

CAP' IDF

77

SEINE-ET-MARNE

P.I ÉDITO

*Les corvées royales 4.0,
le coût caché du transfert
administratif vers les
entreprises*

P.30 DOSSIER

*Élections municipales 2026 :
quel avenir économique
pour nos territoires ?*

P.46 ZOOM SUR

*Risques hydriques :
anticiper le choc*



Véronique Bédague
PDG de Nexity

◀ *Nous vivons une transformation profonde et structurelle.* ▶

P.42 L'INVITÉE



Engagés pour un avenir meilleur et durable

Notre solidité et notre expertise : deux piliers sur lesquels nous nous appuyons pour avoir un impact positif auprès des franciliens. Fiers d'être labellisés AFNOR « Engagé RSE ».

Nos actions
RSE



Loïc GAUTHIER
président du MEDEF
Seine-et-Marne

Sous l'Ancien Régime, la corvée royale obligeait les sujets du Royaume à entretenir les routes pour le compte du pouvoir central. Trois siècles plus tard, les routes sont numériques, mais les corvées demeurent : DSN, TVA, facturation électronique, bilan carbone, ... La France n'a plus de manants mais elle a des chefs d'entreprise. Entre deux devis et une embauche, les entreprises entretiennent, notamment les « routes numériques » du pays ; celles des formulaires, des portails et des tableaux de bord réglementaires. Chaque jour, les dirigeants et les chefs d'entreprise consacrent une part croissante de leur temps à servir les obligations administratives de l'Etat. Ces corvées royales modernes pèsent lourd : près de 3 % du PIB, soit près de 84 milliards d'euros par an. Ce n'est pas une vue de l'esprit : c'est du temps, de l'énergie et des talents soustraits à la production, à l'innovation et à la conquête de marchés. On nous parle de simplification. Mais, bien souvent, la modernisation n'a fait que déplacer la charge (collecte de données, transmission et conformité des données, archivage,...). Ce que l'administration ne fait plus, elle le demande aux entreprises, sans compensation. C'est le cas du Passeport de Prévention, présenté comme un progrès, mais dont la gestion repose intégralement sur les employeurs.

Soyons clairs : nous ne rejetons ni la transparence ni la responsabilité. Nous demandons simplement de la cohérence. Quand une entreprise externalise une fonction, elle cherche un gain d'efficacité et de l'optimisation. Or, dans les corvées royales 4.0, l'efficacité est souvent illusoire : un reporting chasse l'autre, sans que la complexité ne recule vraiment.

Mouvement
des Entreprises
de France
Seine-et-Marne

DIRECTEUR DE PUBLICATION :

Loïc Gauthier, Président

RÉDACTEUR EN CHEF :

Candice Roussel, Déléguée générale



LES CORVÉES ROYALES 4.0, LE COÛT CACHÉ DU TRANSFERT ADMINISTRATIF VERS LES ENTREPRISES

« Sous prétexte de simplifier, on transfère ; sous couvert de moderniser, on délègue... aux entreprises. **»**

À l'heure où la France doit restaurer sa compétitivité, la vraie simplification consisterait à faire confiance aux entreprises. À alléger leurs charges administratives autant que leurs charges fiscales. À redonner du temps productif à ceux qui créent de la richesse et de l'emploi.

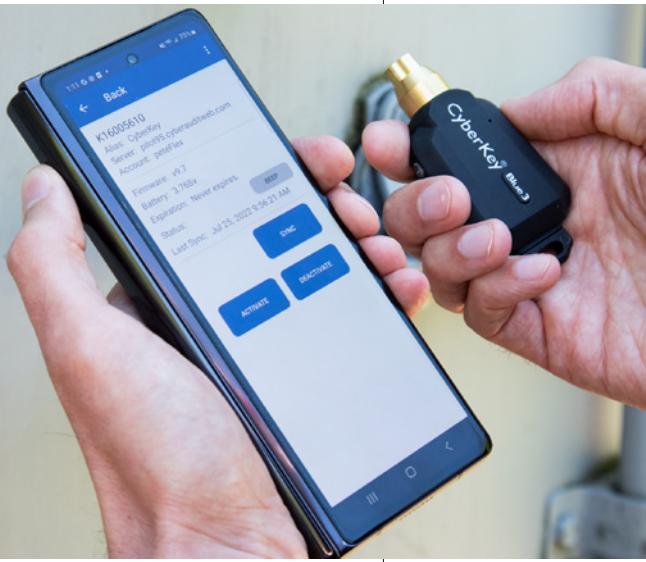
En 2026 comme en 2025, notre combat collectif restera le même : défendre la liberté d'entreprendre et rappeler que la croissance ne se décide par décret, elle se libère.

84 Mds €/an

c'est le coût estimé de la charge administrative pour les entreprises françaises (OCDE).

KEYTRONICS,

LE CONTRÔLE D'ACCÈS SUR MESURE



Basée à Chailly-en-Bière, KeyTronics accompagne depuis 2018 les entreprises et les organismes publics dans la sécurisation de leurs accès physiques en proposant des solutions associant matériel et logiciel pour un contrôle d'accès modulable, fiable et traçable.

Chiffres clés

100 000
accès protégés

+2M
d'ouvertures d'accès
par mois

400+
produits



Contact :
Morgann Buisson
01 85 45 07 86



L'équipe de 13 personnes garantit un accompagnement complet depuis l'expression du besoin jusqu'au déploiement de la solution puis le suivi et l'assistance en exploitation. Chaque projet fait l'objet de préconisations techniques pour s'adapter aux infrastructures physique et numérique du client et permettre de gérer les droits d'accès en temps réel, garantissant efficacité et ergonomie. Le matériel ainsi que la plateforme logicielle sont de la marque américaine CyberLock, dont KeyTronics est le revendeur exclusif en France. Des logiciels complémentaires sont développés en interne pour intégrer l'ensemble des fonctionnalités nécessaires à chaque projet. L'entreprise sait proposer une solution de contrôle d'accès simple mais efficace, rapide à installer, sans besoin de câblage : les cylindres mécatroniques s'installent en remplacement des cylindres dans les serrures existantes. Elle est également en mesure d'adresser des projets complexes de contrôle multisites, multi-matériels (clé, badge, applications mobiles...) et multi-technologies (Bluetooth, Wifi, RFID, NFC). Cette capacité d'adaptation à chaque client ainsi qu'un retour SAV de moins de 0,1% permettent d'assurer une satisfaction optimale auprès de différents acteurs dans des secteurs exigeants et variés tels que le bancaire, les télécoms, l'aéroportuaire, l'énergie, les ERP...

Orientée satisfaction client, KeyTronics dispense à l'ensemble de ses collaborateurs des formations continues, permettant l'engagement de chacun pour la réussite des projets actuels, mais également pour imaginer les solutions innovantes de demain. L'entreprise mise sur le bien-être des collaborateurs (télétravail, cadre de vie, activités de cohésion...) et la communication interne (travail collaboratif sur chaque projet, liberté d'initiative, entraide...), conduisant à un très faible turnover et à une équipe soudée dans le temps.

LA CYBERSÉCURITÉ AU CŒUR DE LA SÉCURITÉ

Afin de garantir la continuité de service, KeyTronics utilise des serveurs hébergés en France avec un processus de redondance permettant un haut niveau de disponibilité et une forte réactivité en cas d'urgence. Les flux de données sont cryptés et les données protégées selon les exigences des normes en vigueur (notamment ANSSI). L'entreprise, désireuse de placer la cybersécurité au centre de ses priorités, devrait être certifiée ISO 27001 prochainement.



QUAND LA PRÉVENTION

DEVIENT UN LEVIER DE PERFORMANCE

Fondée en 2008 et spécialisée dans l'édition de solutions SaaS, Aléa Prévention s'est imposé comme un acteur de référence dans la santé et la sécurité au travail. Face à un constat critique – seules 46 % des établissements en France disposent d'un DUERP à jour, Aléa Prévention entend transformer la conformité réglementaire en levier opérationnel pour dirigeants et collectivités. 3 questions à Pascal Provo, son fondateur.

Qu'est-ce qui fait la spécificité de votre entreprise ?

Après dix-sept ans passés dans l'informatique bancaire, j'ai voulu donner plus de sens à mon parcours professionnel. C'est ainsi qu'est née Aléa Prévention, une entreprise engagée dans la santé et la sécurité au travail, avec une idée simple : rendre la prévention accessible, utile et efficace pour toutes les structures, des TPE aux grands groupes.

Nous avons développé DUERP.com, un logiciel qui aide les dirigeants à créer et à mettre à jour leur Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), obligatoire pour toutes les entreprises. « Nous avons voulu transformer cette obligation en véritable outil de pilotage ». Résultat : une plateforme intuitive, issue de plusieurs années d'expérience terrain, qui intègre plus de 170 modèles métiers personnalisables et une base de données complète pour identifier, évaluer et prévenir les risques professionnels. Cela permet à toute entreprise, quelle que soit sa taille, de pouvoir gérer la prévention de façon simple et autonome. Nous sommes convaincus que la conformité ne doit pas être un fardeau, mais un levier de progrès.

Quels sont vos grands défis et opportunités cette année ?

L'année 2025 est celle de l'accélération. Nous avons mis en place un modèle d'abonnement annuel, accessible à toutes les TPE-PME, et lancerons une offre freemium pour permettre à chacun de tester la solution

avant de s'engager. Nous travaillons aussi main dans la main avec des préveteurs agréés (IPRP), qui peuvent utiliser le logiciel en marque blanche et le proposer à leurs clients. Nos ambitions dépassent désormais les frontières : après la Suisse, nous préparons l'adaptation du logiciel à d'autres réglementations européennes, avec un site multilingue en cours de développement. Enfin, nous venons de recruter un directeur commercial et préparons une levée de fonds pour soutenir cette croissance.

Quelles sont vos ambitions à moyen terme ?

Mon objectif est clair : faire d'Aléa Prévention un acteur de référence dans le domaine de la santé et sécurité au travail numérique. Nous voulons créer un véritable écosystème autour de la prévention, combinant innovation technologique, accompagnement humain et ancrage territorial fort.

Après treize ans à développer DUERP.com, je reste animé par la même conviction : la prévention ne doit pas être une contrainte administrative, mais un outil au service des salariés et des dirigeants.

Protéger, simplifier et responsabiliser : c'est la mission que je porte avec passion, au quotidien.

Chiffres clés

+ de 2 500 organisations utilisatrices

170 modèles de DUERP métiers personnalisables

La prévention n'est pas une contrainte administrative, mais un outil au service des salariés et des dirigeants.

Contact :
contact@duerp.com
www.duerp.com
 01 60 17 57 64



ALEA Prevention
 Maîtrisez vos risques, accélérez votre performance

ANALYSE DU RISQUE CYBER EN SEINE-ET-MARNE :

BAROMÈTRE 2025 ET STRATÉGIES DE RÉSILIENCE POUR LES PME

Par Joseph ABI RAAD, CEO de TEKWIN, Expert en résilience numérique des PME

Si l'évaluation de l'impact des risques climatiques et hydriques pour le développement du territoire est devenue incontournable, une autre menace, plus insidieuse car immatérielle, pèse sur la vitalité de notre tissu économique : le risque cybernétique. Loin d'être un problème abstrait réservé aux multinationales, la cyberattaque est devenue un enjeu quotidien pour nos PME et collectivités. Une analyse factuelle des données 2025 démontre que la question n'est plus de savoir si une organisation sera touchée, mais quand, et avec quel niveau de préparation elle y fera face.

Analyse quantitative : la PME comme cible stratégique des cybercriminels

Le postulat selon lequel les PME, par leur taille modeste, échapperaient à la convoitise des cybercriminels est aujourd'hui statistiquement invalidé. La réalité documentée par les autorités nationales démontre l'inverse : la PME est une cible de choix, non pas malgré sa taille, mais à cause de celle-ci.

Les groupes d'attaquants, opérant selon une logique de rentabilité, industrialisent leurs méthodes et visent en masse les entités qu'ils perçoivent comme les moins matures en matière de défense. Le manque de ressources humaines dédiées à la cybersécurité et des budgets souvent contraints transforment, malgré elles, nos PME en « cibles faibles » idéales.

Les données des principaux baromètres français convergent. L'augmentation des attaques par rançongiciel, en particulier, cible désormais prioritairement les ETI, PME et, de plus en plus, les collectivités locales, perçues comme ayant une capacité de paiement et une aversion au risque d'interruption de service public.

Impact et coût : la double peine opérationnelle et financière

Lorsqu'une attaque réussit, l'impact n'est pas seulement technique ; il est financier, opérationnel, réputationnel et parfois, légal. L'indisponibilité des systèmes d'information, même pour une courte durée, paralyse la

production, la facturation et la logistique.

Pour une PME, il s'agit à la fois de **coûts directs** comme le paiement éventuel d'une rançon (fortement déconseillé par les autorités), les frais d'experts en remédiation et en investigation (forensics) et de **coûts indirects (les plus élevés)** telles que les pertes d'exploitation dues à l'arrêt de l'activité, perte de contrats, atteinte à la réputation et les coûts de restauration des données et des systèmes. Or, les PME n'ont généralement ni la trésorerie ni les redondances des grands groupes pour absorber le choc.

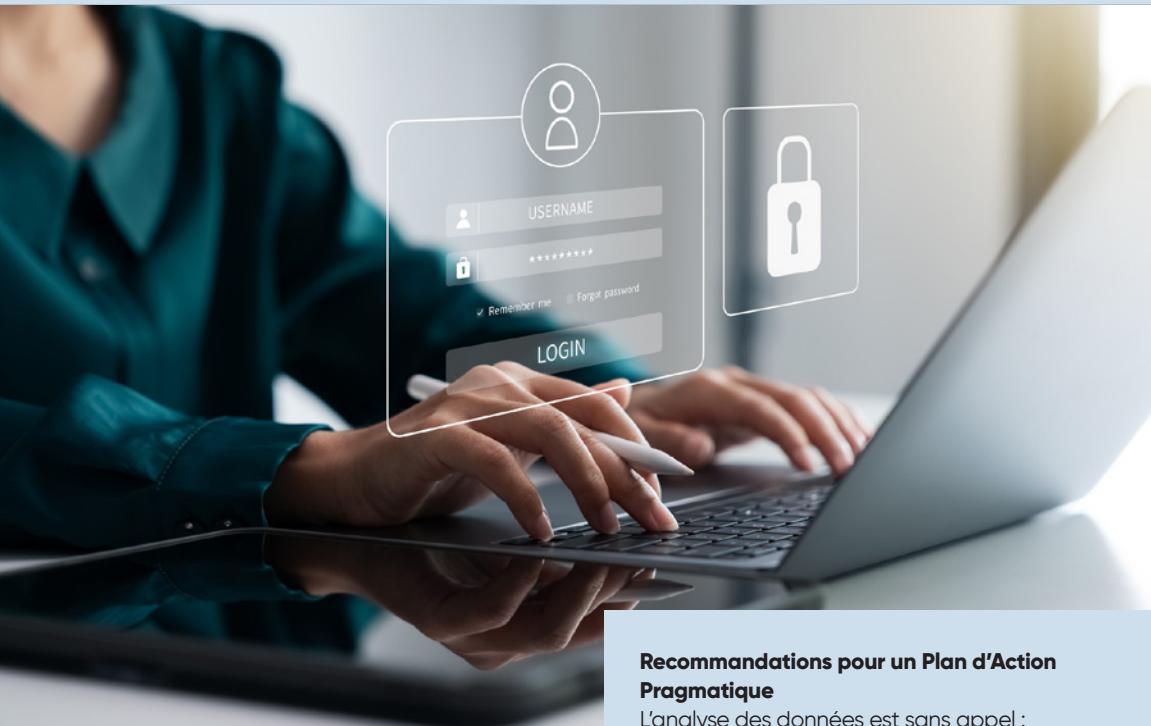
Le changement de paradigme : de la défense passive à la résilience active

La cybersécurité ne peut plus être abordée comme une simple « défense de château-fort ». Investir dans des « murailles » (pare-feux et antivirus) est nécessaire, mais totalement insuffisant.

La véritable résilience ne se mesure pas à la capacité d'empêcher 100% des intrusions – un objectif devenu illusoire – mais à la vitesse de détection et de réaction face à une intrusion avérée.

Ce passage d'une posture passive à une posture active nécessite une surveillance continue, 24/7, des signaux faibles et des comportements anormaux sur le réseau informatique. C'est la mission d'un Centre des Opérations de Sécurité (SOC - Security Operations Center). Hier technologiquement et financièrement réservé

1. Comme le phishing ou l'exploitation de failles connues



aux entreprises du CAC40, le SOC devient, par la mutualisation des ressources et l'intelligence artificielle, accessible aux PME. Un SOC détecte, analyse, et orchestre une réponse en quelques minutes, là où une PME non surveillée mettrait des jours voire des semaines à s'apercevoir de la compromission.

Une réponse locale et structurée : l'Initiative « Bouclier Tekwin »

Face à cette menace, une réponse technologique seule est insuffisante. Elle doit être accompagnée d'un engagement de confiance et d'une expertise localement démontrable. C'est pourquoi TEKWIN a fait le choix stratégique de concentrer ses efforts sur la protection des PME locales, à travers une initiative structurée : « Bouclier Tekwin ».

« Bouclier Tekwin » repose sur deux piliers de vérification objective, essentiels pour les PME, ETI et collectivités qui doivent justifier leurs choix de prestataires :

1. La reconnaissance étatique : la prolifération des « experts » autoproclamés rend le choix difficile pour un dirigeant. C'est pourquoi l'État a créé, via la plateforme Cybermalveillance.gouv.fr, le label ExpertCyber sur lequel TEKWIN s'est engagé.
2. La compétence technique : TEKWIN investit massivement dans les certifications de ses équipes sur les technologies leaders du marché (telles que Fortinet pour le réseau, ou SentinelOne pour la détection sur les postes de travail). Cette expertise technique validée est le moteur qui permet à notre SOC de transformer une alerte de sécurité en action de remédiation concrète.

Recommandations pour un Plan d'Action

Pragmatique

L'analyse des données est sans appel : le risque cyber est mature, industrialisé et cible activement nos PME. Pour les dirigeants de Seine-et-Marne, la mise en place d'une stratégie de résilience peut s'articuler autour de trois axes pragmatiques : **quantifier votre risque en réalisant un audit de maturité** (Quelles sont vos données critiques ? Où sont-elles ? Qui y accède ?) ; **former vos équipes et externaliser la surveillance** en s'appuyer sur un partenaire de confiance, disposant d'un SOC mutualisé et d'une expertise reconnue.



**JOSEPH ABI RAAD,
CEO DE TEKWIN**

Basée à Ferrières-en-Brie, TEKWIN est une entreprise de services managés (MSP) spécialisée dans la résilience numérique des PME et collectivités de Seine-et-Marne. En s'appuyant sur son Centre des Opérations de Sécurité (SOC) et sa démarche de labellisation ExpertCyber, TEKWIN accompagne les dirigeants dans la protection de leurs actifs informationnels.

Pour un diagnostic de votre maturité cyber, visitez www.tekwin.fr.

Chiffres clés

4/10

attaques recensées par l'ANSSI concernent des PME/ETI

Source : ANSSI (Panorama de la Menace 2023)

80 %

des dirigeants de PME/ETI considèrent le risque cyber comme « important » ou « très important » pour leur entreprise.

Source : Bpifrance
Le Lab / CPME (2024)

56 %

des PME identifient le manque de compétences internes comme 1^{er} frein à la mise en place d'un système de protection

Source : Bpifrance
Le Lab (2024)

~ 55 000 €

coût moyen de remédiation (investigation et remise en service hors pertes d'exploitation et hors paiement de rançon).

Source : Baromètre CESIN (2024)

L'interruption de la production et de

l'activité est citée comme la conséquence la plus crainte par les dirigeants

à 69 %

avant même le vol de données.

Source : Baromètre CESIN (2024)



G2J ELEC :

ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Créée en 2018 et désormais forte de dix collaborateurs, G2J Elec s'impose en Île-de-France comme un intégrateur électrique qui place la performance énergétique au cœur des projets. Née de l'alliance de trois associés issus du terrain et de l'ingénierie, l'entreprise a élargi son activité d'électricité générale vers trois leviers concrets d'économies : le photovoltaïque, les infrastructures de recharge pour véhicules électriques (IRVE) et l'éclairage LED éco-performant.

Chiffres clés

40 à 50 %
d'économies d'énergie
réalisées grâce aux
installations G2J Elec

~ 50

bornes de recharge
pour véhicules électriques
déployées en moins
de 2 ans

Près de 400
panneaux photovoltaïques
installés en moins de 2 ans

Contact :
contact@g2jlec.fr



Installée à Bailly-Romainvilliers, G2J Elec revendique un fort ancrage au Val d'Europe et une mission claire : aider les acteurs locaux à produire leur propre électricité, consommer moins et réduire leur empreinte carbone. Cette stratégie se traduit par des installations solaires en toiture ou en ombrières de parking, et par des parcs de bornes dimensionnés « à la carte », avec ou sans opérateur, selon la taille et les usages de chaque site.

Pour garantir la qualité et la maîtrise des délais, tout est réalisé en interne : études, pose, mise en service et maintenance. L'entreprise est qualifiée RGE pour les IRVE (modules P2/P3) et détient la qualification haute puissance « QualiPV 500 » pour le solaire, gages d'exigence technique et d'éligibilité aux dispositifs publics.

La montée en compétences constitue un véritable marqueur : G2J Elec a conçu un programme de formation interne de 300 heures, dédié au photovoltaïque et aux bornes, afin d'aligner en continu les équipes sur les normes et les meilleures pratiques du secteur. Résultat : des chantiers mieux préparés, des performances mesurables et des emplois qualifiés ancrés localement.

Côté clients, la maison travaille principalement pour les collectivités et le tertiaire : CROUS de l'académie de Versailles, sites de loisirs, cabinets d'architecture haut de gamme, ainsi qu'un réseau croissant d'entreprises

du territoire. Parmi les réalisations récentes, G2J Elec a équipé la toiture du nouveau siège d'ExoSigns à Croissy-Beaubourg d'une centrale photovoltaïque de 100 kWc (cf. photo). Dans un contexte de durcissement réglementaire et de mutation rapide des flottes d'entreprises, G2J Elec propose des solutions pragmatiques : éclairage LED éco-performant, solaire dimensionné pour l'autoconsommation, IRVE pilotables et facturables.

Avec une promesse claire : des économies durables, une énergie maîtrisée et un territoire plus sobre.



LE COSINUS :

LA PME FRANCILIENNE EN PHASE AVEC SES CLIENTS

Située à Ozoir-la-Ferrière, Le Cosinus est un fabricant spécialisé dans les transformateurs, les alimentations électriques, les inductances et le bobinage. Il fournit essentiellement les grands installateurs électriques, le ferroviaire, les distributeurs, les fabricants (ou installateurs) de machines électriques et les acteurs de l'énergie et de l'informatique.

Dans un secteur où la personnalisation prime sur la standardisation, Le Cosinus tire son épingle du jeu malgré la complexité du métier où les usages sont très diversifiés et les projets tous spécifiques ou presque. Cette PME francilienne s'est imposée comme un acteur reconnu pour sa fiabilité, sa réactivité et son sens du sur-mesure. Chaque client arrive avec une idée, un besoin, parfois à peine formulé, et le bureau d'études du Cosinus le transforme en un produit parfaitement ajusté.



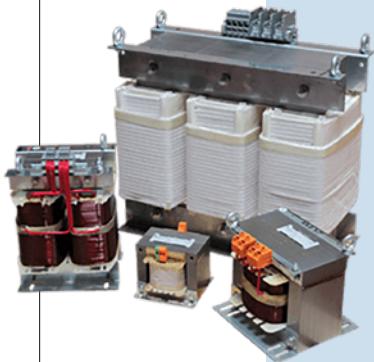
Bien loin de l'image de l'industrie figée et vieillissante, et sous l'impulsion de son dirigeant, Nicolas Piollet, Le Cosinus s'efforce de se développer pour répondre toujours mieux aux exigences de ses clients. Dans un environnement où les révolutions technologiques se font rares, l'entreprise mise sur l'agilité et la maîtrise technique. Résultat : elle peut livrer une commande entre 48 heures et quelques semaines, pour des pièces allant de quelques grammes à plusieurs centaines de kilos.

Une prouesse rendue possible grâce à une équipe d'une trentaine de collaborateurs expérimentés, dont les deux tiers en atelier, et à une exploitation optimisée d'outils numériques.

Avec un coût matières premières représentant jusqu'à 50 % du prix final, la gestion des approvisionnements est stratégique. Anticipant les fluctuations des cours, Le Cosinus s'est doté d'un logiciel de pilotage des métaux qui calcule précisément les quantités nécessaires à chaque fabrication. Cet outil garantit un prix juste et compétitif, sans compromis sur la qualité. Ceci est valable qu'elles que soient les caractéristiques et les fonctions du projet.

Un autre point de tension dans cette PME est le développement des équipes, notamment de production, car il faut jusqu'à 9 mois de formation en interne pour qu'un collaborateur soit efficace sur certains postes de travail. Si cette montée en compétences est longue, Le Cosinus s'appuie avant tout sur les softskills des nouvelles recrues pour trouver ses atouts de demain et cultive un environnement de travail agréable : navettes gratuites, postes de travail adaptés, climatisation, musique ... des conditions qui fidélisent et attirent les talents.

Le Cosinus cherche à toujours se différencier et se développer dans un milieu assez fermé, où le marché français se partage entre une poignée d'acteurs. Pour cela, après avoir racheté 3 entreprises franciliennes oeuvrant dans des métiers connexes, l'entreprise se lance dans une digitalisation ambitieuse et la mise en place d'un site de vente en ligne directe. Son objectif est simple : permettre à ses clients d'identifier Le Cosinus comme l'acteur proposant une offre complète dans le métier de l'énergie tout en assurant une qualité irréprochable et la fierté de la production française.



Chiffres clés

Existe depuis

1948

4 M€

de chiffre d'affaires

500+

clients actifs par an

Contact :

01 64 40 42 01

lecosinus@lecosinus.fr

www.lecosinus.fr



INNOVER, STRUCTURER, TRANSMETTRE :

LA NOUVELLE DYNAMIQUE D'AVENIR BÂTIMENT

Implantée en Seine-et-Marne depuis près de vingt ans, Avenir Bâtiment s'impose comme un exemple de réussite entrepreneuriale locale. Entreprise générale du bâtiment, l'entreprise familiale dirigée par la nouvelle génération Akpinar conjugue savoir-faire, rigueur et modernisation. Entre structuration interne, montée en compétences et passage de témoin, elle incarne une vision durable et humaine du secteur du bâtiment.



La spécificité de l'activité : qualité, réactivité, maîtrise interne

Crée en 2006 par Naki Akpinar, l'entreprise Avenir Bâtiment s'est imposée comme une entreprise familiale solide et respectée dans le secteur de la rénovation et de la réhabilitation. Forte de 40 collaborateurs, dont 25 ouvriers qualifiés, la société intervient sur des projets variés : logements sociaux, établissements publics et privés ou encore travaux de génie civil. « Nous réalisons la majorité de nos chantiers en interne. Cette maîtrise nous permet d'assurer une qualité constante et une meilleure réactivité », souligne Mélissa Akpinar, qui incarne aujourd'hui, avec Ali et Ezgi, enfants du fondateur, la nouvelle génération à la direction. Initialement tournée vers la sous-traitance pour les grands groupes, l'entreprise a progressivement évolué vers la réponse directe aux appels d'offres, avec un pôle études structuré depuis 2024.

Défis structurants et opportunités de développement

La priorité est claire : structurer pour durer. Ces dernières années, Avenir Bâtiment a mis en place un pôle achats et renforcé le suivi administratif afin d'éviter les dérives qui peuvent fragiliser une PME.

« Nous avons connu des incidents de gestion coûteux, mais chaque erreur a été un apprentissage. Aujourd'hui, notre objectif est de consolider notre organisation et de préparer la relève. »

L'entreprise investit dans la formation continue de ses équipes et veille à maintenir un dialogue transparent avec ses clients, notamment les bailleurs sociaux comme Immobilière 3F ou Emmaüs Habitat, pour lesquels la confiance reste la clé.

Contact :
www.avenirbatiment.com
contact@avenirbatiment.com
 01 64 79 43 63

AVENIR BÂTIMENT
TRAVAUX PUBLICS

En route vers la performance durable et transition générationnelle

Avenir Bâtiment entend rester à taille humaine tout en consolidant ses compétences techniques et administratives. L'enjeu est d'obtenir davantage de certifications pour renforcer la compétitivité sur les marchés publics, tout en préparant la transition générationnelle.

