementation drastique de Bâle 3. Pour changer la donne, soit on s'ouvre davantage aux financements privés et des marchés financiers comme dans les pays anglo-saxons, soit on encourage les banques à redistribuer du crédit en assouplissant des règles édictées au plus mauvais moment.

B.S Dans les banques, les comités de crédit sont obnubilés par les ratios des entreprises et Bâle 3. Il faut qu'ils redonnent une place à l'appréciation humaine du risque et aux notions de confiance et de réputation, ce qui implique d'assouplir certaines règles. Par ailleurs, il faut saluer et encourager le travail en cours à la BPI/OSEO qui se traduit par davantage de crédits et des contraintes allégées. Enfin, il faut que l'Etat soit plus rapide et plus souple dans ses règlements et notamment ceux des CIR aux PME. Bercy n'hésite pas à pénaliser les mauvais payeurs en appliquant 10% de pénalités dès le premier jour de retard, mais considère normal de faire trainer le plus possible ses créanciers !

Le chef de l'Etat annonce 50 milliards d'économies sur les dépenses publiques, quelles sont ses marges de manœuvre en la matière ?

E.H Pour être plus exact, il s'agit de 50 milliards de dépenses en moins sur l'augmentation telle qu'elle aurait dû avoir lieu. Car la dépense publique progresse mécaniquement de 1,5 % chaque année, pour faire face à l'augmentation de la population (0,5 % par an) et limiter les inégalités en progressant au même rythme que la productivité (+1 % chaque année). L'idée est donc de progresser moins vite que ce taux, autrement dit de stabiliser la dépense publique, ce que nous ne sommes jamais parvenu à faire. Mais les marges de manœuvre sont très faibles. Si on regarde les 3 grands acteurs de la dépense : Etat, Collectivités, Sécurité sociale, c'est cette dernière qui enregistre les plus forts dérapages et c'est sans doute là qu'il faut faire le plus d'efforts. Si on regarde par poste de dépenses, ceux où l'on dépense plus que nos voisins sont le Logement (20 milliards), la Famille (20 milliards), la Défense (20 milliards) et la Retraite (60 milliards). Si sur la famille ce sera compliqué si on veut maintenir notre taux de natalité qui est aussi une richesse, en revanche, nous pouvons revoir nos priorités stratégiques en matière militaire, continuer les efforts sur la retraite et surtout remettre à plat le volet logement où l'on dépense plus avec moins de résultats qu'ailleurs.

B.S S'il devient difficile de restreindre les budgets correspondant aux fonctions régaliennes, en revanche il est possible de peser sur le coût de fonctionnement des collectivités locales qui n'a cessé d'augmenter ces dernières années, sans que l'on parvienne à voir clairement une amélioration des services, en mettant en place des systèmes de malus/bonus. Ils seraient liés à des contrats d'objectifs de réduction des coûts et affecteraient les reversements de l'Etat aux collectivités. Il y a aussi les dépenses de formation qui peuvent être réduites tout en ayant une meilleure efficacité. C'est un des objectifs de la réforme de la formation professionnelle en cours demandée par le MEDEF. Enfin, le point crucial concerne les dépenses de Sécurité sociale. Nos demandes de prestations explosent mais nous n'avons pas les moyens de les payer. Nous serons obligés de faire des choix. Soit nous avons le courage de les faire maintenant et cela nous redonnera des marges de manœuvre, soit nous les retardons par faiblesse et nous irons dans le mur. La position personnelle du chef de l'Etat sur cette question est une des clés du problème.

pages Focus

REPÈRES

Travail en temps partagé

Une solution pour l'emploi des séniors

Page 24

DÉCRYPTAGE

Comment **optimiser le recrutement** des jeunes diplômés ?

Page 27

DÉCRYPTAGE

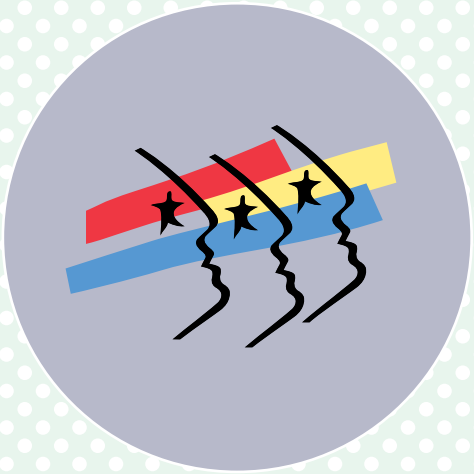
Formation **PRO** ce qui va **changer**

Page 28

DÉCRYPTAGE

La CONFIANCE entre entreprises MISE À MAL

Page 30



PORTRAIT D'ENTREPRISE

DYNAMIQUE Entrepreneuriale

Page 32

INTERNATIONAL

Allemagne

Forces et faiblesses du Mittelstand

Page 34

DROIT

Nouveau règlement de médiation de la CCI

Page 36

LIVRES

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Page 38

LA PHRASE

« S'intéresser aux traits de personnalité du candidat et à ses compétences comportementales (...) offre une vision bien plus complète de sa valeur et de son potentiel »

Stéphane Amiot, directeur général France et Belgique de SHL

PUBLIREPORTAGE

Agent général AXA Prévoyance & Patrimoine depuis 3 ans, Jean-Paul Courtier est spécialiste de la protection sociale et patrimoniale de clients haut de gamme *(Professions libérales, chefs d'entreprises...)*. Il partage avec nous sa vision des priorités pour les prochains mois en matière de santé et de retraite.

JEAN-PAUL COURTIER

Comment les entreprises doivent-elles aborder la question de la complémentaire santé ?

Jean-Paul Courtier ➔ La priorité est d'anticiper dans leur stratégie les évolutions de la législation sur le sujet, afin d'être conforme aux exigences de l'Accord National Interprofessionnel du 11 Janvier 2013. Elles doivent donc conserver la maitrise de leurs dispositifs tout en privilégiant la simplicité de mise en place des nouvelles mesures pour se préserver de tout risque fiscal et social. Les entreprises doivent donc se préoccuper sans perdre de temps des régimes de complémentaire santé collective pour leurs salariés.

