

A portrait of Patrick Martin, an older man with white hair, wearing a dark blue suit, light blue shirt, and dark tie. He is standing outdoors with a blurred green background.

Un Medef ambitieux pour la France

Programme
de Patrick MARTIN

Patrick Martin
*Un MEDEF ambitieux
pour la France*

2023

Sommaire

Le monde d'aujourd'hui et de demain	4
Un Medef anticipateur, ambitieux pour l'entreprise	7
Construire l'avenir en nourrissant le débat d'idées	8
o Les commissions	
o Le « Medef labs » de l'entreprise	
o Les Rassemblements des entrepreneurs	
o Organiser le débat d'idées avec les Organisations Non Gouvernementales	
Rénover notre organisation	11
o Instances et principes de gouvernance	
o Les mandats et institutions où siègent les représentants du Medef	
Pour un renouveau du paritarisme et le rétablissement de la confiance dans le dialogue social	13
o Installer le dialogue social territorial	
o Le dialogue social autonome	
Les adhérents	17
o Les fédérations	
o Les territoires et les régions	
o Les Outre-mer	
Réconcilier la croissance et le climat	21
o Restaurer la confiance	

Aller au bout de la restauration de notre compétitivité	24
Restaurer la valeur travail	27
Peser pour un Etat efficace	28
Un Medef ambitieux pour la transition numérique des entreprises	30
Un dialogue social respectueux et efficace	32
Un Medef engagé dans l'orientation et la formation professionnelle au service de l'emploi	34
L'assurance-chômage	38
o Constat	
o Sur la gouvernance du régime	
Politiques d'emploi : France Travail et le Medef	40
o Constat	
o Mes propositions	
Insertion et inclusion	42
Santé : reconnaître la place centrale des acteurs privés dans l'offre de service et le financement de la santé en France	43
o Santé et dépendance	
Gouvernance, RSE et inclusion	45
o Comment concilier productivité et RSE ?	
Le Medef et ses responsabilités européennes et internationales	48

Le monde d'aujourd'hui et de demain

Alors que se profile un ralentissement de la plupart de nos activités sur fond de concurrence internationale exacerbée et de renchérissement du crédit, alors que resurgit la menace d'une crise financière avec son cortège de conséquences économiques et sociales, **la France et ses entreprises doivent relever de nombreux et lourds défis structurels.**

Ils vont du péril climatique à la question de la disponibilité et du prix de l'énergie, des tensions sur le recrutement que notre démographie déclinante ne peut qu'accentuer à l'impact encore incertain de l'IA, des attentes toujours plus fortes de nos salariés sur le terrain, du sens et de l'organisation du travail à l'instabilité préoccupante

du paysage politique et géopolitique. **Les bouleversements en cours seront bien sûr créateurs d'opportunités extraordinaires**, nous le vérifions dès à présent dans nombre de nos secteurs. Mais il nous faut ensemble les saisir et, surtout, **anticiper partout où cela est possible pour accompagner les effets systémiques de tous ces changements.**

Il est frappant que la plupart de ces défis étaient loin d'être aussi prégnants, voire n'existaient pas, lors de l'élection de 2018 à la présidence du Medef. En cinq ans, nous avons constaté une aggravation flagrante du péril environnemental, subi la crise de la COVID, vécu l'agression contre l'Ukraine, assisté à l'émergence brutale de nouvelles



Notre capacité à nous adapter, à innover en toutes choses, à nous projeter, sont de solides actifs.



technologies. Les temps ne sont plus les mêmes.

Oui, notre Medef a pleinement assumé son rôle, grâce à vous tous, depuis cinq ans!

Mais les circonstances sont aujourd'hui radicalement différentes. Plus et mieux encore, nous devons, dans les cinq ans à venir, **affirmer nos valeurs et revendiquer notre rôle constructif et incontournable dans le débat d'idées, être une force de propositions constructive et crédible** - y compris pour endiguer, puis faire refluer la marée montante de réglementations françaises et européennes excessivement pénalisantes pour notre économie. Des décisions majeures ont trop longtemps été différées : notre pays doit se mettre d'accord avec lui-même et gérer les nombreuses contradictions où il s'est enfermé s'il veut effectivement rétablir son rang, se réindustrialiser, permettre à sa population de se loger, intégrer enfin nos concitoyens exclus de l'emploi. Le Medef est légitime et attendu pour mettre sur la table, puis contribuer à trancher ces dilemmes bien souvent persistants parce que mal appréhendés.

Cette période imposera de l'expérience,

une maîtrise immédiate des dossiers, une connaissance fine des alliés ou des partenaires, notamment des organisations syndicales, une absolue détermination, enfin une capacité réelle à mener un dialogue constructif mais exigeant avec toutes nos parties prenantes - décideur public et organisations syndicales au premier chef.

Fort de mon parcours de militant patronal de près de 30 ans, mais aussi d'entrepreneur confronté aux réalités quotidiennes qui sont les vôtres, je veux mener ce combat en développant avec vous un programme ambitieux, puis en conduisant une action déterminée.

La confiance qu'à juste titre nous portent largement nos concitoyens et nos salariés, comme **notre capacité individuelle et collective à nous adapter, à innover en toutes choses, à nous projeter dans des perspectives de long terme, sont de solides actifs.** C'est de l'initiative privée que jailliront les solutions - et elles existent ! Dans leur diversité, nos entreprises et leurs représentants démontrent mieux que d'autres leur ingéniosité et leur persévérance : il n'est pas dans notre ADN de baisser les bras et **l'entrepreneuriat, à tous ses stades et sous toutes ses formes, demeure l'une des plus belles aventures humaines !** Faisons-le valoir plus fortement !

Du fait de mon expérience d'élu, je sais combien notre collectif patronal se doit d'être attentif à chacun et respectueux de tous, en confiance et en proximité. Je m'y suis employé sans relâche depuis cinq ans, avec passion. Je le ferai plus encore, en mesurant bien et en assumant pleinement les lourdes responsabilités qui pèsent sur les épaules de qui préside le Medef. Ces responsabilités, nous les porterons avec la belle équipe constituée à mes côtés, aussi soudée et cohérente dans ses valeurs que diverse. **La présidence du Medef n'est pas une aventure individuelle inspirée par l'ego !** Nos rapports entre élus de même



L'entrepreneuriat, sous toutes ses formes, demeure l'une des plus belles aventures humaines.



que notre organisation interne seront tendus vers une démarche toujours plus collective et le souci permanent de tenir les promesses et de satisfaire les attentes des adhérents, tous les adhérents.

Nous devons plus que jamais nous inscrire dans une trajectoire de progrès et la revendiquer, autour d'une AMBITION POUR LA FRANCE, qu'il nous appartiendra de faire partager par le plus grand nombre. Ni la résignation ni la décroissance ne sont pour moi des options ! Faute de produire suffisamment, notre pays se sclérose et finit par se déchirer parce qu'il en est réduit à gérer la pénurie. Le déclin de notre PIB par habitant, l'état de nos finances publiques ou de notre dette, l'inquiétant creusement de notre déficit commercial sont, parmi d'autres, les inquiétants symptômes de cette impasse. **Mobilisons notre intelligence collective et faisons du redressement de ces indicateurs nationaux l'indicateur de notre propre efficacité syndicale !**

Seule une croissance responsable mais robuste nous assurera un avenir fait de progrès partagé. Employons-nous à le faire advenir ! Avec tous ceux, nombreux, qui m'entourent, me conseillent et m'encouragent depuis longtemps, nous sommes convaincus que cet objectif est accessible.

J'en ai la conviction : sans croissance, pas de financement ni d'innovation pour mener l'indispensable transition environnementale et énergétique, pas de création d'emplois et pas de gains de pouvoir d'achat, une fragilisation grave de nos finances publiques et de nos régimes sociaux. Nous n'avons donc pas d'autre choix, si ce n'est d'assumer le déclin et l'appauvrissement. Je m'y refuse.

Pour gagner cette bataille, **la politique de l'offre doit être amplifiée** : elle a magistralement fait ses preuves, et notre propre action n'y a pas été étrangère. Nous continuerons à la soutenir. Nous veillerons strictement à ce que les législateurs res-

pectent la pertinence des entreprises et des partenaires sociaux. Associons-nous à des objectifs ambitieux mais partagés et pragmatiques, autour d'obligations de résultats plutôt que de moyens, imposons la neutralité technologique dans les choix publics et des études d'impact économiques sérieuses en amont de ces choix ! Réhabilitons la confiance entre acteurs en assumant notre représentativité, nos convictions et nos responsabilités !

Dans le panorama fracturé de notre pays, et face à des débats publics plus souvent passionnés que rationnels, **le dialogue social à tous les niveaux est souvent la clé du progrès collectif**. Même si des divergences de fond entre organisation syndicales et patronales existent et demeureront, ce dialogue a prospéré ces dernières années, largement à l'initiative du Medef au niveau interprofessionnel. Nos entreprises et nos Fédérations ont également assumé leurs responsabilités. Pour avoir été systématiquement acteur de ces débats, en tant que votre Président Délégué, je suis convaincu que nous avons ainsi contribué à stabiliser notre pays. Il faudra poursuivre dans cette voie : je m'y engage, en sachant pouvoir compter sur la remarquable expertise de nos Fédérations. Nous devons pouvoir nous accorder avec nos interlocuteurs syndicaux sur la définition d'une ambition pour la France dont chacun sera le bénéficiaire. J'initierai ce diagnostic partagé.

Dès 2019, le Medef s'est doté d'une raison d'être : **AGIR ENSEMBLE POUR UNE CROISSANCE RESPONSABLE**. Je la trouve magnifique. Soyons-y fidèles ! Avec vous tous, je l'assumerai et la porterai résolument.



anticipateur, ambitieux pour l'entreprise !

Le premier rôle du Medef est de **travailler à l'avenir**, pour ses adhérents, afin de les défendre, d'assurer la promotion de notre modèle économique, de promouvoir les valeurs de l'entrepreneuriat et de l'entreprise.

Depuis cinq ans nous avons été confrontés à une multiplicité de crises de gravités exceptionnelles. **Le Medef y a fait face, avec vous !** Ces crises, le rôle que nous y avons joué, nous permettent désormais de voir où nous devons renforcer notre représentativité, évoluer, afin d'améliorer la valeur ajoutée de notre Mouvement au profit de ses adhérents, de l'entreprise ! Notre Mouvement doit augmenter ses capacités de prospective et d'actions, pour identifier les opportunités et les risques, anticiper les mutations, accompagner les entreprises, objectiver les débats.