Après avoir participé au congrès HLM à Paris en tant que visiteurs, l'équipe d'Avenir Bâtiment y était exposante pour la 85^e édition, qui a eu lieu en septembre 2025.

« C'est une fierté et une motivation pour toute l'équipe d'avoir un stand en face de groupes internationaux de construction ! », nous confie Mélissa. Une ambition simple mais forte : pérenniser l'entreprise familiale en conjuguant exigence, transparence et esprit d'équipe.



JOKER LOG :

LA LOGISTIQUE FAMILIALE QUI A TOUT D'UNE GRANDE



Une croissance maîtrisée

Installée en Seine-et-Marne, Joker Log s'impose comme un acteur incontournable de la logistique intégrée. En quelques années, l'entreprise familiale a changé d'échelle : effectifs en hausse, surface doublée, chiffre d'affaires dépassant les 20 millions d'euros... Une croissance solide, bâtie sur la fidélité des équipes et une stratégie mesurée. Au cœur de cette réussite, une conviction : c'est en valorisant ses équipes que l'entreprise progresse. Joker Log investit dans la montée en compétences, promeut ses collaborateurs et accompagne ses alternants jusqu'à l'embauche. Cette politique s'appuie sur la structuration de pôles stratégiques (méthodes et projets, transport, ressources humaines) et sur une modernisation continue des outils. La dématérialisation des flux et l'intégration d'outils numériques performants permettent désormais une traçabilité totale, un gain de productivité et une réactivité accrue au service des clients.

Des partenariats solides et diversifiés

Cette dynamique repose aussi sur des partenariats solides et durables. Historiquement implantée dans le pharmaceutique, où elle collabore avec plusieurs grands acteurs français, l'entreprise Joker Log s'est ouverte à de nouveaux secteurs comme l'édition, la cosmétique, l'alimentaire et l'industrie. Son site Seveso de Savigny-le-Temple offre une capacité unique pour le stockage et la manipulation de produits sensibles, au service d'entreprises industrielles ou de laboratoires de renom.

Ancrée en Seine-et-Marne, la PME Joker Log transforme depuis plus de trente-cinq ans la logistique familiale en un modèle de performance au service des acteurs exigeants de l'Île-de-France. Présente sur dix sites et active dans des secteurs variés – du verre aux produits dangereux, de l'édition à la cosmétique – l'entreprise conjugue ancrage local, polyvalence et transmission générationnelle.



Kris BRAJON - Directeur général
Joker Trans Log (gauche)
Joris BRAJON - Directeur général
Joker Log (droite)

Chiffres clés

10
sites

130 000m²
de stockage

35 ans
d'expérience

+100
collaborateurs

Contact :
jokerlog.fr



BOULANGERIE CRÉATION :

L'EXPERTISE AU SERVICE DES ARTISANS BOULANGERS D'ÎLE-DE-FRANCE

Créée en 2022 et forte d'une expérience de plus de 26 ans dans l'équipement de boulangerie, Boulangerie Crédation s'impose comme un acteur incontournable de l'équipement professionnel pour les artisans boulangers et pâtissiers d'Île-de-France. Installée à Ozoir-la-Ferrière, l'entreprise accompagne les professionnels dans la conception, l'installation et la maintenance de leurs espaces de production et de vente.

Spécialiste du matériel de boulangerie et de pâtisserie, Boulangerie Crédation propose une large gamme d'équipements : fours, vitrines, chambres de pousse, pétrins, chambres froides et mobilier sur mesure. L'entreprise collabore avec de nombreux fournisseurs partenaires, garantissant un matériel fiable, performant et conforme aux exigences des métiers de bouche. L'entreprise fait par ailleurs le choix de travailler exclusivement avec des fabricants français, afin d'assurer une qualité irréprochable et de soutenir le savoir-faire national.

Au-delà de la fourniture d'équipements, la société se distingue par son approche globale : accompagnement personnalisé, service après-vente réactif et maintenance assurée par des techniciens qualifiés. Chaque projet est suivi avec une attention particulière, du conseil à la mise en service, afin d'offrir aux artisans un environnement de travail à la fois fonctionnel et esthétique.

« Fidèles à l'esprit de l'artisanat, nous plaçons la satisfaction de nos clients au centre de toutes nos réalisations », souligne Benoît, représentant légal de l'entreprise.



Composée aujourd'hui de deux représentants légaux, d'une directrice administrative et financière, d'un responsable SAV, de deux techniciens et d'une équipe administrative dédiée, Boulangerie Crédation s'appuie également sur une dizaine d'intervenants professionnels. L'entreprise cultive une culture d'équipe soudée, fondée sur la proximité, la réactivité et la disponibilité. Cette dimension humaine est au cœur de sa réussite : Boulangerie Crédation mise sur la confiance et la relation directe avec ses clients pour bâtir des partenariats durables.

Grâce à sa croissance continue, l'entreprise a récemment obtenu un deuxième local, renforçant ainsi sa capacité d'accueil et d'organisation. Elle dispose désormais de 140 m² de stockage et de 50 m² de bureaux, offrant un cadre de travail adapté à ses ambitions de développement.

Soutenue par un réseau de partenaires toujours plus large, Boulangerie Crédation poursuit son expansion avec la même exigence : offrir aux boulangers et pâtissiers franciliens un service sur mesure, alliant expertise, fiabilité et proximité.



ÉCOLE 89 :

FORMER LES TALENTS DE LA DEEPTECH, ANCRÉS DANS LA RÉALITÉ DES ENTREPRISES



Implantée à Ferrières-en-Brie, au cœur de la technopole H-Tech Valley, l'École 89 s'affirme comme un pôle d'excellence du numérique et de la DeepTech en Seine-et-Marne. Fondée en 2008, l'école tire son nom d'un double clin d'œil à l'histoire : 1789, année de la Révolution, et 1989, naissance du web. Son modèle repose sur l'apprentissage par projet, un fort taux d'encadrement et des cursus en alternance, pour faire émerger des profils immédiatement opérationnels dans les métiers de la tech et du digital. 3 questions à Aurélie Mungalu, directrice du développement.

Qu'est-ce qui fait la spécificité de votre établissement ?

Nous venons de franchir une étape importante : l'École 89 devient l'École de la DeepTech. Cela traduit notre ambition : former non plus des exécutants du numérique, mais de véritables créateurs de technologies et stratégies du numérique, capables d'en comprendre les ressorts économiques et sociaux. Nous voulons dépasser le cadre classique des écoles du numérique pour développer des expertises profondes, ancrées dans la recherche, l'innovation et les usages réels des entreprises. Notre pédagogie repose sur deux piliers : la pédagogie par projet, apprendre en construisant, qui place les étudiants au cœur de projets concrets avec des entreprises, et l'hybridation des compétences, via notre stratégie Audace 6.0 et le parcours Fusion Trail avec nos écoles soeurs EBS et Ferrières, l'école de l'excellence. La maîtrise technique seule ne suffit pas, un expert en IA doit comprendre les enjeux du business. C'est cette vision globale qui fait toute la différence.

Quels sont les grands défis et opportunités de l'École 89 ?

Notre principal défi est de préparer nos étudiants à des métiers qui n'existent pas encore. La technologie évolue à une vitesse inédite ; notre rôle est de leur transmettre les clés et les outils pour s'adapter à un monde numérique en perpétuelle mutation. C'est pourquoi nous actualisons nos programmes chaque année avec un advisory board composé de décideurs du territoire et de professionnels de la tech. Nos opportunités sont immenses : la demande d'experts en informatique explose en Seine-et-Marne, et notre ancrage local nous permet d'accompagner directement les entreprises, qu'il s'agisse de projets étudiants, de formations courtes en IA, ou de masterclass avec des acteurs comme SAFRAN, la Police nationale ou le Ministère des Finances. Enfin, nous voulons aussi relever un défi sociétal : féminiser la tech. Nous avons lancé la bourse « Women in DeepTech », avec des aides allant jusqu'à 3 000 € pour encourager les jeunes femmes à rejoindre ces filières.

Quelles sont vos ambitions à moyen terme ?

Nous voulons consolider notre position comme hub Deep Tech de référence du territoire, en lien étroit avec les entreprises locales et le Groupe Accelis. D'ici 2026, nous ouvrirons un nouveau campus à Ferrières-en-Brie : un espace de 30 000 m² réunissant nos trois écoles dans un écosystème propice à l'innovation, à l'entrepreneuriat et à la collaboration entre étudiants et entreprises. Notre ambition n'est pas la croissance à tout prix, mais une croissance durable et humaine, à taille réelle. Former des jeunes compétents, éthiques et curieux, capables de penser les technologies de demain : c'est ça, l'esprit DeepTech que nous portons.



MEETRIX,

QUAND L'HUMAIN RENCONTRE L'INFORMATIQUE

Plutôt que de se cantonner à la maintenance applicative ou à l'hébergement standard, MEETRIX a conçu une approche globale qui valorise l'innovation, la performance et la durabilité. Sa mission : offrir des infrastructures matérielles et logicielles spécialisées, pensées pour accompagner les ambitions de ses clients, de la stratégie à la mise en œuvre, avec un engagement fort en matière de sécurité et d'efficacité.

C'est pour cela que MEETRIX a fait le choix d'une organisation et d'une offre hors norme et qui lui ressemble : Gestion 360° !

L'entreprise met tout en œuvre pour permettre ses clients, d'avoir un interlocuteur unique pour gérer et sécuriser leur système numérique. Si sa position d'expert est affirmée, au travers de son équipe multi-certifiée, l'entreprise tient à garder les relations humaines au cœur de son activité en prônant le respect et la participation active au sein des relations avec ses clients. Elle s'emploie à développer une relation durable et en toute confiance pour que les évolutions de demain soient des opportunités pour celles et ceux qu'elle accompagne.

Et c'est parce que cette intelligence collective est un moteur que MEETRIX a fait le choix de l'holocratie et d'une structure d'entreprise ouverte.

Cette organisation redéfinit le fonctionnement global : la hiérarchie n'est plus horizontale mais s'appuie sur des cercles autonomes et interconnectés, favorisant la responsabilité partagée, la transparence et la prise de décision collaborative. Chacun des cercles intègre différents rôles avec des tâches prédéfinies et leurs responsabilités associées et ce sont les membres de l'équipe MEETRIX qui se positionnent sur ces rôles.

Ce fonctionnement soutient l'autonomie, l'engagement, la créativité et la transparence pour un meilleur épanouissement des collaborateurs.

Cela est d'ailleurs rendu possible par le placement de l'humain au cœur de l'entreprise et de valeurs fortes comme le respect, la bienveillance et la sincérité. Par ailleurs, la société déploie un budget de formation à disposition de ses collaborateurs et des conditions de travail adaptatives. Ils ont ainsi la possibilité de se former très largement, à la fois sur les sujets techniques mais également sur la gestion de projets et les aspects relationnels.



C'est donc le choix de l'humain qui a été privilégié, permettant une adéquation totale des valeurs de l'entreprise avec sa relation aux clients, qui bénéficient des bienfaits de cette structuration atypique au travers d'un accompagnement sans angle mort. MEETRIX revendique aujourd'hui cette approche audacieuse et singulière. Une organisation qui bouscule les codes, allie innovation et expertise et place la confiance et la bienveillance au cœur de chaque projet.

PARTENAIRE



Contact :
09 78 25 38 11
contact@meetrix.fr
www.meetrix.fr

meetrix

05 ÉDITO.**ACTUS.**

- 06** En bref
- 10** Comment enrayer le décrochage français ?
- 12** Entretien avec Pascal Laborde, administrateur de Polyvia Île-de-France
- 16** Entretien avec Pascal Morand, président exécutif de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode

MANDATS.

- 22** Le Conseil de prud'hommes
- 23** 3 questions à Jacques-Frédéric Sauvage, chef de file prud'hommes du MEDEF Île-de-France, vice-président du Conseil de prud'hommes de Paris

ATOUTS.

- 24** COSMETIC VALLEY, le cœur battant de la cosmétique mondiale
- 26** Entretien avec Marc-Antoine Jamet, président de COSMETIC VALLEY

L'INVITÉE.

- 42** Entretien avec Véronique Bédague, PDG de Nexity

ZOOM SUR.**RISQUES HYDRIQUES : ANTICIPER LE CHOC**

- 48** Identifier la menace
- 53** Entretien avec Emma Haziza, hydrologue, docteure de l'École des Mines de Paris
- 55** Rendre l'Île-de-France plus résiliente face aux crues
- 57** Un nouveau bassin de retenue en Seine-et-Marne
- 58** Comment les entreprises s'adaptent-elles ?
- 62** Accompagner la transition

DÉCRYPTAGE.

- 66** Redresser un système de santé à bout de souffle
- 69** Risques psychosociaux au travail : soyons vigilants

REPÈRES.

- 72** Entreprise et handicap : encore un effort
- 74** Le management humaniste au service de la performance : entretien avec Isabelle Vitte Blanchard, fondatrice d'IVB Conseil

PORTRAIT D'ENTREPRISE.

- 76** CPGF-Horizon étudie le passé, pour préparer l'avenir

INTERNATIONAL.

- 78** L'Italie redresse la tête

DROIT.

- 80** Congés payés et maladie : alignement du droit français sur le droit européen

À DÉCOUVRIR.

- 82** Spectacles, expositions



DIRECTEUR DE PUBLICATION: Virginie Rhéa, délégué général / **RÉDACTRICE EN CHEF**: Elena Natalitch, directrice Presse et Communication / **RÉDACTION ET COORDINATION**: Philippe Sclavon / **COUVERTURE**: E. Legouhy / **MAQUETTE ORIGINALE** Cithéa. / **CONCEPTION GRAPHIQUE, RÉALISATION, MISE EN PAGE ET RÉGIE PUBLICITAIRE**: Cithéa. 178, quai Louis Blériot. 75016 Paris - 01 53 92 09 00 - contact@cithea.com - www.cithea.com - contact@cithea.com / **PUBLICITÉ**: Vous souhaitez figurer dans la prochaine édition ? Cithéa. 01 53 92 09 00 / **IMPRESSION**: Imprimerie Tanghe Printing / **DÉPÔT LÉGAL**: 1^{er} trimestre 2026

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

30 DOSSIER.

**ÉLECTIONS
MUNICIPALES 2026 :
QUEL AVENIR
ÉCONOMIQUE POUR
NOS TERRITOIRES ?**

- 32** Des élus plus à l'écoute
- 34** Quelles sont les priorités des entreprises franciliennes ?
- 38** Entretien avec Vincent Gollain, directeur études et expertises du CNER, fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation
- 41** L'intercommunalité, acteur central du tissu économique local

**Air Europa la compagnie
spécialiste de L'Amérique
latine et des Caraïbes avec plus de
20 destinations au départ d'Orly^(*)
vous présente sa classe affaires.**



Classe affaires à bord du Dreamliner 787-9

Où chaque personne est un monde.
Un monde privé rien que pour vous grâce à
l'espace entre les sièges, à la hauteur de la
cabine, à la grande taille des hublots et aux
sièges totalement inclinables où vous pourrez
profiter d'une expérience inoubliable sur nos vols:

**Buenos Aires, Brésil, Saint Domingue, Lima
Panama, Bogota et Miami entre autres...**

Voyagez en classe affaire sur www.aireuropa.com

(*) Et au départ de nombreuses villes Européennes dont Bruxelles, Frankfort, Genève
(dès Juin 2026) ... et Barcelone, Bilbao pour la zone frontalière espagnole

Important: La ligne 14 du métro Parisien dessert directement Orly avec le centre de Paris.



« Avant de débattre du partage de la valeur, il faut d'abord recréer les conditions de la croissance. »

BRUNO BERTHET

PRÉSIDENT DU MEDEF ÎLE-DE-FRANCE



RETROUVONS UN CAP

Le spectacle donné par la représentation parlementaire ces derniers mois, incapable de prendre les décisions courageuses et nécessaires au redressement financier du pays, et lancée dans un concours Lépine sans limites de la taxation (plus de 53 Md € d'impôts supplémentaires au terme de l'examen de la partie recettes du budget), est le symbole d'un pays à bout de souffle, qui doit retrouver les chemins de la raison, sous peine d'être déclassé pour longtemps.

« Comment continuer à investir sereinement quand les politiques publiques ne favorisent plus clairement la croissance et la production ? » Une interrogation partagée par de nombreux dirigeants, qui ont dans leur ADN le goût d'entreprendre et de faire réussir leurs équipes.

Mais pour cela, nos entreprises ont besoin de stabilité, de visibilité et de moyens pour produire, innover et recruter. Et il y a urgence.

Partout dans le monde, nos principaux concurrents ont initié des politiques de soutien à leurs entreprises, pour créer plus de richesse et, par là même, renforcer l'emploi et le pouvoir d'achat.

Alors que les députés français taxent chaque jour davantage, et que la suspension de la réforme des retraites se paiera en manque de croissance, en dettes et en impôts, nos voisins allemands ont décidé 46 Md € d'aides aux entreprises pour investir et une baisse du taux d'impôt sur les sociétés fédérales à 10 %. Quel contraste !

Ayons le courage de réduire les dépenses publiques qui ont atteint des niveaux insoutenables, à l'image du déficit de la sécurité sociale qui a plus que doublé ces deux dernières années pour atteindre 23 Md € en 2025.

Avant de débattre du partage de la valeur, il faut d'abord recréer les conditions de la croissance. Le seul vrai débat qui devrait nous occuper est celui de la création de richesse,

pour notamment offrir à notre jeunesse de meilleures conditions de formation et d'inclusion dans le monde du travail. Le MEDEF a fait des propositions concrètes et raisonnées en ce sens. Elles guideront nos actions auprès des élus et des services de l'Etat en 2026.

Au milieu de la tourmente, soyons plus que jamais engagés !

Soyons pleinement investis dans l'exercice de nos mandats : c'est là que s'exerce concrètement notre influence via l'expression du paritarisme, qui a prouvé son efficacité. Portons nos propositions auprès des médias, pour gagner la bataille des idées, au moment où les Français n'ont jamais eu une aussi bonne opinion des entreprises.

Mettons nos capacités d'innovation et d'adaptation au service de la réussite de nos entreprises et de l'économie française, afin que 2026 soit une bonne année.



Le poids économique de l'Ile-de-France s'accentue

La part de l'Ile-de-France dans le produit intérieur brut de la France métropolitaine est passée de 29,4 % en 2004 à 31,1 % en 2023, selon l'INSEE. Centralisme français oblige, 79 % des sièges des 120 premières entreprises cotées, sont concentrés en Ile-de-France. Plus des deux tiers de ces sièges sont situés à Paris et à La Défense. L'écosystème des start-up ayant atteint une certaine taille, n'échappe pas à cette concentration. Sur vingt-quatre « licornes » recensées en France en 2024, une seule était située en province, quatre dans les départements franciliens et dix-neuf à Paris. Un constat qui amène la fondation Jean Jaurès à souligner que « *La province n'est donc que très peu irriguée par les retombées de la nouvelle économie et Paris, une nouvelle fois, capte l'essentiel des richesses et des hautes rémunérations générées par ce nouvel âge du capitalisme, créant une injustice sociale.* » Il en découle une accumulation des richesses qui atteint des proportions inégalées dans la métropole parisienne, où les fortunes se « sédimentent » inexorablement depuis des décennies, selon une note de l'institution, datée du 4 septembre dernier.

Mistral devient la première décacorne française avec une valorisation de 14 Md \$

La start-up fondée par Arthur Mensch, Guillaume Lample et Timothée Lacroix, a levé 1,7 Md € en septembre, dont 1,3 Md € auprès du champion néerlandais des semi-conducteurs ASML. DST Global, le célèbre fonds créé par le milliardaire Yuri Milner, fait également son entrée au capital de la jeune société d'IA. Un partenariat stratégique pour l'écosystème européen de l'intelligence artificielle, dont Mistral est devenu l'un des étendards. Plusieurs investisseurs existants ont remis au pot : Andreessen Horowitz, Bpifrance, General Catalyst, Index Ventures, Lightspeed et Nvidia. La pépite parisienne atteint désormais une valorisation de 11,7 Md €, soit près de 14 Md \$, devenant ainsi la start-up la mieux valorisée de France. Cet apport de capitaux constitue une bonne nouvelle pour l'entreprise. Mistral, qui a d'abord développé des grands modèles de langages (LLM) avant de les intégrer à un éventail de solutions d'IA génératives grand public (Le Chat) ou professionnelles, est aujourd'hui considéré comme le seul acteur européen capable de rivaliser avec les géants américains (OpenAI, Anthropic, Google) ou chinois (DeepSeek, Alibaba).



Champions d'Europe

Avec 17 médailles d'or, d'argent et de bronze, la France a été la nation la plus distinguée lors de la compétition européenne EuroSkills, organisée, du 9 au 13 septembre 2025, à Herning, au Danemark. À ces récompenses s'ajoutent 10 diplômes d'excellence, attribués aux candidats ayant obtenu un score élevé sans monter sur le podium. Les épreuves concernaient 38 métiers, allant des technologies numériques à la mécanique, en passant par l'hôtellerie-restauration, les services ou encore les métiers du végétal. Un Français, Loris Cubizolles (région Auvergne-Rhône-Alpes), a marqué cette édition en remportant l'or en fraisage et en obtenant le titre de « Best in Europe », distinction qui récompense le meilleur score toutes disciplines confondues.

15 MD €, C'EST LE COÛT DE LA CRISE POLITIQUE NÉE DE LA DISSOLUTION

Investissement et confiance en berne, taux d'intérêt en hausse, coût des élections... la facture de la crise politique s'annonce salée, alourdisant des finances publiques déjà mal en point. Selon l'OFCE, qui a évalué les effets de l'incertitude ambiante, le coût de la crise politique, depuis son déclenchement en juin 2024, se chiffrera à 0,5 point de croissance à la fin 2025, soit 15 Md €.

Pour les experts d'Allianz Trade, la dissolution seule de l'Assemblée nationale a coûté 4 Md €, répartis entre une baisse de 2,9 Md € des rentrées fiscales liée à la perte de 0,2 point de croissance et une hausse de la charge sur les taux d'intérêt français, de l'ordre de 1 Md €.



13 propositions en faveur de l'emploi des jeunes

Face aux inégalités de parcours et aux difficultés d'insertion,

le MEDEF avance 13 mesures concrètes

pour redonner à chaque jeune Français confiance en son avenir, en l'école, en la formation et dans le travail.

Ces propositions s'articulent autour de cinq priorités :

- mieux orienter, pour révéler les talents de chacun ;
- mieux former, pour donner à tous les clés de la réussite ;
- mieux insérer, pour faciliter l'accès à l'emploi ;
- mieux accompagner, pour sécuriser les débuts de carrière ;
- mieux loger, pour permettre à chaque jeune de construire son autonomie.

En matière d'orientation, le MEDEF propose de mettre en place un bilan d'orientation personnalisé, d'encourager les immersions longues en entreprise au cours de la scolarité, de renforcer la mixité dans les filières scientifiques et de généraliser les stages en entreprise pour les nouveaux enseignants.

Pour améliorer la formation, le MEDEF fixe comme objectif de placer la France dans le « top 10 » du classement PISA (aujourd'hui 27^e) et de réduire de 5 % par an, le nombre de formations post-bac sans débouchés. Une meilleure insertion dans l'emploi passe par le triplement des formations de niveau bac +1, la création de bureaux des entreprises dans les universités et un meilleur accompagnement financier des étudiants modestes.

Pour sécuriser les débuts de carrière, le MEDEF souhaite que les formations soient plus en adéquation avec les besoins des entreprises et que la période d'essai soit prolongée. Il ambitionne d'accompagner 200 000 jeunes mentorés chaque année d'ici 2028.

Enfin, une ouverture sur l'international est indispensable, avec 300 000 jeunes en mobilité européenne chaque année à horizon 2035. Objectif : porter le taux d'emploi des jeunes à 50 % (contre 35 % aujourd'hui).

Pour compléter ces propositions, il souhaite déclencher un véritable choc d'offre de logements pour les étudiants et alternants, grâce à des procédures simplifiées et accélérées, avec, à la clé : 15 000 logements supplémentaires pour les jeunes chaque année.





La proximité au service des marques et des générations connectées.

1. Quelles sont les spécificités de Snapchat par rapport aux autres plateformes, notamment pour toucher la Gen Z et les Millennials ?

Snapchat est une application de messagerie visuelle, conçue pour renforcer les liens avec ses amis et sa famille. C'est la plateforme de la proximité et de l'authenticité, et selon la dernière étude de Kantar, Snapchat est aujourd'hui la 2^e plateforme publicitaire la plus appréciée par le grand public. Dans un monde saturé

de contenus et de publicités, Snapchat se distingue en offrant aux marques la possibilité de toucher leurs audiences dans un contexte de confiance et d'attention réelle.

Chaque mois, plus de 900 millions de personnes dans le monde se connectent sur Snapchat pour partager des moments du quotidien avec leurs amis et leur famille. En France, 26 millions de personnes utilisent l'application, dont 91 % des 15-24 ans et 64 % des 25-40 ans.

Cette relation de proximité explique pourquoi les Snapchatters ouvrent l'application près de 40 fois par jour. C'est un engagement sans équivalent et une opportunité unique pour les entreprises qui veulent établir une relation durable avec leurs publics.

2. Comment la plateforme Snapchat accompagne-t-elle les annonceurs dans leurs enjeux business et de communication ?

Nous ne sommes pas simplement une plateforme de visibilité, nous accompagnons nos partenaires sur leurs enjeux business concrets. Nous travaillons aujourd'hui avec la grande majorité des acteurs du CAC 40, ainsi qu'avec des entreprises de tous les secteurs. Cet ancrage nous permet d'apporter des solutions adaptées aux différents objectifs de marque.

« C'est la plateforme de la proximité et de l'authenticité »

—
Grégoire Gazagne,
Président Directeur Général,
Snapchat France



Notre mission est d'aider les entreprises à toucher des audiences clés pour résoudre leurs défis business les plus critiques. Par exemple :

- **Pour répondre au défi du recrutement et marque employeur :** attirer des jeunes talents est un défi pour tous, des grandes institutions aux PME industrielles. Sur Snapchat, les 18-30 ans sont actifs chaque jour. Des acteurs comme le Ministère des Armées ou EDF l'utilisent déjà pour valoriser leurs métiers et générer des candidatures.
- **Pour répondre au défi de la réputation :** des marques comme Chloé Parfums utilisent Snapchat pour allier créativité, influence et impact business. La campagne menée avec Léna Situations, accompagnée d'une Lens de réalité augmentée, a généré plus de 5 millions d'essais virtuels et une hausse de 6,8 % des ventes en magasin, une belle illustration de la manière dont innovation et désirabilité peuvent aller de pair.
- **Pour répondre au défi de la croissance :** avec Snapchat un client peut passer en quelques secondes de la découverte d'un produit à son achat. Sephora, par exemple, utilise nos Lenses de réalité augmentée pour proposer des essayages virtuels, avec un impact direct sur ses ventes.

3. Auriez-vous un cas concret qui illustre la façon dont les marques ont déjà généré de la valeur grâce à Snapchat ?

Snapchat génère de la valeur à plusieurs niveaux, selon les priorités des entreprises :

- **Pour bâtir une communauté engagée :** la Ligue 1 McDonald's a renforcé son lien avec les fans. En moins d'un mois, la campagne a généré près de 11 millions de vues et plus de 100 000 nouveaux abonnés, créant une base plus large et plus fidèle.
- **Pour innover en image de marque :** Cartier a récemment allié héritage historique et innovation avec une activation en réalité augmentée place Saint-Michel à Paris. Grâce à un affichage monumental enrichi d'un QR code, les passants ont vu surgir l'emblématique Panthère en 3D et prolongé l'expérience sur Snapchat, incarnant parfaitement l'alliance entre luxe et innovation.

• **Pour stimuler directement les ventes :** Yves Rocher a transformé une campagne de Noël en levier commercial grâce à un essai virtuel en réalité augmentée. Résultat, plus de 765 000 personnes ont testé ses produits, +7 points de considération de marque et +5 % de ventes supplémentaires chez les plus de 35 ans.

• **Pour avoir un impact sociétal :** avec la campagne M'T Dents, l'Assurance Maladie a sensibilisé efficacement les jeunes à la santé bucco-dentaire grâce à des vidéos et des expériences immersives, rendant un message de prévention plus attractif et mémorable.