Si l'obligation légale de couvrir l'ensemble de leurs salariés en santé, ne prend effet que le premier janvier 2016, pourquoi s'y préparer dès maintenant ?

JPC ➔ Une obligation réglementaire beaucoup plus proche, à l'échéance du 1er juillet 2014, oblige toutes les entreprises qui ont un collège cadre équipé en santé, à équiper le collège non cadre sous peine de perdre le bénéfice des exonérations sociales. Nous sommes à trois mois de l'échéance, il faut s'en préoccuper rapidement pour se mettre en conformité avec la législation en vigueur. De plus, le fait qu'un chef d'entreprise anticipe la réglementation constituera un véritable vecteur de motivation pour les salariés et donc un vecteur d'attractivité et de compétitivité pour les entreprises. Il est plus judicieux pour un chef d'entreprise d'anticiper la réglementation, afin d'en tirer un avantage salarial pour ses salariés et pour son entreprise, que de la subir comme une contrainte.

La retraite est l'autre sujet majeur de préoccupation, quels conseils donneriez-vous pour bien s'y préparer ?

JPC ➔ Je suggère de rencontrer un spécialiste prévoyance-retraite pour :

- évaluer les besoins,
- savoir quels sont leurs droits à la retraite aujourd'hui,
- faire une projection afin d'estimer les revenus au moment de la retraite,
- analyser les solutions et le volume de cotisations qu'ils devront épargner aujourd'hui pour répondre à leur besoins et atteindre leur objectif.

Un critère important est de ne pas attendre. Il est judicieux de préparer sa retraite le plus tôt possible pour que l'effort d'épargne soit le plus faible possible, ce qui leur permettra d'obtenir un revenu adapté aux besoins de la personne. L'Etat nous encourage à préparer notre retraite avec la mise en place d'avantages fiscaux tels que la loi Madelin de 1994 pour les T.N.S (travailleur non salarié) et la loi Fillon de 2004 pour tout le monde, en faisant bénéficier les cotisants des déductions fiscales sur l'impôt sur le revenu.

Y-a-t-il des placements plus avantageux que d'autres en termes de fiscalité ?

JPC ➔ Le placement le plus avantageux en 2014 pour un résident fiscal Français est celui qui répond à son cahier des charges ainsi qu'à son profil d'investisseur. Cependant, l'assurance vie reste le placement privilégié des français. Jusqu'en 2012, l'épargnant avait la possibilité d'opter pour un prélèvement forfaitaire libératoire (PFL) sur de nombreux produits de placement. Ce PFL permettait de s'acquitter à un taux forfaitaire de l'impôt sur ces revenus de placement. Pour les contribuables les plus aisés, l'option au PFL permettait d'obtenir un taux d'imposition plus faible que l'application du barème progressif de l'impôt sur le revenu. Depuis 2013, la possibilité d'opter pour le PFL a été supprimée pour les produits de placements à revenu fixe ainsi que pour les dividendes et assimilés, mais elle reste d'actualité pour les contrats d'assurance vie.

De plus, malgré les inquiétudes tout au long de l'année 2013, la loi de finances 2014 a préservé les avantages fiscaux de l'assurance vie. En effet, un contrat d'assurance vie permet :

- une fiscalité pouvant être nulle en cas de rachat après 8 ans,
- une fiscalité très avantageuse en cas de transmission (abattement fiscal à hauteur de 152 500 € par bénéficiaire pour tous les versements effectués avant 70 ans).

Mais également :

- de disposer à tout moment de son épargne (épargne non bloquée),
- un potentiel de rendement plus important que les produits d'épargne règlementée.

Jean-Paul Courtier : GSM : 06.50.55.17.91 - Courriel : agencea2p.jeanpaul.courtier@axa.fr

réinventons / notre métier AXA

LE TEMPS PARTAGÉ : UNE SOLUTION POUR L'EMPLOYABILITÉ

EMPLOI

> **Les seniors doivent apprendre à travailler autrement**

Passé cinquante ans, il n'est pas toujours aisé de rebondir dans le monde de l'entreprise. Il faut bien souvent se remettre en question, faire le bilan de sa vie professionnelle et s'interroger sur ce que l'on a envie de faire, tout en restant en adéquation avec le marché du travail. La formule du temps partagé peut être un bon moyen de mettre en valeur ses atouts auprès d'entreprises en demande.

DES SENIORS

L'embauche d'un salarié repose sur son savoir-faire et ses compétences recherchées par l'entreprise. Mais celle-ci, et c'est singulièrement vrai pour les PME, n'en a pas forcément besoin en permanence, ou n'a tout simplement pas les moyens de financer le salarié à temps complet. L'emploi en temps partagé peut alors se révéler être une excellente solution tant pour l'employeur que pour l'employé.

COMPÉTENCES EN TEMPS PARTAGÉ

La formule permet au salarié de travailler pour plusieurs entreprises à travers un contrat de travail à temps partiel avec chaque entreprise : c'est le multi-salariat. Les entreprises se partagent ses compétences et expertises, et en disposent le temps nécessaire à leur bon fonctionnement ou à leur projet. Une manière de travailler autrement en exerçant dans ses domaines de compétences. Toutes les fonctions supports de l'entreprise sont concernées. Si la formule est assez répandue chez les informaticiens, elle se développe de plus en plus dans les ressources humaines, les fonctions achats, ou le contrôle qualité. L'occasion pour une PME de s'offrir les services d'un spécialiste des RH ou de l'innovation qu'elle n'aurait

*In*formation professionnelle :
Plus vite, plus simple, plus efficace !

Solutions existantes ?
Services proposés ?
Aides financières disponibles ?