Sous l'impulsion de Geoffroy Roux de Bézieux, notre organisation s'est transformée. Il nous appartient de poursuivre et d'amplifier cette dynamique. Les entreprises évoluent vite dans un monde qui se transforme rapidement. L'organisation qui

les représente doit rénover sa structure et son fonctionnement afin de les faire correspondre aux attentes de ses adhérents. Notre organisation doit servir le débat d'idées au service des entreprises, notre budget doit être structuré en fonction des priorités du débat public et de l'intérêt des entreprises. Nous ne devons pas être statiques. Tout comme les entreprises qu'il sert, le Medef doit être agile. Pour cela, il doit plus faire appel à la subsidiarité avec ses adhérents, se rationaliser.

La force d'imagination et d'innovation qui s'exprime dans nos entreprises, de la TPE-PME à la multinationale, en passant par la startup et l'ETI, doit irriguer le Medef. Cultiver un esprit collectif, l'interactivité, que ce soit entre adhérents, commissions ou directions internes. Notre management interne sera organisé en conséquence afin de « produire » plus et mieux et d'irriguer l'ensemble de la sphère patronale. Le monde change, les entrepreneurs aussi.

Le Medef devra faire en sorte de mieux représenter la diversité de nos entreprises, et veiller à ce que la nouvelle génération d'entrepreneurs et les nouveaux modèles d'entreprises trouvent leur place au sein de notre organisation.

Nous le savons tous, les nouvelles générations, s'éloignent des formes d'organisation traditionnelles au profit de structures plus souples, plus informelles. Le Medef doit avoir la capacité de prendre en compte ce virage pour proposer à ces jeunes entrepreneurs des formes d'intégration et d'actions adaptées.



Le monde change,
les entrepreneurs aussi.



Construire l'avenir en nourrissant le débat d'idées

S'il souhaite contribuer à la prospérité du pays, le Medef doit **être un acteur central du débat public**. Nous devons **affirmer les valeurs de l'entreprise dans tous les grands débats publics**, en tenant compte d'approches différenciées suivant les stades de la vie de l'entreprise, de sa taille, et de la nature de son actionnariat.

Le Medef doit être au centre du débat d'idées afin de nourrir une action concrète. Les dernières crises ne nous en ont pas laissés

le temps ; désormais ce doit être pour nous tous un objectif prioritaire.

Cet objectif passe par des engagements :

Les commissions

Je souhaite partout décroiser et mettre en place une circulation systématique des travaux de nos commissions, en les partageant avec nos adhérents. Les commissions devront, après arbitrage politique, renforcer le **caractère opérationnel de leurs propositions**.

Par ailleurs, afin de faciliter la prise en compte des opinions des chefs d'entreprise, **une plateforme collaborative sera mise en place permettant aux chefs d'entreprise et dirigeants, et à toutes les organisations adhérentes de contribuer aux débats des commissions**, et donc à

l'élaboration des positions du Medef. La gouvernance des commissions, comme celle de l'ensemble des différents groupes de travail continuera bien entendu à répondre aux exigences de parité, mais aussi de répartition des responsabilités de gouvernance de celles-ci entre représentants des fédérations, des territoires, chefs d'entreprise, cadres dirigeants, experts, avec plus de chefs d'entreprises en activité.

Le "Medef Labs" de l'entreprise

Le Medef doit continuer à reprendre sa place dans le débat d'idées. Je pense nécessaire de pouvoir bénéficier d'une irrigation venant de « l'extérieur » du Medef. A cette fin, nous solliciterons davantage les experts extérieurs, think-tanks, associations qui défendent l'entreprise afin de nourrir nos interventions. Dans cette perspective je veillerai à la **création d'un "Medef Labs"** de l'entreprise, se réunissant régulièrement, et rassemblant les représentants de ces organismes. Ces travaux seront coordonnés par **un ou une Vice-présidente en charge de la prospective**.



Je souhaite partout décroiser.



Les Rassemblements des entrepreneurs

La REF occupe désormais une place incontournable dans le débat public. Cette place sera amplifiée par son extension dans une triple déclinaison :

- **au niveau national avec une REF trimestrielle** consacrée aux grands sujets de réflexion qui sont les nôtres ;
- **au niveau territorial**, (Hexagone et outre-mer), avec un accompagnement du Medef afin de développer en territoires, des REF en capacité de fédérer et de montrer le rôle moteur du Medef sur le terrain ;
- **au niveau international**, la **REF Francophone**, véritable réussite doit être encore plus accompagnée, et l'idée d'une **REF européenne** doit être proposée à nos partenaires de l'Union.

Les REF doivent s'inscrire encore plus solidement comme une référence dans le débat public. Elles doivent devenir une véritable marque fédérative et être tournées vers l'extérieur : les adhérents doivent y trouver la possibilité d'y associer celles et ceux qui veulent réfléchir à nos côtés.



Organiser le débat d'idées avec les organisations non gouvernementales



Nous accentuerons le travail avec les grandes associations de solidarité et les ONG en leur proposant un calendrier régulier de rencontres. Ceci toujours dans l'esprit de mieux faire connaître notre vision des choses et le rôle des entreprises. À ce titre, nous ne devons pas nous interdire le débat en travaillant y compris avec des organisations éloignées de l'entreprise.



S'il souhaite contribuer à la prospérité du pays, le Medef doit être un acteur central du débat public.



Rénover notre organisation

1 Instances et principes de gouvernance

Le Président du Medef n'est pas seul, son rôle premier est de faire vivre les instances qui l'entourent, de s'en nourrir, d'être le porte-parole des entreprises de France.

Le principe de parité sera respecté tout comme le principe de respect de la représentation des différents types d'adhérents, de la place des chefs d'entreprise, des cadres dirigeants, des experts.

La conférence des présidents de commissions du Medef devra respecter ces principes.

Le budget du Medef tout comme son organisation seront structurés en fonction des priorités du débat public et de l'intérêt des entreprises. L'agilité et la souplesse doivent en être le principe directeur. Ils sont l'expression d'une stratégie du Medef concertée en amont.

L'équilibre actuel, garantissant 70% de ressources propres, sera préservé.

La totalité des instances nationales seront participatives, moins étanches et nourries de l'expérience, de l'avis des adhérents. Là aussi comme pour les commissions, un **instrument collaboratif permettra la prise en compte de questions adressées aux**

instances.

Les directions du Medef national iront mensuellement, sur le "terrain", à la rencontre des adhérents, fédérations et territoires.

Les situations rencontrées par les entreprises doivent pouvoir faire l'objet d'une information auprès du Medef par l'intermédiaire des adhérents, dans le respect de la confidentialité des données, afin que notre Mouvement puisse réfléchir aux solutions à apporter. Il est impératif que le Medef soit doté d'un instrument de collecte des situations individuelles des entreprises afin d'étayer en temps réel les analyses et expressions. Nous gagnerons en crédibilité.

Chaque année, un bilan de ce que le Medef a obtenu sera débattu et publié, sur la base d'un tableau de bord mensuel communiqué aux adhérents.

Les travaux menés avec les élus et plus particulièrement les parlementaires seront portés à la connaissance des adhérents des territoires de ces élus.

Le Comex40, pérennisé, alimentera les réflexions, les instances et les commissions par ses propositions. Le développement du

Comex40 dans l'ensemble des territoires sera encouragé tout comme il est indispensable d'aller plus loin dans la structuration spécifique des ETI.

Le Medef portera une attention soutenue aux nouveaux médias, et aux nouveaux modes de communication afin d'être encore plus présent dans le débat public. C'est aussi là que se mène le combat des idées !



2 Les mandats, institutions où siègent des représentants du Medef

15 000 mandats exercés pour le collectif ! C'est le nombre de mandats, au sein des CESER, des Tribunaux de commerce, des conseils de prudhommes, des caisses de sécurité sociale, etc... dont le Medef a, par ses délégués, la responsabilité. Nous serons attentifs à ce que, dans le fil des Assises de la Justice, les juridictions où nous siégeons échappent à l'échevinage ou pire encore à l'étatisation. **Le rôle des mandataires, base de l'engagement patronal doit continuer à être mis en valeur. Le mandat, c'est le militantisme patronal !**

Le Medef a beaucoup progressé ces dernières années dans sa relation aux mandataires, mais il faut que nous allions plus loin dans leur formation et la restitution de leur exercice.

Les Medef territoriaux [par le biais de leurs représentants, qui n'exercent pas proprement parler dans ces cas des mandats] siègent dans des institutions dont le cœur de responsabilité est la production d'avis qui nourrissent le débat public : France Stratégie, les CCI ou encore le Conseil économique social et environnemental (CESE), cette 3e assemblée constitutionnelle de la République, carrefour de la société civile organisée, dont l'influence doctrinale ne doit pas être négligée.

Le Medef sera un appui pour ces représentants et leur travail devra faire l'objet de façon annuelle d'une présentation devant le Conseil exécutif et l'Assemblée permanente. Une organisation similaire sera encouragée sur les territoires.

La formation et l'accompagnement de nos mandataires sera renforcée, car ils constituent la base de l'action du Medef. La participation à l'Académie Medef doit être vivement encouragée. Des journées des mandataires seront organisées, par type de mandats, afin de permettre de réels échanges, la construction d'une variable doctrine patronale.

Les comités des mandats, au niveau national et au sein du réseau seront professionnalisés. Ils veilleront à la bonne exécution des feuilles de route, ainsi qu'à la déontologie des titulaires.

La négociation paritaire sur les Groupements de Protection Sociale sera menée à terme dans le souci d'un alignement de l'exercice de ces mandats dans le respect de la charte des mandataires, qui devra être revisitée sous le prisme des règles en place en matière de bonne gouvernance.

Pour un renouveau du paritarisme et le rétablissement de la confiance dans le

dialogue social

Le Medef a instauré la refondation sociale (avec Denis Kessler et Ernest Antoine Seillière), puis, avec Laurence Parisot, le diagnostic partagé.

Je réitère ici ma croyance fondamentale : sans création de richesse, pas d'emploi, pas de redistribution, pas de partage de la valeur.