Ces exemples démontrent que Snapchat n'est pas seulement un outil de communication mais un partenaire qui peut générer des résultats mesurables, qu'il s'agisse de croissance commerciale, de réputation, de mobilisation communautaire ou d'impact citoyen.

4. Quels conseils donneriez-vous aux dirigeants pour intégrer Snapchat dans leur stratégie et préparer l'année 2026 ?

Je formulerais trois recommandations :

1. **Entrer dans la conversation :** sur Snapchat, une marque n'est pas un annonceur extérieur mais un acteur de la vie quotidienne. Les entreprises qui réussissent sont celles qui savent se présenter comme un interlocuteur proche, qui parle simplement et crée un lien de confiance. C'est un changement de paradigme majeur : on ne "communique" plus seulement, on "participe".

2. **Faire de l'innovation une compétence, pas une option :** la réalité augmentée n'est plus un gadget. En 2026, elle sera un standard de la relation client, de la communication et même du recrutement. Les entreprises qui investissent dès aujourd'hui prennent de l'avance ; celles qui attendent devront combler un retard difficile à rattraper.

3. **Se concentrer sur l'impact réel :** Snapchat permet déjà de générer des ventes, d'attirer des talents ou de renforcer une image de marque. Ce ne sont pas que des campagnes de communication, mais des leviers mesurables qui contribuent directement au résultat.

« Pour rester pertinents demain, les dirigeants doivent dès aujourd'hui investir dans des expériences interactives, immersives et authentiques. Snapchat est votre partenaire pour y parvenir. »

COMMENT ENRAYER LE DÉCROCHAGE FRANÇAIS ?

Sous l'impulsion du MEDEF, une centaine d'économistes, chefs d'entreprise et experts réunis sous l'appellation « Front économique », ont élaboré un document de 35 propositions, pour rattraper le retard économique et budgétaire. Des solutions clé en main s'inspirant de ce qui fonctionne chez nos voisins.

Il s'agit notamment de limiter considérablement le poids de l'État en diminuant le nombre de fonctionnaires d'1,5 million, en supprimant 20 000 collectivités locales ou en limitant le nombre de ministres à 23.

Réformer en profondeur pour relancer la compétitivité

Le MEDEF plaide pour une nouvelle réforme des retraites, pour travailler jusqu'à 64 ans et plus, avec l'introduction d'un âge pivot variable et d'une part de capitalisation pour améliorer la pension des retraités. En matière de fiscalité, il demande la reprise dès 2026, de la trajectoire de suppression de la CVAE, en échange de la suppression d'aides jugées peu efficaces, et fustige un retour de l'ISF qui serait ravageur pour notre économie et le financement des entreprises. Le Front économique recommande encore de former 50 000 femmes scientifiques, ingénieres ou techniciennes supplémentaires chaque année, ou de remonter à 500 000 les constructions annuelles de logements. Sur le front européen, le MEDEF regrette que l'Union ne sache pas s'imposer face aux États-Unis et à la Chine, appelle à une mise en œuvre rapide du rapport Draghi, réaffirme la nécessité d'une simplification des procédures et de la fin de standards excessifs pour faciliter la décarbonation de l'industrie et son soutien à la signature du traité Mercosur.

Une priorité : la jeunesse

Le chômage élevé des jeunes (19 %) est une faillite collective, avec de lourdes conséquences sociales, sociétales, économiques, territoriales et

parfois sécuritaires, malgré les initiatives d'entrepreneurs qui se multiplient. Redresser le taux d'emploi des jeunes cocherait toutes les cases de ce retour à l'espérance, à la prospérité et à la cohésion sociale dont notre société a tant besoin. Pour changer la donne, en complément d'une réaffectation des ressources destinées à l'éducation, il faut poursuivre la réforme du lycée professionnel, améliorer l'orientation, pour laquelle le MEDEF a déjà fait 14 propositions, et entamer la réforme du premier cycle universitaire. Dans tous ces domaines, l'engagement des chefs d'entreprise sur le terrain peut faire la différence. Une priorité du mandat de Patrick Martin, mais aussi un défi majeur : diviser par deux le taux de chômage des jeunes en cinq ans.

À 4,6 % du PIB, soit 130 Md €, les seuls impôts de production en France sont près de deux fois plus élevés que la moyenne européenne. ●

Retrouvez l'intégralité des propositions du Front économique :



Le Nouveau Consensus européen et le contretemps français



RENCONTRE AVEC
ANTONIN BERGEAUD
PROFESSEUR D'ÉCONOMIE À HEC PARIS

Lauréat du Prix du meilleur jeune économiste 2025, il est l'un des co-signataires des propositions du Front économique, qui avance 35 propositions pour enrayer le décrochage français. Rencontre avec Antonin Bergeaud, professeur d'économie à HEC Paris.

Dans les débats autour de la dette de la France, on entend tout et son contraire. Quelle est la situation exacte du pays ?

La situation est préoccupante, notre croissance structurellement faible, notre fort endettement et notre incapacité à résorber l'augmentation des dépenses publiques depuis 2020, nous conduisent à devoir arrêter de réfléchir à l'avenir pour nous concentrer sur le court-terme.

Comment trouver 100-120 Md € ? Quel impôt augmenter, quelle dépense raboter etc...

La difficulté principale est que ce débat n'est plus économique, il est devenu politique ce qui renforce le sentiment de blocage.

L'une des clés que le Front économique avance pour le redressement est de « travailler davantage et d'être davantage à travailler ». Comment y parvenir rapidement ?

Dans ce contexte en effet, il nous faut libérer de la croissance, si possible rapidement.

Il y a deux façons de faire : augmenter la productivité ou augmenter le temps de travail. Comme le premier levier est bloqué à court terme il reste donc le second, c'est une forme de renoncement du point de vue de l'histoire économique, mais il est vrai que la France a un temps de travail collectif plus faible que ses voisins. Il faut fournir un effort sur l'emploi des seniors pour se rapprocher des niveaux allemands et néerlandais, mais ceci nécessitera sûrement de flexibiliser l'âge de départ à la retraite, car le faible taux d'emploi des seniors vient surtout de là.

Comment faire évoluer notre modèle social, afin qu'il devienne soutenable pour nos finances ?

Je ne crois pas qu'il faille faire évoluer drastiquement notre modèle social, mais affronter lucidement l'idée qu'il n'est pas compatible avec une création de richesse qui le rend soutenable. Il faut donc faire des choix collectifs et accepter de renoncer temporairement. Compte tenu des montants engagés, cela ne pourra sans doute se faire qu'en réformant les retraites et les dépenses de santé.

Le pouvoir d'achat est la première préoccupation des Français. Quelles sont les marges de manœuvre pour le soutenir, sans compromettre la compétitivité de nos entreprises ?

La consommation en France reste dynamique : c'est le principal vecteur de croissance ce qui n'est pas très étonnant compte tenu de l'ampleur des dispositifs de soutien engagés depuis 2020. L'État achète de la croissance en s'endettant, il ne me semble pas que le pouvoir d'achat soit la priorité dans cette séquence, même s'il faut faire attention à ne pas augmenter les inégalités et sans doute focaliser l'attention sur le taux de pauvreté qui augmente.

Notre croissance structurellement faible, notre fort endettement et notre incapacité à résorber l'augmentation des dépenses publiques depuis 2020, nous conduisent à devoir arrêter de réfléchir à l'avenir pour nous concentrer sur le court-terme.



Entretien avec

PASCAL LABORDE

administrateur de Polyvia Île-de-France

PLASTURGIE ET COMPOSITES :

L'INNOVATION AU CŒUR DU TERRITOIRE

« L'économie circulaire n'est plus une option : elle constitue désormais un levier de compétitivité, d'innovation et de durabilité pour la filière. »

Que représente le secteur de la plasturgie et des composites en Île-de-France ?

Notre profession en Île-de-France, c'est aujourd'hui un tissu industriel dense et structuré, composé de 222 établissements relevant des activités de la plasturgie, employant près de 5 800 salariés, auxquels s'ajoutent 16 sites industriels dédiés aux composites, regroupant plus de 1 400 salariés. Au total, la filière représente près de 7 300 emplois directs, répartis sur un territoire où l'industrie demeure un pilier essentiel de l'économie régionale. L'Île-de-France se distingue par la présence de sièges sociaux de grands groupes industriels, de centres de R&D et d'un réseau d'ETI et PME à haute valeur technologique, moteurs d'innovation. La région bénéficie d'un écosystème complet et interconnecté de moulistes, fournisseurs d'équipements, distributeurs de matières premières, recycleurs qui renforce sa compétitivité et son attractivité au cœur de la transition industrielle en cours.

Quels sont ses marchés traditionnels ?

Les entreprises franciliennes de la plasturgie et des composites sont avant tout des acteurs de la sous-traitance industrielle, au service de grands donneurs d'ordre régionaux et nationaux. Elles interviennent sur des marchés très diversifiés, historiquement structurés autour de la mobilité, du bâtiment, de l'emballage et du médical, auxquels s'ajoutent des débouchés en forte croissance dans l'aéronautique, la cosmétique, le pharmaceutique ou encore l'énergie. Cette diversité reflète l'agilité d'un tissu industriel capable de répondre à des besoins complexes et de s'adapter à des exigences toujours plus fortes en matière d'innovation, de qualité et de durabilité.

Dans un contexte où la transition vers une économie circulaire s'impose comme un enjeu majeur pour la filière, comment les entreprises de la plasturgie entendent-elles y répondre concrètement ?

Polyvia et l'ensemble des acteurs de la plasturgie et des composites sont pleinement engagés dans la transition vers une économie circulaire ambitieuse et responsable. Cet engagement s'inscrit dans la continuité des actions menées depuis plusieurs années pour transformer en profondeur le modèle de production et de consommation des plastiques en France. L'économie circulaire n'est plus une option : elle constitue désormais un levier de compétitivité, d'innovation et de durabilité pour la filière.

Polyvia en
Île-de-France

222

établissements plasturgistes

7 300

emplois directs

1,4 Md €

de chiffre d'affaires

OCIRP, les seniors dans l'entreprise.

Convaincu que le dialogue social a toute sa place sur les enjeux du vieillissement, les freins à l'emploi des seniors ainsi que les équilibres techniques en protection sociale, l'OCIRP a lancé, en partenariat avec l'Université de Nîmes, une étude sur la perception des seniors en entreprise.



« LE MAINTIEN
DE L'EMPLOI DES
SENIORS EST UN
SUJET SOCIÉTAL,
MAIS AUSSI EN
LIEN AVEC LE
FINANCEMENT
DES PROTECTIONS
SOCIALES. »

Rencontre avec Patricia Béchu, directrice du développement et des enjeux sociaux.

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER L'OCIRP ?

Patricia Béchu : « Créée en 1967 à l'initiative des partenaires sociaux, l'OCIRP est une Union d'institutions de prévoyance - la seule en France - à gouvernance paritaire et à but non lucratif. Son objectif est de développer et d'assurer des garanties de prévoyance au profit de toute personne en perte d'autonomie, que celle-ci soit liée au veuvage, à l'orphelinage, au handicap, à la maladie ou à l'âge. À chaque garantie assurantielle est associée un accompagnement social ou une assistance ».

SUR QUEL SUJET TRAVAILLE L'OCIRP ACTUELLEMENT ?

P B : « Sur l'emploi et le maintien dans l'emploi des seniors, et la cohésion intergénérationnelle dans l'entreprise. Un sujet en lien avec la loi du 14 novembre 2024 sur l'emploi des seniors en France. Dans ce contexte, nous menons des recherches scientifiques avec l'institut des métiers de la longévité de l'Université de Nîmes sur la perception des seniors en entreprise et les stéréotypes qui en découlent. Cette étude a démarré en septembre 2024 et s'est poursuivie jusqu'au mois d'avril. Pour cette première phase, deux questionnaires ont été créés et auxquels ont répondu 329 salariés, avec notamment une très forte participation d'entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire. L'un des enseignements de cette étude est le suivant : actuellement très peu de salariés savent s'il y a ou pas dans leurs entreprises des dispositifs en faveur des seniors. L'étude a aussi montré que, sur une échelle de 1 à 7 - 7 étant la meilleure note - la cohésion intergénérationnelle est de 4,76. Par ailleurs, des dispositifs pour les seniors existent dans l'entreprise, la cohésion d'équipe est meilleure ».

QUELLES SONT LES PHASES SUIVANTES ?

P B : « À partir des résultats de cette étude, nous allons organiser des entretiens semi-directifs avec des chefs d'entreprises, des salariés, des DRH, des partenaires sociaux, afin de toucher un maximum de personnes, et surtout les plus diversifiées possible. À partir de mars 2026 et jusqu'à l'été, nous proposerons aux partenaires sociaux des branches professionnelles une co-construction d'outils adaptés à leur secteur professionnel - industrie, services aux entreprises, économie sociale et solidaire, services à la personne, etc. L'objectif est de contribuer à les outiller pour négocier dans les branches des plans d'action qui soient vraiment adaptés à leur secteur professionnel mais également d'accompagner les partenaires sociaux : le maintien de l'emploi des seniors est un sujet sociétal, mais aussi en lien avec le financement des protections sociales. Ces actions s'inscrivent dans notre stratégie du haut degré de protection sociale ».

Une 3^e phase, dédiée à la mesure d'impact de la méthodologie utilisée et des outils produits en ateliers, se déroulera de septembre 2026 à juillet 2027.

OCIRP

Engagés pour l'autonomie !

Au cœur de cette transformation, le recyclage et l'incorporation des matières plastiques recyclées (MPR) jouent un rôle essentiel. Ces démarches concrètes permettent de préserver les ressources naturelles, de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de donner une seconde vie aux plastiques, en les réintégrant durablement dans les cycles de production. Polyvia et Polyvia Solutions accompagnent activement les entreprises dans toutes les dimensions de leur transition, en les aidant à comprendre et à appliquer le cadre réglementaire, tout en leur apportant un soutien technique et stratégique pour intégrer les matières plastiques recyclées dans leurs procédés de fabrication. Cette approche globale vise à créer un environnement propice à l'innovation et à la confiance, condition nécessaire pour amplifier la circularité dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur spécialité. Polyvia agit également auprès des pouvoirs publics pour promouvoir un cadre réglementaire et économique favorable à l'usage des matières recyclées, à la fois exigeant mais réaliste, et adapté aux réalités industrielles.

Vous avez également conclu un partenariat avec EDF, pour promouvoir des solutions énergétiques innovantes auprès des industriels. Comment se traduit-il sur le terrain ?

La transition énergétique constitue un enjeu majeur pour les industriels de notre filière. Elle concerne bien sûr nos procédés de production, mais également nos infrastructures : bâtiments, équipements, flottes de véhicules... Le partenariat noué avec EDF a pour objectif d'informer, de sensibiliser et d'accompagner concrètement les entreprises dans cette transition. Il se traduit par des actions de communication et de proximité : organisation de webinaires et d'ateliers techniques, retours d'expérience et outils pratiques permettant d'identifier les solutions les plus adaptées à chaque besoin. L'objectif : donner aux industriels les moyens d'agir, d'améliorer leur efficacité énergétique, de renforcer leur compétitivité et, à terme, de réduire durablement leur empreinte environnementale. C'est une démarche pragmatique, au service de la performance durable.



Sous la bannière « Entrez en matière », nous développons des actions de terrain pour faire découvrir nos métiers et leurs perspectives.



Comment assurez-vous l'attractivité du secteur, notamment auprès des jeunes générations ?

L'attractivité de notre secteur repose sur une valorisation proactive des métiers, des savoir-faire et des engagements de la filière. Nous agissons pour faire connaître la diversité des secteurs d'activité, la richesse des parcours professionnels et les nombreuses passerelles qu'ils offrent. Les jeunes générations sont particulièrement sensibles à la transition écologique, à l'innovation et au sens donné au travail : des dimensions aujourd'hui au cœur de nos actions. Sous la bannière « Entrez en matière », nous développons des actions de terrain pour faire découvrir nos métiers et leurs perspectives. Le camion PUXI, véritable vitrine itinérante de la plasturgie et des composites, sillonne les territoires pour aller à la rencontre des collégiens, lycéens et demandeurs d'emploi. Grâce à des démonstrations, manipulations et expériences immersives, il offre une découverte concrète, moderne et ludique de nos savoir-faire. En parallèle, la campagne nationale « Osons rêver », portée par Polyvia, contribue à moderniser l'image du secteur en soulignant son rôle central dans les solutions circulaires et durables. Enfin, nos équipes participent activement à de grands rendez-vous tels que la Semaine de l'Industrie, le Concours général des métiers ou encore les salons dédiés à la formation et à l'apprentissage, pour valoriser les carrières techniques et susciter des vocations. Notre ambition est claire : montrer que la plasturgie est une industrie d'avenir, au cœur de la transition écologique et de l'innovation française.

→ www.polyvia.fr



Entretien avec

PASCAL MORAND

**président exécutif de la Fédération de la
Haute Couture et de la Mode (FHCM)**

MODE CRÉATIVE :

UN ÉCOSYSTÈME QUI INNOVE ET RAYONNE

Pilier de l'attractivité et de l'influence de l'Île-de-France, la mode créative repose sur un écosystème d'excellence. Pascal Morand en éclaire les dynamiques et les perspectives. Rencontre.

Au-delà du glamour, que représente aujourd'hui le secteur de la haute couture et de la mode en Île-de-France, et comment se porte-t-il ?

L'Île-de-France est un écosystème central pour la mode créative. Paris en est le cœur mondial, avec la Paris Fashion Week, la Semaine de la Haute Couture, les sièges des Maisons, les bureaux de presse, les écoles – dont l'Institut Français de la Mode (IFM) – et l'ensemble des activités commerciales du secteur. Mais l'ensemble de la région est également mobilisé : ateliers, artisans, métiers d'art, studios de création, ainsi que de nombreuses communautés artistiques associées (musiciens, designers, vidéastes...).

Plus généralement, la mode créative constitue un écosystème stratégique, qui allie création, artisanat et innovation. Elle contribue au rayonnement culturel de la région et s'appuie sur un impact économique considérable, évalué à des dizaines de milliards d'euros de chiffre d'affaires et à une dizaine de milliers d'emplois. Les défis observés aujourd'hui traduisent une évolution des comportements de consommation, marquée par une plus grande sélectivité et des attentes qui dépassent le produit lui-même.

Dans ce contexte, la haute couture joue un rôle à la fois symbolique et stratégique : elle incarne un patrimoine vivant fondé sur l'excellence et renforce l'attractivité internationale de Paris, en soutenant l'emploi, le tourisme, les médias et l'influence globale du secteur.

Quelles sont les retombées des Fashion Weeks parisiennes pour notre région ?

Les Paris Fashion Weeks rassemblent chaque année plus d'une centaine de Maisons. Elles constituent un moteur essentiel de l'influence internationale et du dynamisme économique francilien. Elles confortent la position de Paris comme première capitale mondiale de la mode, en irriguant un écosystème dense d'entreprises, d'artisans et de médias. L'édition de septembre 2025 a généré 1,2 Md € de Media Impact Value^[1], soit niveau comparable à celui du Festival de Cannes, selon Launchmetrics. Ce résultat illustre la transformation de la Paris Fashion Week[®], désormais considérée comme un événement culturel majeur, qui dépasse largement le cercle professionnel.

La haute couture incarne des savoir-faire uniques. Comment les grandes maisons parviennent-elles à les préserver et les transmettre ?

La transmission repose d'abord sur les ateliers, où alternants et artisans expérimentés travaillent ensemble selon un modèle de formation intergénérationnel. Certaines Maisons disposent de leurs propres dispositifs de formation. CHANEL a inauguré le 19M à Aubervilliers, un lieu dédié au travail, à la transmission et à la préservation du patrimoine artisanal, regroupant onze maisons de métiers d'art et accueillant régulièrement expositions, ateliers et conférences ouverts au public. LVMH, à travers ses Métiers d'Excellence, fédère plus de 280 métiers dans la création et l'artisanat. Ses programmes « Excellent ! » et « You & ME » favorisent la formation et l'employabilité des jeunes.

^[1] Mesure en équivalent monétaire (\$) de l'impact et la visibilité obtenus, permettant d'évaluer la performance d'un événement.



INSTITUT VINCENT DE PAUL : UN APPRENTISSAGE FONDÉ SUR L'HUMAIN



Dans un paysage éducatif et professionnel en pleine mutation, l’Institut Vincent de Paul Réseau & Formation (VDP RF) s’impose comme un acteur singulier de l’enseignement catholique ; lui-même acteur majeur de la formation professionnelle en France. Né en 2020, de la volonté de la Compagnie des Filles de la Charité, il est aujourd’hui l’outil de formation continue et par apprentissage au service du vaste réseau vincentien.

« La racine humaniste et l’altruisme sont les deux ancrages de notre projet », rappelle Alexis Garcia, à la tête de l’institut. Au cœur du dispositif se trouve le Centre de formation par apprentissage (CFA) national vincentien, le seul CFA national de l’enseignement catholique congréganiste. Né il y a cinq ans, il affiche une croissance soutenue et dépasse les 650 apprentis, répartis dans 17 Unités de Formation par Apprentissage (UFA) en France et 43 certifications. Un développement rapide, mais raisonné. .

UN RÉSEAU ET UN LIEN UNIQUE AVEC L'ENTREPRISE

Avec 22 écoles, 18 collèges et 28 lycées dans son giron, VDP RF déploie un maillage national rare. En une demie décennie d’existence, le CFA national vincentien a su trouver sa place. « Tout le monde se connaît. C’est cet esprit familial, adossé à la solidité d’une institution historique, qui fait notre singularité », estime le directeur. Cette proximité n'est pas uniquement interne : ce réseau entretient depuis longtemps un dialogue étroit avec le monde économique. « Pour moi, il est inopérant qu'une structure scolaire ou de formation soit distante des entreprises. Nos apprentis y sont accueillis chaque jour et nous faisons partie de ces réseaux », ajoute-t-il.

Les secteurs couverts sont multiples : sanitaire, social, tertiaire, hôtellerie-restauration... Parmi les quatre UFA franciliennes, l'une se distingue particulièrement : l'école de production Ecmod, relevant du Lycée Albert de Mun, véritable atelier-école spécialisé dans les métiers techniques de la mode. L'établissement a d'ailleurs été choisi pour créer les chasubles des premières célébrations pascales de Notre-Dame de Paris depuis l'incendie de 2019.

« PRENDRE SOIN DE L'AUTRE »

« Ce qui nous guide, c'est le prendre soin de l'autre ! », insiste Alexis Garcia. Tous les apprentis rencontrent leur responsable avant leur

intégration et les formateurs, eux aussi, adhèrent à ces valeurs avant d'être recrutés. « C'est ce qui nous rend humain ». Alors que de nombreux CFA voient leurs effectifs baisser, le CFA vincentien poursuit sa croissance. « Là où d'autres chutent, nous progressons. Les valeurs et l'accompagnement rassurent », note-t-il. De plus en plus d'établissements extérieurs souhaitent rejoindre le réseau, mais l’Institut reste exigeant : « Nous souhaitons conserver nos valeurs et traditions pour former les professionnels de demain. »



« Les Paris Fashion Weeks constituent un moteur essentiel de l'influence internationale et du dynamisme économique francilien. »

L'écosystème de formation francilien s'est structuré autour de plusieurs écoles et cursus, notamment l'IFM, qui propose des formations créatives, mais aussi en management et en communication. Enfin, la Fédération a contribué à la création du certificat de spécialisation « Première Main Haute Couture », développé avec plusieurs Maisons et l'IFM. La campagne nationale « Savoir pour Faire », portée avec l'OPCO 2i, participe aussi à mieux faire connaître ces métiers et à susciter des vocations.

De quelle manière les entreprises du secteur travaillent-elles sur les questions d'approvisionnement responsable et de cycle de vie des produits, auxquelles les consommateurs sont de plus en plus attentifs ?

L'attention portée à l'approvisionnement responsable est partagée par les consommateurs, par les Maisons elles-mêmes et par les pouvoirs publics, au niveau français et européen.

Dans la mode, la chaîne de valeur est complexe, ce qui génère *ipso facto* des enjeux particuliers de contrôle et de traçabilité. La majorité des marques membres de la Fédération s'appuient sur une chaîne de valeur européenne, structurée autour de l'axe franco-italien. On peut ajouter que l'essentiel de la production européenne dans le domaine de la mode est porté par ces marques dont le niveau de compétitivité hors-prix est compatible avec le maintien et même le développement de la production en Europe. Nous sommes par ailleurs entrés dans une nouvelle ère dans la mesure où le secteur de la mode est maintenant régulé, ce qui n'était pas le cas il y a quelques années encore, à la différence de secteurs tels que l'automobile, l'aéronautique ou les cosmétiques. Cela renforce l'exigence d'exemplarité pour les marques créatives.

L'industrie textile est aussi l'une des plus controversées pour son empreinte environnementale. Quels sont les progrès réalisés dans ce domaine ?

L'impact du textile provient avant tout du volume massif de production mondiale, estimé à près de 130 milliards de vêtements par an. Partant du fait que l'empreinte moyenne d'un vêtement est de 20 à 30g, on mesure bien l'impact environnemental que cela représente. Même si la mode créative n'est pas le principal contributeur, elle doit participer à l'effort collectif. Les politiques publiques, en France et en Europe, évaluent aujourd'hui l'empreinte des produits en vue d'un affichage environnemental. Ces évaluations restent complexes : la fiabilité des bases de données sur les matières et procédés est déterminante, et certains résultats peuvent surprendre, comme le fait que le polyester puisse être évalué comme moins impactant que des matières naturelles. Les travaux se poursuivent pour affiner ces bases et mieux intégrer la durabilité extrinsèque, c'est-à-dire la qualité et l'émotion attachées au produit, qui influencent sa durée d'usage. De nouveaux modèles économiques émergent : *upcycling*, seconde main, circularité, qui ouvrent la voie à d'autres formes de création et d'innovation.

→ www.fhcm.paris

« La majorité des marques membres de la Fédération s'appuient sur une chaîne de valeur européenne, structurée autour de l'axe franco-italien. »



ATE — LIER LOGIS — TIQUE

CHAMPS-ÉLYSÉES

L'Atelier Logistique, un projet innovant de logistique urbaine implanté au cœur de Paris.



Swiss Life Asset Managers France, en collaboration avec Mont Thabor Capital Partners et Everest Holding, a initié L'Atelier Logistique Champs-Elysées, un projet innovant de logistique urbaine implanté au cœur de Paris, sur la célèbre avenue des Champs-Elysées. Rencontre avec Fabrice Lombardo, Directeur des activités immobilières de Swiss Life Asset Managers France.

Pouvez-vous nous présenter le projet ?

Dans un contexte où l'approvisionnement et le stockage sont devenus problématiques à Paris, mais aussi dans toutes les grandes métropoles, notamment européennes, L'Atelier Logistique va investir en 2026 un ancien parking souterrain fermé depuis plus de 10 ans et situé sous les Champs-Elysées, entre la rue de Ponthieu et la rue La Boétie. Ce futur hub de logistique urbaine sera désormais dédié à la logistique du dernier kilomètre, offrant des services à forte valeur ajoutée aux commerçants. Invisible en surface, l'infrastructure se déployera sur 9 niveaux de sous-sol pour une superficie totale de plus de 16 000 m², dont 10 000 m² de stockage.

Quels types de travaux ont-ils été réalisés ?

« La création de L'Atelier Logistique est le fruit d'un énorme travail de requalification urbaine dont les travaux ont duré 14 mois. Cette nouvelle structure est un véritable exemple de recyclage urbain qui est certifié BREEAM, HQE, BBC et R2S. Lors des travaux, un important travail de transformation et de mise aux normes a été mené afin de pouvoir suivre toute la réglementation logistique relative aux entrepôts, mais aussi celles qui s'appliquent aux IGH (Immeubles de Grande Hauteur) et aux ERP (Etablissement Recevant du Public). Les travaux de gros œuvre ont notamment consisté en la création de plusieurs trémies pour accueillir des monte-charges de 3 tonnes, au



QUE VA PROPOSER L'ATELIER LOGISTIQUE ?

Le site s'appuie sur une infrastructure robotisée, développée sur mesure avec des experts français. Des robots autonomes à guidage automatique (AGV), pilotés par une intelligence artificielle, assureront la gestion des flux verticaux. Ces robots cartographient les espaces en temps réel, identifient les marchandises et optimisent le stockage. Cette automatisation permettra de décharger un poids lourd en moins de 20 minutes.

renforcement des planchers pour supporter la circulation des robots autonomes, ainsi qu'à l'adaptation des rampes d'accès et des poteaux existants. Le système de gestion des stocks des utilisateurs sera piloté intelligence artificielle et la température restera stable toute l'année grâce à la géothermie ».