Chefs d'entreprise, Responsables Formation, Experts-Comptables, salariés : trouvez les réponses qui vous correspondent sur *opcalia.com* !

OPCALIA
ILE-DE-FRANCE
PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

Suite de la page 24

pas pu recruter de manière classique. Le moyen pour certains cadres, de retrouver un poste en adéquation complète avec leur expérience.

UN RÉSEAU STRUCTURÉ

Pour conseiller les entreprises et les salariés intéressés, une Fédération Nationale, la FNATTP* anime 28 associations réparties sur l'ensemble du territoire, dans le but de promouvoir le travail en temps partagé, *« au service de l'emploi et du développement économique des entreprises »*, précise Armelle Martin sa présidente. Au travers d'actions nationales et d'une veille juridique sur les formes alternatives du travail, elle entend apporter des solutions pragmatiques aux entreprises confrontées à des difficultés de recrutement. *« Nous conseillons aux cadres en recherche d'emploi, de se préparer à travailler en temps partagé, même si leur projet final est appelé à évoluer avec le temps. C'est une réelle opportunité qui ne peut que se développer en France pour répondre de manière précise aux besoins réels des entreprises et à leurs capacités financières».*

**FNATTP : Fédération Nationale des Associations de Travail en Temps Partagé.*

5000 OFFRES D'EMPLOI AU FORUM EMPLOI SENIORS LE 12 MARS À LA VILLETTE

Grâce à la présence d'une soixantaine d'entreprises porteuses d'offres d'emploi dédiées aux seniors et des principaux acteurs, tant institutionnels qu'associatifs, le visiteur profitera d'un rendez-vous unique pour trouver un emploi. Organisée par le MEDEF Ile-de-France et le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, en partenariat avec Pôle emploi, cette 6e édition, accueillera pour la première fois un espace recrutement à destination des personnes handicapées.

Pour optimiser la visite des demandeurs d'emploi, le forum sera organisé en pôles facilement identifiables :

> **Un pôle recrutement** qui a pour but de faire coïncider l'offre et la demande d'emplois en mettant en relation les entreprises et les demandeurs d'emploi lors d'entretiens sur place.

> **Un pôle accompagnement** : animé par l'association **À compétence égale**, qui mobilisera 63 professionnels du recrutement auprès desquels les seniors, lors de rencontres personnalisées ou d'ateliers collectifs, pourront bénéficier de séances de coaching et affiner leurs outils de recherche d'emploi.

> **Un pôle information** animé par des représentants du monde de l'entreprise et des partenaires **(MEDEF, Pôle emploi, Assurance Retraite, AGIRC-ARRCO),** les seniors y trouveront toutes les informations sur les nouveaux dispositifs mis en place depuis juin 2008 (cumul emploi-retraite, créations et reprises d'entreprises, aides à la mobilité, …).

Des conseils et toutes les informations nécessaires pour bien préparer sa visite sont disponibles sur le site **www.forumemploiseniors.fr**

EXPLOSION DU CHÔMAGE DES SENIORS EN 2013

Les seniors apparaissent comme les parents pauvres, voire même les oubliés, de la politique gouvernementale de lutte contre le chômage en 2013. Ainsi la hausse du nombre de demandeurs d'emploi seniors représente 45,6% de la progression enregistrée sur douze mois en catégorie A, soit un taux 2 à 4 fois plus élevé qu'une année jugée «normale» de montée du chômage. Fin 2013, le pays comptabilisait pas moins de 743 000 demandeurs (+11,6 %) d'emploi seniors, plus d'un million si on y ajoute les catégories B et C. Le démarrage laborieux des contrats de génération n'aura pas permis, là aussi, d'inverser la tendance.

COMMENT OPTIMISER LE RECRUTEMENT **DES JEUNES DIPLÔMÉS ?**

40,4 %* des entreprises disent éprouver des difficultés lors du recrutement de jeunes diplômés, et une fois dans l'entreprise elles peinent souvent à les fidéliser. Un constat inquiétant qui doit les inciter à reconsidérer de toute urgence leur stratégie en la matière.

> **« Les entreprises doivent leur proposer un développement de carrière en adéquation avec leurs motivations profondes**

Comment s'assurer que les jeunes diplômés sélectionnés correspondront aux attentes de leur poste ? Comment les fidéliser sur la durée ? Comment trouver les meilleurs talents avant la concurrence ? Autant de questions qui taraudent les recruteurs et auxquelles ils n'apportent pas toujours les bonnes réponses, appliquant un programme de recrutement qui est trop souvent la copie conforme de ce qui a déjà été fait par le passé.

UNE SÉLECTION SUR DE MAUVAIS CRITÈRES

Les diplômes ne sont pas un indicateur fiable du potentiel réel d'une jeune recrue une fois dans l'entreprise. Pourtant, la grande majorité des recruteurs continuent de faire leur sélection à partir de ce critère, et d'évaluer les candidats uniquement sur leurs connaissances, oubliant de tester leur comportement. Une approche qui présente l'inconvénient de focaliser l'attention sur des profils identiques, délaissant au passage des candidats peut-être plus atypiques, mais au potentiel énorme. *« S'intéresser aux traits de personnalité du candidat et à ses compétences comportementales, en plus de ces capacités cognitives, offre une vision bien plus complète de sa valeur et de son potentiel d'intégration et de réussite dans l'entreprise »*, souligne Stéphane Amiot, directeur général France et Belgique de SHL, spécialiste de la gestion des talents.

RÉPONDRE À LEURS ASPIRATIONS

Les attentes des jeunes diplômés d'aujourd'hui sont bien différentes de celles de leurs aînés et ils se montrent beaucoup moins fidèles à leurs employeurs. Pour cette génération Y, la compétition, l'évolution et le développement personnel, sont les principaux facteurs de motivation, nous indique SHL. Pour s'assurer de leur engagement, les entreprises doivent donc leur proposer un développement de carrière en adéquation avec leurs motivations profondes et leurs points forts personnels pour les encourager à évoluer. Une attitude qui doit aussi se refléter dans la façon de récompenser leur travail et de reconnaître leur contribution à la réussite de l'entreprise.