Pour porter une ambition collective de la croissance responsable, il nous faut la partager entre partenaires sociaux, soucieux de l'avenir de la France.

Je crois que, sans que chacun renie ses convictions, ce consensus est possible, et je m'emploierai à le dégager.

Pour moi, le paritarisme a trois qualités :

- L'efficacité politique : une convention plutôt que la loi ;
- L'efficacité économique : une convention plutôt que la concurrence sauvage ;
- L'efficacité sociale : une convention plutôt que la grève.

La sphère d'autonomie paritaire se résorbe au fil des ans, alors qu'elle démontre chaque jour son utilité, ne serait-ce que par la co-construction, la définition de politiques publiques par le dialogue, dans une société qui jour après jour en manque un peu plus. Je ne m'y résous pas. Le paritarisme a été une pierre angulaire de notre démocratie sociale. Ses sphères de responsabilités doivent être garanties, et nous devons ouvrir un dialogue avec les autres partenaires sociaux et les pouvoirs publics afin d'évaluer les politiques publiques qui pourraient lui être confiées.

Je suis fondamentalement convaincu de la force de l'organisation paritaire. C'est pourquoi je souhaite promouvoir une démocratie sociale responsable et efficace. Nous devons réaffirmer ensemble la force du paritarisme.

Cette réaffirmation repose sur une action volontariste.

- Aller plus loin dans le transfert de sujets aujourd'hui traités par la loi vers la négociation collective (modalités de rupture du contrat de travail, congés payés...).
- S'assurer que soit respecté l'article L1 du

- code du travail. J'y veillerai : négocier dans le cadre d'un document d'orientation concerté qui laisse aux partenaires sociaux l'espace et la liberté de la négociation.
- Transposer à la sphère paritaire les règles de bonne gouvernance auxquelles sont tenue les entreprises. **Le paritarisme de gestion doit être exemplaire :**
 1. Les organismes paritaires devront être soumis à un processus d'évaluation du service rendu aux adhérents ;
 2. Des règles de déontologie doivent être mises en place par chaque organisation paritaire ;
 3. Chaque organisme devra se doter de règles de bonne gestion notamment en matière de réserve prudentielle.
- De porter une nouvelle ambition pour le dialogue social : élargir le périmètre du dialogue social interprofessionnel, normatif ou non, en l'ouvrant à toute question qui porte sur la transformation économique, sociale, environnementale, ou sur un sujet d'intérêt général. Dans cette perspective, l'ANI de 2022 fonde les bases d'un dialogue social renouvelé et modernisé.
- Les pouvoirs publics doivent faire confiance aux partenaires sociaux qui agissent en responsabilité et connaissent le terrain.
- Nous inciterons à nouveau la juxtaposition des systèmes de solidarité et de régimes assurantiels paritaires ou privés.
- Nous pousserons à l'externalisation de prestations coûteuses et mal assurées par le public, comme au déploiement de dispositifs utiles, tant à la couverture sociale de nos salariés qu'au financement long de l'économie.
- Afin de permettre de mesurer les effets concrets de leurs décisions et de nourrir un dialogue constructif, je souhaite faire en sorte que nos législateurs et toutes celles et ceux qui participent à la création de normes, puissent être accueillis en stage de découverte dans nos entreprises.
- Protéger le paritarisme dans la branche et l'entreprise : refuser tout ce qui affaiblit la branche en matière sociale (exemple ATMP et recettes retraite).
- Nous rappellerons que les politiques sociales (d'Action Logement, branche ATPM, branche famille) sont très largement et parfois exclusivement financées par les cotisations des entreprises.
- Nous refuserons les pénalités pour les entreprises qui recourent aux contrats courts.



1 Installer le dialogue social territorial

Je suis fermement attaché à la subsidiarité du dialogue social, depuis l'entreprise jusqu'à l'interprofession.

Nous devons soutenir un dialogue social territorial qui ne soit pas normatif mais qui mette en oeuvre une dynamique paritaire territoriale.

Ce dialogue social territorial peut constituer également une base d'expérimentation.

Les Medef territoriaux volontaires pourront :

Organiser un dialogue social territorial (régional et infra régional selon les sujets) qui ne soit pas normatif mais qui mette en oeuvre une dynamique paritaire territoriale en réunissant les partenaires sociaux dans un nouvel espace paritaire qui n'existe pas institutionnellement et dont le Medef sera ainsi à l'origine.

Cet espace paritaire régional aura 4 missions :

1. Proposer des projets d'expérimentation en matière sociale, à l'échelle territoriale ;
2. Accompagner les territoires aux propositions innovantes en matière sociale ;
3. Peser sur les stratégies régionales en matière d'emploi en s'inscrivant comme un interlocuteur proactif des pouvoirs publics régionaux ;
4. Formaliser un projet paritaire régional, partagé, autonome, en matière et au service de l'emploi et des entreprises.



Nous devons soutenir un dialogue social territorial qui ne soit pas normatif mais qui mette en oeuvre une dynamique paritaire territoriale.



2 Dialogue social autonome

Les partenaires sociaux montrent qu'ils savent trouver des solutions ensemble : l'accord sur le partage de la valeur, celui sur la santé au travail ou sur la prise en compte des aspects environnementaux, constituent de belles réussites communes de leur part.

Dans la période difficile que nous traversons, ils ont une responsabilité accrue et ils l'assument pleinement. En effet, ils peuvent démontrer qu'ils sont en capacité, de faire vivre un agenda social autonome porteur de solutions concrètes.

Il est urgent et nécessaire d'élaborer cet

agenda et de le faire vivre. Il est indispensable que les pouvoirs publics en respectent l'autonomie et en favorisent l'application de manière loyale, active et transparente.

Cet agenda social autonome ne doit pas être une réaction à l'actualité mais un changement de pratique durable qui met notre pays au diapason d'autres nations européennes.



Le réseau territorial est une richesse. Il doit être mieux connu et ses ressources mieux utilisées.



Les adhérents

1 Les Fédérations

Le Medef doit devenir le creuset du dialogue et de la transition des filières. Ce rôle est au cœur de la responsabilité qui est la sienne dans le débat d'idées.

Le rôle de plateforme interprofessionnelle du Medef sera avec le concours des fédérations, réaffirmé afin de répondre à l'approche segmentée des pouvoirs publics et ce, alors que de nombreux grands dossiers légitiment cette approche collective, comme l'électrification des flottes de véhicules ou encore le logement.

- Le Medef renforcera son appui au réseau territorial comme auprès des fédérations. Le séminaire annuel entre les adhérents, les territoires et les fédérations sera pérennisé, il doit être lieu des échanges et d'une construction partagée.
- Une convention sera proposée aux fédérations non territorialisées afin que le Medef puisse les accompagner dans leur action territoriale.
- Compte tenu de sa vocation interpro-

fessionnelle, le Medef veillera à être un meilleur relais des fédérations, dans l'objectif d'alimenter la réflexion de l'Etat.

- Le Medef a atteint 100 fédérations adhérentes en 2023. Il doit se fixer des objectifs de progression annuels et améliorer sa représentativité en intégrant notamment de nouveaux secteurs.



2 Les territoires et régions

Le réseau territorial est une richesse. C'est pourquoi il doit être mieux connu et ses ressources mieux utilisées au profit du collectif patronal.

- La réforme de 2019 doit être amplifiée. En accord avec les instances des Medef Territoriaux et Régionaux nous irons plus loin dans l'objectivation des mandats de gestion et dans la mutualisation des bonnes pratiques issues du terrain.
- L'effort consenti par le Medef doit donner lieu à la signature de contrats de confiance entre le Medef national et les Medef territoriaux, plus particulièrement en ce qui concerne la conquête de nouveaux adhérents et l'animation des réseaux d'élus et de mandataires. Les contrats d'objectifs aujourd'hui proposés aux territoires seront aussi proposés aux Medef régionaux. Dans ce cadre, nous prendrons en compte l'appui aux Medef territoriaux du ressort de chaque région et les résultats obtenus.
- La conquête de nouveaux adhérents doit être un objectif prioritaire pour les territoires ; le Medef national poursuivra son effort à leur coté dans cet objectif.
- Les Medef territoriaux doivent nourrir le Medef national par leur réflexions et

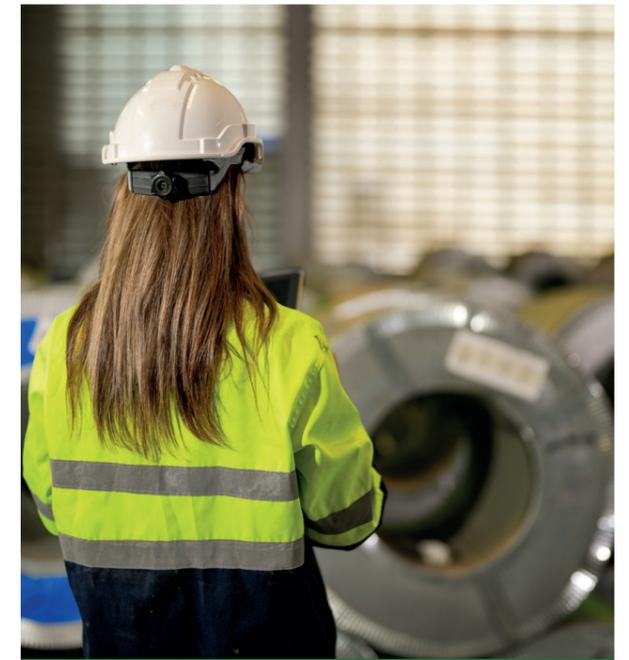
retours d'expériences. Le Medef fera en sorte de proposer plus de services auprès des fédérations qui le souhaiteront et plus particulièrement des fédérations non territorialisées, qui ont besoin de pouvoir être relayées en région ou en territoires.

- Le Medef national doit sans cesse développer des moyens d'accompagnement adaptés à destination des Medef territoriaux. Le renforcement de notre équipe nationale et le développement progressif de correspondants territoriaux sera accéléré afin que le Medef national puisse offrir de meilleurs services aux territoires. Le dispositif de développeurs sera maintenu dans le cadre de plans de progrès chiffrés avec les MT intéressés. De même, sur la base d'expérimentations positives déjà en cours, des moyens pourront être alloués pour accompagner les entreprises au titre de leurs démarches RSE, dans le cadre des conventions de gestion régionales.
- Un calendrier sera proposé aux présidents, le cas échéant aux exécutifs de chaque adhérent, lui assurant un entretien au minimum annuel avec le président et les principaux responsables du Medef.

