

Pour un nouveau Medef

#LEntrepriseAuCœur
JeanCharlesSimon - VincentCharpin

Avant-propos



© Photo : X. Boussion / Presse Océan / DR

Réduire progressivement les contraintes qu'imposent aujourd'hui aux entreprises le paritarisme et la négociation sociale interprofessionnelle, c'est tout le contraire d'un repli, mais bien la condition du renouveau pour le Medef. C'est d'ailleurs ainsi que fonctionnent les organisations d'entreprises les plus dynamiques et efficaces autour de nous : elles n'ont pas de responsabilité directe dans le système social de leur pays, mais une influence et un rôle majeurs.

Après la première partie de notre projet, « Pour un nouveau pacte social », qui entend redéfinir les fonctions sociales et paritaires du Medef au service des entreprises et de leur liberté, il est ainsi indispensable de repenser l'organisation, le fonctionnement et les missions de notre Mouvement. Avec partout l'entreprise au cœur. C'est l'objet de la seconde partie de notre projet, « Pour un nouveau Medef ».

Jean-Charles Simon - Vincent Charpin

Introduction
p1

Synthèse des propositions
p2/5

55 propositions pour un nouveau Medef
p6/20

Introduction

Pour se prévaloir d'être véritablement le « Mouvement des entreprises de France », il faut d'abord redonner aux entreprises la liberté que nous limitons par les contraintes du modèle social auquel nous contribuons. C'est ce que décrit méthodiquement la partie I de notre projet, « Pour un nouveau pacte social ».

Mais si cette étape est nécessaire, elle n'est évidemment pas suffisante. Pour rassembler très au-delà de notre base actuelle et pour redonner du sens à l'adhésion aujourd'hui indirecte à notre organisation, il faut partout mettre l'entreprise au cœur. Dans nos préoccupations, nos services et notre gouvernance. A l'heure du numérique partout, de l'attente très forte de participation et de consultations directes, du fonctionnement en réseau et du projet toujours plus spécifique de chaque entreprise, rien n'est ainsi plus anachronique que l'expression « patron des patrons » et la symbolique pyramidale qui y est associée.

Alors que nous pensions avoir quelque 700 000 entreprises adhérentes, la mesure officielle de la représentativité patronale effectuée en 2017 n'en a recensé qu'environ 124 000. Les autres organisations d'entreprises sont également bien moins représentatives qu'elles ne le prétendaient. Ensemble, nous n'avons par ailleurs mobilisé que 12% des entreprises inscrites aux dernières élections aux chambres de commerce et d'industrie, un taux historiquement bas. Et les pouvoirs publics ont mis fin aux élections prud'homales qui rassemblaient de moins en moins de participants, aussi bien parmi les salariés qu'auprès des entreprises.

Surtout, nos adhérents sont pour beaucoup ceux des syndicats professionnels, sans même que se manifeste directement leur volonté de participer à notre mouvement. De plus en plus, la défiance s'accroît à l'égard des « corps intermédiaires », notamment dans le monde économique. Et nous l'avons vu, de nouvelles structures moins formelles et plus agiles ont émergé ces dernières années dans l'univers de l'entreprise, en contrepoint des organisations plus installées.

Quatre axes nous paraissent ainsi indispensables pour refonder notre mouvement : rassembler, renforcer l'éthique et la transparence de notre fonctionnement, insuffler partout la démocratie dans nos structures, être utile aux entreprises et leur apporter de réels services à valeur ajoutée. Les écouter, les promouvoir et les accompagner au mieux, là où nous avons trop pris l'habitude de les ignorer, de les sermonner et de les contraindre.

L'entreprise mérite d'avoir en France les promoteurs les plus forts et les plus efficaces. Dans un pays qui l'a si souvent maltraitée, c'est même une exigence. C'est tout le sens du projet que nous vous proposons « Pour un nouveau Medef ».