ENRICHIR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Autre aspect essentiel des politiques de recrutement : aller au-delà des viviers de talents traditionnels. Pour s'ouvrir à de nouveaux profils, certaines entreprises mettent en place des programmes d'été, des journées de découverte, des stages pour jeunes diplômés, des dispositifs online via les réseaux sociaux, afin d'identifier les talents potentiels et construire une relation. Le moyen aussi de renforcer leur attractivité. Dans cette optique, la présentation de la culture de l'entreprise et du travail au quotidien ne doit pas être minimisée. *« Enfin, l'enrichissement du processus de recrutement par l'emploi de technologies multimédia (simulations vidéo, avatars…), peut rendre l'immersion du candidat plus réaliste »*, ajoute Stéphane Amiot.

**Enquête BMO Pôle emploi 2013.*

FORMATION PROFESSIONNELLE : CE QUI VA CHANGER

RÉFORME

Mesure phare de la nouvelle législation, dès le 1er janvier 2015, un compte personnel de formation accompagnera chaque salarié tout au long de sa carrière, y compris durant des périodes de chômage : résumé des principales dispositions de la loi.

Un compte personnel de formation. Contrairement au Droit individuel à la Formation (DIF), il n'est pas rattaché à une entreprise et peut être ouvert dès l'âge de 16 ans. Il s'applique à une personne même au chômage ou après un changement d'emploi. Ce compte est crédité chaque année, à hauteur de 150 heures maximum, sur 9 ans. Au-delà, des abondements supplémentaires peuvent être effectués par l'employeur, le salarié, Pôle emploi ou encore les Conseils régionaux. L'objectif est d'accéder à des formations visant à «acquérir des compétences attestées en lien avec les besoins de l'économie». Autre changement fort : la régionalisation complète de la formation professionnelle. Les Conseils régionaux seront désormais compétents en la matière pour tous les publics et coordonneront l'achat public de formation. L'Etat pourra transférer aux régions les immeubles mis à disposition de l'AFPA.

Entretien obligatoire avec l'employeur tous les deux ans. Il permettra « d'étudier les perspectives d'évolution professionnelle» des salariés, qui pourront aussi se tourner vers un «conseil en évolution professionnelle» qui sera dispensé gratuitement par Pôle emploi, l'APEC ou les missions locales.

Les contrats d'apprentissage pourront être conclus en CDI. Les jeunes atteignant l'âge de 15 ans avant le terme de l'année civile pourront débuter leur formation sous statut scolaire ou de stagiaire de la formation professionnelle avant de conclure leur contrat. Les missions des CFA seront renforcées.

Un nouveau dispositif de la validation des acquis. Ce VAE aura un spectre plus large, puisqu'il prendra aussi en compte les périodes en contrat aidé et le cumul d'activités sous différents statuts.

Une refonte du financement. Un fond sera créé auquel abonderont à la fois les entreprises, l'Etat et des organismes paritaires, via une contribution unique allant de : 0,55 % de la masse salariale, pour celles de moins de 10 salariés, à 1 % pour les plus de 50. Une partie des fonds recueillis sera mutualisée au profit des petites entreprises. Les partenaires sociaux seront rémunérés pour leur rôle dans la gestion du paritarisme (Sécu, Unédic etc) et leur «participation à la conception des politiques publiques».

Source : ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

LE NOMBRE D'ENTRÉES EN CONTRAT D'APPRENTISSAGE A BAISSÉ DE 8 % EN 2013.

Du jamais vu depuis 2005 ! Alors que ce type de formation assure 70 % de débouchés, à peine 273.100 jeunes sont entrés en contrat d'apprentissage, en 2013, soit 8,1 % de moins qu'en 2012. Une conséquence immédiate de la réduction par l'Etat de 20 % du budget de l'apprentissage en supprimant, dans les sociétés de plus de dix salariés, la prime à l'embauche de 1000 euros et en rabotant le crédit d'impôt lié à la présence d'apprentis. Quant aux Régions censées prendre le relais, elles ont eu tendance à limiter leurs aides. Et pour les employeurs qui ont recruté un apprenti en 2013, leur prime va de surcroît diminuer au fil des deux années à venir de formation…

BRITISH COUNCIL

COURS D'ANGLAIS PROFESSIONNEL

Formules 30 heures sur 8 ou 15 semaines
Prise en charge **DIF**

77 ans d'expérience dans l'enseignement de l'anglais dans 85 pays

Inscriptions :
iledefrance@britishcouncil.fr
01 49 55 73 00
www.britishcouncil.fr/anglais

British Council

LA CONFIANCE INTER-ENTREPRISES **MISE À MAL**

POINT DE VUE

Annulation de commande, remise en question des contrats, délais de paiement qui s'allongent, les motifs de conflits entre les entreprises explosent. Un phénomène que la crise accentue et qui risque de compromettre le moindre signe de reprise, comme nous le confie le Médiateur des relations Inter-Entreprises.

Pierre Pelouzet
Médiateur national des relations Inter-Entreprises

La confiance entre les entreprises, notamment entre les grands groupes et le tissu des PME-fournisseurs, est essentielle à la bonne marche de notre économie. Elle peut-être un formidable accélérateur du moindre signe de reprise, comme son fossoyeur inexorable, si le lien est brisé. Or ces derniers mois, les sources de conflits entre les entreprises ne cessent de croître constate-t-on du côté de la médiation nationale inter-entreprises. *« La confiance dans le contrat signé est en partie perdue »*, estime amèrement Pierre Pelouzet, le Médiateur national.