- Les réseaux qui existent seront déclinés dans les territoires : développeurs, correspondants RSE, CRFP, doivent se renforcer dans leurs partages de bonnes pratiques et bénéficier des services nécessaires du Medef.

3 Outre-mer

- L'accent sera mis sur l'"Archipel France": les territoires ultra-marins feront l'objet d'un accompagnement plus individualisé ;
- Le comité outre-mer sera pérennisé ;
- Une REF Outre-Mer se déroulera chaque année.



Les territoires ultra-marins feront l'objet d'un accompagnement plus individualisé.





Un Medef ambitieux pour la France, donc pour la croissance

Réconcilier la **croissance et le climat**

Je ne peux me résoudre au déclassement de la France dans les classements internationaux. La France est en train de perdre la bataille de la mondialisation, avec un commerce international qui nous est désormais défavorable avec l'effacement de l'OMC et la fin de la signature des accords commerciaux internationaux.

Pour renverser cette tendance, nous devons créer de la richesse. Pour financer la décarbonation de notre économie, nous devons innover, faire évoluer notre modèle productif.

Une seule solution pour retrouver notre place : il est impératif de générer de la croissance car elle seule permettra la création d'emplois et les gains de pouvoir d'achat légitimement attendus par les Français. Cela enclenchera une logique vertueuse d'excédents de cotisations sociales permettant une meilleure rémunération du travail et des marges pour les entreprises leur permettant d'investir. Au-delà de contribuer au rééquilibrage des régimes sociaux, une hausse de la durée de travail tout au long de la vie permettra de créer des emplois et de la richesse à hauteur de 20 mds d'euros de PIB/an, générant elle-même de 8 à 10 mds de rentrées fiscales et sociales supplémentaires par an.

Mon programme est fondé sur la croissance responsable, au moment où la thèse de la décroissance prospère. C'est grâce à la croissance que nous pourrons, d'une part, rétablir notre consensus social en générant de la richesse avant de la répartir et, d'autre part, financer les innovations et investissements indispensables à notre souveraineté et à la nécessaire décarbonation.

La **lutte contre le dérèglement clima-**

tique s'impose aujourd'hui à tous comme un impératif absolu. Mais, depuis de nombreuses années, **on tend à opposer la croissance et le climat. C'est un grave contresens.**

On oublie trop souvent que dans "**croissance durable**", **il y a croissance!** Appeler à la décroissance est antisocial, et antiécologique.

- La croissance est nécessaire à l'emploi : c'est parce que les entreprises se déve-



Mon programme est fondé sur la **croissance responsable**, au moment où la thèse de la décroissance prospère. Sans croissance, nous ne saurons pas financer les innovations et investissements indispensables à notre souveraineté et à notre nécessaire décarbonation.



loppent, innovent, trouvent de nouveau marchés, qu'elles peuvent recruter. **Il n'y a pas d'emploi dynamique sans croissance dynamique.**

- La croissance est indispensable à la pérennité de notre modèle social dont le financement sera de plus en plus exigeant avec le vieillissement de la population. **Il n'y a pas de redistribution sans croissance.**
- La croissance est un très puissant levier d'inclusion et de progrès social. Les Trente Glorieuses ont été marquées par un formidable essor économique, mais aussi par un accroissement considérable du pouvoir d'achat et par des millions d'aventures de mobilité professionnelle réussie. Ce

n'est pas un hasard ! On ment aux Français quand on évoque un avenir décroissant et socialement harmonieux. **Il n'y a pas de mobilité sociale sans croissance.** La croissance seule peut permettre de financer les investissements colossaux requis par la décarbonation de l'économie. Les entreprises vont devoir injecter 40 milliards d'euro par an¹ dans la lutte contre le réchauffement climatique. Elles n'y parviendront que si elles sont prospères. L'Etat, de son côté, aura la charge de financer plus de recherche, et d'infrastructures – ce qui exige des recettes fiscales. Je veux donc réconcilier la croissance et le climat, parce que les opposer est absurde.

Le Medef prendra l'initiative de réunir une grande "Convention Croissance et Climat" permettant à toutes les parties prenantes de **bâtir ensemble une feuille de route conciliant écologie et économie.** Quinze ans après le Grenelle de l'Environnement, et à la lumière des développements intervenus depuis lors, il est temps de remettre à plat ce sujet primordial et de faire **que toutes les bonnes volontés travaillent ensemble à une décarbonation réaliste parce que financée et gagnante pour tous.**

- Je plaide pour la neutralité énergétique en matière de solution. J'appelle également à la stabilité dans la durée de la ressource et de son prix, sans quoi les investissements nécessaires ne pourront pas être financés.
- **Le nucléaire, seule énergie non-carbonnée pilotable, est un atout précieux pour la France et ses entreprises** auxquelles il a longtemps offert une électricité disponible et bon marché. **Cet avantage comparatif doit être préservé, à Paris comme à Bruxelles : le renouvellement de notre parc** de centrales doit s'intensifier et la **taxonomie européenne** doit inclure le nucléaire au sein des "technologies vertes", éligibles aux financements dédiés à la décarbonation.

¹ Source : Rexecode.

Restaurer la confiance



Notre priorité doit être de restaurer la confiance des acteurs économiques, qui ont besoin de règles stables et lisibles.

L'urgence est également de retrouver une culture industrielle forte, avec un appareil de production performant.



Aller au bout de la restauration de notre compétitivité

La croissance n'est pas accessible sans la compétitivité. L'effort en faveur de la **politique de l'offre** doit impérativement être maintenu.

Malgré les progrès effectués depuis quelques années nous **sommes encore très loin d'être à armes égales avec nos partenaires** comme le montrent le lent redressement de notre industrie ainsi que les chiffres catastrophiques du commerce extérieur, qui s'enfoncent dans le rouge.

La part de marché de la France au sein des exportations mondiales a été divisée par deux en vingt ans, cas unique en Europe. Sur cette période, nos exportations ont cru deux fois moins vite que celles de l'Allemagne et leur progression a été inférieure de 30% à celles de l'Italie ou de l'Espagne – trois pays avec qui nous partageons pourtant la même monnaie¹. **En 2022, notre solde commercial a été négatif à hauteur de 7 points de PIB, le pire résultat des quatre grands pays européens** alors même que, en 2002, nous étions à l'équilibre et que seule l'Allemagne faisait mieux que nous.

Alors que des voix sans cesse plus nombreuses se font entendre pour attaquer une "politique de l'offre" dont les résultats

sont pourtant incontestables en matière d'emploi, **le Medef doit tout faire pour que la restauration de la compétitivité du pays se poursuive** et soit amplifiée.

- Les **impôts de production** pèsent encore sur nos entreprises à hauteur de 3,5% du PIB, soit 7 fois plus qu'en Allemagne. **Une nouvelle baisse de 20 milliards d'euros d'ici à 2027 est indispensable** ;



Le Medef doit tout faire pour que la restauration de la compétitivité du pays se poursuive et soit amplifiée.



Il est indispensable de soutenir la filière du bâtiment et de faire du logement une priorité nationale.



- La **réduction des charges sociales** s'est révélée un **puissant levier de création d'emploi**. Elle doit être étendue **au-delà du plafond actuel de 2,5 SMIC** et un dispositif de **plafonnement des assiettes de cotisation** ou de dégressivité, comme c'est le cas en Allemagne, doit être envisagé ;
- **Le logement** est une priorité des Français, qui y consacrent plus du tiers de leur budget. C'est un enjeu de pouvoir d'achat et de mobilité professionnelle. Il est également, pour les employeurs, un élément **indispensable à un recrutement de qualité** : trop de salariés hésitent à monter en compétence et à jouer la carte de la mobilité professionnelle de peur de ne pas trouver à se loger. Il est indispensable de soutenir la filière du bâtiment, qui représente 10% du PIB et de l'emploi en France, qui devra **produire et rénover des millions de logements** à l'échéance de dix ans pour que chacun ait un toit, et de faire du logement une **priorité nationale**.

Il faut réintéresser les maires à la

délivrance de nouveaux permis de construire et de rénovation, assouplir les réglementations des ZAN, adoptées sans réelle étude d'impact, et y intégrer les dynamiques économiques et démographiques. Action Logement, acteur le plus puissant et le plus efficace du logement social, doit être préservé dans sa gouvernance et son patrimoine. Son parc de logements, financé par les entreprises, doit être prioritairement affecté aux salariés des entreprises ;

- Progressivement, l'Europe, et singulière-



¹ <https://lekiosque.finances.gouv.fr/fichiers/Etudes/Thematiques/A2022.pdf>

rement la France, perdent **la bataille de l'investissement** : avec un quart du PIB mondial chacun, les Etats-Unis et la Chine pèsent respectivement 30% et 50% de l'investissement réalisé sur la planète, alors que la part de l'Europe, qui représente 23% du PIB mondial, est tombée à 13%. **Sans investissement, il n'y a pas** d'innovation, pas de gain de productivité, pas **d'enrichissement collectif**. **Il est urgent que la puissance publique se mobilise** pour que soient réunies en France les conditions permettant que l'investissement redémarre, en particulier en **favorisant des financements en fonds propres** au service de nos PME et ETI.

- Un système de **fonds d'investissement dans le capital des PME et ETI ouvert aux épargnants et bénéficiant de la garantie de l'État** doit être mis en œuvre ;
- Les mécanismes de **capitalisation**, aujourd'hui principalement accessibles aux fonctionnaires, doivent être **ouverts aux salariés du privé**.



Il est urgent que la **puissance publique se mobilise** pour que, en France, l'investissement redémarre.



Retrouver la valeur **travail**

Nous ne pouvons laisser prospérer l'idée que le travail est une aliénation. Nos concitoyens ont une conception ambivalente du travail, qui s'est accentuée avec la pandémie.

Le travail est bien sur une source de revenus, mais je crois fondamentalement qu'il est une forme d'accomplissement humain.

Pour retrouver le chemin de la croissance, nous devons collectivement travailler plus. Mais travailler différemment.

Une étude de l'Institut Montaigne confirme l'engouement pour le télétravail et pour l'évolution professionnelle. Nous, chefs d'entreprises, devons reconsidérer des méthodes de management autour de

la notion d'**autonomie**.