Synthèse des propositions

I – RASSEMBLER

- (1)** Se donner pour objectif de bâtir une grande « maison commune » de l'entreprise en France
- (2)** Retisser des liens formels entre le Medef et la CPME, par exemple avec un siège d'invité permanent pour la CPME au Conseil exécutif du Medef, et décliner si possible cette représentation dans des groupes de travail
- (3)** Proposer à l'Afep un statut d'invité permanent du Conseil exécutif du Medef, mettre en place des groupes de travail conjoints, mener des actions de lobbying ou d'influence en commun
- (4)** Approfondir les relations avec les membres associés actuels du Medef, lors de l'Université d'été du Mouvement ou dans le cadre d'autres événements et échanges d'expertises
- (5)** Se rapprocher d'organisations qui représentent de nouvelles sensibilités, des préoccupations ou des spécificités auxquelles le Medef doit faire toute leur place (Croissance Plus, France Digitale...)
- (6)** Se rapprocher de structures à l'origine de la fibre entrepreneuriale ou du développement effectif des entreprises comme les « juniors entreprises » et les incubateurs
- (7)** Resserrer fortement les liens avec des think-tanks et des organismes dont le Medef est proche, comme l'Institut de l'entreprise ou COE-Rexecode, et se rapprocher d'autres structures similaires pertinentes

II – ETHIQUE ET TRANSPARENCE

- (8)** Financement du Medef et de ses composantes 100% indépendant à l'horizon 2021
- (9)** Publier des comptes annuels certifiés, détaillés et consolidés du Medef et de chacune de ses composantes sur l'ensemble de leur périmètre

- (10)** Pas plus de six ans dans une même fonction, pas plus de douze ans de responsabilités diverses, pas de cumul de fonctions au sein des entités Medef
- (11)** Déclaration d'intérêts sur l'honneur des mandataires et des élus, à titre personnel et professionnel
- (12)** Nomination d'un déontologue au sein de l'organisation afin de pouvoir procéder au contrôle de ces déclarations et à leur suivi
- (13)** Prévoir lors de la désignation l'acceptation formelle de la possibilité de la révocation du mandat confié par une entité, dans le cadre d'une procédure transparente fixée par le mandant
- (14)** Possibilité de recourir à des experts externes à l'organisation comme mandataires en cas de besoin
- (15)** Appliquer des règles d'éthique et de transparence aux dirigeants salariés des organisations dans le périmètre Medef, dont les mandats devraient être à durée déterminée

III – DÉMOCRATIE INTERNE

- (16)** Adhésion directe des entreprises au Medef national conjointe à l'adhésion à un territoire ou à un syndicat professionnel membre du Medef
- (17)** Cotisation directe de l'entreprise au Medef national, avec un barème unique
- (18)** En contrepartie de la cotisation directe des entreprises, les territoires et les organisations professionnelles adhérant au Medef national n'auraient plus à lui verser de cotisations
- (19)** Election à la présidence du Medef national au suffrage direct des entreprises adhérentes, déterminé par l'addition de deux clés alignées sur les cotisations : une entreprise une voix pour la première, un nombre de voix proportionnel au poids économique de l'entreprise pour la seconde

(20) Dans un Conseil exécutif de 41 sièges, 20 membres en plus du président élus également directement par les entreprises adhérentes, selon le même mode de scrutin

(21) Répartition des 20 autres sièges du Conseil exécutif : 10 élus par un collège regroupant les représentants des territoires, 10 autres élus par un collège des représentants des fédérations, suppression des sièges de personnalités qualifiées

(22) Aligner les durées des mandats, avec un mandat de 3 ans pour la présidence du Medef national, renouvelable une fois, le même principe s'appliquant au Conseil exécutif

(23) Possibilité pour chaque dirigeant d'entreprise adhérente de candidater à la présidence ou au Conseil exécutif sous réserve de réunir un certain nombre de parrainages, suppression de la limite d'âge

(24) Conserver la collégialité et les prérogatives du Conseil exécutif en supprimant le Bureau et en créant des comités spécialisés du Conseil, comme dans une entreprise

(25) Possibilité pour le Medef de consulter directement les entreprises adhérentes sur des sujets s'y prêtant

IV – UNE ORGANISATION AU SERVICE DES ENTREPRISES

(26) Mettre en place une organisation beaucoup plus agile et légère, avec un redéploiement de moyens au profit de l'expertise

(27) Privilégier des groupes de travail par sujet aux commissions permanentes trop figées

(28) Dégager des ressources importantes affectées aujourd'hui à la vie des organismes et aux réunions paritaires, ainsi qu'à la gestion des mandats, au profit des six grandes catégories de services décrites ci-après

1) Représentation, promotion et défense de l'entreprise dans la société

(29) Interagir au mieux avec les médias, la parole des chefs d'entreprise étant encore trop rare ou timide en France

(30) Développer une expertise forte pour construire une expression légitime, notamment avec l'appui de partenaires comme des think-tanks et des organisations spécialisées