> **« Ce climat de confiance est tout aussi indispensable que la stabilité fiscale ou la compétitivité, au retour de la croissance**

UN RISQUE D'ESSOUFFLEMENT

« Comment avoir confiance dans le contrat lorsque les délais de paiements signés noir sur blanc et encadrés par la loi ne sont pas respectés ? », souligne-t-il. *« Comment avoir confiance lorsque les quantités prévues sont soudain divisées par deux sans aucun préavis et sans recours, ou lorsque des baisses de prix en cours de contrats, sont demandées à la moindre occasion, sans aucune contrepartie ? »*. Pour Pierre Pelouzet, victimes de ces expériences malheureuses, les dirigeants de PME ont alors tendance à jouer la prudence, à minimiser les investissements et décaler les embauches. Un raisonnement qui lorsqu'il est suivi par des milliers de PME a un résultat désastreux sur l'activité économique, donc la croissance et l'emploi.

UNE PRISE DE CONSCIENCE SALUTAIRE

« Les acheteurs, les financiers, les responsables techniques et autres donneurs d'ordre, doivent prendre pleinement conscience de cette réalité pour instaurer un climat de confiance tout aussi indispensable que la stabilité fiscale ou la compétitivité, au retour de la croissance », explique-t-il. C'est sur cette prise de conscience et ce changement de comportement, qu'il entend donc inscrire son action de Médiateur national. D'abord en dénonçant les pratiques qui mettent en danger cette confiance, ensuite en amenant les entreprises à s'engager au travers de la Charte des relations inter-entreprises, aujourd'hui signée par plus de 400 entreprises, et du label *« Relations fournisseurs responsables »*, qui se déploie depuis un an. *« Chacun d'entre nous à un rôle à jouer dans ce mouvement de restauration du climat de confiance entre les entreprises, si primordial pour notre avenir. Si nous parvenons à le mettre en place, nous aurons davantage la capacité de profiter pleinement de chaque évolution positive de l'économie »*.

SANTÉ
PRÉVOYANCE
DÉPENDANCE
ÉPARGNE RETRAITE

AGI - 03 2014 - Crédit photo : Photononstop

AXA Solutions Collectives,
La protection sociale complémentaire pour tous.

Pour en savoir plus :
service.directioncommercialeaxasolutionscollectives@axa.fr

AXA France Vie. Société Anonyme au capital de 487 725 073,50 € - 310 499 959 R.C.S. Nanterre.
Entreprise régie par le code des assurances. Siège social : 313, Terrasses de l'Arche 92727 Nanterre Cedex.

réinventons / notre métier

SUCCESS STORY

DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE, **UN MAGAZINE D'ENTREPRENEURS** POUR LES ENTREPRENEURS.

En quelques années, ce support au ton décalé a su s'imposer dans le paysage de la presse spécialisée comme une référence pour les entrepreneurs, en dépoussiérant l'image de l'entrepreneuriat et plus généralement de l'entreprise. Retour sur le parcours de créateurs atypiques.

Commencée comme un projet associatif d'école, l'aventure du magazine *Dynamique Entrepreneuriale*, nous démontre une fois de plus que la valeur n'attend pas le nombre des années et que pour faire triompher ses idées, il faut savoir persévérer. C'est en octobre 2006, qu'Olivier Nishimata alors jeune étudiant de l'école de commerce Advancia-Negocia devenue depuis Novancia, constatant que les magazines dédiés aux créateurs et jeunes dirigeants de petites et moyennes entreprises étaient quasi inexistants, décide de créer un support d'information d'un genre nouveau qui puisse répondre à leurs attentes. Pour l'épauler dans cette aventure éditoriale, il fait appel à son frère Julien, graphiste dans une entreprise de packaging. Le premier numéro édité à 2000 exemplaires voit le jour en 2007 et remporte d'emblée un succès d'estime. Encouragés par ces premiers retours positifs, ils poussent le tirage jusqu'à 20 000 exemplaires pour le second numéro. Là encore le succès est au rendez-vous tant auprès des lecteurs que des annonceurs.

UNE SOCIÉTÉ LANCÉE AVEC PEU DE CAPITAL

« C'était pour nous la preuve que le produit correspondait à un besoin et qu'il fallait le pousser plus loin », nous confie Olivier Nishimata. Après quelques mois de réflexion sur la ligne éditoriale, la charte graphique et le business model, les deux frères créent une SARL avec leurs propres économies. Le premier numéro du magazine Dynamique Entrepreneuriale est officiellement lancé en février 2009…, au plus mauvais moment diront certains. La crise financière a en effet entrainé un gel de la majeure partie des budgets de communication et peu d'annonceurs font alors confiance aux deux jeunes entrepreneurs de 27 et 29 ans, qui font office de David face aux Goliaths d'un marché trusté par de grands groupes de presse. Malgré les difficultés rencontrées et le risque de voir leur aventure s'arrêter là, Olivier et Julien décident de jouer carte sur table, de faire certifier la diffusion de leur magazine (50 000 exemplaires) et de se lancer dans une levée de fonds. Grâce à un travail acharné, ils réussissent à convaincre des business angels de les rejoindre. Ce qu'ils n'ont pas regretté depuis.

UN BUSINESS MODEL INNOVANT

Aujourd'hui le magazine est un acteur reconnu de la presse économique, avec des diffusions de plus de 68 000 exemplaires chaque mois, sur les lieux d'accompagnement et de business des créateurs et dirigeants d'entreprise. C'est là toute l'originalité du business model de ce magazine qui s'appuie sur un partenariat avec les pépinières, les CCI, les clubs d'entrepreneurs et de dirigeants, l'ADIE, le CIC, VIADEO, CIEL, les organisations patronales (MEDEF, CGPME, CJD), les écoles de commerce ou les salons. Fait par des entrepreneurs pour des entrepreneurs, Dynamique Entrepreneuriale, a su apporter une touche d'humour et de légèreté dans un univers parfois trop technique et ainsi permettre une démocratisation de l'entrepreneuriat. Son succès s'explique par la richesse et par la pertinence de son contenu : témoignages, portraits, cas pratiques… En septembre 2012, le magazine a commencé à animer son site web, apportant un contenu complémentaire, qui au bout d'un an d'existence a franchi le seuil des 450 000 pages vues par mois, bientôt suivi d'une application mobile. Un mois plus tard la société a poursuivi sa diversification en organisant la plus grande soirée de networking où plus de 600 dirigeants d'entreprise se sont retrouvés dans un seul objectif : faire du business. Prochain défi des frères Nishimata : augmenter toujours plus la diffusion du magazine, accroitre le nombre de visiteurs sur le site internet de manière naturelle et organiser de plus en plus de soirées.