Que va proposer L'Atelier Logistique ?

« L'objectif de ce nouveau lieu, c'est d'apporter un service logistique aux commerçants parisiens. Pensé pour répondre aux besoins des commerces de tous types, il proposera des services d'hyper-proximité avec notamment un stockage déporté à quelques minutes des points de vente. Grâce à des mobilités douces, il rayonnera jusqu'au Marais en assurant des livraisons en moins de 20 minutes dans des quartiers comme Saint-Germain, tout le secteur du Faubourg-Saint-Honoré et bien sûr les Champs-Elysées. Mais plus qu'un lieu de stockage, L'Atelier Logistique a imaginé toute une offre de services destinée aux commerçants : picking (mode de préparation de commande), gestion de la reverse logistique (retour des marchandises) qui consomme actuellement beaucoup de temps aux commerçants et de consommation de CO₂, puisque les entrepôts des retailers sont souvent installés à plusieurs centaines de kilomètres de Paris. Nous avons aussi imaginé tout un service de personnalisation des produits ».

Qu'en est-il en termes d'emplois ?

« Le site est destiné à fonctionner 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Nous allons donc dans ce cadre créer une centaine d'emplois qualifiés. Dès l'ouverture du site, L'Atelier Logistique offrira un environnement de travail de qualité et disposera d'une salle de repos en premier jour. Dans les espaces de travail en sous-sol, des plafonniers reproduiront le rythme circadien et des traitements acoustiques spécifiques permettront de créer un environnement de travail de qualité ».

Quels sont ses objectifs, notamment en termes d'environnement ?

« Grâce à son système automatisé de gestion des flux, sa flotte de robots autonomes et ses livraisons propres - vélos-cargos, véhicules utilitaires légers électriques, livraison à pied - L'Atelier Logistique rendra possible une logistique fluide, rapide et décarbonée, au plus près des points de vente. Ces livraisons propres permettront d'anticiper les contraintes des ZFE (zone à faible émission), ZTL (zone à trafic limité) et du futur PLU climatique. Sa fonction est de tenter de discipliner les flux de livraison qui sont sillonnent la ville et qui créent des vrais défis en termes d'augmentation du trafic et de CO₂. Plus qu'un entrepôt, L'Atelier Logistique se voit comme un modèle pour les métropoles de demain et a voulu conjuguer innovation technologique, efficacité logistique, réduction de l'empreinte carbone et amélioration de la qualité de vie urbaine. On le voit comme une réponse aux défis posés par la densification, la transition écologique et la transformation du commerce ».

L'ATELIER LOGISTIQUE EN CHIFFRES

Superficie totale : +16 000 m²

Surface de stockage : 10 000 m²

100% des livraisons réalisées avec des moyens de transport décarbonés

Une économie de 657 000 km/an de trafic de Véhicules Utilitaires Légers (VUL),

- soit -32% d'émissions
- soit 476 tonnes de CO₂ par an*

LE CONSEIL DE PRUD'HOMMES

Instance paritaire par excellence, il est l'un des mandats juridictionnels les plus stratégiques pour l'ensemble des organisations syndicales et patronales. C'est en effet le lieu où se font et se défont les jurisprudences en droit du travail qui animent la vie des entreprises. Des fonctions qui supposent un engagement fort au service du droit, des entreprises et des employeurs du territoire.

Le MEDEF est la première organisation patronale dans les conseils de prud'hommes franciliens.

Pour connaître les recours possibles après un jugement :



Premier vecteur d'influence des MEDEF territoriaux, les mandats sont la démonstration concrète de la représentativité du MEDEF. Il s'agit de défendre les intérêts communs des entreprises. Le conseil de prud'hommes occupe une place particulière sur l'échiquier en étant la seule juridiction civile compétente pour concilier ou juger les litiges individuels qui peuvent survenir dans le cadre d'un contrat de travail de droit privé.

Une composition paritaire

C'est la singularité de cette juridiction : elle est composée de juges non professionnels, les conseillers prud'homaux, nommés pour quatre ans. Ces derniers représentent les salariés et les employeurs, en nombre égal. La présidence du conseil alterne chaque année entre un conseiller salarié et un conseiller employeur. Chaque conseil de prud'hommes est divisé en cinq sections distinctes : encadrement, industrie, commerce et services commerciaux, agriculture et activités diverses. S'y ajoute une formation commune de référé, chargée de juger les affaires urgentes. (Article R.1423-1 du Code du Travail)

La saisine

Le conseil de prud'hommes peut être saisi par un salarié ou par un employeur, soit par requête adressée ou déposée au greffe, soit par présentation volontaire des parties devant le bureau de conciliation et d'orientation. Il peut également être saisi par assignation pour une demande en référé. La représentation par avocat n'est pas obligatoire. Les délais pour

saisir le conseil de prud'hommes varient selon la nature du litige. Ainsi, pour contester une rupture du contrat de travail, le délai fixé au demandeur est de 12 mois à compter de la date de notification de la rupture du contrat.

Le déroulement de l'audience

Lors de l'audience, les parties peuvent se défendre elles-mêmes, se faire assister ou se faire représenter par : un avocat, un salarié ou un employeur appartenant à la même branche d'activité, un défenseur syndical, voire leur conjoint. L'employeur peut également se faire assister ou représenter par un membre de l'entreprise ou de l'établissement fondé de pouvoir ou habilité à cet effet. La procédure prévoit, dans un premier temps, une phase de conciliation et si elle n'a pas abouti, dans un deuxième temps, une phase de jugement.

Chacune des sections comprend ainsi :

- un bureau de conciliation et d'orientation (BCO) : les parties sont entendues pour trouver une solution au litige. Les séances, non publiques, ont lieu au moins une fois par semaine ;
- un bureau de jugement, qui statue définitivement sur le fond de l'affaire lorsque la tentative de conciliation n'a pas abouti ou n'a que partiellement abouti. La décision est prise à la majorité absolue des voix des conseillers prud'homaux. En cas de partage des voix, l'affaire est réexaminée à une date ultérieure, en audience de départage, présidée par un juge du tribunal judiciaire.

3 QUESTIONS À

JACQUES-FRÉDÉRIC SAUVAGE

**chef de file prud'hommes du MEDEF Île-de-France,
vice-président du Conseil de prud'hommes (CPH) de Paris**

Le renouvellement des conseils de prud'hommes, intervenu fin d'année, a été complexifié par la loi Justice, qui a fixé une limite d'âge et du nombre de mandats, privant ces conseils de femmes et d'hommes expérimentés et disponibles pour tenir les audiences et rédiger les jugements. Le MEDEF, avec le concours d'EDS, s'est employé à mettre en place les formations nécessaires pour faire valoir la voix et le droit des entreprises. Après quarante-six ans d'exercice, dont quatorze à la présidence du CPH de Paris, Jacques-Frédéric Sauvage partage pour CAP'IDF son regard sur la justice prud'homale et ses évolutions.



Qu'en est-il du contentieux prud'homal ?

Après avoir constaté une baisse sensible du contentieux, suite à l'instauration de la rupture conventionnelle, celui-ci a eu tendance à se stabiliser, avant de repartir à la hausse en 2023. À Paris, cette tendance s'est traduite essentiellement sur la section de l'Encadrement, ce qui correspond à une évolution de la population salariée.

Quels sont les principaux sujets de contestation ?

Au-delà de la contestation des indemnités pour rupture abusive encadrées par les « barèmes Macron », les tentatives de contournement par

la multiplication de demandes pour licenciement brutal, vexatoire, etc., qui ne devraient plus tromper personne, continuent de se multiplier. Il en va de même pour les contentieux où les salariés jouent les heures supplémentaires et/ou le harcèlement au travail, sujets auxquels les employeurs doivent être d'autant plus vigilants, que de récentes décisions de la Cour de cassation tendent à donner poids à des contraintes discutables pour les entreprises.

Que penser de l'avenir de la justice prud'homale ?

En dépit de sa remise en question, notamment par certains juges, la justice prud'homale fonctionne bien. La part qu'assure, dans chaque

formation, la présence de conseillers employeurs issus du monde de l'entreprise, permet souvent d'assurer un équilibre et la prise en compte du droit des entreprises. En outre, le délai de traitement des dossiers par les conseils de prud'hommes répond aux attentes des justiciables. La justice prud'homale repose sur des conseillers dont l'engagement pour défendre le droit des entreprises qu'ils assument, en sus de leurs obligations professionnelles et familiales, doit être particulièrement salué. Je ne doute pas un seul instant, que les nouveaux conseillers auront à cœur de relever à nouveau ce défi et que par leur engagement, ils y parviendront.

COSMETIC VALLEY

LE CŒUR BATTANT DE LA COSMÉTIQUE MONDIALE

Premier exportateur mondial de parfums et cosmétiques, premier acteur industriel de la cosmétique en Europe, COSMETIC VALLEY est plus qu'un pôle de compétitivité, c'est une véritable marque qui incarne le savoir-faire français à travers le monde.

La cosmétique en Île-de-France

1 906
établissements

90 033
emplois

4 937 M €
de CA d'exportations

2^e région
exportatrice du secteur
après les Hauts-de-France

Crée en 1994 par les entreprises du secteur, la marque COSMETIC VALLEY incarne à la fois le savoir-faire français, la force de la filière nationale et ses valeurs. Agissant comme un réseau, elle fédère tous les acteurs de la filière : entreprises (fabricants, fournisseurs, marques, équipementiers, distributeurs et prestataires de services), écoles, universités et centres de recherche. Œuvrant au développement des entreprises, elle contribue à tisser des liens étroits avec l'ensemble des acteurs participant au bon développement de la filière. À l'international, elle agit comme opérateur export de la filière, en initiant des partenariats internationaux et en organisant des missions économiques ainsi que des pavillons collectifs sur les plus grands salons B2B du monde. Un modèle original et précurseur, qui lui vaut d'être reconnue comme une référence à l'international, inspirant de nombreux pays.

Un secteur tourné vers l'innovation
Premier écosystème de recherche en cosmétologie, COSMETIC VALLEY favorise les synergies entre les acteurs de la recherche et développement (entreprises, collectivités et administrations, universités et établissements de recherche), contribuant à leur décloisonnement et à la mise en place de stratégies communes, d'outils et de projets structurants, pour construire l'avenir de la filière et renforcer l'attractivité des territoires. 19 universités et établissements de recherche participent ainsi à la gouvernance de l'organisation. Une stratégie ambitieuse, déclinée autour de six enjeux : garantir la sécurité des consommateurs ; investir dans la performance des produits ; répondre aux nouvelles attentes des consommateurs ;

contribuer à la qualité de vie de la société ; agir positivement pour l'environnement ; moderniser l'industrie. COSMETIC VALLEY a notamment investi 800 M € pour accompagner 650 projets.

Une industrie ancrée dans les territoires

Dès son origine, COSMETIC VALLEY a engagé une politique de collaboration étroite avec les acteurs locaux, comme la Région Île-de-France, au travers de partenariats qui accompagnent le déploiement d'une stratégie de développement à l'échelle du territoire, reposant notamment sur une politique publique de soutien au secteur de la cosmétique (cf. entretien avec Marc-Antoine Jamet, président de COSMETIC VALLEY). En matière d'emploi, et pour favoriser la montée en compétences, c'est en lien avec les établissements d'enseignement, les organismes de formation, les services publics à l'emploi et les acteurs économiques locaux, que COSMETIC VALLEY contribue à renforcer l'adéquation entre les compétences des jeunes et des actifs et les besoins des entreprises. Elle participe en particulier à la création de cursus adaptés, du CAP au Bac +8. Organisme de formation certifié Qualiopi, COSMETIC VALLEY s'engage à développer l'employabilité dans les territoires.

De forts enjeux environnementaux

Depuis plusieurs années, la filière met l'accent sur l'éco-conception, l'évaluation des impacts environnementaux, la préservation de la ressource en eau – élément crucial pour la fabrication de produits cosmétiques –, mais aussi le recyclage des emballages, l'économie circulaire et l'utilisation d'ingrédients biosourcés. Mené de 2023 à 2025 avec le partenaire



Normasys, le programme de recherche « Improve-Pack » vise à évaluer et à améliorer les systèmes d'emballage dans l'industrie cosmétique de la Vallée de la Seine. Ses livrables (étude de l'écosystème packaging, livre blanc, publications scientifiques) sont mis à disposition des industriels pour accompagner la transition environnementale du secteur. Dans la continuité de cet engagement, COSMETIC VALLEY a lancé un appel à manifestation d'intérêt (AMI) sur le thème de l'eau, dont les candidatures se sont clôturées en septembre dernier. L'objectif est de recenser des solutions innovantes pour mieux préserver, gérer ou recycler cette ressource clé de la production cosmétique.

Réagir face à la concurrence asiatique

Si la France demeure le premier exportateur mondial de cosmétiques (22,2 Md € en 2024), sa part de marché mondial est rongée par les concurrents asiatiques. Elle représentait 20,2 % en 2004, contre 14,1 % en 2023. Si la France avait maintenu sa part de marché, ses exportations de cosmétiques seraient supérieures d'environ 10 Md € à leur montant actuel, selon une étude du cabinet Astérès. Les concurrents asiatiques, principalement la Chine et la Corée du Sud, ont sensiblement accru leurs exportations. À cela s'ajoutent les droits de douane américains, sur ce qui constitue notre plus gros marché étranger. Quant à la Chine, elle ne joue plus le rôle de locomotive des exportations qu'elle a tenu par le passé. Une conjoncture qui incite le secteur à réagir, en s'inspirant du modèle coréen, qui consacre deux fois plus de dépenses à la R&D, rapportées au PIB, ainsi qu'à la formation, qu'en France. Le moyen de conquérir de nouveaux marchés à fort potentiel, très demandeurs et encore peu exploités, comme l'Inde ou l'Indonésie.

→ www.cosmetic-valley.com

UNE INDUSTRIE DYNAMIQUE ET ATTRACTIVE

6 300 établissements de toutes tailles (85 % de TPE/PME/ETI et l'ensemble des leaders mondiaux)

71 Md € de CA

22,5 Md € d'exportations (2^e contributeur à la balance commerciale française)

226 000 emplois

100 % des maillons de la chaîne de valeur en France, de la matière première à la distribution

Étude économique 2024 COSMETIC VALLEY / Cabinet Astérès - 2024

Un modèle original et précurseur, qui lui vaut d'être reconnue comme une référence à l'international.



ENTRETIEN AVEC
MARC-ANTOINE JAMET
PRÉSIDENT DE COSMETIC VALLEY

« Sans innovation, la tradition est stérile. Sans tradition, l'innovation est aveugle... »

Qu'est-ce qui explique, selon vous, que la cosmétique française domine le monde, et quelles sont ses perspectives ?

C'est l'alliance d'une légende, celle des grands parfumeurs du XIX^e siècle, d'une virtuosité qui se décline tout au long de la chaîne de valeur et d'une avancée scientifique réelle. Notre force, ce sont les quatre piliers du « Made in France » : authenticité des ingrédients, sécurité du consommateur, protection de la planète, performance de l'innovation. Avec 22,5 Md € d'exportations et un solde commercial de 17,2 Md € en 2024, qui fait d'elle le deuxième contributeur commercial français après l'aéronautique, avec 226 000 emplois, plus de 6 300 établissements et 71 Md € de chiffre d'affaires, la Cosmétique française est un poids lourd. Attention cependant que ce colosse n'ait pas des pieds d'argile. Barrières, taxes et tarifs aux États-Unis, accès au marché compliqué en Chine, surréglementation en Europe, concurrences anciennes toujours aussi fortes et émergence de nouveaux rivaux : le contexte se durcit. Nous conservons la plus grosse part du gâteau mondial, mais elle diminue. Pour un autre « grand bond en avant », il faut miser sur le progrès : chimie verte, nouveaux usages, objets connectés, nouveaux propulseurs, produits de la mer, molécules inédites, etc. C'est cela qui nous redonnera 50 ans d'avance. Sans innovation, la tradition est stérile. Sans tradition, l'innovation est aveugle...

Quelles sont les conséquences des nouveaux droits de douane pour le secteur ?

La hausse des droits de douane américains, affectant les 12 % des exportations françaises vers ce marché, représente un défi pour la filière, en particulier pour les produits de luxe et les PME. Les coûts accrus et la pression sur les capacités d'investissement se répercutent aussi tout au long de la chaîne de valeur. Les entreprises françaises ne sont pas seules concernées et on peut craindre que la concurrence internationale, pour compenser ses pertes sur le marché américain, se jette sur des marchés qui sont les nôtres. Je m'inquiète de l'agilité des acteurs asiatiques – Japon, Corée, Chine –, dont les droits ont été augmentés de 24 à 34 %, et de la résilience des entreprises italiennes. On entend ici ou là des estimations qui me paraissent catastrophistes (500 M € de moins à l'export et 5 000 emplois en moins), mais grâce à la diversification des cibles à l'export, de nouveaux produits et une qualité irréprochable notamment, nous faisons tout pour faire mentir les Cassandre.

Doit-on craindre l'arrivée sur notre marché de nouveaux acteurs, comme la cosmétique coréenne ?

La montée en puissance de la K-Beauty est indéniable. La Corée, qui n'avait aucune part de marché en 2004, en représente désormais 5 %. Portée par des produits qui se disent innovants, naturels et accessibles, et soutenue par la K-Pop, le numérique et le Gouvernement de Séoul, elle séduit les jeunes consommateurs et représente une concurrence sérieuse, notamment sur le segment du skincare. Mais, loin d'y voir une menace, COSMETIC VALLEY l'analyse comme une stimulation utile, une opportunité de renforcer la différenciation française : excellence, sécurité, naturalité, durabilité. Nous misons sur l'innovation, la formation et la valorisation du patrimoine

cosmétique français pour maintenir notre leadership. Le salon « Cosmetic 360 », organisé chaque année au Carrousel du Louvre, en témoigne. C'est un lieu d'échange stratégique pour anticiper ces nouvelles tendances et favoriser l'innovation.

COSMETIC VALLEY a conclu un partenariat stratégique avec la Région Île-de-France : quels en sont les grands axes ?

L'Île-de-France occupe une place centrale dans l'industrie cosmétique nationale, avec plus de 1 900 établissements, un chiffre d'affaires de 28,8 Md €, près de 5 Md € d'exportations et plus de 90 000 emplois. Elle concentre notamment une part essentielle de la recherche, de l'innovation et du rayonnement international de la filière. Signé en janvier 2023, le partenariat avec la Région Île-de-France vise à renforcer cet écosystème en cohérence avec la stratégie régionale « Impact 2028 » et le Schéma régional de développement économique, d'internationalisation et d'innovation (SRDEII). Il s'articule autour du soutien à la R&D et à l'internationalisation, de la structuration du réseau d'entreprises franciliennes, de la valorisation des savoir-faire et des talents, de la création d'une « Cosmetic Week » quadrillant la région, ainsi que du développement de projets collaboratifs associant centres de recherche et écoles spécialisées.

Quels sont aujourd'hui les grands enjeux environnementaux auxquels les industriels de la filière cosmétique sont confrontés ?

Ils sont confrontés à une transformation profonde de leurs modèles, portée par des exigences environnementales toujours plus fortes et par l'évolution des attentes des consommateurs concernant la traçabilité et la durabilité des ingrédients, la gestion raisonnée de l'eau, la protection de la biodiversité, la transition vers les emballages recyclés réutilisables ou biosourcés, tout en garantissant la sécurité et la performance des produits. Nous animons cette transition écologique, mais aussi numérique et technologique, par des événements dédiés pour fédérer les industriels autour de solutions concrètes et durables, comme le congrès annuel « Cosmetic Environment & Safety » et des programmes autour de la Cosmétopée, qui valorisent la biodiversité et les ressources naturelles dans les territoires ultramarins (Guyane, Martinique, Polynésie française) et sur le bassin du Congo. L'environnement n'est plus un enjeu périphérique : c'est le cœur du modèle de la filière, un levier de compétitivité et la preuve d'une capacité d'innovation scientifique et technologique forte. La beauté française sera toujours plus durable, ou ne sera plus.

La région Île-de-France occupe une place centrale dans l'industrie cosmétique nationale, avec un chiffre d'affaires de 28,8 Md €, près de 5 Md € d'exportations et plus de 90 000 emplois.

COORDINATEUR DE LA FILIÈRE FRANÇAISE PARFUMERIE-COSMÉTIQUE

COSMETIC
VALLEY FÉDÈRE LES ACTEURS
DE LA FILIÈRE



6 300
ÉTABLISSEMENTS

71
MILLIARDS € DE
CHIFFRE D'AFFAIRES

226 000
EMPLOIS

COSMETIC
VALLEY SOUTIENT LA MONTÉE
EN COMPÉTENCES
DE LA FILIÈRE

2 500
BÉNÉFICIAIRES/AN

+ 100
THÉMATIQUES
ABORDÉES



COSMETIC
VALLEY CRÉE LA COSMÉTIQUE
DE DEMAIN

800
MILLIONS D'EUROS
D'INVESTISSEMENT

650
PROJETS R&D LABELLISÉS

+ 1 000 PROJETS
EN DÉVELOPPEMENT

COSMETIC
VALLEY FAIT RAYONNER
LA FILIÈRE À
L'INTERNATIONAL

22,5
MILLIARDS D'EUROS
EXPORTÉS

2^{ème}
CONTRIBUTEUR
À LA BALANCE
COMMERCIALE

1^{er} EXPORTATEUR MONDIAL



LE STADE ROLAND-GARROS, UN TERRAIN DE JEU INÉDIT POUR LES ENTREPRISES

Au cœur du stade mythique, la vie continue bien après les Internationaux de France. Séminaires, conventions, défilés de mode, compétitions urbaines : le Stade Roland-Garros s'impose aujourd'hui comme l'un des nouveaux lieux majeurs de l'événementiel dédié aux entreprises.

En traversant le Jardin des Mousquetaires, difficile d'imaginer que quelques mois plus tôt, plus de 13 000 visiteurs se pressaient dans les allées pour assister à la REF, la Rencontre des entreprises de France. Sur le court Philippe-Chatrier se succédaient plénières et interventions d'experts. « Aujourd'hui, nous démontrons que le Stade Roland-Garros peut devenir un lieu événementiel majeur », explique Leslie Smith, responsable projets du « Stade Roland-Garros à l'année ».

LE COURT SUZANNE-LENGLEN TRANSFORMÉ EN SKATEPARK

Cette année, la programmation fut particulièrement dense. La REF a occupé l'intégralité du stade. « Nous n'avions jamais vu ça ici. Le résultat a été exceptionnel, se réjouit Leslie Smith. L'accueil et l'organisation d'un événement d'une telle ampleur nous ouvre de nouvelles perspectives ».

Autre moment inédit : la Street League Skateboarding, qui a nécessité la création d'un skatepark géant sur le court Suzanne-Lenglen. « C'était irréel : voir couler une dalle de béton sur un court de tennis ! », raconte la responsable. Aux couleurs ocre du stade, les modules de skate ont réuni près de 10 000 spectateurs. « Cela nous a permis d'attirer un nouveau public. L'énergie était incroyable. C'était une autre manière de faire vivre le stade différemment », poursuit-elle. En octobre 2025, le stade a également accueilli la première édition de la Run Set & Match, une course de 10 km avec une arrivée mythique au pied du Court Philippe-Chatrier.

« Les 10 000 dossards ont été vendus, ce qui était notre objectif », annonce Leslie Smith.

DES SÉMINAIRES SUR-MESURE D'EXCEPTION

Au-delà des grands événements, le cœur de l'activité hors-tournoi demeure les séminaires d'entreprise. Dans les salons aux lignes épurées, la décoration évoque l'univers du tournoi : matières naturelles, bois, cuir, teintes terre battue... « Aucune salle ne ressemble à une autre. Quand les clients entrent, ils sentent immédiatement qu'ils sont dans un lieu chargé d'histoire », décrit-elle.

Pour rendre l'expérience encore plus immersive, le stade propose des activités inédites : visites guidées des coulisses, séances de jeu sur les courts ou rencontres avec d'anciens joueurs légendaires tels que Amélie Mauresmo, Pioline, Arnaud Di Pasquale ou encore Arnaud Clément. Les premiers événements de 2026 sont déjà confirmés : Broad Arrow, la vente aux enchères de voitures de collection, des défilés de mode et des conventions d'envergure. « Le calendrier se remplit rapidement, mais il reste encore de belles opportunités pour les entreprises, assure Leslie Smith. Nos équipes accompagnent les clients de A à Z. Tout est pensé pour du sur-mesure. »



ÉLECTIONS MUNICIPALES 2026 :

QUEL AVENIR ÉCONOMIQUE POUR NOS TERRITOIRES ?

DANS QUELQUES MOIS, LES CITOYENS SERONT APPELÉS AUX URNES POUR ÉLIRE LEURS REPRÉSENTANTS MUNICIPAUX. CES ÉLECTIONS LOCALES, ESSENTIELLES POUR LA VIE DÉMOCRATIQUE, SONT AUSSI UN RENDEZ-VOUS DÉTERMINANT POUR L'AVENIR ÉCONOMIQUE DE NOS TERRITOIRES, CAR IL N'Y A PAS DE COMMUNE DYNAMIQUE ET ATTRACTIVE SANS ENTREPRISES POUR CRÉER DE L'EMPLOI, DE LA RICHESSE, DE L'INNOVATION ET DU LIEN SOCIAL.



DES ÉLUS PLUS À L'ÉCOUTE

Actions communes, renforcement des liens entre les élus et le secteur privé, soutien public à l'écologie industrielle, recherche de locaux et programmes d'installation des nouveaux salariés... Sur le terrain, le rapprochement semble tangible, même si les maires ont vu leur pouvoir se réduire au profit des intercommunalités.

« Au 1^{er} janvier 2025, on compte 1 254 Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre. »

Dans les communes, les priorités économiques ont changé ces dernières années. Elles ne se contentent plus de commercialiser des locaux : elles décarbonent leurs zones d'activités, les densifient et accompagnent les chefs d'entreprise pour enraceriser leurs activités. Certaines proposent des boucles locales d'énergie ou d'économie circulaire, transformant les déchets en ressources potentielles pour des start-up locales.

Travailler avec les entreprises

« La capacité d'un territoire à résoudre une partie des problématiques de recrutement et de turn-over d'une société, via la formation ou l'insertion, ou d'une zone d'activités à fournir de l'énergie décarbonée, est en passe de devenir un argument-massue pour convaincre les chefs d'entreprise de s'installer ou ne serait-ce que de rester sur place », analyse l'économiste Arnaud Florentin, co-auteur de « L'entreprise hyper-locale ». Mais sur le terrain, de plus en plus d'élus en charge de l'attractivité ou du développement économique s'interrogent : comment concilier réindustrialisation et transition écologique avec la consigne de ralentir l'artificialisation des sols (ZAN) ? « À court-terme, ils devront veiller à la diversification de leur tissu économique pour assurer la prospérité du territoire », explique Arnaud Florentin. À ce titre, les clubs d'entreprises s'imposent comme des lieux d'échange et de coopération essentiels. La France en compterait environ 10 000, selon Olivier Talbert, créateur de « Business Club », un réseau national regroupant 37 clubs, soit 2 700 entrepreneurs orientés business et industrie.



Des entreprises plus impliquées sur les territoires

Au-delà du mécénat ou du sponsoring d'associations, les entreprises renforcent leur ancrage local. De très nombreuses PME et TPE placent les territoires au cœur de leur modèle économique, en créant des synergies avec les acteurs du bassin économique. Ces entreprises repensent leurs modes d'organisation et privilégient leur environnement local, pour réduire leurs dépendances à l'extérieur et leur empreinte carbone. « *Le moyen de gagner tout à la fois en agilité, en compétitivité, en efficience et en résilience* », souligne Arnaud Florentin.

Une nouvelle répartition des compétences économiques

Reste que les élus locaux ont perdu une partie de leurs prérogatives économiques, un certain nombre de compétences stratégiques ayant été transférés aux Régions et intercommunalités ces dernières années (cf. entretien page 42). Depuis la loi NOTRe (nouvelle organisation territoriale de la République) d'août 2015, les Régions se sont vues confier l'élaboration du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). Un grand nombre de prérogatives a également été transféré au niveau intercommunal, comme les plans locaux d'urbanisme (PLU), votés par les maires, et encadrés par la loi du 24 mars 2014 dite « pour l'accès au logement et un urbanisme rénové ». Les intercommunalités s'occupent également des questions d'implantation technologique et de bassin d'emploi. Sur le volet fiscal, les maires ne peuvent pas moduler l'assiette d'imposition des entreprises. « *Sur les 240 Md € de budgets locaux, une fois la réforme de la taxe d'habitation effectuée, il ne reste plus qu'environ 40 Md € de vrais impôts locaux. C'est-à-dire d'impôts sur lesquels les élus disposent d'un pouvoir de taux* », explique Rémy Berthier, co-président de l'Association des hauts fonctionnaires territoriaux (AATF).