Cette conviction, je souhaiterais la retrouver dans la sphère publique qui doit également redonner du sens au travail des agents publics (absentéisme, arrêts maladie.). En tant que financeurs et usagers, nous sommes fondés à nous interroger sur les marges d'amélioration de l'environnement de l'entreprise.



Pour retrouver le chemin de la croissance, nous devons collectivement travailler plus. Mais travailler différemment.



Peser pour un État efficace

L'entreprise a besoin d'un Etat **efficace, bien géré, offrant un cadre légal et réglementaire simple et sûr**. La puissance publique est, en France, défaillante sur ces deux critères. La persistance de déficits publics trop élevés en raison de dépenses publiques incontrôlées se traduit par une **charge fiscale inutilement lourde**, pénalisante pour les entreprises et pour les ménages ; et constitue une **menace pour la souveraineté nationale**, à laquelle je suis particulièrement attaché. L'**hyperréglementation** est facteur de **très importants surcoûts**, mais aussi de **retards d'implantation** ou de développement qui entravent la croissance.

- L'emprise de l'Etat sur l'économie et la société civile est une des causes des difficultés que connaît notre pays. Nous devons impérativement revenir au principe de subsidiarité ;
- Les entreprises ont besoin d'un Etat stratège, qui définisse des priorités nationales, mais laisse les choix et l'exécution au secteur privé ;
- **L'impérieuse nécessité de réduction de l'endettement public doit être réaffirmée. Ce désendettement devrait permettre une meilleure allocation des financements privés vers l'investissement productif. Les investissements longs qu'impose la transition écolo-**



L'hyperréglementation est facteur de très importants surcoûts, mais aussi de retards d'implantation qui entravent la croissance.



La sur-réglementation est comparable à un impôt supplémentaire... Il faut moins et mieux réglementer, comme le font nos voisins.



giques pourraient ainsi être adossés aux financements gérés par la capitalisation que j'appelle de mes vœux ;

- **Le Medef doit tout faire pour apporter son concours à l'Etat et aux collectivités locales en matière de réduction des dépenses publiques.**

Sur la simplification :

- Les réalités de notre époque exigent souplesse et initiatives. Or, en 20 ans, le nombre de textes de loi a accru de 70 %, celui des règlements de 50%. La charge administrative de la sur-réglementation coûte cher : de 75 à 87 mds d'euros par an pour les entreprises selon une récente étude de l'Ifrap. Or la complexité bureaucratique décourage l'initiative, alourdit les charges et affaiblit la compétitivité de la France. Pour les entreprises, la **sur-réglementation est comparable à un impôt supplémentaire**.
- **Le caractère stratégique de la norme, dans la compétition internationale,**

doit aussi être rappelé : il faut moins et mieux réglementer, comme le font nos voisins ;

- Enfin, la **surtransposition des règles européennes**, spécialité française, **doit cesser** : c'est un handicap que nous nous infligeons à nous-mêmes par rapport à nos partenaires commerciaux.

Comment faire ?

- Le Medef doit veiller à ce qu'une **simplification** administrative et réglementaire ambitieuse soit **résolument engagée** ;
- Je souhaite que ce sujet soit l'un des chevaux de bataille de ma présidence : exiger des **études d'impact sérieuses** sur les entreprises, notamment les PME, de toute nouvelle législation et de nouvelles normes ;
- Je propose également que toute loi nouvelle ayant un impact sur les entreprises fasse l'objet d'évaluations périodiques ;
- Enfin, le Medef pèsera pour **que ne soient pas durcies les contraintes de Bâle 3 et Solvency 2** qui s'appliquent aux banques et assureurs européens mais pas à leurs concurrents américains. En effet, au-delà des professions directement concernées, chacun - décideurs publics comme entreprises - doit intégrer que ces règles prudentielles pèsent sur le financement de l'ensemble de l'économie, outre qu'elles créent des distorsions de concurrence avec les financeurs extra-européens qui les subissent moins. Je m'engage à ce que le Medef contribue plus à la pédagogie de ces enjeux d'intérêt général.

Un Medef ambitieux pour la transition numérique des entreprises

La transition numérique est l'un des deux sujets majeurs pour la société d'une manière générale mais également pour toutes les entreprises. Elle représente pour ces dernières un enjeu stratégique d'adaptation aux nouvelles attentes de leurs clients et à la disruption de leur environnement concurrentiel mais aussi de productivité. Tout le fonctionnement de l'entreprise est concerné par ces transformations, avec en parallèle la nécessité de repenser en profondeur l'organisation interne.

Les entreprises françaises sont en moyenne en retard en termes de transformation par rapport à leurs voisins européens en étant 11ème dans le classement DESI 2022 de la Commission Européenne. La priorité doit être de faire évoluer cet état de fait et c'est un des objectifs que le Medef doit se fixer dans les 5 ans qui viennent. Pour cela, il faut agir sur plusieurs leviers majeurs :

- Inciter les entreprises à accélérer en mettant plus en avant les réussites de celles qui ont franchi le pas : nous pourrions mener une réflexion sur la création de l'équivalent du Next40, en lien avec les fédérations ;
- Communiquer plus largement sur les possibilités opérationnelles offertes par les nouvelles technologies : IA, Data, 5G... : en travaillant en collaboration avec de grands organismes de recherche ;
- Augmenter l'attractivité des métiers du numérique pour réduire du mieux possible le manque global de compétences. Avec tous les organismes de formation concernés, il est primordial de rapprocher encore plus le monde de l'éducation et des entreprises mais aussi prendre en

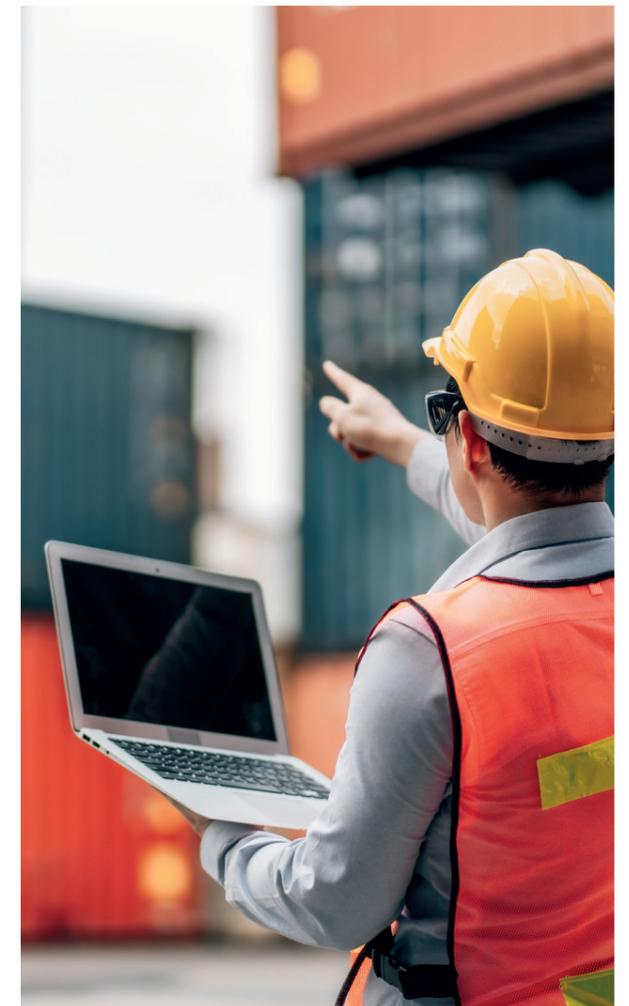
compte les possibilités offertes par les filières de reconversion ;

- Favoriser l'émergence d'un numérique de confiance à travers les technologies du cloud, le choix restant à l'initiative des entreprises ; pousser à la création de DataHub par grands secteurs d'activité ; contribuer activement à la sensibilisation aux problématiques de cybersécurité ;
- Amplifier les aides au financement qui représentent le défi le plus important - l'investissement dans les compétences, les matériels, les logiciels, les télécommunications étant significatif - Sans négliger la poursuite du développement des startups, un accent plus important pourrait être mis sur les aides aux ETI et PME ; par ailleurs, la surtaxation de certains secteurs pénalise aussi fortement les investissements.

Le Medef doit également continuer à être attentif et force de proposition vis-à-vis de toutes les nouvelles et nombreuses réglementations qui se mettent en place : leurs multiplications, et dans certains cas leurs insuffisantes connexions avec la réalité opérationnelle, peuvent générer des freins très importants dans la transition numérique.

Enfin, cette transition numérique est l'un des leviers majeurs pour réussir la transition écologique. Le Medef doit prendre toute sa part dans ce débat, en participant à la mise en avant d'initiatives comme PlanetTech'Care et en communiquant sur une vision positive des évolutions technologiques pour une croissance responsable.

Toutes ces actions seront orientées vers les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité en s'appuyant sur l'écosystème de grande valeur des entreprises françaises du Numérique.



Un Medef ambitieux pour la France, avec un dialogue social respectueux et efficace



Ma philosophie d'action est que l'économie est au service du bien commun, dans un contexte nouveau où la question de la souveraineté est centrale. Il est donc primordial de :

- Protéger l'économie et les entreprises au service de tous.
- Produire de la richesse pour créer de la croissance, afin de penser et financer le social.

Cette philosophie repose sur quelques postulats ;

1. **La méthode** : Un Medef apporteur d'idées neuves et de solutions dans le champ économique et social dans le cadre d'un pacte de loyauté avec l'Etat.
2. **Le pacte de loyauté** : des règles du jeu partagées et respectées.
3. **Des règles du jeu claires** : aucune décision publique qui affecte les entreprises sans concertation préalable et sans recherche en amont de solutions partagées ou de compromis.



Un Medef engagé dans l'orientation et la formation professionnelle au service de



La compétitivité, ce sont aussi les compétences. La France en manque, les entreprises aussi. Les difficultés de recrutement sont aujourd'hui l'un des principaux obstacles à leur développement, et la baisse du chômage bute sur l'obstacle des qualifications.

Or les compétences et la formation tout au long de la vie sont la clé de notre avenir.

Enjeu central, la question de la formation professionnelle et des compétences doit être la priorité stratégique des prochaines années. La pénurie de main d'œuvre constitue l'un des principaux problèmes rencontrés par les entreprises. Le Medef doit devenir l'acteur référent de la construction des compétences de demain.