EN BREF La relance du pacte de responsabilité ❖ Suicide d'un robot dépressif ❖ Il y a une vie après le hashtag

DEVENEZ L'ENTREPRENEUR DE DEMAIN !

WWW.DYNAMIQUE-MAG.COM

Dynamique entrepreneuriale

FÉVRIER 2014 | N°46

Créez le prochain Apple !

45 conseils inspirés des stratégies de boîtes qui cartonnent

Page 39

INTERVIEW

de Denys Chalumeau, fondateur de Promovacances.com et SeLoger.com

Page 16

> **« Aujourd'hui le magazine est un acteur reconnu de la presse économique, avec des diffusions de plus de 68 000 exemplaires chaque mois**

Pour en savoir plus :
Retrouvez toute l'actualité de Dynamique Entrepreneuriale sur
www.dynamique-mag.com
Suivez Dynamique Entrepreneuriale sur **Facebook** et **Twitter**.

ALLEMAGNE : FORCES ET FAIBLESSES DU MITTELSTAND

REGARD

L'Allemagne s'est toujours distinguée par le dynamisme de ses PME, dont le modèle classique est l'entreprise de taille moyenne (jusqu'à 500 employés), aux capitaux familiaux, orientée sur l'export. Ce modèle peut-il perdurer avec l'adoption d'un salaire minimum et la compétition accrue des modèles émergeants sur les secteurs industriels de niche, une des clefs du succès de ces entreprises ?

Alexis Poulin
Directeur d'EurActiv France

Car c'est bien la question posée par la réussite de ces entreprises : le modèle social d'inspiration patriarcal peut-il perdurer dans la compétition globale ?

DES PME À DIMENSION INTERNATIONALE

Un quart des PME allemandes ont accès aux marchés internationaux, réalisant près de 60% de leur chiffre d'affaires à l'export. Les produits d'origine allemande jouissent d'une excellente réputation dans des secteurs comme l'automobile, l'électronique, la chimie ou la construction mécanique. Très tôt dans le processus de compétition globale, les PME allemandes ont choisi la spécialisation de niche sur des secteurs à forte valeur ajoutée, les amenant à devenir des leaders dans leurs domaines (high-tech, pièces industrielles, etc).

UNE GOUVERNANCE FAMILIALE DANS LA DURÉE

Le mode de gouvernance des PME allemandes est une des caractéristiques qui favorise leur performance : leur capital est le plus souvent aux mains d'actionnaires familiaux qui cherchent à inscrire l'activité de l'entreprise dans la durée pour assurer la transmission du patrimoine. La croissance est ainsi gérée dans le temps long pour éviter de voir le capital dilué dans une augmentation financière d'actionnaires extérieurs. Plutôt que de devenir de grands groupes industriels soumis aux aléas des marchés financiers, les dirigeants de ces PME pensent d'abord aux générations futures qui hériteront de la gouvernance, préférant gérer la croissance dans la durée et privilégiant la taille moyenne face à une stratégie de développement capitalistique par augmentation du capital ou acquisitions. En cela, elles sont soutenues par les banques, souvent régionales, qui, rassurées par leurs réserves financières gérées en 'bon père de famille' ne leur refusent pas l'accès au crédit bancaire, même en temps de crise économique.

DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ AVANT L'HEURE

Depuis toujours, le modèle allemand décentralisé a permis le fonctionnement des entreprises et pouvoirs publics en

réseaux de partenariat sur des territoires bien définis à la fois dans les Länder et en réseau entre eux, associant ainsi, tous les acteurs : entreprises, écoles, clients, collectivités locales, favorisant la naissance de champions locaux, locomotives de pôles de compétitivité (chimie, mécanique, high-tech). En gérant ainsi le développement des territoires, les PME font partie d'un écosystème qui favorise l'emploi, la formation adaptée aux besoins et la recherche, tout en garantissant les débouchés. Les PME allemandes jouent ainsi un rôle moteur dans l'investissement, l'emploi, la recherche et développement et dans la formation, puisqu'elles forment chaque année environ 1,4 million d'apprentis. Les données Eurostat montrent aussi que le taux de chômage s'élevait à 7,9% pour les jeunes allemands âgés de moins de 25 ans en moyenne en 2012 et que cette proportion était de 5,3% pour ceux âgés entre 25 et 74 ans. En comparaison, en France, le taux de chômage des jeunes était de 21,8% et de 8,8% pour ceux âgés de 25 ans et plus.

'JUSQU'ICI TOUT VA BIEN'

Le modèle social-démocrate qui domine en Allemagne permet la gestion des relations dans l'entreprise par un dialogue entre des partenaires sociaux, syndicats et dirigeants qui se respectent et s'associent dans la réussite de l'entreprise. La seule ombre au tableau de cette *success story* des PME allemandes est la réalité sociale du pays et le statut du salarié, qui dépend de l'adhésion de son entreprise à une convention collective. En dehors de ces conventions collectives, il n'existe pas de salaire minimum outre-Rhin et les droits sociaux y sont peu nombreux. Or, de plus en plus d'entreprises allemandes choisissent de ne plus adhérer à une convention collective et ce sont plus de 1,5 millions de salariés qui travaillent désormais pour moins de 5 euros par heure selon l'Institut du travail et de la qualification. Ces salariés ne sont pas seulement employés dans les secteurs où peu de qualifications sont requises, ils sont également une partie non négligeable du salariat de ces PME à succès. Devant la montée de la précarisation et du risque de pauvreté, les syndicats militent pour un salaire minimum de 8,5 euros brut (par comparaison 9,43 euros en France). Une PME sur trois sera concernée par l'instauration d'un salaire minimum.
Ainsi, la question de l'impact de l'adoption d'un salaire minimum sur la compétitivité de ces entreprises, soumises à une concurrence des émergeants est centrale pour le futur du 'modèle allemand' et la compétitivité de ses PME.