Prévue à l'article 1^{er} de la loi « Engagement et proximité » du 27 décembre 2019, la conférence des maires est un outil de gouvernance complémentaire au conseil communautaire qui peut être utilisée par les maires pour influer sur la politique de développement économique de leur EPCI.

Les maires, des interlocuteurs privilégiés

Ils jouissent d'un rôle essentiel pour façonner l'aménagement de leur territoire et favoriser l'implantation d'infrastructures stratégiques, en étant chargés de délivrer les précieux permis de construire et de rénovation, dont les entreprises ont besoin pour mener à bien leurs projets de développement. Les villes sont par ailleurs d'importantes pourvoyeuses d'activités pour des secteurs comme le bâtiment et les travaux publics. Un tiers de l'investissement public national, en matière d'équipements collectifs est réalisé par les communes. Fin connaisseur de son tissu d'entreprises, le maire reste une figure influente du paysage local, jouant un rôle fédérateur entre les différents services des départements et de l'État. Mais pris en tenaille entre le renforcement des structures intercommunales et la réduction de leur autonomie financière, les communes s'inquiètent de l'avenir de leur périmètre d'action. « *Si l'intercommunalité parvient à remédier à certains inconvénients du morcellement communal, elle pose cependant le problème de la gouvernance et de la légitimité démocratique des nouvelles instances exécutives* », souligne un rapport du Sénat, publié en septembre 2025. La mission sénatoriale considère que le rétablissement de la confiance entre les communes et les intercommunalités passe par un assouplissement de la répartition des compétences, en évitant tout nouveau transfert, et par son adaptation à la diversité des territoires.

QUELLES SONT LES PRIORITÉS DES ENTREPRISES FRANCIENNES ?

Plus que jamais, les entreprises qui contribuent financièrement aux politiques locales, entendent bien participer au débat et proposer des solutions concrètes, rapidement mobilisables par les futurs maires.

Pouvoir s'installer et développer son activité dans une commune, suppose de réunir plusieurs conditions : un foncier accessible, des transports pour permettre aux salariés de se rendre au travail et assurer la logistique, une offre de logements pour habiter à proximité de son lieu de travail, mais aussi un dynamisme local et une qualité de vie favorisée pour les commerces et la restauration. Pour y parvenir, les équipes municipales ont tout intérêt à privilégier une approche globale fondée sur le dialogue et la concertation avec les acteurs économiques. Car pour faire avancer leurs projets, les maires auront besoin du soutien du tissu économique local : chefs d'entreprise, professions libérales, artisans et commerçants.

Un redéploiement plus équilibré des activités

Le développement économique local est en effet un projet partagé, qui concerne autant les élus que les entrepreneurs. La question de l'attractivité est centrale : elle conditionne la création d'écosystèmes porteurs, où les échanges et les synergies favorisent l'émergence des projets et assurent une véritable dynamique entrepreneuriale. En Île-de-France, le manque de foncier freine trop souvent les ambitions et crée des déséquilibres dans la répartition des activités. À Paris et dans la petite couronne, les centres de production ont progressivement laissé la place aux centres d'affaires et aux activités commerciales, de gestion, de conception ou de recherche. Les industries, quant à elles, sont repoussées en grande couronne, là où le foncier est beaucoup plus

abordable. Maintenir une diversité du tissu économique et industriel est pourtant essentiel, au moment où les questions de souveraineté sont de plus en plus prégnantes. Pour répondre aux défis de l'industrie du futur, les territoires doivent pouvoir proposer une offre foncière dédiée à la production industrielle, en lien avec les centres de recherche et les universités. Les besoins en foncier des entreprises industrielles pourraient atteindre 300 hectares par an d'ici 2030. En parallèle, une offre de locaux adaptés, cofinancée par la Région, serait le moyen d'accompagner les entreprises dans leur installation et leur développement.

Les besoins en foncier des entreprises industrielles pourraient atteindre 300 hectares par an d'ici 2030.





« L'année précédent les élections municipales, la production de logements en Île-de-France enregistre une baisse de 25 %. »

« La distance moyenne du transport de colis est passée de 6 km à 16 km en dix ans. »

Une mobilité plus fluide

C'est le gros point noir de notre région, dont les réseaux de transport sont trop souvent saturés. Ces dernières années, les difficultés n'ont fait que s'accentuer. Les réseaux routiers ont peu évolué en 30 ans, l'offre logistique reste déficiente et mal répartie : la distance moyenne du transport de colis est passée de 6 km à 16 km en dix ans, tandis que de nombreuses zones d'activités économiques (ZAE) demeurent difficilement accessibles pour les salariés. À cela s'ajoutent des mesures récentes : abaissement de la vitesse sur le périphérique parisien, création de zones à trafic limité, pérennisation des voies olympiques, qui complexifient davantage la circulation des travailleurs et des professionnels. C'est à une réflexion globale sur la mobilité et les aménagements nécessaires, qu'il faut désormais s'atteler, en y associant l'ensemble des acteurs concernés, à commencer par les entreprises. L'enjeu n'est pas d'opposer écologie et économie, mais de trouver un équilibre entre transition environnementale,

mobilité fluide et vitalité économique des territoires. Une harmonisation plus large doit s'imposer, tant en termes de stationnement que de restrictions de circulation. Les priorités sont claires : multiplier les parkings relais, ouvrir les transports en commun 24h/24 et 7j/7, améliorer l'accès aux ZAE par les transports publics, accompagner les entreprises et les professionnels dans la transition écologique de leurs flottes, et développer les infrastructures routières.

Une offre de logement plus élargie

La hausse du foncier et une offre insuffisamment adaptée aux besoins des habitants génèrent une forte insatisfaction des Franciliens quant à leurs conditions de vie. Face à un foncier rare et cher, il devient urgent de libéraliser du foncier public, de dissocier le foncier du bâti par le biais du bail à construction solidaire, de maintenir un niveau de production élevé (entre 70 000 et 90 000 logements par an dans le Grand Paris), de développer l'offre de logements intermédiaires en l'intégrant dans le quota de 25 % de logements sociaux. Il convient également de faciliter la transformation de bureaux vacants en logements (4 millions de m² sont aujourd'hui disponibles) et de développer le bail mobilité au profit des entreprises, avec la garantie Visale, caution accordée par Action Logement au locataire.

Parce que **la propreté** est **une composante essentielle** de votre entreprise,
exigez **des prestations efficaces et responsables**



Optez pour une entreprise adhérente à la Fédération des Entreprises de Propreté Ile-de-France

www.fep-iledefrance.fr/nos-entreprises-adherentes

“

Merci à Mira
d'embellir notre
patrimoine national.

Musée des Archives Nationales
75 003 Paris

”



◀ Plus de taxes sur un territoire, c'est moins d'emplois et à terme, moins de ressources pour la commune. ▶

Favoriser une économie plus sobre et plus circulaire

Adopter les principes d'une économie plus circulaire, c'est relocaliser la production de biens, tout en facilitant l'insertion des jeunes et des publics éloignés de l'emploi. Pour y parvenir, les collectivités doivent favoriser les entreprises éco-responsables dans l'attribution des marchés publics, réservier 25 % des marchés de travaux aux TPE et PME, et privilégier plus largement les achats locaux. Les entreprises doivent être associées plus étroitement aux actions des Groupements d'Intérêt Public (GIP), chargés d'accompagner les jeunes en matière de formation et d'accès à l'emploi. L'apprentissage doit devenir une réponse concrète aux clauses d'insertion. Sur le plan environnemental, il faut multiplier la création de sites de proximité de gestion des déchets professionnels, pour développer le réemploi des matériaux et lutter plus efficacement contre les dépôts sauvages.

Une fiscalité maîtrisée

Les entreprises françaises évoluent dans l'un des environnements fiscaux les plus élevés des pays de l'OCDE, entre impôts, charges et contributions obligatoires. Les entreprises franciliennes doivent, en outre, composer avec des taxes spécifiques à la région, notamment sur les bureaux et les parkings, qui ne cessent d'augmenter. Une instabilité fiscale permanente qui freine les projets d'expansion et nuit à leur compétitivité. C'est pourquoi les entreprises franciliennes appellent les futurs élus locaux à faire preuve de modération dans l'évolution des taux et des assiettes dont ils ont la responsabilité : taxe foncière, cotisation foncière des entreprises (CFE), taxe d'enlèvement sur les ordures ménagères.

LES PRINCIPALES ATTENTES ÉCONOMIQUES DES FRANÇAIS À L'APPROCHE DES MUNICIPALES

- Favoriser le maintien et l'installation d'activités économiques de proximité ;
- Concilier l'urbanisme, l'environnement et la mobilité, en aménageant des centres-villes agréables et fonctionnels ;
- Stimuler l'apprentissage et l'emploi local ;
- Proposer une fiscalité locale attractive.

(Étude OpinonWay pour le Journal des Maires, septembre 2025)



ENTRETIEN AVEC
VINCENT GOLLAIN

**DIRECTEUR ÉTUDES ET EXPERTISES DU CNER,
FÉDÉRATION DES AGENCES D'ATTRACTIVITÉ,
DE DÉVELOPPEMENT ET D'INNOVATION**



**Suite aux réformes de ces dernières années,
les maires ont-ils encore un pouvoir en matière
économique ?**

Depuis la réforme territoriale de 2010, appartenir à un établissement public de coopération intercommunale a été rendu obligatoire pour les communes (EPCI). Ceci a entraîné de nombreux transferts de compétences. Ainsi, les EPCI ont pris en charge le développement économique afin de mutualiser des dépenses et équipements, d'améliorer la cohésion et l'attractivité. Dans ce contexte, les maires gardent un pouvoir économique de manière directe et indirecte. Direct, car certains maires ont conservé des missions spécifiques, par exemple la dynamisation économique de centre-ville/centre-bourg, la gestion d'équipements avec des vocations partielles ou complètes en matière économique, l'écoute des attentes des entreprises ou encore le pilotage d'offices de tourisme communaux lorsqu'ils sont situés sur des stations classées de tourisme. L'implication est désormais surtout indirecte via les politiques intercommunales et la place que peuvent jouer certains maires dans les gouvernances des intercommunalités.

Avec Arnaud Ménard, directeur général d'Impulse Partners, vous avez proposé, devant le CNER, une nouvelle approche du développement économique à l'échelle du territoire. En quoi consiste-t-elle ?

Nous pensons qu'il faut transformer les façons de concevoir et de faire du développement économique. Les besoins des entreprises changent à grande vitesse, les enjeux écologiques et sociaux deviennent primordiaux, la financiarisation des actifs économiques s'est développée, etc. Les actions des pouvoirs publics doivent veiller à agir sur la vitalité économique territoriale par des actions directes et indirectes à travers des leviers et des services. Mais ce n'est pas tout.

Il s'agit aussi de tenir compte des besoins de résilience territoriale à moyen long terme et d'agir sur la vitalité par des actions en matière de rayonnement. Notre proposition est simple : il faut stimuler l'économie d'un territoire en s'inscrivant dans une volonté globale d'amélioration de la situation territoriale. Pour y parvenir, nous croyons aux pouvoirs des « pépites territoriales » que nous définissons comme des actifs territoriaux à fort potentiel (site clé en main, expertise clé, projet porté localement, dynamique d'écosystème, un équipement clé comme un hôpital, etc.) qui ne demandent qu'à être stimulées pour contribuer à améliorer le niveau de vie des habitants. Ces pépites font la richesse et l'avenir de nos territoires. Mieux les identifier pour mieux les accompagner par un environnement économique favorable à leur développement est un enjeu majeur pour les collectivités territoriales.

Cette approche peut-elle contribuer à renforcer dans nos villes la cohésion sociale et territoriale ?

Absolument. Nous nous sommes inspirés des réflexions de Kate Raworth, économiste et autrice de « La Théorie du Donut » et d'autres travaux s'intéressant aux enjeux sociaux et environnementaux. Nous croyons qu'il est possible de repenser l'économie à l'échelle locale et de revisiter ses choix de politique économique, pour parvenir à dynamiser la vitalité territoriale tout en répondant mieux aux besoins humains essentiels et en veillant à la préservation de l'environnement.

Dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, les municipalités peuvent-elles encore avoir les moyens de leurs ambitions ?

L'ambition d'une municipalité ne se mesure pas uniquement à ses capacités humaines et financières. Combien de maires ont su dynamiser leurs communes avec des moyens relativement modestes ? En période de vaches maigres, l'ambition n'est pas de faire plus, mais de faire mieux, et pour y parvenir, la construction d'une ambition commune, partagée par le plus grand nombre, est souvent une clé de réussite.

Nos concitoyens ne veulent pas que leurs communes dépensent le plus possible, ils veulent vivre dans des lieux où ils se sentent bien et où ils trouvent du sens. Aux maires de trouver leurs pépites locales pour bâtir un projet et dynamiser leurs territoires !

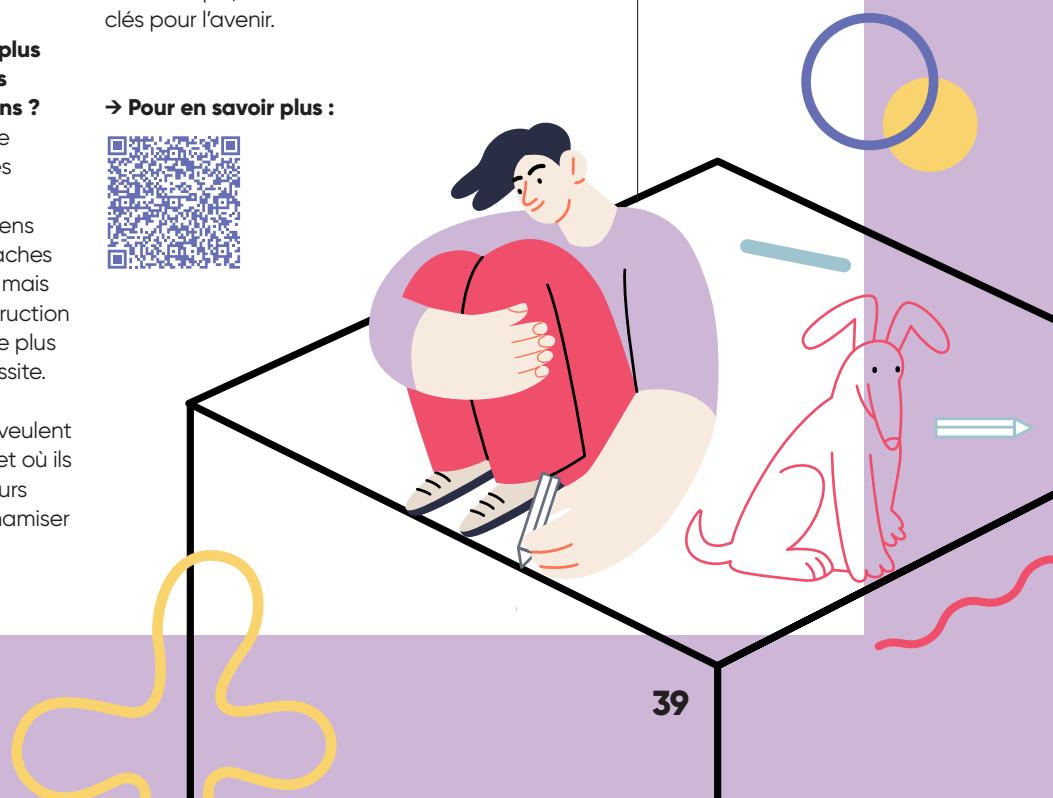
Le millefeuille administratif est-il un frein au développement économique des territoires ?

Les économistes des organisations ont montré que la concentration de moyens dans une structure, par exemple par fusion d'organisations, est parfois bien pire que la coordination de plusieurs structures travaillant en réseau. Au lieu de consacrer beaucoup d'énergie sur le millefeuille administratif, ne faut-il pas plutôt s'intéresser à développer une culture du travailler ensemble, du consensus et de l'intérêt des biens communs ? Il y a beaucoup à faire en France en matière de « management collectif de territoire » comme on a su développer le management de projet transversal au sein des entreprises et d'organismes publics. Le manifeste du CNER illustre bien cette approche : il montre que l'ingénierie territoriale permet de rendre le millefeuille institutionnel plus efficace en renforçant la coopération entre ses différentes strates et acteurs locaux.

Les intercommunalités ont-elles pris trop d'importance ?

Je ne pense pas, car elles ont permis de réelles avancées en matière de mutualisation de moyens, de montée en compétences et de développement de politiques publiques structurées. Mais certaines ont oublié leurs territoires environnants et parfois même, ont été prédatrices, provoquant des déséquilibres économiques, sociaux et territoriaux. Poursuivre les efforts de mutualisation et revisiter leurs façons de faire, y compris sur le plan économique, sont certainement des chantiers clés pour l'avenir.

→ Pour en savoir plus :





Boostez votre projet avec SQY Cub !



MAISON DE L'ENTREPRISE - INCUBATEUR

Emploi



Animation
économique



Création,
développement
d'entreprises



Incubation
de start-ups

3 Av. du Centre
78280 Guyancourt
01 39 30 51 30

sqy.fr/sqycub



L'INTERCOMMUNALITÉ, ACTEUR CENTRAL DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

Dans une enquête menée auprès d'un quart des intercommunalités françaises, l'association Intercommunalités de France témoigne de l'évolution de leur rôle dans le développement économique local depuis l'adoption de la loi NOTRe en 2015 et la mise en œuvre de nouvelles compétences.

L'intercommunalité joue de plus en plus un rôle d'interface entre les entreprises et l'écosystème économique local : Régions, Chambres consulaires, service public pour l'emploi, associations, clubs d'entreprises, plateformes d'initiatives locales, acteurs de l'économie sociale et solidaire, de l'insertion par l'économie... Cette montée en puissance s'explique par une large professionnalisation dans le champ économique, souligne cette étude.

91 % des intercommunalités sont dotées d'un service économique

Elles sont quasiment toutes dotées (91 %) d'un service en charge du développement économique, tous statuts confondus, alors qu'elles n'étaient que 69 % en 2016. Toutes les communautés d'agglomération et 87 % des communautés de communes (contre 64 % en 2016) en possèdent désormais un, avec à la clé une stratégie économique clairement définie. Plus d'une intercommunalité sur deux intervient en soutien à la transmission ou à la reprise d'entreprises sur le territoire, tout en encourageant la création d'entreprises avec différents types d'actions, telles que le financement et la mise à disposition de locaux.

Pour faire face à une certaine inadéquation entre la formation et les compétences des salariés d'une part, et les emplois à pourvoir d'autre part, 63 % des intercommunalités organisent des événements dédiés, comme des forums emploi pour faciliter les recrutements.

Plus proches des entreprises depuis la crise sanitaire

80 % des intercommunalités disent avoir modifié leurs rapports avec les entreprises suite à la crise sanitaire, et une grande partie de celles qui les avaient soutenues, ont choisi de poursuivre cet accompagnement, au travers d'actions de communication, d'animation ou bien de reports ou d'allégements de fiscalité. Le foncier est également en train de devenir un enjeu stratégique pour le développement et l'ancrage des entreprises dans les territoires. Dans un contexte de raréfaction et face aux coûts induits par les opérations de requalification, sa gestion devient une question politique, et non plus uniquement technique. Ces dynamiques s'inscrivent toutefois dans un contexte fiscal local de moins en moins lié au tissu économique. « Au gré des différentes réformes

et allégements sectoriels au profit des entreprises, ainsi que la récente réduction des valeurs locatives des locaux industriels, le poids de cette fiscalité économique s'est progressivement réduit au sein du panier fiscal des collectivités, perdant en l'espace de dix ans, près d'un tiers de sa valeur », rappellent les auteurs de l'enquête.





Entretien avec

VÉRONIQUE BÉDAGUE

PDG de NEXITY

La crise du logement reste un défi majeur pour les territoires : recul de la construction, foncier contraint, besoins croissants des ménages et des entreprises. Véronique Bédague, PDG de Nexity, décrypte les freins et les leviers d'une relance durable. Entretien.

Après trois années difficiles, les premiers signes de reprise observés cette année sur le marché immobilier, pourront-ils se poursuivre ?

En 3 ans, le marché du résidentiel neuf a chuté d'environ 40 % en nombre de réservations et celui de l'investissement en immobilier bureaux s'est effondré de 70 %. Ce n'est pas juste une crise passagère, c'est une transformation profonde et structurelle.

Malgré quelques signes d'infexion, le marché reste tendu. Sur le premier semestre, le marché global continue à refluer (-10 %), et certaines ouvertures de procédures collectives pour des promoteurs de taille intermédiaire, pourtant concurrents solides sur plusieurs territoires, témoignent de la difficulté du moment, comme la disparition sur le territoire d'entreprises de BTP avec lesquelles nous avions l'habitude de travailler.

Depuis le début de l'année, les taux se sont stabilisés entre 3 et 3,5 % selon les dossiers, et le montant cumulé des nouveaux crédits immobiliers a progressé en juillet, atteignant son plus haut niveau depuis janvier 2023. Il ne faut cependant pas s'attendre à de nouvelles baisses ; au contraire, une légère remontée est probable.

Par ailleurs, les coûts de construction commencent à refluer, ce qui est encourageant pour la compétitivité de l'offre et le pouvoir d'achat des Français. Et surtout, la demande de logement reste forte. La crise du locatif pousse ceux qui en ont les moyens à franchir le pas de l'achat. Ce contexte crée les conditions d'un redémarrage progressif, à condition que les politiques publiques accompagnent cette dynamique.

L'accès à la propriété reste un enjeu majeur, notamment pour les primo-accédants. De quelle manière Nexity agit-il pour le faciliter ?

Nous avons concentré nos efforts sur l'accession, qui repart grâce à la stabilisation des taux autour de 3,1 % et au Prêt à Taux Zéro (PTZ). Ce marché progresse de 11 % au premier semestre, tandis que Nexity enregistre une hausse de 34 %, portée à 39 % pour les primo-accédants, une clientèle particulièrement importante pour nous. Sur l'ensemble du territoire, nous proposons des offres permettant à un ménage bénéficiant du PTZ et actuellement locataire dans le parc privé, d'accéder à la propriété avec une mensualité de crédit équivalente à son loyer. Beaucoup de Français ne réalisent pas qu'avec l'aide de l'État via le PTZ, ils peuvent en réalité devenir propriétaires. Notre rôle est aussi de mieux faire connaître ces opportunités.

Comment les investisseurs réagissent-ils au climat d'incertitudes actuel ?

Le retrait des investisseurs locatifs est massif depuis la fin du dispositif Pinel : - 48 % entre le 1er semestre 2024 et le 1er semestre 2025. Ce segment, historiquement moteur de la production de logements neufs, est aujourd'hui quasiment à l'arrêt. Les conditions financières actuelles ne permettent plus d'assurer une rentabilité suffisante : après fiscalité et prélèvements, le rendement net tombe souvent sous les 2 %, rendant l'immobilier moins attractif que d'autres classes d'actifs.

Face à cette situation, Nexity plaide pour la création d'un statut du bailleur privé, permettant d'amortir fiscalement les biens loués, comme cela existe déjà pour la location meublée. Ce dispositif, soutenu par une large partie du secteur, viserait à rendre l'investissement locatif plus incitatif, notamment pour les logements neufs ou rénovés, avec des bonus pour les loyers abordables. L'investissement locatif est un pilier du logement. Le faire disparaître, c'est fragiliser les locataires. Nexity appelle à remettre l'investissement locatif au cœur des politiques publiques, avec des mesures fiscales simples, stables et durables.

Nexity plaide pour la création d'un statut du bailleur privé, permettant d'amortir fiscalement les biens loués, comme cela existe déjà pour la location meublée.



**DONNEZ DE LA VOIX
À VOTRE MARQUE DANS LE MONDE !**

4 chaînes d'information internationale

en français, en anglais, en arabe et en espagnol, diffusées mondialement en continu



**101,4
millions**

de téléspectateurs
chaque semaine

**574
millions**

de foyers reçoivent
France 24 dans le monde

**73,1
millions**

d'abonnées sur
les réseaux sociaux

**4,8
millions**

de chambres d'hôtels
diffusent France 24



Contactez-nous





À l'approche des municipales, la question du logement est-elle toujours un axe fort des politiques locales ?

Le logement est aujourd'hui la première préoccupation des Français : 7 sur 10 peinent à se loger, et pour plus de 80 %, c'est ce qui pèse le plus sur leur pouvoir d'achat. Ce sujet est désormais au cœur des attentes citoyennes. Il ne s'agit plus seulement d'un enjeu social, mais d'un facteur de déclassement, de renoncement, et de fracture territoriale.

Les élus locaux sont en première ligne. Ils voient les difficultés concrètes de leurs administrés et sont de plus en plus attendus sur le logement, comme ils le sont sur l'école ou les crèches.

Après une période de défiance vis-à-vis de la construction, l'opinion a évolué : 65 % des Français estiment aujourd'hui qu'il est bénéfique et nécessaire de construire pour rendre leur commune plus attractive.

Nous travaillons étroitement avec les collectivités pour coconstruire des projets adaptés aux réalités locales, en intégrant les dimensions sociales, écologiques et économiques. La régénération des territoires passe par une vision partagée et ambitieuse du logement.

◀ *La régénération des territoires passe par une vision partagée et ambitieuse du logement.* ▶

Nexity se présente comme un acteur de la régénération urbaine. Comment cela se traduit-il sur le terrain ?

En Île-de-France, notre action se concrétise par des projets de transformation de friches, de requalification de quartiers, et de création de nouveaux lieux de vie. Nous privilégions les démarches partenariales, avec les élus, les habitants et les acteurs économiques, pour faire émerger des solutions durables et inclusives. Le Village des athlètes à Saint-Ouen en est l'illustration parfaite. Ce site, autrefois constitué de terrains industriels en bord de Seine, a été entièrement requalifié pour accueillir les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. Depuis, il est devenu un nouveau quartier de ville mêlant logements, bureaux, commerces, équipements publics et espaces verts avec une attention portée à la cohérence architecturale, à la diversité des formes, à l'accessibilité universelle et aux choix des matériaux. Le tout avec une exigence environnementale forte : construction bois et béton bas carbone, toitures végétalisées, panneaux photovoltaïques, et conception réversible des bâtiments.

RISQUES HYDRIQUES : ANTICIPER LE CHOC

SAUF TRANSFORMATION RADICALE DES USAGES, LES PRÉLÈVEMENTS, ET PLUS ENCORE LES CONSOMMATIONS D'EAU DEVRAIENT FORTEMENT CROÎTRE D'ICI 2050, SUSCITANT DES TENSIONS SUR LES ÉCOSYSTÈMES ET LES USAGES. L'EAU DEVIENT AINSI POUR LES ENTREPRISES UNE CONTRAINTE STRATÉGIQUE, AU MÊME TITRE QUE L'ÉNERGIE OU LES MATIÈRES PREMIÈRES.

IDENTIFIER LA MENACE

Alors que le CROCIS Île-de-France et l'OCDE alertent sur l'importance des risques liés aux crues et dans une moindre mesure à la sécheresse, les PME sous-estiment encore largement leurs impacts.

Selon une étude du Centre Régional d'Observation du Commerce, de l'Industrie et des Services (CROCIS) d'Île-de-France, parue en janvier dernier, 68 % des PME considèrent que le changement climatique n'aura pas d'impact sur leur activité. Pourtant, toutes les projections démontrent que l'Île-de-France est exposée à de forts risques de canicules, d'inondations par ruissellement liés à l'urbanisation et à l'artificialisation des sols, ainsi qu'aux conséquences du retrait-gonflement des argiles (RGA) sur le bâti.