Le manque de ressources humaines qualifiées est une menace pour notre économie, pour notre croissance, pour notre compétitivité et les grands challenges comme ceux des transitions écologique et numérique. Nous avons une course contre la montre à engager pour doter notre économie des compétences nécessaires à son développement, à son maintien. Cela suppose de s'attaquer aux raisons qui limitent aujourd'hui le dynamisme potentiel du marché de l'emploi.

Bien entendu et avant tout, nous conti-

nuerons à défendre l'apprentissage considérant que la mise de départ en termes d'aide publique au recrutement est largement compensée par l'accès à l'emploi massif en sortie d'études (70% des apprentis travaillent à l'issue de leur diplôme). Le bénéfice individuel et collectif est largement positif.

Pour autant, nous ne pouvons pas ignorer que le marché de l'emploi en France présente des caractéristiques qui sont autant de points faibles et appellent des actions du Medef :

1 Des difficultés d'accès à l'emploi pour les jeunes (taux de chômage record des pays de l'OCDE), sortie précoce de l'emploi pour les seniors :

- **L'allongement de la durée de vie au travail**, notamment mais pas uniquement dans un contexte de soutenabilité de notre régime de retraites, implique une action soutenue en faveur de l'emploi des seniors.

Les mieux placés pour trouver des réponses équilibrées, efficaces et adaptées à ce sujet sont les partenaires sociaux et il est souhaitable qu'ils prennent la main sur le sujet.

La négociation étant ouverte, nous la mènerons avec détermination sans jamais perdre de vue ni l'équilibre des régimes de retraite ni la nécessité de doper notre croissance par l'emploi. Mais une condition est nécessaire : que le gouvernement prenne l'engagement de respecter les résultats de cette négociation...

- **L'emploi des jeunes :**

1. La question de l'emploi des jeunes est avant tout celle de leur accès à des formations utiles, ouvrant à des emplois.

2. Certains d'entre eux doivent pouvoir être accompagnés et parfois soutenus pour suivre des formations qui vont accroître leurs chances d'insertion.

Ma conviction est que le Medef doit être partie prenante de ces parcours vers

l'emploi. Nous y avons intérêt sur le plan économique et sur le plan social car l'entreprise est un des derniers lieux de cohésion sociale où le collectif s'expérimente au quotidien. Ainsi, pour tous les jeunes, je mobiliserai le réseau de nos entreprises pour qu'ils puissent y être accueillis systématiquement en stage. Certains adhérents ont déjà travaillé sur ce sujet et je compte m'appuyer sur eux.

2 Des tensions majeures sur le marché de l'emploi dues notamment à :

- **L'inadéquation quantitative ou qualitative entre l'offre de formation initiale et les besoins des entreprises :**

1. Sur ce sujet inspirons-nous de nos voisins européens et défendons la professionnalisation de tous les enseignements. Les Allemands, les Scandinaves, nombre de pays Anglo-saxons, qui ont fait le choix d'une filière professionnalisante de qualité incarnée par l'apprentissage, ont des taux de chômage des jeunes inférieurs à 5%, certains (dont l'Allemagne), sont à 3%. Le différentiel est imparable ;

2. Le bon objectif est que, pour chaque classe d'âge, il y ait 150 000 bacheliers de plus qui puissent aller vers les filières professionnalisantes de l'enseignement supérieur, plutôt que de risquer l'échec à l'université. C'est un enjeu que je veux porter pleinement avec les fédérations : c'est la mission des branches de participer au pilotage de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

3. La réforme des lycées profession-

nels constitue à cet égard la première échéance.

4. Fixons nous pour 2027 au plus tard, un objectif de taux d'insertion identique à celui des apprentis, en le portant donc de 40 à 70 %. Ce sont ainsi 200 000 jeunes de plus, dont nous avons besoin, qui accéderont à l'emploi durable. Nos organisations et nos entreprises y apporteront leur contribution (orientation, accueil des stagiaires puis des diplômés, le cas échéant implication dans la gouvernance, mécénat de compétence).

5. Je proposerai également que 5 000 enseignants contractuels dans les lycées professionnels puissent être recrutés parmi des professionnels en activité. Bien sûr en provenance de l'entreprise mais également des travailleurs sociaux, des professionnels de santé et des personnels des grandes entreprises publiques.

6. Enfin, le Medef soutiendra les formations scientifiques comme il l'a fait il y a peu en dénonçant une réforme qui limitait l'enseignement des mathématiques. L'accès des jeunes femmes à ces formations devient un sujet prioritaire et méritera tout l'engagement du Medef : nous ne pouvons pas nous priver de ces compétences.

- **L'absence d'anticipation des évolutions** qui vont toucher le marché de l'emploi alors que l'OCDE indique qu'un emploi sur deux aura disparu ou sera profondément remanié d'ici à 2030 (cf les états généraux du travail au CESE le 10 mai dernier).
- **La nécessité de mieux prendre en compte les transitions professionnelles à l'heure où nous savons que la vie professionnelle demain, ce sera en**

moyenne 5 à 6 métiers.

Le sujet des transitions professionnelles reste donc à traiter même si les dispositifs qui existent (transco) sont récents. Les profondes mutations de notre économie vont générer des destructions massives d'emplois.

Nous n'avons pas de réponse à la hauteur de ces enjeux. Les accords de performance collective ont certes constitué une avancée positive, mais il faut ouvrir une négociation sur ce sujet avec les partenaires sociaux.

Ma conviction est que :

Nous devons proposer d'embarquer l'Etat dans un processus global d'analyse approfondie de l'emploi par secteur pour anticiper et rendre possible les transferts de compétences d'un secteur à l'autre. Cela n'existe pas aujourd'hui.

Nous revisiterons les dispositifs des transitions collectives pour les simplifier et les rendre accessibles aux PME.

Enfin, les entreprises qui anticipent des transitions professionnelles de leurs salariés doivent pouvoir être mieux accompagnées. Le PSE ou la rupture conventionnelle individuelle ou collective ne sauraient être la seule réponse. Elles doivent pouvoir notamment bénéficier de l'appui du Conseil en évolution professionnelle (CEP) financé par France Compétences (donc avec les cotisations des entreprises) et gratuit pour le bénéficiaire.

- **La déconnexion entre les besoins en formation des entreprises et l'utilisation que font les salariés de leur CPF.**

3 La rigidité d'un marché qui :

- **Reconnaît le diplôme ou la certification mais valorise mal les compétences acquises ;** Dans un univers où les métiers et les besoins changent constamment, où la digitalisation et l'intelligence artificielle viennent bousculer nos modèles anciens, où la capacité d'adaptation est la première condition de la compétitivité, **il faut raisonner en termes de compétences plutôt qu'en termes de parchemins**, en termes de parcours plutôt que de situations acquises !

1. La VAE doit être absolument prioritaire, simplifiée et généralisée comme vecteur de reconnaissance des compétences.

2. Nous devons engager le débat des compétences avec les partenaires sociaux : en France la logique qui prévaut est celle de la qualification attestée par le diplôme ou la certification. Nous devons aujourd'hui travailler à la reconnaissance des compétences acquises dans un parcours pour faire prévaloir la logique de « compétences » sur celle du « parchemin ».

- **Ne fait l'objet d'aucune analyse globale, s'appuyant sur les analyses sectorielles, et anticipant les possibles transferts de compétences d'un secteur vers un autre.**
- **Peine à s'entourer** de personnes dont l'employabilité est réelle mais dont la situation appelle un accompagnement ou une adaptation de l'emploi : per-

sonnes handicapées, publics issus des quartiers prioritaires de la ville, jeunes NEETS (ni en emploi ni en formation).

- **Exclut** depuis la réforme du 5 septembre 2018 les entreprises des choix stratégiques nationaux en matière de formation professionnelle dans un contexte de déficit massif de France compétence en charge de la gestion du système.
 - L'accord cadre du 15 octobre 2021 témoigne de la reprise en main de la formation professionnelle après la réforme de 2018 qui a étatisé et centralisé la formation professionnelle. **Sans la financer d'ailleurs et il est évident que le premier combat est de revenir à l'équilibre de France compétences sans remettre en question le niveau de cotisation des entreprises.** Cet accord fixe deux objectifs :
 1. Permettre aux entreprises et aux salariés de s'investir conjointement dans le développement des compétences et des qualifications.
 2. Valoriser la voie professionnelle et l'apprentissage.

Il faut aujourd'hui aller plus loin pour inciter les entreprises à faire de la formation un pilier de leur stratégie :

Nous avons donc des sujets cruciaux devant nous. Ma méthode sera celle du dialogue, de la recherche de solutions innovantes et de l'omniprésence du Medef sur toutes ces questions.



Assurance chômage

Constat

La France est le 2ème pays de l'UE, après le Danemark, pour la part du budget consacré à la politique de l'emploi (3% du PIB), contre 1,32 % en moyenne OCDE). Mais le ratio est inversé entre politique active de soutien (formation) /politique passive (indemnisation) : 1,98 % du PIB pour la politique passive, 1,01 % pour la politique active. Cela est une des explications du taux de chômage français supérieur à la moyenne de l'OCDE.

Je proposerai aux syndicats d'explorer les pistes suivantes :

- Réaliser un benchmark des solutions adoptées par les autres pays.
- Varier la durée d'indemnisation en fonction de la situation locale, de l'employabilité.
- Lier RSA et retour vers l'emploi en accompagnant le bénéficiaire vers des formations utiles qui lui permettent de revenir sur le marché du travail. C'est bien entendu une condition d'attribution mais dans une logique.
- Utiliser les périodes entre les emplois pour des actions de formations, plutôt que des malus sur les contrats courts, très pénalisants dans certains secteurs.
- Impliquer les chefs d'entreprises dans la recherche d'emploi (mentorat).

Sur la gouvernance du régime

La gouvernance de l'assurance-chômage a été déséquilibrée par le transfert vers la CSG de cotisations salariales et a conduit à s'interroger sur une forme de transfert vers l'Etat de la responsabilité du système. Cette situation est renforcée par le fait sans précédent que depuis 2019, les règles d'indemnisation des chômeurs sont fixées par décret.

Une négociation doit se tenir cette année pour définir les règles d'indemnisation.