EurActiv.fr

Pour en savoir plus :
www.euractiv.fr

EN BREF

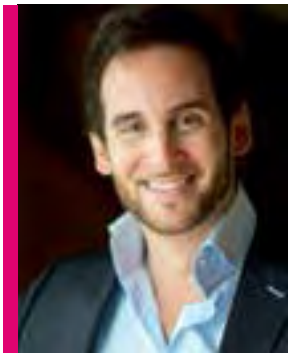
LE MEDEF AU CŒUR DU DÉBAT EUROPÉEN

Le 25 mai prochain, les français éliront 74 eurodéputés qui les représenteront pour cinq ans au Parlement européen de Strasbourg. Un choix qui aura des conséquences majeures sur la vie des entreprises, puisque le Parlement européen est co-législateur sur tous les sujets qui influencent leurs activités : les normes, les financements communautaires, la consommation, le droit des sociétés, le droit environnemental ou la libre circulation. C'est lui qui par ailleurs investira la nouvelle Commission, le gouvernement européen. Pour comprendre les attentes des entreprises et redonner la parole aux acteurs de terrain, le MEDEF mobilise son réseau et organise dans toute la France une série de réunions et de débats qui permettront de défendre une certaine vision de l'Europe : celle où les producteurs et les créateurs de richesse auront toute leur place.

Moments forts de cette initiative : la Journée de l'Europe organisée par le MEDEF National le 24 avril et le Grand Débat du MEDEF Ile-de-France, le 13 mai à 18h, où seront présentes les principales têtes de liste des élections européennes à Paris et en Ile-de-France.

NOUVEAU RÈGLEMENT ***DE MÉDIATION DE LA CCI :***

UN MÉCANISME DE RÉSOLUTION DES LITIGES ADAPTÉ AUX BESOINS DES ENTREPRISES



PAR RAPHAËL KAMINSKY
ET **GHJUVANA LUIGI**
AVOCATS CABINET LAZAREFF LE BARS

Les entreprises confrontées à des litiges commerciaux internationaux disposent d'un nouvel outil efficace pour régler de manière flexible, privée et confidentielle leurs différents depuis l'entrée en vigueur du nouveau Règlement de médiation de la Chambre de Commerce Internationale (CCI), le 1er janvier 2014.

La médiation est un mode alternatif de règlement des conflits (MARC) dans lequel un tiers, le médiateur, agit en qualité de facilitateur neutre afin d'aider les parties à parvenir à un accord négocié. Elle peut aussi bien être mise en œuvre avant, pendant ou après l'introduction d'une procédure judiciaire ou arbitrale.

L'un des principaux atouts de la médiation réside dans la possibilité de régler un différend tout en préservant, voire en favorisant les intérêts réciproques (y compris commerciaux) des parties, ce qui est rarement le cas dans le cadre d'une procédure arbitrale ou judiciaire. Les parties sont ainsi libres de conclure un accord selon les termes et conditions qu'elles auront librement négociés avec l'aide du médiateur et elles pourront ensuite conférer un caractère contraignant à l'accord conclu par une « sentence d'accord parties » ou par une homologation judiciaire.

La confidentialité est également l'un des autres atouts de la médiation. Le Règlement CCI, consacre expressément cette confidentialité si bien que les parties peuvent mener des réunions privées ou conjointes avec le médiateur qui ne pourra divulguer les informations nouvelles qui seraient portées à sa connaissance dans un tel cadre, sauf à y être dûment autorisé. Plus généralement, il est interdit aux parties de produire ou d'utiliser les documents, déclarations ou aveux de l'autre partie dans le cadre d'une procédure arbitrale ou judiciaire ultérieure.

La médiation présente également l'avantage d'être brève et peu coûteuse au regard d'une procédure judiciaire ou arbitrale.

Le coût d'une médiation CCI est, par principe, supporté à parts égales par les parties et comprend les frais d'enregistrement, les frais administratifs et les honoraires du médiateur et des conseils éventuels.

La durée d'une médiation est généralement limitée à quelques jours ou semaines. Dans le cadre du Règlement CCI, il appartient aux parties de fixer, d'un commun accord, la durée de la médiation.

En définitive, la médiation présente de nombreux avantages dès lors qu'elle est utilisée à bon escient et conformément aux conseils avisés de professionnels formés à cet exercice. Le Règlement de médiation CCI, comme d'autres règlements de médiation (voir en particulier le règlement de médiation du CMAP - Centre de médiation et d'arbitrage de Paris) fournit des clauses-types pouvant être insérées par les parties dans leurs contrats pour s'assurer de l'efficacité de ce mécanisme en cas de différend.

MEDEF Ile-de-France

PRÉFET DE LA RÉGION D'ILE-DE-FRANCE

pôle emploi

FORUM Emploi Seniors 2014

ENTRÉE GRATUITE

DE 9H A 18H

NOUVEAU PÔLE HANDICAP

5000 OFFRES D'EMPLOI

FORMATION | INFORMATION | ACCOMPAGNEMENT

GRANDE HALLE DE LA VILLETTE ESPACE CHARLIE PARKER

FORGETIP · agirc arrco · l'Assurance Retraite · agefiph · compétence EGALE · #IledeFrance · LE GRAND PARIS · bleu 107.7 · OPCALIA

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Ouvrage de référence, Strategor présente les concepts fondamentaux, les méthodes et les outils de la stratégie d'entreprise. Combinant approches théoriques et conseils pratiques, ce livre extrêmement complet est destiné tant aux étudiants en management des universités et des grandes écoles qu'aux consultants et dirigeants d'entreprise.