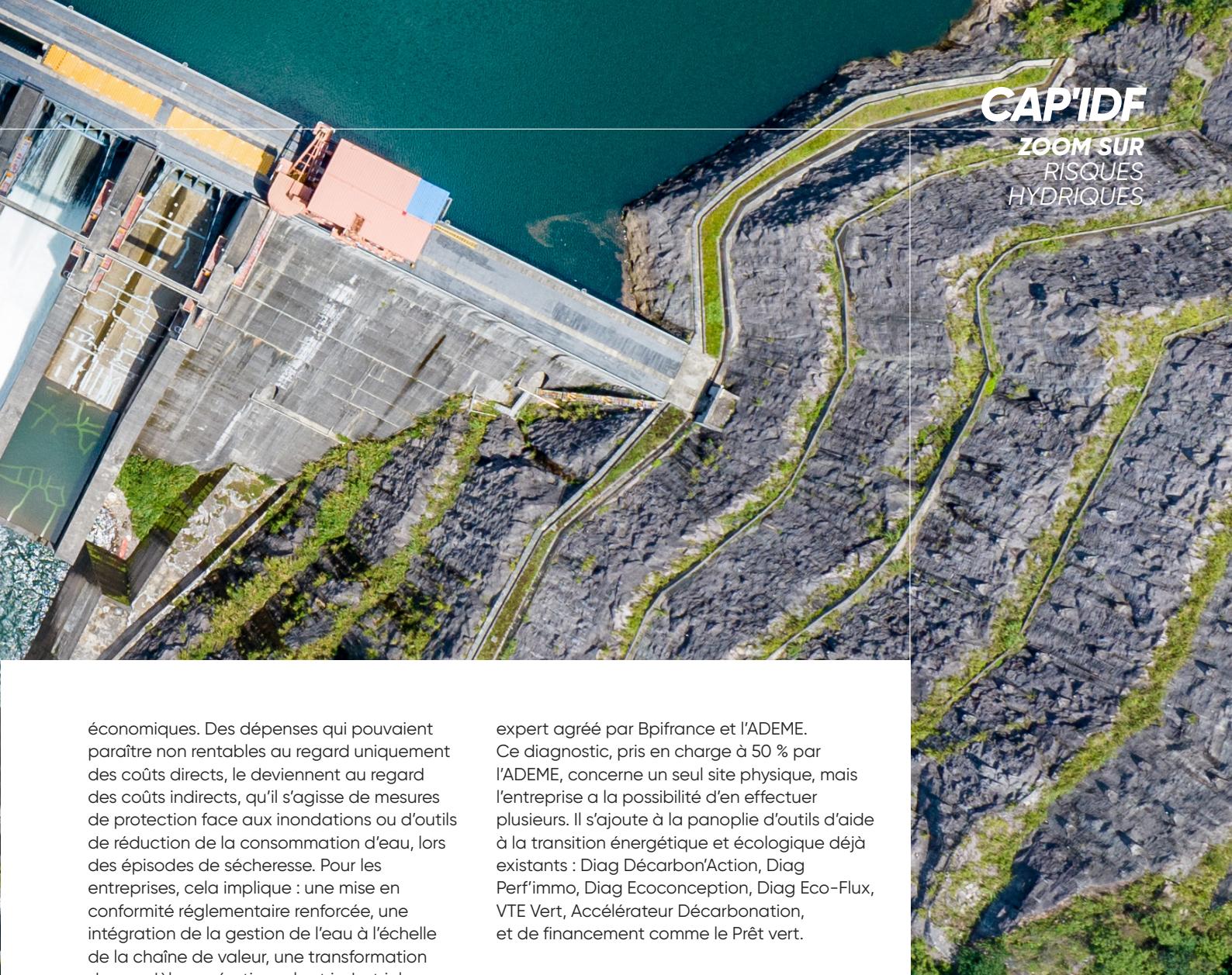
Jusqu'à 30 Md € de dommages directs

L'institut Paris Région a dressé une cartographie des principales zones inondables dans notre région. 540 communes sont potentiellement exposées à un risque de débordement, soit 42 % des communes franciliennes : ces zones affichent un taux moyen d'urbanisation de 40 % à l'échelle régionale, et de 95 % dans les départements de la petite couronne. Au total, un million de Franciliens vivent en zone inondable, soit 8,4 % de la population régionale : 80 % sur l'axe Seine et 15 % sur l'axe Marne. 15 communes concentrent à elles seules près de la moitié de la population exposée (480 000 habitants), situées principalement le long des cours d'eau : les berges de la Seine à Paris et en petite couronne (quais de Seine,

îles de la Seine...), les vallées de la Marne (autour de Saint-Maur, Joinville-le-Pont, Champigny...), les plaines inondables de l'Oise au nord (Conflans-Sainte-Honorine) et du Loing au sud-est (région de Nemours). En grande couronne, de nombreuses communes riveraines de la Seine et de la Marne sont concernées (Melun, Mantes-la-Jolie, Meaux, etc.). Une nouvelle crue centennale, comparable à celle de janvier 1910, au cours de laquelle la Seine était montée jusqu'à 8,62 m, provoquerait aujourd'hui jusqu'à 30 Md € de dommages directs, selon le CROCIS. Si depuis 1910, aucune crue n'a atteint de tels niveaux (les plus notables étant celles de 1924, à 7,3 m, et celles de 2016 et 2018, autour de 6 m), la vigilance reste de mise.

Les conséquences sur l'activité économique

En cas de sinistre, au-delà des coûts d'approvisionnement, une mauvaise gestion des risques liés à l'eau entraîne pour les entreprises de nombreux coûts indirects, comme la baisse de productivité, la perte de production ou d'activité, la dégradation de l'outil de travail, une perte de valeur des actifs, une dégradation de l'image. Pour une entreprise, comme pour un territoire, l'évaluation de l'intérêt des investissements doit donc intégrer l'ensemble des implications



économiques. Des dépenses qui pouvaient paraître non rentables au regard uniquement des coûts directs, le deviennent au regard des coûts indirects, qu'il s'agisse de mesures de protection face aux inondations ou d'outils de réduction de la consommation d'eau, lors des épisodes de sécheresse. Pour les entreprises, cela implique : une mise en conformité réglementaire renforcée, une intégration de la gestion de l'eau à l'échelle de la chaîne de valeur, une transformation des modèles opérationnels et industriels. Or, selon le CROCIS, 65 % des PME déclarent ne pas réaliser d'évaluation spécifique sur ces impacts potentiels. 58 % affirment même ne pas avoir prévu de stratégie particulière pour garantir la continuité de l'activité en cas d'événements climatiques extrêmes.

Des dispositifs d'accompagnement

Globalement, les dirigeants se disent freinés par le manque de temps et de ressources financières, d'autant plus que 60 % d'entre eux ne connaissent pas les dispositifs d'accompagnement ou de financement disponibles. Pour y remédier, Bpifrance a lancé cette année « Diag Adaptation », un outil de diagnostic co-construit avec l'ADEME, déployé en priorité auprès des entreprises de son portefeuille, mais accessible plus largement. Ce dispositif permet à l'entreprise d'identifier les risques physiques climatiques actuels et futurs (sécheresse, inondation, grêle, mouvement de terrain...) pesant sur son site et sa chaîne de valeur et de s'y préparer en définissant un plan d'adaptation opérationnel. Les entreprises sont accompagnées, durant 3 à 6 mois, par un

expert agréé par Bpifrance et l'ADEME. Ce diagnostic, pris en charge à 50 % par l'ADEME, concerne un seul site physique, mais l'entreprise a la possibilité d'en effectuer plusieurs. Il s'ajoute à la panoplie d'outils d'aide à la transition énergétique et écologique déjà existants : Diag Décarbon'Action, Diag Perf'immo, Diag Ecoconception, Diag Eco-Flux, VTE Vert, Accélérateur Décarbonation, et de financement comme le Prêt vert.

L'ÎLE-DE-FRANCE FACE AUX RISQUES DE SÉCHERESSE

Selon un rapport de l'OCDE de mars 2025, notre région est exposée à un risque croissant de sécheresse, comme l'ont illustré les épisodes de 2018 et 2022. L'étalement urbain a aggravé ce phénomène en amplifiant l'artificialisation des sols et en freinant la recharge des nappes phréatiques. L'agriculture, qui occupe 50 % du territoire régional, a vu ses besoins en eau plus que doubler depuis 2012 et ceux-ci devraient encore augmenter de 45 % d'ici à 2050, selon les trajectoires actuelles. L'industrie manufacturière, la navigation fluviale et la production d'énergie, sont également fortement tributaires des ressources en eau. Un épisode de sécheresse majeur pourrait gravement perturber les activités économiques, engendrant des coûts économiques estimés à 2,5 Md €.



Métropole
du Grand Paris



SEINE
GRANDS
LACS

Vous protéger

ICI



en agissant
LÀ-BAS



SOLIDARITÉ
aval et amont



La Seine à l'entrée de Paris



Casier pilote de rétention des crues Seine Bassée (77)



metropolegrandparis.fr

seinegrandslacs.fr

La Métropole du Grand Paris et Seine Grands Lacs : en action contre les inondations !



Les inondations constituent le principal risque naturel pour la Métropole du Grand Paris (MGP), un danger renforcé par les effets du réchauffement climatique. Dans ce cadre, la MGP agit pour protéger l'ensemble des métropolitains, en intervenant à la fois en amont et en aval du bassin. *Rencontre avec Patrick Ollier, président de la Métropole du Grand Paris (MGP) et de l'établissement public Territorial de Bassin Seine Grands Lacs (SGL).*

Quel est l'état des lieux du risque d'inondation en cas de crue centennale dans la Métropole ?

« Dans le bassin de la Seine, les inondations représentent l'un des risques naturels les plus importants. Les dernières grandes crues, en mai-juin 2016 et en janvier-février 2018, ont coûté respectivement 1,4 milliard et de 150 à 200 millions d'euros. Si l'hypothèse de la crue de 1910 se reproduisait, plusieurs millions de personnes seraient privées d'électricité et près de 370 000 entreprises seraient touchées. La Métropole serait paralysée avec des transports à l'arrêt et des hôpitaux en tension. Tout cela causerait des dommages directs dont le coût avoisinerait les 30 milliards d'euros ».

Quels dispositifs mettez-vous en place face au risque d'inondation ?

« L'intérêt du rapprochement et de l'action conjointe de la Métropole et de Seine Grands Lacs permet de changer de braquet dans la prévention des inondations. Notre action repose sur une solidarité de laval vers l'amont, ce qui est nouveau, et de l'amont vers laval, qui existait déjà. La réciprocité de cette solidarité doit devenir la règle à l'échelle nationale, et non l'exception, en tenant compte des spécificités locales et en s'adaptant à chaque territoire. La taxe GEMAPI (Gestion des Eaux et des Milieux Aquatiques et de Prévention des Inondations) prélevée à laval par la Métropole (40 M€ en 2025, soit 5,46€/habitants) permet d'indemniser les agriculteurs dans le cadre des sur-inondations de l'ordre de 1000€/hectare en fonction du barème des différentes chambres d'agriculture, d'aider à financer des travaux en faveur des 345 zones d'expansion des crues aujourd'hui prévues en amont contre 6 il y a 3 ans, pour un potentiel de stockage cumulé de 10 millions de m³ qui s'ajoutent aux grands lacs réservoirs et au Casier-pilote de La Bassée. Avec l'ensemble des dispositifs et des actions menées par la MGP et SGL, face à une crue centennale, des populations seraient protégées et des centaines de millions d'euros de dommages pourraient être évités ! ».

Quels autres aménagements mettez-vous en place pour protéger les populations des crues ?

« La Métropole anticipe également les épisodes de crue grâce à des dispositifs immédiatement activables dès que l'eau arrive. Sur le périmètre Métropolitain, elle a expertisé 100km d'ouvrages, elle en gère aujourd'hui 64km, qu'elle entretient et réhabilite pour améliorer leur efficacité face aux inondations. La Métropole déploie également sur les berges le long de la Seine et de la Marne des protections amovibles : près de 600 batardeaux sont prêts à être mobilisés en cas de crue comme c'est notamment le cas à Courbevoie par exemple. Grâce à une structure mobile, ils permettent de fermer rapidement les ouvertures ou passages d'eau lors d'une crue ».



Pose de batardeaux à Courbevoie dans le cadre de l'exercice HYDROS 25, le 13 octobre 2025



TotalEnergies Marketing France - SAS au capital de 390 553 839 € - 531 680 445 RCS Nanterre
- 562, avenue du Parc-de-Île, 92000 Nanterre. **ARTEFAC**T3000

La carte qui Fleet avec votre vie pro

Découvrez la carte Fleet de TotalEnergies, la carte qui simplifie les déplacements de tous les pros : carburant, recharge électrique, parking, lavage, achats en stations-service*... Le tout sans avance ni note de frais et une seule facture.



TotalEnergies



Informations et adhésion sur mobility.totalenergies.com

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

*Liste des stations-service, points de recharge et du réseau de partenaires sur mobility.totalenergies.com

Entretien avec

EMMA HAZIZA

hydrologue, docteure de l'École des Mines de Paris



Les ressources en eau en Île-de-France sont-elles suffisantes pour les besoins des particuliers et des professionnels ?

À court terme, nous ne faisons pas face à un risque direct de pénurie, car nous bénéficions d'un réseau d'adduction d'eau potable particulièrement performant, alimenté par des aires de captage qui s'étendent jusqu'en Normandie. Sous nos pieds, à près de 800 mètres de profondeur, repose l'un des plus vastes aquifères au monde : l'aquifère Albien. Formé il y a plus de 100 millions d'années, il couvre près de 100 000 km² et renferme plusieurs milliards de mètres cubes d'une eau d'une pureté exceptionnelle, protégée des pollutions par d'épais dépôts d'argile.

Ce réservoir stratégique, préservé par Eau de Paris, n'est sollicité qu'en cas de crise majeure, comme ce fut le cas en 2016 pour venir en aide à la Bourgogne. Mais cette relative sécurité ne doit pas masquer notre vulnérabilité de surface : la hausse des températures, l'artificialisation et l'évaporation accélérée des sols assèchent progressivement nos territoires. L'abondance apparente ne doit jamais faire oublier la fragilité de notre équilibre hydrique.

Peut-on avoir confiance en l'eau du robinet ?

La question est légitime et la réponse est complexe. L'eau du robinet n'a pas bonne réputation à la suite de

plusieurs scandales, comme celui du fongicide chlorothalonil, qui a pollué près de 80 % des nappes phréatiques en 2015, ou plus récemment, celui des PFAS, les « polluants éternels ». De surcroît, cette eau est chlorée, ce qui pousse certains consommateurs à se tourner vers les eaux minérales pour des raisons de goût. Mais ces dernières ne sont pas exemptes de reproches, avec la découverte récente des taux élevés de microplastiques, capables de traverser la barrière intestinale. La vraie solution réside sans doute dans l'utilisation de filtres domestiques, qui éliminent les métaux lourds et les particules plastiques, et peuvent permettre de restaurer la confiance dans l'eau du robinet tout en évitant cette pollution plastique.

Face à l'urbanisation galopante, comment redonner de la place à l'eau ?

La priorité est de désimperméabiliser massivement notre environnement urbain, afin que l'eau puisse de nouveau pénétrer les sols, pour éviter les phénomènes de ruissellement. Des sols et des revêtements poreux existent aujourd'hui, et ont démontré leur efficacité. Il faut aussi redonner de la place aux espaces végétaux et engager un travail d'aménagement des cours d'eau pour assurer leur écoulement naturel, tout en intégrant davantage le risque hydrique dans les projets d'urbanisme.

Fondatrice du centre Mayane, Emma Haziza est spécialisée dans la compréhension systémique du cycle de l'eau et des impacts du changement climatique sur les territoires.

Sous nos pieds repose l'un des plus vastes aquifères au monde.

Doit-on craindre à Paris une inondation majeure de même ampleur que celle de 1910, et sommes-nous en capacité d'y faire face ?

Une crue centennale est, en effet, toujours possible, et des entreprises comme la SNCF ou la RATP s'y préparent et participent aux exercices d'alerte initiés par les autorités. Mais pour autant, nous ne sommes pas véritablement prêts à affronter un épisode aux conséquences extrêmes. Si nous avons une culture du risque, par les grandes inondations de 1910 ou 2016, le sentiment du risque s'est peu à peu estompé, car les récents épisodes de 2016 et 2018 n'ont fait que peu de dégâts sur Paris ou les digues ont bien tenu. Mais si la crue centennale se reproduisait, 12 % de la population parisienne serait touchée (240 000 habitants), avec en première ligne les 12^e, 13^e, 15^e, 16^e, 7^e et 8^e arrondissements. Au total, on parle de 600 000 emplois qui pourraient directement être affectés, avec à la clé 30 Md € de dommages (60 Md € si on y inclut les impacts dérivés).

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

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

Risques stratégiques et opérationnels

Compliance et obligations réglementaires

Cyber, data et Intelligence Artificielle

Assurance et financement des risques

ESG, climat et développement durable

EN QUELQUES CHIFFRES

- ✓ + 79 programmes conçus pour les décideurs
- ✓ Pédagogie appliquée, cas réels, experts en activité de haut niveau
- ✓ Formations à Paris, en distanciel ou sur-mesure en entreprise

Retrouvez toutes nos formations sur notre site formation.amrae.fr

📞 01 42 89 33 20 📩 amrae.formation@amrae.fr



RENDRE L'ÎLE-DE-FRANCE PLUS RÉSILIENTE FACE AUX CRUES

Le risque d'inondation est le premier risque naturel en Île-de-France. Pour réduire les aléas et les dommages liés aux crues fréquentes, l'État a élaboré une stratégie inondation francilienne.

Dans un territoire très dense et interconnecté, les inondations, notamment les crues des grands cours d'eau, impactent fortement les réseaux : les usines de production, les canalisations et câbles de distribution, les équipements techniques... Avec des conséquences au-delà des zones directement inondées. Les principaux cours d'eau sont couverts en Île-de-France par les plans de prévention des risques d'inondation (PPRI), dispositifs pilotés par les services de l'État pour encadrer l'urbanisation dans les zones à enjeux.

Une meilleure prise en compte des risques par les communes

La politique d'aménagement des territoires reste avant tout une compétence des collectivités locales. À ce titre et pour dépasser les limites des PPRI, la Stratégie inondation incite les collectivités locales à une prise en compte ambitieuse, dans leurs documents d'urbanisme (PLUi, SCoT*), des risques d'inondation liés au débordement des cours d'eau, mais aussi au ruissellement, encore peu couvert par les PPRI. Dans cette optique, la DRIEAT a analysé les derniers Plans locaux d'urbanisme intercommunaux (PLUi) pour relever les points positifs et les axes d'amélioration. Si l'impact potentiel d'une crue sur les logements, sur les installations classées ou polluantes, sur l'environnement et la nature ainsi que sur les infrastructures et les réseaux de transport, d'énergies et d'assainissement est globalement bien étudié, il devrait être systématiquement repris sur les cartes du SDRIF, afin de mieux adapter le bâti en zone inondable. Rares sont les PLUi qui mettent en avant les principes d'aménagement résilients inspirés notamment de la charte des quartiers résilients. Quant au risque de ruissellement, il n'est que partiellement pris en compte dans la planification locale.

Se préparer à gérer des inondations majeures

Quand la crue aura surpassé les ouvrages de protection, la crise sera d'une ampleur exceptionnelle. Jusqu'à 2,4 millions de Franciliens seront alors amenés à évacuer les zones inondées, ou à subir d'importantes coupures de réseaux parfois pendant plusieurs semaines. Les acteurs publics et privés anticipent et se préparent à cette éventualité : disposition inondation du plan d'organisation de la réponse de sécurité civile (ORSEC) pour l'État, plans de continuité d'activité pour les opérateurs économiques, plans communaux de sauvegarde (PCS) pour les collectivités locales... En octobre dernier, l'exercice Hydros 25 a permis de tester les dispositifs en cas de crue majeure. La Stratégie inondation vise à mieux préparer les secteurs essentiels, en particulier celui de la santé, sous le pilotage de l'Agence régionale de santé (ARS) : 200 hôpitaux et 300 EHPAD pourraient être inondés ou impactés par des fragilités de réseaux. Les dispositifs Vigicrues (surveillance des cours d'eau) et APIC (alerte pluies intenses et crues soudaines) sont appelés à se développer pour renforcer l'anticipation et la prise de décision opérationnelle.

*schéma de cohérence territoriale

L'IMPACT SUR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

315 000 entreprises se trouvent dans des zones où les réseaux seraient perturbés ; 54 000 établissements seraient directement inondés lors d'une crue centennale ; 257 000 salariés du privé travaillent actuellement en zone inondable ; plus de 2 millions seraient affectés si l'on inclut les fragilités de réseaux (eau, électricité, transports). Les zones les plus touchées seraient le Val-de-Marne, les Hauts-de-Seine et Paris. Les commerces, l'hôtellerie et la restauration figurent parmi les activités les plus vulnérables, avec 6 500 établissements et 28 centres commerciaux menacés.

(Source : CCI Paris Île-de-France)



Mon Conseil Urssaf :
des services gratuits
pour simplifier
vos démarches et maîtriser
la réglementation sociale

Gagnez du temps
et concentrez-vous
sur l'essentiel !

Rendez-vous sur
urssaf.fr/mon-conseil-urssaf



Focus : La visite-conseil

Vous mettez en place un nouveau dispositif
dans votre entreprise ?



Rencontrez un spécialiste de l'Urssaf pour être accompagné
dans l'application de la réglementation et éviter les erreurs.

UN NOUVEAU BASSIN DE RETENUE EN SEINE-ET-MARNE

Cet ouvrage hydraulique, réalisé par Seine Grands Lacs dans la vallée de la Bassée, permettra d'abaisser le niveau de la Seine jusqu'à 15 cm, en cas de crue.

Destiné à compléter le dispositif de protection contre les inondations et en réduire les dommages prévisibles, ce projet de 360 hectares, se présente sous la forme d'un espace endigué capable de retenir une partie de l'eau de la Seine en cas de crue majeure. Grâce à la construction d'une station de pompage et d'une digue longue de 7,8 km, sur le territoire des communes de Balloy, Châtenay-sur-Seine, Égliny et Gravon, il pourra faire baisser le niveau de la Seine jusqu'à 15 cm, selon les crues et les lieux. La vallée de la Bassée constitue en effet la plus grande plaine inondable du bassin de la Seine en amont de Paris et la zone humide la plus importante d'Île-de-France. Elle s'étend sur 30 000 hectares, entre la confluence Seine-Aube et la confluence Seine-Yonne, à Montereau-Fault-Yonne. L'action de cet ouvrage est efficace de l'aval de l'ouvrage à Marolles-sur-Seine jusqu'à Paris. Elle complète celle des quatre grands lacs-réservoirs de Champagne et du Morvan, gérés également par Seine Grands Lacs.

Un réservoir de biodiversité

Le projet poursuit également un objectif de reconquête de la biodiversité, par la valorisation écologique d'une zone humide exceptionnelle. Cinq zones sont concernées, sur lesquelles est reconstituée une mosaïque d'habitats typiques de la vallée alluviale de la Bassée : annexes hydrauliques de la Seine, milieux herbacés humides, milieux ouverts herbacés secs et boisements alluviaux. Commencés en 2021, les travaux du projet se sont achevés fin 2024. Après une phase de test, le casier pilote est entré en service cette année. L'EPTB Seine Grands Lacs agit à l'échelle du bassin versant amont de la Seine, pour gérer le risque lié aux inondations et maintenir les débits de la Seine, de l'Yonne, de l'Aube et de la Marne pendant la

saison sèche. L'opérateur vient aussi en appui des territoires, en facilitant et coordonnant l'action publique des collectivités territoriales sur l'ensemble du bassin.

MODE D'EMPLOI

En cas de prévision de crue et d'une potentielle activation de l'ouvrage, les riverains sont informés 48 heures à l'avance. Si la crue est confirmée, une alerte d'évacuation du site est émise 24 heures avant le remplissage. L'évacuation se fait par plusieurs accès franchissant les digues. L'eau de la Seine est ensuite pompée pendant 66 heures pour remplir progressivement l'espace endigué. Une fois la crue passée, le site est progressivement vidé. La vidange dure entre 4 et 5 jours, en fonction du niveau de la Seine.

Il peut permettre de baisser le niveau de la Seine jusqu'à 15 cm, selon les crues et les lieux.



COMMENT LES ENTREPRISES S'ADAPTENT- ELLES ?

Les entreprises les plus exposées au stress hydrique doivent amorcer une transformation profonde de leur gestion de l'eau. Cette transition repose sur une prise de conscience des risques par l'ensemble des parties prenantes.

L'eau n'est plus un acquis. Préserver cette ressource vitale, c'est garantir la pérennité des modèles économiques et la stabilité des territoires. Mais contrairement au carbone, les risques liés à l'eau sont localisés, ce qui nécessite des objectifs spécifiques à chaque site.

Plusieurs leviers doivent être activés

La première étape consiste à identifier les sites exposés au stress hydrique, en interne comme chez les fournisseurs, afin de mieux comprendre les risques, d'anticiper les tensions et d'adapter les stratégies d'approvisionnement. La sobriété passe par la modification ou l'optimisation des procédés industriels, ce qui peut inclure : l'amélioration des rendements hydriques, l'adoption de technologies moins consommatrices, le recyclage et la réutilisation des eaux usées. « La création de « Jumeaux Numériques » des systèmes de production industriels permet d'avoir des outils d'aide à la décision pour identifier les solutions d'optimisation et leur coût, mais également pour prédire les performances des systèmes futurs », indique Julie Richon, en charge du programme Environnement de l'Invent Lab chez Cap Gemini. L'innovation est en effet un levier essentiel de cette transformation. Saint-Gobain a mis en place un fonds dédié aux projets industriels visant à réduire de 50 % les prélèvements d'ici 2030. Ce fonds soutient l'expérimentation de technologies innovantes à base d'intelligence artificielle pour prédire

les risques de pénuries, maîtriser les incertitudes et anticiper leurs effets sur les différents acteurs. Enfin, il faut adopter une approche écosystémique et collaborative. La gestion durable de l'eau ne peut se faire en silo. Les entreprises doivent comprendre l'état hydrologique du bassin versant dans lequel elles opèrent, et collaborer avec l'ensemble des parties prenantes locales : collectivités, agriculteurs, industriels, citoyens.

« Cette approche est essentielle pour garantir un partage équitable de la ressource, prévenir les conflits d'usage et préserver les milieux naturels », insiste Julie Richon.

Des outils d'aide à la décision

La Banque de France met à disposition des données consolidées et individualisées sur l'évolution des aléas climatiques via l'Outil de Diagnostic pour l'Adaptation au Changement Climatique (ODACC), disponible sur l'Espace Dirigeant de la Banque de France. Grâce à cet outil, chaque entreprise peut consulter, de manière confidentielle et gratuite, son exposition à plusieurs familles d'aléas (températures, précipitations, tempêtes, etc.). Des guides sectoriels adaptés aux spécificités de chaque filière, élaborés selon la méthodologie de l'ADEME, proposent des stratégies d'adaptation couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur : procédés, installations, équipements, organisation et conditions de travail, illustrés de retours d'expériences d'entreprises déjà engagées.



Une réduction de 10 % des prélèvements

d'ici 2030

Face à cette urgence, les pouvoirs publics se mobilisent. Le Plan Eau, présenté en mars 2023, vise une réduction de 10 % des prélèvements d'ici 2030. Il s'articule autour de trois axes : la sobriété des usages (mesurer, planifier, économiser), l'optimisation de la disponibilité (réduction des pertes, valorisation des eaux non-conventionnelles, amélioration du stockage) et la progression de la qualité de l'eau. Un an après son lancement, plus de 700 projets de réutilisation des eaux usées, en service ou à l'étude, avaient été lancés, avec un objectif de 1 000 projets d'ici 2027. Toutefois, la multiplicité des acteurs institutionnels et des instances de gouvernance intervenant dans la gestion de l'eau, en freine la mise en œuvre.

Les acteurs industriels se mobilisent

50 sites fortement consommateurs d'eau, identifiés par l'État, ont été invités à présenter des plans de sobriété hydrique. 5 sites volontaires les ont rejoints. Ces sites représentent près de 25 % des prélèvements et consommations d'eau du secteur industriel. Parmi eux, plus de la moitié appartiennent aux filières chimique et agroalimentaire. Plus de 160 projets, représentant 327 M € d'investissement pour les plus avancés, ont été élaborés, correspondant à une économie d'eau de 77 millions de m³ (mars 2024), soit 12,6 % du total des prélèvements de l'ensemble des sites

engagés. En parallèle, 16 filières du Conseil national de l'industrie ont présenté des feuilles de route comprenant plus de 100 actions pour la sobriété hydrique de leurs entreprises. Ces plans permettent d'établir un diagnostic sur l'utilisation de l'eau au sein des sites, d'évaluer la vulnérabilité des installations face à la raréfaction de la ressource, et d'identifier un plan d'investissement pour atteindre les objectifs d'économie d'eau. Parmi les propositions d'actions : les changements de procédés industriels, les projets de refroidissement, les équipements économies en eau, la circularité de l'eau, le diagnostic/comptage des prélèvements et consommations (amélioration ou digitalisation du suivi), ou encore l'amélioration des réseaux d'eau.