Nous aurons à arbitrer entre notre maintien dans la gestion du régime, dans ce cas avec un réel pouvoir décisionnaire, ou au contraire notre retrait, auquel cas le financement du régime devra être intégralement transféré à la collectivité.

Il est souhaitable dans le contexte actuel d'une part qu'un nouvel équilibre soit trouvé entre les partenaires sociaux et le gouvernement et que d'autre part le temps de construire cet équilibre soit laissé.



Politiques d'emploi : France Travail et le Medef

Constat

La finalité de France Travail, si elle est bien d'optimiser le service public de l'emploi, nous convient. L'expérience critiquable de France Compétence et de Pôle emploi nous alerte cependant sur toute superstructure qui renchérirait le dispositif et qui n'accorderait pas aux Organisations patronales, dans la gouvernance de France Travail, la place qu'elles doivent y occuper à raison de leur expertise et de leur poids considérable dans les financements.



Mes propositions

1. Le Medef va défendre une place clé des partenaires sociaux dans cette nouvelle gouvernance. Le paritarisme doit reprendre sa place sur ces questions.
2. Le Medef accompagnera des conventions sectorielles avec France Travail pour que chaque secteur d'activité bénéficie d'un service sur mesure.
3. Le Medef accompagnera les territoires qui s'engagent dans la dynamique des expérimentations territoriales annoncées par France Travail. Nous devons être proactifs et aux avant-postes de la modélisation des solutions de France Travail. Les idées neuves viendront des entreprises. Pas de l'Etat.

Le service attendu par les entreprises doit être placé au cœur du projet stratégique de France Travail. L'ambition paraît être là. Il faut décliner une nouvelle offre aux entreprises. Il ne suffira pas, même si c'est important, de se contenter « d'aller vers » les demandeurs d'emploi (cf rapport de préfiguration de France-Travail) si les entreprises ne sont pas mieux accompagnées.

De ce point de vue le Medef accompagnera/appuiera des conventions sectorielles avec France Travail pour que chaque secteur d'activité bénéficie d'un service sur mesure.



Nous devons être proactifs et aux avant-postes de la modélisation des solutions France Travail.



Insertion et inclusion

La fonction sociale de l'entreprise dépasse largement ses obligations réglementaires en matière de responsabilité sociétale des entreprises. L'entreprise est aujourd'hui le seul lieu d'insertion durable par l'accès à l'emploi, le maintien dans l'emploi. Cette fonction sociale fait de l'entreprise un acteur majeur.

Le Medef doit continuer à travailler sur l'accès à l'emploi de personnes handicapées, de personnes durablement éloignées de l'emploi, des NEETS et des réfugiés.

Comment porter des propositions nouvelles ?



Le Medef doit continuer à travailler sur l'accès à l'emploi.



1. En s'engageant dans un programme d'expérimentation avec France Travail sur le volet insertion de son activité.
2. En déployant les conventions avec les EPIDE sur tout le territoire Français.
3. En demandant à la commission "emploi/insertion" de travailler sur un contrat en faveur de l'insertion que le Medef portera et présentera au gouvernement.
4. En développant le mentorant, l'accueil des alternants venant des QPV, en lien avec le Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive.

Santé :

Reconnaître la place centrale des acteurs privés dans l'offre de service et le financement de la santé en France

Après la création de France compétence et de France travail, la menace de la « Grande Sécu » subsiste : elle est inadmissible. Les pesanteurs et les coûts du secteur public par comparaison avec d'autres pays sont incompréhensibles. Ils se traduisent par des distorsions de concurrence avec le secteur privé et un encadrement malthusien de l'industrie pharmaceutique.

Si la mise en place du comité santé du Medef est un succès, nous devons intervenir et peser de tout notre poids pour que le secteur des assurances soit associé et partie prenante des décisions en matière de financement de la santé. **Elles se retrouvent trop souvent placées devant le fait accompli et sans moyen d'éclairer la décision publique.**

Il en va de même de l'accompagnement de la relocalisation de la production de médicaments en France.



La menace de la "Grande Sécu" subsiste : elle est inadmissible.



Santé et dépendance

La dépendance est un enjeu majeur et croissant ; de 2,5 mds d'euros il devrait représenter entre 6 et 10 mds d'euros/an en 2030.

Ce sujet plusieurs fois annoncé, a été escamoté du débat public.

L'enjeu principal et l'objectif que doit porter le Medef est celui de l'égalité de traitement des acteurs publics et privés sur un marché ou les opérateurs privés et publics ne jouent pas à égalité.

Nous soutenons la position des assureurs qui souhaitent assurer le risque pour un coût modéré à travers les complémentaires santé dès lors que serait abaissée ou supprimée la hausse des taxes abusives qui les frappent.

Au-delà du financement de la dépendance, la "silver economy", qui générera des centaines de milliers d'emplois, doit être mieux prise en compte dans nos stratégies de formation et d'emploi.



Gouvernance RSE Inclusion

Comment concilier productivité et RSE ?

Plus que jamais, les entreprises font face à des injonctions parfois contradictoires : productivité et décroissance, réindustrialisation et protection de l'environnement, inclusion et lutte contre les discriminations, ... l'entreprise doit donc tout concilier, relever tous les défis, tout intégrer.

La conciliation entre la productivité et la responsabilité sociétale de l'entreprise est un enjeu majeur pour les entreprises d'aujourd'hui. Il est essentiel de trouver un équilibre entre ces deux aspects afin de garantir à la fois la rentabilité économique et la durabilité sociale et environnementale.

Pour concilier ces deux impératifs, je suis persuadé qu'il faut trouver un juste équilibre entre incitation et engagements volontaires. Entre objectifs à atteindre et choix de la méthode. Seul le chef d'entreprise est à même de définir cette méthode dans sa stratégie la responsabilité sociétale de l'entreprise. Il est essentiel de prendre en compte les objectifs spécifiques de l'entreprise, son contexte concurrentiel, les opportunités et les menaces de son environnement, ainsi que ses ressources et

capacités internes. Cela implique :

- D'adopter une vision à long terme qui prenne en compte les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques liés aux activités de l'entreprise ;
- D'engager tous les acteurs de l'entreprise, depuis la direction jusqu'aux employés ;
- De mettre en place des indicateurs de performance pertinents qui permettent de mesurer l'impact des actions de l'entreprise. Cela permet de suivre les progrès réalisés et d'identifier les domaines qui nécessitent des améliorations ;
- De rechercher de nouvelles solutions et pratiques innovantes pour contribuer à concilier productivité et responsabilité sociétale ;
- De collaborer avec les parties prenantes : la collaboration avec les parties prenantes externes (fournisseurs, clients, organisations de la société civile et autorités publiques) est essentielle pour concilier productivité et responsabilité sociétale. Cette collaboration

permet de partager des bonnes pratiques, d'échanger des idées et de renforcer l'impact positif de l'entreprise sur la société.

C'est pourquoi je veux que le Medef prenne la main sur ces sujets pour que nous trouvions les moyens d'une croissance responsable qui vise à favoriser un développement économique socialement équitable, respectueux de l'environnement et viable à long terme.

Le Medef se devra de dialoguer avec les partenaires sociaux comme avec toutes les autres parties prenantes, dans le cadre d'un dialogue de confiance et de collaboration. Que ce soit au niveau national comme au niveau européen.

Décarbonation de l'économie, économie circulaire, diversité et inclusion, parité, impact social,... autant de sujets sur lesquels je souhaite que le Medef s'engage et agisse de manière responsable et innovante.



Le Medef se devra de dialoguer avec les partenaires sociaux comme avec toutes les autres parties prenantes.



Au sein de la RSE, l'égalité entre les femmes et les hommes occupe une place centrale. C'est peut-être l'un des premiers domaines au sujet duquel le législateur a souhaité avancer de manière contraignante. Pour autant les entreprises n'avaient pas attendu les obligations pour s'engager en la matière. Car elles savent pertinemment que promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes est essentiel.

Cela contribue à la création d'un environnement inclusif, équitable et respectueux au sein des entreprises. Plusieurs leviers sont possibles :

1. **Égalité des chances** : Les entreprises doivent veiller à offrir des opportunités égales aux femmes et aux hommes en matière d'emploi, de formation, de promotion et de développement de carrière. L'objectif est d'éliminer les discriminations basées sur le genre.
2. **Egalité salariale** : au-delà de l'obligation légale, il est de la responsabilité des entreprises de s'assurer que les femmes et les hommes reçoivent une rémunération égale pour un travail de valeur égale.
3. **Conciliation travail-vie personnelle** : l'entreprise ne peut régler à elle seule les inégalités sociales entre les femmes et les hommes mais elle peut



C'est non seulement une question de respect des obligations, de responsabilité mais également un enjeu économique pour la pérennité des entreprises.

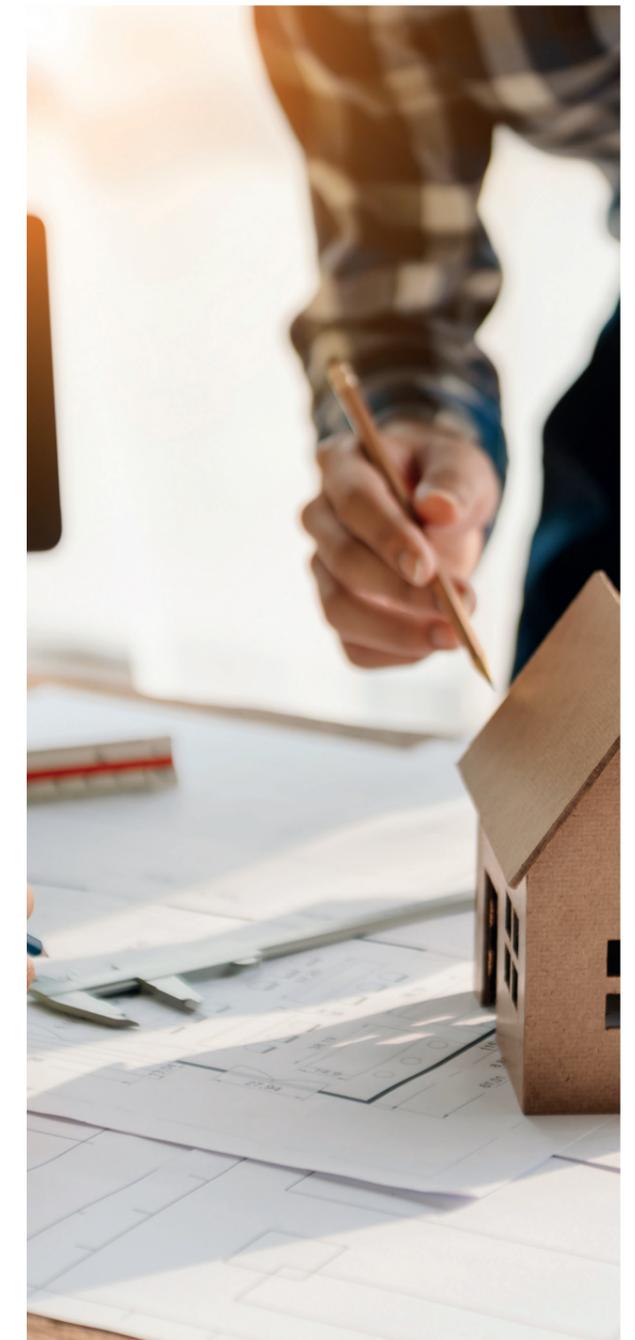


et contribuer notamment en offrant des politiques et des pratiques favorables à la conciliation entre le travail et la vie personnelle, telles que des horaires de travail flexibles, des congés parentaux et des services de garde d'enfants.