Cette 6e édition du STRATEGOR, refondue et largement enrichie, présente les développements les plus récents en matière de stratégie et de politique d'entreprise, afin de répondre aux principales préoccupations de leurs dirigeants, que ce soit en matière de création de valeur, de mondialisation, d'alliances ou de gouvernance. Les points nouveaux abordés par cet ouvrage concernent ainsi principalement les Business model et l'innovation stratégique, l'innovation comme moteur de la croissance interne, un regard neuf sur la stratégie et le développement durable pour l'ensemble des parties prenantes et enfin le management stratégique par le changement organisationnel.

Dans ce livre collectif, Le lecteur y trouvera une analyse claire et critique des approches fondamentales, ainsi qu'une présentation synthétique des réflexions les plus novatrices concernant le champ de la direction générale des entreprises et des organisations. Ayant pour but d'intégrer les multiples facettes du métier de dirigeant, il formalise les enseignements donnés par les auteurs auprès d'étudiants, de cadres et de dirigeants d'entreprise. Il reflète leur expérience, acquise au cours de nombreuses missions de recherche et de conseil. Utilisé dans les programmes de formation - initiale et continue - des principales universités et Grandes écoles françaises et étrangères, cet ouvrage est devenu une véritable référence.

Strategor : toute la stratégie d'entreprise
Lehmann Ortega - Leroy - Garrette - Dussauge -Durand
Éditions Dunod, collection Livres en or – 704 pages – 42 euros.

Ressources humaines pour tous

Peu de dirigeants de TPE et PME ont reçu une formation initiale pour assurer la gestion de leurs salariés. Voici cette lacune enfin comblée, grâce à deux professionnels des RH et du juridique, qui se sont alliés pour décrypter les textes de loi et apporter des solutions opérationnelles éprouvées. Ce mode d'emploi, pensé pour le terrain, fera gagner aux dirigeants un gain précieux au quotidien. Qu'il s'agisse d'informations légales, économiques et opérationnelles ou de conseils pratiques assortis de mini-synthèses, ils trouveront les réponses à toutes leurs questions. Etapes incontournables durant l'année en matière de RH, organisation administrative, recrutement, formation, temps de travail, rémunération, représentants du personnel, Urssaf, inspection du travail, responsabilité du dirigeant, rupture du contrat de travail, rien n'échappe à l'œil vigilant des deux co-auteurs. Plus qu'une simple réponse à la question : Quelles sont les règles légales qui existent ?, ce livre traite de la problématique fondamentale des dirigeants : Comment faire concrètement, pour s'organiser, anticiper et gérer les principales situations RH en entreprise ?

Gestion de Ressources Humaines pour les TPE-PME
Corinne Lebret et Tsiry Ramaniraka
Éditions Afnor – 250 pages – 21,80 euros.

Gestion de crise

Notre civilisation semble confrontée à un long cortège ininterrompu de crises plus ou moins graves, plus ou moins impactantes, plus ou moins anticipées. Mais au fait, qu'est-ce qu'une crise pour une entreprise ? Est-elle à même de s'organiser et d'y survivre ? A-t-elle une idée des conséquences sur son fonctionnement ? Fort de ce constat, et dans la continuité de ses précédentes publications sur les risques en entreprise, l'auteur décide de s'atteler à cet enjeu majeur : la gestion de crises au sein des organisations, quelles qu'elles soient. A la lecture de cet ouvrage, les dirigeants seront en mesure d'engager une réflexion et une mise en œuvre opérationnelle adaptée au contexte de leur entreprise.

La gestion de crise en entreprise
Jean-David Darsa
Gereso – 167 pages – 23 euros..

IPECA VOUS AIDE À VOIR PLUS LOIN

COMPLÉMENTAIRE **SANTÉ**

GARANTIE **DÉCÈS**

SURCOMPLÉMENTAIRE **SANTÉ**

Depuis plus de 60 ans, IPECA PRÉVOYANCE conçoit les solutions les mieux adaptées aux entreprises et à leurs salariés pour répondre à tous leurs besoins en complémentaire santé, arrêt de travail ou garantie décès.

Pour en savoir plus : 0 810 510 510*

Une vie à vous protéger

IPECA PREVOYANCE

5 rue Paul Barruel, 75740 PARIS Cedex 15

www.ipeca.fr

meanings * Prix d'un appel local

Institution de prévoyance régie par le titre III du livre IX du code de la Sécurité sociale, relevant de l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) 61, rue Taitbout 75436 PARIS Cedex 09.

PRÉVOYANCE ET SANTÉ COLLECTIVE

Penser aux entreprises, c'est d'abord protéger ceux qui y travaillent.

PROTECTION SUR MESURE SELON LES BESOINS DE VOTRE ENTREPRISE

RÉUNICA PRÉVOYANCE - Institution de prévoyance régie par le titre III du livre X du Code de la Sécurité sociale, approuvée par un arrêté ministériel du 31 décembre 1986 et enregistrée sous le numéro 965 par le Ministère des affaires sociales. Siège social : 154, rue Anatole France - 92599 Levallois-Perret Cedex - Tél : 01 41 06 25 26 - CONCEPTION & CRÉATION : M&C SAATCHI CORPORATE - EXÉCUTION : COTE AGENCE - PHOTO : AGLAE BORY

CONTACTEZ-NOUS AU 01 60 49 15 70

Les experts Réunica conçoivent des protections sur mesure pour aider les entreprises à avancer sereinement. Ce contrat personnalisé prend en compte la démographie de chaque société pour s'adapter au mieux à ses besoins.

ANTICIPER POUR MIEUX VOUS PROTÉGER.

WWW.REUNICA.COM

RÉUNICA