À PROPOS DU PLAN EAU

Composé de 53 mesures, le « Plan d'action pour une gestion résiliente et concertée de l'eau » ou Plan Eau vise à organiser la sobriété, la disponibilité et la qualité de l'eau, et à améliorer la réponse aux épisodes de sécheresse.

Plus d'informations sur le Plan Eau sur le site du Gouvernement :




Valérie Roques
Directrice RSE - Mécénat - Intérêt Général

UNE BANQUE RESPONSABLE ET ENGAGÉE

La Caisse d'Epargne Ile-de-France se positionne comme un acteur clé et responsable du développement économique de son territoire. En tant que banque engagée, elle oeuvre aux côtés des collectivités territoriales, des acteurs du logement social, et de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour financer des projets porteurs de sens et d'impact.

En 2024, la Caisse d'Epargne a affiché un encours de 229 millions d'euros de prêts à impact social et environnemental, soulignant ainsi sa mission de soutenir des initiatives bénéfiques pour la société et l'environnement.

CONSCIENTE DES ENJEUX CLIMATIQUES, LA CAISSE D'EPARGNE A FAIT DE LA PRÉSÉRATION DE L'ENVIRONNEMENT UNE DE SES PRIORITÉS.

La rénovation énergétique, en particulier, est au cœur de ses préoccupations. En Ile-de-France, 72 % des logements sont collectifs. Pour répondre à cet enjeu particulièrement sensible dans la région, nous avons conçu une offre unique sur le marché, un prêt collectif sans solidarité entre copropriétaires, couplé à un préfinancement des aides publiques. C'est un levier très concret pour rendre la transition énergétique accessible, notamment dans les quartiers densifiés.

Depuis 2019, des solutions innovantes pour le financement de la transition énergétique ont été mises en place, avec 12 projets de production d'énergies renouvelables financés et 264 millions d'euros de travaux de rénovation engagés.

PENSER LA VILLE INCLUSIVE ET DURABLE DE DEMAIN

Dans sa démarche de durabilité, la banque s'engage également à réduire son empreinte carbone, ayant réalisé une diminution de 12 % entre 2019 et 2024. Fait notable, 100% de son électricité provient de sources renouvelables, témoignant de ses efforts pour un avenir plus propre.

La Caisse d'Epargne Ile-de-France ne se limite pas à des actions environnementales; elle place également l'humain au cœur de sa stratégie. En favorisant l'inclusion et le lien social, elle s'efforce de bâtir un avenir plus juste. En 2024, elle a obtenu un index égalité professionnelle de 99/100.

De plus, la représentation des femmes parmi les cadres a atteint 53,8 %. L'inclusion et la diversité sont des priorités au quotidien, comme en témoigne le taux d'emploi des personnes en situation de handicap, qui a atteint 7 %.

GRÂCE À SES ACTIONS : UN ANCORAGE TERRITORIAL RECONNUS

Par ailleurs, la Caisse d'Epargne a réalisé 162 interventions éducatives pour sensibiliser 1813 bénéficiaires, notamment des jeunes, aux enjeux financiers, avec son association Finances et pédagogie.

En 2024, la Caisse d'Epargne Ile-de-France a accueilli 867 nouveaux collaborateurs en CDI, CDD et alternance. Ce chiffre témoigne de notre engagement soutenu envers l'emploi et le développement des compétences.

Elle apporte aussi son soutien à plus d'une centaine d'associations réparties sur toute la région Ile-de-France. Grâce à ses actions de Mécénat, elle a consacré 2 millions d'euros à des projets visant à renforcer le tissu local, notamment dans les domaines de la culture, de la santé, du sport et de la biodiversité.

La Caisse d'Epargne Ile-de-France - labelisée par l'AFNOR « Engagée RSE », niveau confirmé 2 étoiles - s'affirme donc comme un acteur de référence pour un avenir durable et inclusif, tout en soutenant activement des projets qui façonnent et dynamisent son territoire.

Plus d'information : <https://www.caisse-epargne-ile-de-france.fr/>



Des avancées déjà observées

Sur son site de production de semi-conducteurs de Corbeil Essonne, où sont fabriquées des puces électroniques destinées au marché automobile, X-FAB France consomme d'importants volumes d'eau sur trois postes principaux : le rinçage des tranches post gravure, le refroidissement des équipements à procédés chauds et l'alimentation des systèmes de traitement de l'air des salles blanches. Le site puise son eau dans trois sources d'approvisionnement : les nappes souterraines, la Seine et l'eau de ville. Grâce aux mesures mises en place, 80 % de sa consommation totale est désormais soit recyclée, soit traitée puis rejetée en milieu naturel dans la Seine. Les volumes d'eau utilisés pour les systèmes de refroidissement sont optimisés par l'utilisation de réseaux fermés. Une veille particulière est portée à l'entretien des réseaux de distribution et des installations afin de limiter toute perte d'eau. Bureau d'ingénierie spécialisé en géosciences, basé à Avon (Seine-et-Marne), CPGF-HORIZON accompagne des sites industriels dans la phase de diagnostic de la

ressource en eau souterraine, des puits et des forages. Grâce à des dispositifs d'instrumentation de dernière génération, CPGF-HORIZON fournit à ses clients des données fiables, géoréférencées et exploitables en temps réel. Les rapports produits sont intégrés dans des plateformes numériques offrant une lecture claire des tendances et des impacts environnementaux – un atout essentiel pour les industriels soumis à des obligations réglementaires croissantes. « Pour les besoins agroalimentaires, le suivi des forages permet d'optimiser les opérations de nettoyage et d'assurer l'exploitation d'aquifères conformes aux normes sanitaires. Souvent, un gain sur le traitement de l'eau découle d'une optimisation de la gestion des captages, » précise Thierry Gaillard, dirigeant. Pour préserver la ressource et optimiser son exploitation, CPGF-HORIZON propose également des outils d'inspection de forages comme l'examen vidéo par caméra ou scanner. Ces dispositifs permettent de visualiser directement les défauts de structure, mais aussi le vieillissement des tubages, lié au colmatage ou au développement de bactéries.



GUIDE « LES NOUVEAUX ENJEUX DE L'EAU POUR LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES »

Les investissements nécessaires pour améliorer l'efficacité des réseaux, réduire les consommations, éviter et mieux gérer les risques ou encore réduire et traiter les pollutions, sont estimés par le MEDEF à 3 Md € supplémentaires par an. Ils concerneront tous les acteurs et soulèvent la question des modèles économiques, de la juste répartition des efforts et de la gouvernance de l'eau. Le MEDEF fait le point sur les enjeux et avance des propositions.

ACCOMPAGNER LA TRANSITION

L'augmentation des risques hydriques constraint les entreprises à de nouveaux investissements et pèse sur des primes d'assurance déjà élevées. Des dispositifs leur viennent en appui.

En 2024, l'État a annoncé la création de Prêts verts garantis (PVG) pour l'adaptation au changement climatique et la transition écologique. Les nouvelles garanties vertes « création et développement » de Bpifrance permettent de financer les projets d'adaptation au changement climatique des entreprises (mesures d'isolation des bâtiments, circuit de réutilisation des eaux, etc.) à des conditions plus favorables en termes de quoté garantie et de niveau de commission, que les garanties classiques. Elles sont proposées à l'ensemble des TPE et des PME. Le montant du risque garanti peut aller jusqu'à 2 M €, et jusqu'à 2,5 M € pour les entreprises industrielles, compte tenu des besoins spécifiques du secteur.

Depuis leur lancement en mars 2024, elles ont permis de financer plus de 1700 investissements pour 704 M €, avec un niveau de garantie de 427 M €.

Financer la performance environnementale
Des obligations transition (OT) visent à financer les projets d'amélioration de la performance environnementale des PME et ETI. Les investissements soutenus peuvent concerner par exemple des solutions fondées sur la nature, ou des technologies liées à la transition écologique. Ce dispositif permet d'émettre des financements de long terme (8 ans), avec un différé d'amortissement de 4 ans. Dans un premier temps, ces obligations transition pourront être distribuées jusqu'au 31 décembre 2029. Des financements des agences de l'eau pour aider les entreprises à réduire leur

consommation en eau et améliorer leur résilience face au risque de ruissellement, sont également accessibles. Les modalités d'aide sont disponibles sur le site dédié :

→ www.lesagencesdeleau.fr

« Selon les services de l'État, 1 € investi en prévention permet d'éviter jusqu'à 8 € de dommages. »

Faire face à la facture climatique

En 2022, année record en termes de sinistres climatiques, la facture a atteint 10,6 Md € selon France Assureurs – un niveau inédit depuis plus de vingt ans. Les épisodes de grêle intenses, qui ont touché une commune sur deux, ont, à eux seuls, coûté 5,1 Md €. L'année 2022 a également été marquée par une sécheresse exceptionnelle : le coût du retrait-gonflement des sols argileux s'est élevé à 2,9 Md €. Sur les trente prochaines années, ce phénomène pourrait voir son coût tripler par rapport aux trente années précédentes. Si entre 1995 et 2018, les sinistres inondation se sont élevés à 45 M € par an en moyenne, ils seront de 89 M € par an à horizon 2050, en tenant compte du changement climatique et de l'évolution démographique. Depuis 2001, les sinistres liés aux catastrophes naturelles ont coûté près de 50 Md €.

Devant cette envolée, les assureurs cherchent à développer une tarification adaptée à la potentialité du risque. C'est le cas du groupe d'assurance Covéa, qui propose une plateforme intégrant des données satellitaires en temps réel pour évaluer l'exposition aux inondations, combinant historique des sinistres, topographie et projections climatiques. Ces outils permettent une tarification micro-zonée, avec des variations de primes pouvant atteindre 300 % entre quartiers d'une même ville. Selon Covéa, les pertes liées aux risques de crues devraient augmenter de 130 % d'ici 2050. Depuis janvier 2025, le taux de la surprime « catastrophes naturelles » (CatNat) en France est passé de 12 % à 20 % pour les contrats habitation et professionnels, reflétant l'explosion des sinistres. Cette hausse, décidée par l'État, vise à pérenniser le régime CatNat, dont les réserves avaient été épuisées par les sécheresses répétées.



Guide pédagogique

« 15 réflexes pour bien s'assurer – Aléas naturels »
de France Assureurs

SERVICES D'EAU : UN MUR D'INVESTISSEMENTS

Un retard de 15 Md € dans le « petit cycle » de l'eau (installations, canalisations, digitalisation) doit être rattrapé d'ici 4 ans, pour permettre aux services d'eau et d'assainissement de faire face au changement climatique. Une équation difficile à résoudre pour une activité dont les coûts fixes sont de l'ordre de 80 à 90 %, dans un contexte de baisse de la consommation (-3 %), tant chez les industriels que chez les particuliers. Près de 9 collectivités sur 10 considèrent d'ailleurs qu'il sera plus difficile de financer le service dans les 5 ans qui viennent, d'autant que le prix de l'eau est relativement faible : 4,30 €/m³. Pour Hervé Paul, vice-président de la Fédération nationale des collectivités concédantes et régies (FNCCR), référent « cycle de l'eau » : « *L'augmentation du prix de l'eau est inéluctable, mais il faut de la transparence et une réelle maîtrise des coûts, à travers une politique d'investissement ambitieuse mais raisonnée, ainsi qu'un accompagnement social lorsqu'il est nécessaire, pour que cette hausse soit acceptable par la population* ». La FNCCR, les Intercommunalités de France et la Fédération Professionnelle des Entreprises de l'Eau (FP2E) ont avancé 25 propositions pour faire évoluer le modèle de financement.



Changeons le modèle de financement des services d'eau et d'assainissement :
Les 25 propositions des collectivités et des entreprises



France Travail, partenaire RH des entreprises : des conseils personnalisés pour vos recrutements



POUR TOUT SAVOIR
SCANNEZ LE
QR CODE



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



Mon emploi
en **Île de France**

Le site unique de l'emploi
pour les Franciliens

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



REDRESSER UN SYSTÈME DE SANTÉ À BOUT DE SOUFFLE

Face au déficit chronique de l'Assurance maladie, dont les entreprises sont les premières contributrices, le MEDEF a avancé 93 propositions pouvant générer jusqu'à 6,5 Md € d'économies dès 2026.

Le déficit de l'Assurance maladie atteindra 16 Md € au terme de l'année, et pourrait atteindre les 41 Md € à horizon 2030. Une situation dont ne peuvent se satisfaire les entreprises qui financent le système de santé à hauteur de 110 Md €. Pour mettre fin à cette gabegie, le MEDEF a confié à une task force pilotée par Frédéric Van Roekeghem, ancien directeur général de l'Assurance maladie, la mission d'identifier des solutions concrètes et rapidement applicables pour redresser les comptes.

Réforme prioritaire : les arrêts maladie
Ils ont connu une forte hausse ces dernières années (+27,9 % entre 2019 et 2023, selon la Cnam), jusqu'à représenter 10,2 Md € d'indemnités journalières en 2023, dont 9,8 Md € pour les seuls arrêts de 8 jours ou plus. Une augmentation de 2,3 Md € des versements depuis 2019. À cela s'ajoute le coût économique de ces arrêts, estimé à près de 130 Md € par an, soit environ 4 % du PIB. Pour mieux gérer ces arrêts maladie, le MEDEF propose leur dématérialisation totale, la forfaitisation des indemnités journalières (IJSS), jugée plus simple et moins sujette à erreur que le calcul actuels, la gradation des sanctions pour les « prescripteurs atypiques », pouvant aller jusqu'à l'interdiction temporaire de délivrer des arrêts, ou encore la prévention systématique de la désinsertion professionnelle pour les arrêts longs (au-delà de six mois). S'y ajoute la non-prise en charge du délai de carence dès le troisième arrêt dans l'année, comme le pratique déjà la branche bancaire. En revanche,

le MEDEF ne se montre pas favorable à un bonus-malus indexé sur le taux d'arrêts maladie dans les entreprises, lui préférant une transmission à chaque entreprise de ses propres données de sinistralité, décomposées entre arrêts fréquents et pathologies lourdes, pour mieux cibler les actions de prévention. Plus globalement, il s'agit de faire de l'Espace numérique de santé (ENS) un passage obligé pour assurer un meilleur suivi médical, désengorger les établissements de santé et lutter plus efficacement contre la fraude.

Une meilleure coopération entre les acteurs médicaux

Pour répondre aux déserts médicaux, le MEDEF propose de favoriser les parcours mixtes entre l'exercice libéral et l'hôpital public, en facilitant l'exercice à temps partiel des praticiens hospitaliers et les vacations des médecins libéraux. Il s'agirait également de favoriser les conventions simples, plutôt que la constitution de Groupements de coopération sanitaires (GSC), jugés lourds et complexes, pour permettre les interventions croisées entre acteurs d'un même territoire. Une mesure qui s'inscrirait dans une politique cohérente d'installation des professionnels de santé et des structures de soins coordonnées sur l'ensemble du territoire, en harmonisant les zonages utilisés pour les incitations individuelles et collectives. La tarification de l'activité libérale dans les établissements publics de santé devrait être réformée de manière à éviter que l'Assurance maladie ne rémunère deux fois le temps médical



LES PRIORITÉS DU MEDEF

Les six priorités incontournables pour garantir la pérennité de notre système de santé :

- Faire du numérique et de l'innovation les leviers d'amélioration de l'efficience et de la transparence du système de santé ;
- Utiliser des indicateurs de qualité et instaurer une culture de la performance pour piloter la transformation du système de santé ;
- Mieux maîtriser, encadrer la consommation de soins et de biens médicaux en responsabilisant les acteurs ;
- Décloisonner le système de soins en renforçant la coopération entre acteurs de terrain et en redéfinissant la place de l'hôpital ;
- Faire de la prévention un levier central, en agissant à la fois sur les comportements de santé et les facteurs qui déterminent l'état de santé ;
- Clarifier la gouvernance et adopter un pilotage pluriannuel pour anticiper les besoins de santé et structurer l'action publique.

En complément de ces priorités, le MEDEF appelle également à ouvrir une réflexion sur le financement de notre système de santé.

consacré aux prestations. Autre motif d'inquiétude : les transferts de dépenses vers les complémentaires santé, largement financées par les entreprises, se sont multipliés ces dernières années, pour dégager des économies sur l'Assurance maladie. Une situation qui a pour conséquence de faire contribuer les entreprises deux fois : une première fois via les cotisations sociales, et une seconde via les contrats collectifs.

Favoriser la prévention

Le MEDEF appelle à renforcer la prévention, notamment en

généralisant la vaccination antigrippale gratuite dans les entreprises, et ouvre le débat sur une modulation des prises en charge en cas de refus de vaccination, au nom de la responsabilité collective. Chaque assuré recevrait un relevé annuel de ses dépenses de santé, récapitulant les montants pris en charge par l'Assurance maladie et par sa complémentaire, pour une meilleure prise de conscience individuelle du coût réelle des soins. Un pilotage pluriannuel, appuyé sur une loi de programmation quinquennale en santé, permettrait d'anticiper les besoins, de structurer

l'action publique et de regrouper, dans un document unique, les objectifs stratégiques ainsi que les ressources humaines, matérielles et financières à mobiliser. Il favoriserait également une meilleure territorialisation des politiques de santé, adaptée aux spécificités locales. Les mesures de ce nouveau « pacte de santé » pourraient générer jusqu'à 6,5 Md € d'économies dès 2026, dont 2,1 Md € sur la fraude et 2,5 Md € sur la consommation des soins, sans restreindre l'accès aux soins ni alourdir la facture des entreprises.





7 BONS RÉFLEXES À ADOPTER POUR RÉDUIRE LES DÉPENSES DE SANTÉ

Chaque année, les dépenses de santé augmentent et, avec elles, les cotisations des entreprises et des salariés. Comment moins et mieux dépenser ? Zoom sur 7 bons réflexes à adopter et à partager.

1. Adopter une bonne hygiène de vie

Alimentation équilibrée, pratique régulière d'une activité physique ou sportive, vie sans tabac... : les entreprises peuvent aider leurs salariés à améliorer leur santé et leur bien-être. Comment ? Grâce à des **actions de prévention** et à la mise en place d'**accompagnements personnalisés** comme le **coaching santé Vivoptim** proposé par le Groupe VYV. Ce service en ligne permet d'être **accompagné au quotidien** par une équipe pluridisciplinaire de professionnels (coachs sportifs, diététiciennes, experts en addictologie ou en santé mentale...) pour **prendre soin de sa santé physique et mentale**.

2. Se faire vacciner et dépister

La vaccination a un impact positif sur la santé publique et la réduction des dépenses de santé. **Tétanos, coqueluche, grippe, Covid-19...** : en se faisant vacciner et en vaccinant ses enfants, **on se protège et on protège son entourage**. Les vaccins réduisent les formes graves de maladies ainsi que le nombre et la durée des hospitalisations. Même logique pour les **examens de prévention santé** et les **examens de dépistage** mis en place par l'Assurance maladie : la **détection précoce d'affections graves ou de cancers** (cancer du sein, du col de l'utérus ou colorectal) permet d'**augmenter les chances de guérison** et de réduire les coûts associés aux soins.

3. Aller chez le dentiste une fois par an

Pourquoi consulter son dentiste au moins une fois par an, même si l'on n'en ressent pas nécessairement le besoin ? Pour maintenir une **bonne hygiène bucco-dentaire**, détecter les caries à un stade précoce (elles sont alors plus faciles et moins coûteuses à traiter) et **prévenir d'éventuelles maladies parodontales ou anomalies**. Un suivi régulier de la santé dentaire peut épargner des soins 10 fois plus chers !

4. Préférer les médicaments génériques

Les **médicaments génériques** sont en moyenne **30 % moins chers** que les médicaments de marque, et pourtant **tout aussi efficaces**, car conçus à partir des mêmes molécules. Résultat : ils ont permis à la Sécurité sociale d'économiser **7 milliards d'euros** en 5 ans ! Les économies réalisées servent à financer de nouveaux traitements innovants et coûteux, notamment contre le cancer.

5. Utiliser les réseaux de soins

Les adhérents des mutuelles du Groupe VYV peuvent avoir accès au réseau de soins **Kalixia*** qui regroupe près de **20 000 professionnels de santé** partenaires à travers la France : **dentistes, opticiens, audioprothésistes et ostéopathes**. Les avantages ? Des **tarifs négociés** au meilleur prix,

des **réductions** sur des soins et des équipements de qualité, l'assurance d'un reste à charge contrôlé ou nul, et aucune avance de frais grâce au tiers payant systématique. Le Groupe VYV s'engage également à proposer des soins de qualité pour tous, à un **coût maîtrisé**, avec **VYV³** son offre de soins et d'accompagnement développée sur l'ensemble du territoire à travers ses **1800 établissements**.

6. Comparer les tarifs

Les tarifs des consultations varient d'un praticien à un autre. Avant de prendre rendez-vous, il est possible de se renseigner sur les honoraires des professionnels de santé et leurs dépassements sur le site annuairesante.ameli.fr. Il est également recommandé, en cas de dépenses importantes à venir en optique ou en dentaire (soins non remboursés ou partiellement), de demander un devis à plusieurs praticiens afin de comparer les prix.

7. Planifier les dépenses importantes

Que ce soit, par exemple, pour des prothèses dentaires ou des lunettes, planifier à l'avance les soins coûteux permet d'étailler les dépenses sur plusieurs années. Par ailleurs, quand la vue change, pas besoin de tout changer ! Changer les verres, mais pas la monture de ses lunettes, c'est aussi réduire ses dépenses de santé.

*Consulter votre mutuelle pour savoir si votre contrat santé vous donne accès au réseau de soins Kalixia.



Pour plus d'informations, contactez-nous :
relation.partenaire@groupe-vyv.fr

RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL : SOYONS VIGILANTS

Si le travail est, dans l'immense majorité des cas, une composante essentielle de l'accomplissement personnel, il peut aussi parfois fragiliser, et il est de la responsabilité de l'entreprise d'agir pour prévenir les risques psychosociaux (RPS) en lien avec l'activité professionnelle.

La qualité de vie et des conditions de travail, l'évaluation et la prévention des risques, la formation, l'autonomie, la clarté des missions, la reconnaissance ou le management sont autant de leviers permettant de prévenir les risques psychosociaux au travail.

La santé mentale dépasse le seul périmètre de l'entreprise

Il est cependant essentiel de garder à l'esprit que les RPS sont multifactoriels et se situent à l'interface des sphères privée et professionnelle. C'est ainsi que la crise sanitaire a joué un rôle de catalyseur : la santé mentale s'est dégradée, particulièrement chez les jeunes. À la fin 2020, 40 % des 18-24 ans présentaient un trouble d'anxiété généralisée et plus d'un sur cinq des symptômes dépressifs. Derrière ces indicateurs, il y a des parcours et des talents à préserver. Le maintien dans l'emploi est un objectif social et économique majeur.

Priorité à la prévention

Dans le cadre de son obligation de protéger la santé physique et mentale de ses salariés (article L4121-1 du Code du travail), l'employeur est tenu de mettre en œuvre des actions de prévention des RPS, comme pour tout autre risque professionnel ; d'informer et de former ses salariés ; de mettre en place une organisation et des moyens adaptés. C'est tout le sens de la signature de l'ANI Branche AT/MP du 15 mai 2023, qui prévoit la mise en place d'un programme national de prévention des RPS dans le cadre de la Convention d'objectif et de gestion de la Branche AT/MP pour la période 2023-2028. L'entreprise peut également s'appuyer sur le rôle central du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) pour définir des actions, ou du

dialogue social sur la Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), pour aborder l'organisation et le management.

LA PREMIÈRE CHARTE POUR LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

À l'occasion de la REF du MEDEF, le 28 août 2025, l'Alliance pour la Santé mentale a lancé, avec le soutien du Gouvernement, la première Charte d'engagement pour la santé mentale au travail. Cette charte a pour ambition de fédérer les entreprises autour d'un objectif commun : faire de la santé mentale un levier de performance durable et de bien-être collectif.

Maîtriser le cadre juridique

La reconnaissance des accidents du travail (AT) en lien avec des troubles psychiques ou des malaises connaît une nette augmentation depuis plusieurs années. En 2023, les maladies psychiques reconnues d'origine professionnelle ont augmenté de 25 %, et 12 000 accidents du travail étaient liés à des risques psychosociaux. Cette évolution interroge la position des employeurs, avec le risque de voir reconnus comme AT des épisodes relevant en réalité de conflits de la vie ordinaire en entreprise, de motifs d'ordre personnel ou de l'exercice normal du pouvoir de direction. C'est ainsi qu'ont été reconnus comme accidents du travail : la dépression brutale après entretien d'évaluation (Cass. 2^e civ., 1^{er} juill. 2003, n° 02-30.576) ; le choc émotionnel à l'annonce d'un licenciement (CA Metz, 23 mai 2019, n° 17/03354) ; le malaise lors d'un échange tendu (Cass. 2^e civ., 7 avril 2022, n° 20-17.656, CA Lyon 2024).

→ En savoir plus
sur la charte



Les HANDICAPS c'est dans ma boîte

Dans nos entreprises et organisations,
nous pouvons tous être activateurs
de progrès, pour accompagner
nos collègues et nos collaborateurs
dans leur évolution professionnelle,
quel que soit leur handicap.
Rejoignez le mouvement sur
activateurdeprogres.fr

Appui à la professionnalisation



Développez vos compétences pour un monde du travail plus inclusif

Vous souhaitez approfondir vos connaissances en matière d'emploi des personnes en situation de handicap ?

L'Agefiph vous propose un service numérique gratuit, **accessible 24h/24**, pour répondre efficacement à vos besoins en matière d'inclusion et de handicap.

Rejoignez dès aujourd'hui notre plateforme et bénéficiez d'un accompagnement sur mesure pour intégrer des pratiques inclusives adaptées au sein de votre entreprise.

Ensemble, construisons un environnement de travail plus performant !

Inscrivez-vous



<https://appuipro.agefiph.fr/learn>



ENTREPRISE ET HANDICAP : ENCORE UN EFFORT

Le 11 février 2005, la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées était adoptée, suscitant de grands espoirs. Vingt ans plus tard, si de réelles avancées ont été enregistrées, le bilan reste contrasté.

Depuis 2005, les entreprises de plus de 20 salariés ont l'obligation d'employer au moins 6 % de personnes en situation de handicap. Au cours de ces deux décennies, la sensibilisation des entreprises à la question du handicap a considérablement évolué. De nombreuses organisations ont intégré des politiques inclusives allant au-delà des obligations légales, mettant en avant la diversité comme un levier de performance et d'innovation. Cette dynamique s'est traduite non seulement par une augmentation des recrutements de personnes en situation de handicap, mais aussi par l'adaptation des environnements de travail.

Une stratégie globale

Avec plus de 7 % de salariés en situation de handicap, Orange fait partie de ces entreprises qui ont souhaité aller plus loin dans leur politique d'insertion. La Mission Insertion Handicap du groupe, veille à une meilleure intégration grâce à un accompagnement personnalisé. « Nous nous assurons que nos environnements de travail, nos outils collaboratifs et nos systèmes de soutien sont accessibles et adaptés aux besoins de chacun. Cette approche offre à tous nos

salariés un cadre propice au développement professionnel : une culture inclusive améliore le sentiment d'appartenance, le bien-être, la fidélité et l'attractivité des talents sur le long terme », précise Véronique Boularand, directrice de la Mission pour l'emploi et l'insertion des personnes en situation de Handicap chez Orange. Au niveau du recrutement, le groupe a développé une relation de proximité entre les référents diversité d'Orange et les représentants régionaux de France Travail. Les deux partenaires établissent conjointement des plans d'action territoriaux adaptés aux besoins et ressources locales. « Un pilotage et un suivi régulier au niveau régional et national permettent d'essaimer les bonnes pratiques au service des objectifs communs », ajoute Véronique Boularand. Pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap chez ses fournisseurs, Orange développe ses achats auprès du secteur du travail protégé et adapté (STPA), qui représente près de 30 % de ses achats responsables en 2025.