4. **Prévention du harcèlement sexuel** : il en est de même sur ce sujet. Les entreprises doivent mettre en place des politiques et des procédures rigoureuses pour prévenir et traiter le harcèlement sexuel sur le lieu de travail.
5. **Élimination des stéréotypes de genre** : par ailleurs, les entreprises peuvent contribuer à promouvoir l'égalité femmes-hommes en interrogeant les stéréotypes de genre dans leurs pratiques de recrutement, de marketing et de communication.

En somme, au-delà des obligations qui pèsent sur l'entreprise, je considère que l'égalité entre les femmes et les hommes

est un élément crucial de la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est non seulement une question de respect des obligations, de responsabilité mais également un enjeu économique pour la pérennité des entreprises.



Le Medef et ses

responsabilités européennes et internationales

1 Depuis plusieurs années, la prise de conscience du rôle essentiel de l'Europe pour les entreprises françaises n'a cessé de croître.

D'une part parce que c'est avec les pays de l'Union, y compris le Royaume-Uni en dépit du Brexit, que nos entreprises réalisent une très grande part de nos échanges.

D'autre part, en raison des investissements croisés de plus en plus nombreux entre sociétés françaises en Europe et sociétés européennes en France. Par ailleurs, chacun a pris conscience du rôle majeur sur le plan législatif et réglementaire de l'Union européenne pour tous les secteurs de l'économie.

Enfin, spécifiquement pour le Medef, parce que sa présence au sein de Business Europe doit être renforcée.

2 Dans tous les cas de figure, trois observations s'imposent

1. L'Europe sera pour les entreprises françaises un immense atout pour quasiment tous les secteurs.

Elle permettra de relever les défis de la souveraineté et de la capacité collective à affronter les principaux défis que nous devons relever : la transition énergétique ; les enjeux du numérique ; l'accès aux matières premières ; le financement des infrastructures ; la réindustrialisation ; l'union monétaire et la lutte contre l'inflation ; et d'une façon générale, la sécurisation par rapport aux nouveaux risques, **La réglementation européenne sera déterminante et l'on sent bien que les équilibres essentiels ne sont pas encore atteints dans de nombreux domaines de l'économie.**

Les intérêts divergents font que les partenaires de l'Union ne sont pas alignés : sur la transition énergétique qu'il s'agisse de son rythme, de la taxonomie, de la révision du market design, comme des mesures sectorielles (automobile, transport énergie,...) ; ou encore sur les normes extra-financières, les règles du commerce international, la politique de concurrence, le finance-

ment de l'économie, les subventions publiques, le devoir de vigilance,...

2. La réglementation est ambivalente :

Elle peut permettre des progrès déterminants (Data) comme être source de complications - donc d'incertitudes juridiques et de coûts, en particulier pour les PME-ETI. Certaines d'entre elles - tel le devoir de vigilance - apparaissent particulièrement redoutables à cet égard. L'étude que le Medef vient de confier à Confrontations Europe en témoigne : le poids des réglementations européennes (502 nouvelles réglementations en 5 ans) nous conduit dans le mur. Dans la guerre que se livrent les USA et la Chine, l'Europe se distingue surtout par sa propension à produire de la norme sans réfléchir aux conséquences pour les entreprises.

Il y aura donc là des sujets à anticiper, des positions à défendre, des soutiens à rechercher, des combats à gagner. **Une action plus ambitieuse en matière européenne et internationale suppose des arbitrages financiers** donnant au Medef les moyens humains de soutenir cette politique en étant



plus présent à Bruxelles vis-à-vis de la Commission et du Parlement.

Ces observations dessinent le chemin critique qui se présente au Medef pour remplir sa mission vis à vis des entreprises selon une double logique sectorielle et territoriale.

3. L'Europe d'abord, l'international par extension, représentent des sujets transversaux qui doivent être pris en compte dans toutes les réflexions et l'action du Medef. Notre raison d'être dans ce domaine doit consister à éclairer l'information de nos membres et à soutenir leurs positions hors nos frontières :

- **Eclairer au mieux les entreprises membres du Medef et les territoires sur la gestion des risques et l'anti-**

ciation des changements grâce à un suivi de la réalité géopolitique et des projets réglementaires des principaux acteurs et institutions au sens large, ainsi qu'une prise en compte des enjeux européens dans tous nos grands dossiers verticaux économiques et sociaux. La diplomatie économique multilatérale (B7, B20, COP, ...) offre un cadre régulier pour ce suivi de même que les initiatives ad-hoc montées en cas de besoin pour réagir à l'environnement internationale.

- **Appuyer le lobbying de nos membres en fédérant leur position sur les débats en cours et en la soutenant** via nos représentants à Bruxelles et auprès des pouvoirs publics.



L'Europe sera pour les entreprises françaises un **immense atout** pour quasiment tous les secteurs.



3 Au plan international

Le déficit commercial de la France fait de notre pays un cas à part en Europe : 156 mds de déficit commercial en 2022, quand nos voisins allemand, italien et espagnol, sans compter les pays traditionnellement exportateurs comme la Suède et les Pays-bas, ont un excédent commercial.

Seules 120.000 entreprises françaises exportent, pour 250.000 italiennes et 350.000 allemandes.

Pour résoudre ce déficit, on voit bien qu'il faut retrouver dans les territoires 40.000 entreprises qui exporteraient pour 3 m d'euros chacune.

4 Mes propositions

Pour mener à bien ces missions, il convient de renforcer les actions en cours et d'imaginer de nouvelles avancées pour disposer des moyens de notre ambition.

1. Nous avons déjà mis en place quatre comités et un groupe de travail qui assurent un suivi régulier de la matière commerciale et réglementaire : les comités négociations commerciales multilatérales, douane et contrôle export, conformité et déontologie internationale, financement export ; et un groupe de travail sur le suivi législatif européen.
2. Une représentation du Medef à Bruxelles récemment renforcée qui doit être soutenue pour répondre à la multiplication des dossiers et à leur complexité, alors que les délégations des pays comparables sont supérieures en moyens, en coordinations et en nombre.
3. La coordination entre les activités du Medef et de Medefi sera approfondie : s'agissant des déplacements à l'étranger du Président du Medef à la tête de délégation d'entreprises, ou de l'accueil de délégations étrangères en France.

Enfin, puisque c'est sur le territoire que se trouvent les entreprises, nous devons organiser plus régulièrement avec les fédérations, mais aussi Medefi/Business France et BPI, des actions communes de sensibilisation des PME, notamment des primo-exportateurs, sur les territoires. A cet égard, la poursuite et le renforcement de l'initiative Stratexio doivent être actées.



4. Les rencontres bilatérales qui s'inscrivent annuellement comme le rendez-vous des business des deux pays sont à renforcer. Elles permettent de renforcer les liens patronaux entre grands pays de l'Union sur le plan concret du business et sur la convergence de position à défendre vis à vis des acteurs publics.
5. Les rencontres doivent être aussi soutenues au niveau des territoires et non pas seulement sous format national. Les zones transfrontalières sont directement concernées et permettraient une logique de territoires avec des coopérations concrètes sur des sujets précis en présence des autorités nationales mais aussi locales au plus haut niveau et en associant des PME et ETI des deux côtés. Une réflexion est engagée dans le cas de la Suisse, elle pourrait l'être dans d'autres régions, à mener en accord avec les Medef territoriaux.



5 Enfin, le Medef se doit d'être présent dans les grands débats mettant en jeu les choix politiques et donc économiques de l'Union, en intervenant - y compris publiquement - chaque fois que c'est nécessaire pour défendre l'intérêt des entreprises françaises.

1. Le fond des sujets, souvent complexe, mérite un investissement intellectuel qui apporterait un bénéfice en termes d'information pour les membres et servirait l'influence du Medef dans le débat public à Paris comme à Bruxelles.
2. Les élections européennes de 2024 seront à cet égard un moment. Un dispositif spécial sera mis en place pour faire de cet événement l'occasion de fédérer le Medef national avec les territoires sur les enjeux européens. Ce sera l'occasion de faire émerger pour mieux l'affirmer, la vision des entreprises françaises sur les priorités à défendre à un moment clé pour l'avenir de l'Union.
3. Dans certaines circonstances où les décisions relatives à l'Europe s'écarteraient des compromis acceptables pour les entreprises françaises, le Medef devra être prêt à faire entendre sa voix et à agir vis-à-vis tant du gouvernement que des instances européennes à Bruxelles pour peser sur les décisions.



Mes chers amis, c'est par la croissance que nous surmonterons les crises que nous vivons aujourd'hui et que nous répondrons aux enjeux de demain.

C'est aussi la croissance qui nous permettra de saisir les nombreuses opportunités qui s'offrent à nous.

Créer les conditions de cette croissance responsable est le rôle que je vous donnerai, celui d'un MEDEF à votre service, d'un MEDEF ambitieux pour la France.

Défendons-les, faisons-les entendre ! Ensemble.



Patrick Martin

*Un MEDEF ambitieux
pour la France*

Martin

2023

 @PMartin2023

 Patrick Martin

 patrickmartin@medef2023.fr