Une composante du dialogue social

Monoprix a choisi une autre voie. Pour construire une vraie culture de l'inclusion, l'entreprise a décidé d'inscrire le handicap au cœur de son dialogue social, en impliquant ses représentants du personnel et en s'appuyant sur un cabinet spécialisé. Grâce à ce travail commun, Monoprix a lancé des formations pour les équipes, aménagé des postes de travail, accompagné les salariés concernés et développé des partenariats avec des structures du secteur adapté. Une stratégie gagnante pour l'entreprise et ses équipes. Résultat : les équipes se montrent plus sensibles à la question du handicap, le climat de travail évolue, les salariés concernés se sentent mieux intégrés et davantage soutenus.



Un taux d'emploi qui stagne

Mais derrière ces réussites, le taux d'emploi stagne depuis plusieurs années à 3,5 % dans le secteur privé (source : Agefiph). En cause : une formation insuffisante chez les personnes en situation de handicap, des démarches administratives complexes pour la reconnaissance du statut, et un manque de stratégie d'inclusion au sein de bon nombre d'entreprises. En 2023, on dénombrait 674 400 salariés bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOE), soit 4,3 % des actifs en emploi. Le taux de chômage des personnes handicapées reste préoccupant, atteignant 12 % en 2023, soit près du double de celui de la population générale (7 %). De surcroit, 55 % des demandeurs d'emploi handicapés sont confrontés au chômage de longue durée, contre 44 % pour les autres publics. Les écarts sont également marqués en matière de précarité. 33 % des travailleurs handicapés sont à temps partiel ; seuls 11 % occupent des postes de cadre, contre 22 % du reste de la population. Des stéréotypes persistants, des postes de travail mal adaptés et une méconnaissance des dispositifs

d'accompagnement freinent encore leur intégration professionnelle. De plus, certaines entreprises perçoivent encore l'emploi des personnes handicapées comme une contrainte administrative plutôt qu'une opportunité de performance humaine et sociale.

Des défis restent à relever

La société française reste encore peu perméable au handicap. L'accessibilité, bien qu'améliorée, demeure incomplète dans de nombreux espaces publics et privés. Seuls 900 000 établissements recevant du public (ERP) sur près de deux millions sont conformes aux normes d'accessibilité, selon le Sénat. Les infrastructures de transport présentent encore des lacunes. Le métro parisien reste encore très largement inaccessible et il faudra attendre la mise en service des lignes du Grand Paris Express pour avoir un réseau totalement adapté. L'accompagnement scolaire et universitaire est également très insuffisant. Autre enjeu majeur, le logement adapté, où la demande dépasse largement l'offre, limitant l'indépendance et l'insertion sociale des personnes en situation de handicap.

Chiffres clés

12 %

des personnes handicapées sont au chômage

contre 7 %

pour l'ensemble de la population (selon l'INSEE)

55 %

des demandeurs d'emploi handicapés sont confrontés au chômage de longue durée

contre 44 %

pour les autres publics
(d'après la communauté de l'inclusion)

LE MANAGEMENT HUMANISTE

AU SERVICE DE LA PERFORMANCE :

entretien avec

ISABELLE VITTE BLANCHARD
fondatrice d'IVB Conseil



Dans l'entreprise, les managers prennent-ils suffisamment en compte le facteur humain et ses multiples facettes ?

Si l'intention est le plus souvent présente, force est de constater que la prise en compte reste malgré tout insuffisante et ce, pour deux raisons :

- L'une tient à la pression quotidienne qui fait apparaître les besoins des collaborateurs comme un défi supplémentaire ;
- L'autre est en lien avec un certain déficit de savoir-faire managérial. À cet égard, vous êtes-vous déjà interrogé sur le paradoxe entre l'offre pléthorique de formations au management et le nombre croissant de collaborateurs démotivés, en burn-out ou en arrêt de travail ?

La raison principale est que manager ne relève pas d'un simple portefeuille de techniques mais d'un véritable changement d'esprit et de posture qui vise à reconnaître chaque collaborateur comme acteur du succès collectif. Manager est aujourd'hui un véritable art d'équilibrisme.

Qu'est-ce qui se joue dans la relation interpersonnelle ?

La qualité du lien entre manager et collaborateur est déterminante : respect, confiance et reconnaissance mutuelle en sont les fondements. Chaque échange managérial a un impact – il peut motiver ou démotiver. C'est pourquoi il est fondamental de réfléchir au préalable sur l'intention de son propos et la façon de l'exprimer. Derrière tout collaborateur, il y a un être humain.

→ www.ivba.fr

« Mettre l'humain et le sens au centre de l'organisation, c'est faire du profit une conséquence plutôt qu'un objectif. »

En quoi le management humaniste, peut-il être un facteur de performance ?

Dans un monde incertain, le rôle du manager devient plus exigeant : il doit accueillir la pression sans la transmettre, rester aligné avec ses valeurs, responsabiliser et faire grandir ses équipes, encourager l'innovation et garantir la performance... Le management humaniste, en s'appuyant sur le respect de la singularité de chacun, sur le discernement et l'esprit critique et sur le courage, propose un cadre de référence pour guider les comportements et décisions au quotidien. Mettre l'humain et le sens au centre de l'organisation, c'est faire du profit une conséquence plutôt qu'un objectif.

Comment accompagnez-vous les managers en quête de sens ?

Pris bien souvent dans un rythme effréné, de nombreux managers perdent de vue le sens de leur action. Le coaching offre un espace d'introspection, d'analyse de la façon de se comporter et d'assumer ses responsabilités, d'optimisation de son temps, d'alignement sur ses valeurs. Il les aide à reconnecter leur mission professionnelle à leur raison d'être. Agir en conscience devient une nécessité. Cet accompagnement peut aussi se faire au niveau collectif, en travaillant sur une vision et des valeurs partagées.

FÊTE DES MÉTIERS ET DE L'ALTERNANCE

Save
the
date

LE RENDEZ-VOUS FRANCIEN DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION ET DE L'ORIENTATION

Organisée par le MEDEF Île-de-France et ses partenaires, la Fête des Métiers et de l'Alternance réunit entreprises, fédérations, écoles, CFA, organismes de formation et OPCO pour accompagner jeunes et adultes dans leurs projets professionnels.

**Vous
souhaitez nous
rejoindre et devenir
exposant?**

Yvan Cohen yvan.cohen@medef-idf.fr
David François david.francois@medef-idf.fr

Mouvement
des **Entreprises**
de France
Île-de-France



CPGF-HORIZON

ÉTUDIE LE PASSÉ, POUR PRÉPARER L'AVENIR

Fondée en 1958 sous le nom de Compagnie de Prospection Géophysique Française, CPGF-HORIZON s'est progressivement imposée comme un bureau d'ingénierie spécialisé en géosciences, combinant hydrogéologie, géophysique et études liées aux ressources en eau. L'entreprise revendique plus de soixante ans d'expérience, une culture technique solide et une implantation nationale complétée par des interventions à l'international.

CPGF-HORIZON :

+ de 13 000
projets

dans 70
pays

Depuis sa création, la Compagnie a toujours su s'adapter aux évolutions des techniques géophysiques, de diagraphie, de l'hydrogéologie et de l'ingénierie géologique. Cette curiosité scientifique et technologique perdure de nos jours avec la relance de projets de R&D. Une contribution au développement des géosciences et à leur rayonnement qui a été saluée par la remise du Prix TPE-2022 de la Société géologique de France.

Une TPE reconnue pour la qualité de son savoir-faire

CPGF-HORIZON a ainsi ouvert une filiale dédiée à la formation en géosciences pour les collectivités et les entreprises, spécialisée dans l'exploitation et la gestion de l'eau souterraine. Elle propose un accompagnement global :

assistance à maîtrise d'ouvrage, audits techniques de forages existants, diagnostic de vieillissement des ouvrages, études de réhabilitation et dimensionnement des équipements de pompage. Les prestations sont réalisées dans le cadre d'un dialogue constant avec les bureaux d'études, les exploitants et les autorités administratives, garantissant la conformité réglementaire et la performance technique des projets. La Compagnie intervient sur l'ensemble du cycle de vie des projets liés à l'eau et à la géothermie, depuis la phase d'étude jusqu'à la mise en service et le suivi des installations.

Suivi environnemental et gestion durable des ressources

L'entreprise assure la surveillance qualitative et quantitative des nappes, la mise en place de réseaux piézométriques, le suivi des prélèvements, le diagnostic et la gestion des forages existants ainsi que la surveillance environnementale des sites industriels et de carrières. Grâce à des dispositifs d'instrumentation de dernière génération, elle fournit à ses clients des données fiables, géoréférencées et exploitables en temps réel. Les rapports produits sont intégrés dans des plateformes numériques permettant une lecture claire des tendances et des impacts environnementaux, un atout essentiel pour les industriels soumis à des obligations réglementaires croissantes.

Maîtrise d'œuvre de forages d'eau et de géothermie

Ses ingénieurs assurent la maîtrise d'œuvre complète : études hydrogéologiques préalables, rédaction des cahiers des charges, suivi d'exécution, contrôles de conformité, essais de pompage et mise en service des ouvrages. Les équipes veillent notamment à l'optimisation des débits, à la durabilité des installations et au respect des exigences environnementales. Les interventions couvrent à la fois les besoins en eau industrielle, eau potable, irrigation et les projets de géothermie sur nappe destinés à la production de chaleur renouvelable.



**Les atouts d'une PME francilienne :****réactivité, proximité et expertise**

Implantée en Île-de-France, avec un siège à Avon (Seine-et-Marne) et des antennes régionales à Poitiers et Villefontaine, CPGF-HORIZON conjugue la solidité d'un acteur historique et la souplesse d'une structure à taille humaine. Son positionnement régional offre plusieurs avantages aux industriels et maîtres d'ouvrage :

Proximité et réactivité : une capacité à intervenir rapidement sur site, à adapter les moyens d'investigation et à mobiliser des ressources locales sans lourde logistique ;

Souplesse organisationnelle : des circuits de décision courts et une grande disponibilité des équipes d'ingénierie pour ajuster les prestations en cours d'étude ou de chantier ;

Ancre territorial : une connaissance fine des contextes géologiques franciliens et de la réglementation locale, un facteur clé de réussite pour les projets soumis à autorisation préfectorale ou à étude d'impact environnemental.

Cette combinaison d'expertise technique et d'agilité organisationnelle fait de CPGF-HORIZON un partenaire de confiance pour les industriels souhaitant sécuriser leurs approvisionnements en eau, développer des boucles de géothermie locales ou piloter leurs obligations de suivi environnemental.

Une entreprise à la pointe de la modélisation numérique

L'un des leviers de différenciation de l'entreprise, réside dans la modélisation numérique des systèmes hydrogéologiques et géothermiques. Elle s'appuie pour cela sur des outils de simulation performants permettant de représenter les flux souterrains, les interactions entre nappes, les bilans hydriques et les effets d'exploitation à long terme. Les ingénieurs de CPGF-HORIZON combinent mesures de terrain, interprétations géophysiques et calculs hydrodynamiques pour créer des modèles tridimensionnels de haute précision. Ces modèles, intégrés dans des environnements SIG et compatibles avec les outils de gestion des clients, offrent une vision prospective et pilotable de la ressource, indispensable à toute stratégie industrielle durable.

Une expertise au service des transitions

Dans un contexte de tension sur la ressource en eau et de montée en puissance des énergies renouvelables, CPGF-HORIZON propose ses compétences croisées en hydrogéologie, géothermie, environnement et modélisation, qui permettent de transformer les contraintes réglementaires en leviers de performance et de durabilité pour les industriels. La société s'engage à poursuivre ses investissements dans les outils numériques, la formation et la modernisation de ses protocoles d'acquisition de données. Objectif : continuer à offrir à ses clients des prestations à haute valeur ajoutée, garantes d'une exploitation raisonnée et sécurisée des ressources du sous-sol.

CPGF-HORIZON intervient sur l'ensemble du cycle de vie des projets liés à l'eau et à la géothermie, depuis la phase d'étude jusqu'à la mise en service et le suivi des installations.

→ cpgf-horizon.fr



L'ITALIE REDRESSE LA TÊTE

Autrefois « homme malade » de l'Europe, le pays retrouve les chemins vertueux de l'équilibre au prix de décisions fortes et en ayant su préserver un tissu industriel, pilier du « Made in Italy ».

« Si en 2022, le déficit était encore de 8,6 % du PIB, il est aujourd'hui de 3,4 % (contre 5,8 % en France). »

En 2024, le pays était le seul membre du G7 à enregistrer un excédent primaire (avant paiement des intérêts de la dette), une performance qui ne s'était plus produite depuis le Covid. Le symbole d'un redressement entamé avec constance depuis de nombreuses années. Car, comme le souligne le journaliste italien Paolo Levi, « il n'y a pas de miracle italien, mais le résultat des efforts budgétaires poursuivis pendant 15 ans pour redresser les comptes publics et de la culture du compromis pour dépasser les clivages politiques ». Ainsi, l'actuelle locataire du palazzo Chigi (le Matignon italien), Giorgia Meloni, applique sur le plan économique certaines mesures inspirées par Mario Draghi, son prédécesseur à la présidence du Conseil des ministres.

Un déficit en forte baisse

Deux indicateurs sont révélateurs d'un changement de paradigme. Si en 2022, le déficit était encore de 8,6 % du PIB, il est aujourd'hui de 3,4 % (contre 5,8 % en France). Le résultat d'une gestion prudente des deniers publics avec la suppression de dispositifs jugés trop onéreux, comme le très généreux « superbonus » pour la rénovation des logements, et d'une meilleure rentrée des recettes fiscales, permettant d'espérer un retour dans les limites du pacte de stabilité européen. Le gouvernement de Giorgia Meloni a, par ailleurs, su utiliser au mieux les fonds européens alloués suite à la crise du Covid (200 Md € sur 5 ans). Deuxième indicateur marquant, celui du taux de chômage, passé de 7,8 % à 6 % entre 2022 et 2025, grâce à un tissu industriel encore performant. Le pays a surtout su mener à bien les réformes indispensables à son redressement, comme la réforme des retraites.

Depuis 1995, l'Italie transforme progressivement son système par répartition à prestations définies, en système à cotisations définies, avec des dispositifs d'adaptation à l'évolution de la démographie et l'espérance de vie.

Avec près d'un quart de sa population âgée de 65 ans et plus, l'Italie est en effet le pays le plus vieillissant de l'Union européenne. Une démographie qui compromet la soutenabilité du système de retraite. Un mécanisme révise donc le niveau des pensions tous les deux ans en fonction de l'espérance de vie. En janvier 2025, les retraités italiens ont ainsi vu leurs pensions baisser de 2 %. Fixé à 67 ans, l'âge légal de départ à la retraite devrait passer à 67 ans et 9 mois à partir de 2031, et à 69 ans et 6 mois à partir de 2051. Les allocations chômage devraient, elles aussi, connaître un système dégressif plus contraignant. Revers de la médaille : le pouvoir d'achat a baissé de 7 %, et 5 millions d'Italiens sont aujourd'hui en situation de précarité, avec de fortes disparités entre le Nord et le Sud du pays.

L'autre grand pays industriel en Europe

Si le secteur industriel a traversé des crises, son modèle semble suffisamment solide pour faire de l'Italie une véritable puissance exportatrice, affichant un excédent commercial de 54,9 Md € en 2024, contre 34 Md € en 2023. Pour préserver son industrie, elle a appliquée une recette qui fonctionne : encouragement de l'innovation, robotisation, fiscalité favorable avec des impôts de production bas et un niveau de taxation sur les transmissions d'entreprises très bas, pour préserver les actifs d'entreprises majoritairement familiales. 83 % des ETI sont des entités familiales, alors qu'en France, elles ne représentent que 48 %. L'État italien est attentif à soutenir ce modèle, avec une politique active de promotion du « Made in Italy ». En outre, la qualité de la formation permet de garantir une haute valeur ajoutée des produits, dans des secteurs aussi diversifiés que stratégiques, grâce notamment aux lycées professionnels, qui représentent cette année 44 % des élèves du secondaire contre 27,6 % en France. Résultat : le PIB italien repose encore beaucoup sur son secteur industriel, celui-ci représentant 23 % de sa valeur ajoutée en 2023, contre 18,5 % en France.

L'Italie affiche un excédent commercial de 54,9 Md € en 2024, contre 34 Md € en 2023.

Des exportations soutenues

Le principal partenaire commercial de l'Italie est l'Allemagne (11,4 % des échanges), devant la France (7,6 %), les États-Unis (6,2 %) et la Chine (4,6 %). Les exportations hors UE se sont élevées à 305,3 Md € en 2024, un niveau jamais atteint depuis dix ans. Ce résultat est le fruit d'une intense activité de diversification et de conquête de nouveaux marchés, où la demande des biens « Made in Italy » est forte : la Turquie (+23,9 %), la Serbie (+16 %), les pays de l'ASEAN (+10,3 %), les pays de l'OPEP (+6,6 %), le Royaume-Uni (+5,3 %), les pays du Mercosur (+4,6 %), dont le Mexique et le Brésil (+8%), et le Japon (+2,5 %). Le gouvernement s'est fixé pour objectif d'atteindre 700 Md € d'exportations d'ici la fin de la législature (2027). Parmi les secteurs moteurs : l'automobile qui représente 6,7 % des exportations industrielles en 2023, avec une production largement implantée sur le territoire italien. Au-delà du produit fini, l'Italie est le 4^e exportateur européen de composants automobiles. L'industrie pharmaceutique contribue quant à elle à hauteur de 8,1 %. L'Italie est également la 9^e puissance exportatrice de produits métalliques et la 5^e de machines industrielles. Le secteur de la technologie de pointe (instruments mécaniques, composants de machines), s'appuie sur un tissu de plus de 5 000 entreprises générant une production estimée à près de 80 Md € dans le monde. Enfin, la mode italienne résiste bien à la concurrence mondiale avec 33 Md € d'excédent commercial. Reste que l'Italie doit faire face à de nombreuses contraintes internationales, comme le ralentissement de la croissance en Allemagne, son premier client, ou les mesures douanières américaines imposées par Donald Trump. Les trois quarts des excédents commerciaux se faisant avec les États-Unis, la Confindustria – l'équivalent du MEDEF – évalue à environ 0,5 point de PIB l'impact potentiel de ces décisions américaines.

CONGÉS PAYÉS ET MALADIE :

ALIGNEMENT DU DROIT FRANÇAIS SUR LE DROIT EUROPÉEN (SUITE...)

Par **Guillaume Verdier**, avocat associé chez TNDA

Le 13 septembre 2023, la Cour de cassation opérait un revirement de jurisprudence, reconnaissant aux salariés le droit à l'acquisition de congés payés pendant un arrêt maladie. La Loi du 22 avril 2024 est venue conforter cette règle issue du Droit européen, dans la limite de 24 jours par an pour les arrêts d'origine non professionnelle.



Mais tandis que ce même Droit européen consacrait également l'acquisition d'un droit au report des congés payés lorsque les salariés tombent malades pendant leurs vacances, la Loi du 22 avril 2024 n'a pas traité ce sujet. Et la jurisprudence française retenait, avec constance, qu'il n'existaient pas de droit au report des congés lorsqu'un salarié devenait malade au cours de ses congés payés. La solution de la Cour de cassation était fondée juridiquement, puisqu'elle faisait prévaloir la cause première de la suspension du contrat de travail, en l'occurrence le départ en congés. Compte tenu de cette jurisprudence et de l'inertie du législateur français, la Commission européenne a ouvert le 18 juin 2025 une procédure d'infraction contre la France, la mettant en demeure de se mettre en conformité avec les dispositions de l'article 7 de la Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003, outre la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE). Évitant à la France une éventuelle procédure en manquement, la Cour de cassation a décidé de modifier sa jurisprudence s'agissant de l'interprétation de l'article L.3141-3 du code du travail français (Cass. soc, 10 septembre 2025, n°23-22.732).

Désormais, un droit au report des congés payés est reconnu lorsque le salarié est arrêté pour maladie pendant ses congés payés. La seule condition étant que le salarié ait notifié un arrêt de travail valide à son employeur.

Dans un communiqué du 10 septembre 2025, la Cour de cassation a expliqué sa position en précisant qu'en droit de l'Union européenne :

- l'objectif du congé est de permettre aux salariés de se reposer mais aussi de profiter d'une période de détente et de loisirs,
- alors que l'objectif du congé maladie est de permettre aux salariés de se rétablir d'un problème de santé.

Telles sont ainsi, à ce jour, les positions du Juge européen et de la Cour suprême française. Mais une telle position, qui ne correspond pas au droit national écrit, s'appuie sur une interprétation de l'article 7 de la Directive n°2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003. En réalité, aucun texte international n'a prévu de façon expresse un droit au report des congés en cas de maladie survenant pendant le temps des vacances. Le juriste peine à partager la décision de la CJUE créant un droit nouveau, tant cette dernière se fonde sur des considérations d'ordre général. En effet, la CJUE a motivé sa jurisprudence en mentionnant que le droit au congé annuel payé « doit être considéré comme un principe du droit social de l'Union revêtant une importance particulière », « expressément consacré à l'article 31, paragraphe 2, de la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, à laquelle l'article 6, paragraphe 1, TUE reconnaît la même valeur juridique que les traités » pour en conclure d'autorité que « Le droit au congé annuel payé ne saurait, en troisième lieu, être interprété de manière restrictive » et « que la finalité du droit au congé annuel payé est de permettre au travailleur de se reposer et de disposer d'une période de détente et de loisirs. Cette finalité diffère en cela de celle du droit au congé de maladie » (CJUE, 5^e Chambre, 21 juin 2012, aff. C-78/11).

Si une intervention du législateur n'est pas impérative légalement, elle paraît fortement souhaitable pour cadrer les modalités d'application de ce nouveau droit (rétroactivité, date d'utilisation des congés reportés, obligations formelles de l'employeur, procédure d'information du salarié, délai d'envoi de l'arrêt de travail...).

« *Désormais, un droit au report des congés payés est reconnu lorsque le salarié est arrêté pour maladie pendant ses congés payés.* »

Par ailleurs, un second arrêt a été rendu le même jour par la Cour de cassation, concernant la prise en compte des congés payés dans le seuil de déclenchement des heures supplémentaires (Cass. soc, 10 septembre 2025, n°23-14.455). Désormais, les congés payés doivent être intégrés dans le calcul de déclenchement des heures supplémentaires. La solution ne manque pourtant pas de surprendre, dans la mesure où la notion même d'heures supplémentaires renvoie à la rémunération d'un travail supplémentaire effectif et réel. Ce que l'article L.3121-28 du code du travail ne fait que retranscrire : « *Toute heure accomplie au-delà de la durée légale hebdomadaire ou de la durée considérée comme équivalente est une heure supplémentaire qui ouvre droit à une majoration salariale ou, le cas échéant, à un repos compensateur équivalent* ». La solution finalement retenue le 10 septembre 2025 par la Cour de cassation heurte en outre le principe selon lequel il n'existe pas de droit acquis à l'exécution d'heures supplémentaires. Quant au droit de l'Union européenne, la solution est là encore purement jurisprudentielle, la CJUE s'étant elle-même livrée à des interprétations extensives des textes (CJUE, 7^e Chambre, 13 janvier 2022, aff. C-514/20).

Ces nouvelles règles nécessitent une adaptation pour les entreprises (prise en compte d'un coût social supplémentaire, mise en place de procédures de report de congés, suivi des absences et des arrêts de travail, paramétrage des logiciels...). Une clarification législative serait bienvenue.

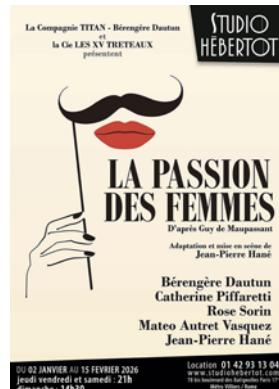
Valeurs sûres, jeunes acteurs prometteurs et regard décalé sur le monde sont au programme de ce début d'année prometteur.



RETROUVAILLES

Un père, écrivain raté, et son fils adolescent voient leur routine bouleversée par l'arrivée du grand-père, un acteur célèbre, fantasque et irresponsable, très souvent absent mais terriblement attachant. L'objet de cette visite : le grand-père voudrait que son fils l'aide à rédiger ses mémoires. Commencent alors des retrouvailles à la fois drôles, féroces et poignantes qui leur permettront de revisiter leur passé pas très commun. Un vrai moment de bonheur avec trois générations de comédiens, Pierre Arditi, Nicolas Briançon et le jeune Miguel Vander Linden, portant chacun leur rôle sans fausse note. Mention spéciale à Pierre Arditi qui, d'un simple geste, d'une simple posture, d'un simple regard, amplifie l'émotion qu'il veut faire passer. Entre dialogues mordants et secrets de famille révélés, cette comédie pleine d'esprit, d'amour et d'humour nous emporte.

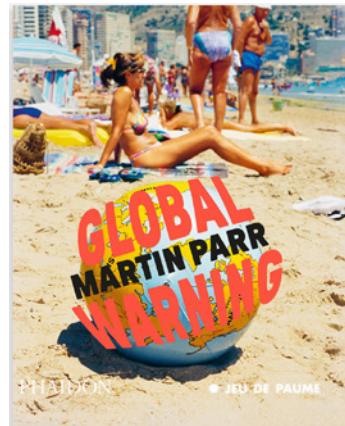
Je me souviendrai de presque tout,
théâtre Montparnasse, 31 rue de la Gaieté, Paris 14^e,
jusqu'au 7 mars 2026. Réservations 01 43 22 77 74,
de 33 à 63 €.



COMBATIVES

Dans toute l'œuvre de Guy de Maupassant, on découvre avec délectation des portraits de femmes courageuses qui, dans un siècle éminemment masculin et patriarcal, ont su résister et marquer leur indépendance. Si l'homme avait la réputation de faune invétéré, l'auteur, lui, était plus sensible et, dans une certaine mesure, militant. À travers ses différents portraits, il a su brosser un tableau saisissant de la condition féminine de son époque : de la plus misérable à la plus brillante, de la plus tragique à la plus comique, de la plus victime à la plus combattante. Ce spectacle, mis en scène par Jean-Pierre Hané, rend hommage à toutes ces femmes souvent invisibilisées qui surent, par leur ingéniosité et leur intelligence, se servir des armes masculines pour les appliquer aux hommes. Bérengère Dautun, Catherine Piffaretti, Rose Sorin donnent toute leur dimension à ces personnages inspirants. On pourrait résumer le spectacle ainsi : « Ne soyez pas si naïfs Messieurs, vous n'êtes maîtres de rien ! »

La passion des femmes,
studio Hébertot, 78 bis boulevard
des Batignolles, Paris 17^e,
jusqu'au 15 février 2026.
Réservations studiohebertot.com,
de 10 à 31 €.



AUTREMENT

Le Jeu de Paume consacre une grande exposition au photographe britannique Martin Parr, figure majeure de la photographie contemporaine. Cette rétrospective rassemble près de 180 œuvres réalisées depuis la fin des années 1970. À travers son regard ironique et coloré, il dresse un portrait sans concession de notre époque, marquée par la surconsommation, le tourisme de masse, les déséquilibres Nord/Sud et l'omniprésence du plastique. Loin des discours catastrophistes, Parr choisit l'humour pour éveiller les consciences. Ses clichés, souvent drôles et décalés, capturent les absurdités du quotidien. Autant de scènes familières qui, sous son objectif, deviennent des symboles d'un monde en déséquilibre. Une approche satirique qui lui permet de critiquer sans condamner, de faire réfléchir sans culpabiliser. Une invitation à regarder autrement notre quotidien et à questionner nos habitudes.

Global Warning,
musée du Jeu de Paume,
1 place de la Concorde,
Paris 1^{er}, du 30 janvier au
24 mai 2026.
Réservations jeudepaume.org,
de 9 à 12 €.

1er à mes côtés



Orange Élu Service Client de
l'Année pour les professionnels
pour la 5^{ème} année consécutive.
C'est vous qui en profitez.



*Catégorie Solutions communicantes pour entreprises – Étude Ipsos bva – Viséo CI – Plus d'infos sur escda.fr



Pro

LE STADE ROLAND-GARROS



EN SAVOIR PLUS : STADE.ROLANDGARROS.COM

LE POINT DE RENCONTRE DES PASSIONNÉS DE SPORT

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

Un cadre prestigieux pour se retrouver

Un programme inédit alliant inspiration,
partage et opportunités

Un accès privilégié à des événements
sportifs d'exception

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



UN LIEU DE PRESTIGE
OUVERT TOUTE L'ANNÉE !

Un lieu d'exception pour vos séminaires
et vos réceptions

Conférences sur les courts,
auditorium ultra moderne

Salons avec une vue imprenable
sur le temple du tennis

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



seminaire@fft.fr

LE CLUB RG



EN SAVOIR PLUS : CLUB-RG.FR