(31) Produire des diagnostics et des études à forte valeur ajoutée permettant de nourrir le débat public et d'élaborer une vision à long terme

(32) A l'instar de l'Université d'été, développer les événements permettant de se réunir et surtout de s'ouvrir à d'autres publics

(33) Favoriser les opérations d'immersion en entreprise pour les magistrats, les élus, les enseignants, les chercheurs, les journalistes ou d'autres publics

2) Lobbying européen, national et local

(34) Un lobbying moderne reposant d'abord sur la qualité de l'argumentation et de l'expertise avec l'appui des partenaires du Medef selon les thèmes

(35) Un lobbying transparent et qui privilégie pour sa mise en œuvre les experts plutôt que des généralistes de la relation aux pouvoirs publics

(36) Au niveau européen, renforcer le dispositif de promotion et de défense des entreprises françaises de la manière la plus concertée possible (Business Europe ou par défaut d'autres actions conjointes)

(37) Accompagner le lobbying des entités Medef par les experts du Medef national et de ses partenaires lorsque nécessaire

(38) Proposer des briefings par des équipes du Medef national sur les grands sujets de politiques publiques auprès des entreprises adhérentes

(39) Proposer aux entreprises adhérentes des échanges avec les responsables politiques ou administratifs, en particulier à l'échelon national, indépendamment d'opérations de lobbying spécifiques

(40) Pouvoir agir en justice, en France comme au niveau européen, lorsque les intérêts du monde économique sont en jeu

3) Sensibilisation des entreprises aux grands enjeux contemporains

(41) Proposer le support nécessaire aux entreprises adhérentes lorsqu'elles ont besoin de repères et d'échanges face à ces transformations (numérique, environnement, société...), avec l'appui de structures d'expertise partenaires

(42) Organiser les événements ouverts sur ces problématiques nécessaires pour sensibiliser le plus en amont les dirigeants d'entreprises, diffuser des publications de haut niveau et proposer des accompagnements adaptés, surtout en situation d'urgence

(43) Diffuser au mieux au sein de la communauté Medef les meilleures pratiques, les expériences et les connaissances de ceux qui peuvent être en pointe sur un domaine

4) Services en matière sociale, juridique et économique

(44) En lieu et place d'accords contraignants, mettre à disposition des entreprises adhérentes des bibliothèques d'accords de niveau interprofessionnel ou professionnel, nationaux ou territoriaux, négociés ou non, à mettre en œuvre si elles le souhaitent sur tous les sujets sociaux

(45) Développer des services de conseil et d'accompagnement ciblés qui ne sont rendus par aucun prestataire de marché, notamment au bénéfice des plus petites entreprises

(46) Réaliser des publications de haut niveau et organiser des réunions autour d'experts pour les

adhérents dans des domaines où le Medef et ses partenaires ont une compétence à forte valeur ajoutée, dans le cadre d'une véritable approche « clients »

(47) Medef International doit devenir pour l'essentiel une plateforme ouverte au service de toutes les entreprises du réseau pour accompagner leur déploiement à l'export

5) Plateformes d'informations et d'échanges

(48) Mettre en place des applications et des plateformes en ligne à disposition des entités Medef et des entreprises adhérentes dans tout le réseau, permettant la participation directe aux instances, aux consultations, l'information et quantité de services de réseau (annuaires, agendas, groupes d'entraide, forums, messageries instantanées, webinars...)

(49) Maintenir et développer de nombreuses possibilités pour les entreprises de rencontrer directement leurs homologues dans leur région, leur secteur ou en dehors, notamment autour d'événements d'influence générale ou de sensibilisation aux grands enjeux contemporains

6) Rôle économique national et local

(50) Faire d'un Medef recentré sur l'économique un acteur essentiel pesant sur les grandes décisions structurantes en la matière (fiscalité, finances publiques, normes, législation, concurrence, compétitivité, R&D, commerce extérieur...)

(51) Organiser aux niveaux national et territorial le pilotage des grandes politiques de formation et d'apprentissage

(52) Donner aux structures territoriales les moyens de pouvoir piloter pleinement les CCI de leur ressort, en faisant participer les entreprises adhérentes

(53) Sous le contrôle direct des Medef concernés et en associant au mieux les entreprises adhérentes, utiliser les délégations dans les CESER pour favoriser les échanges, les concertations et la prospective au service de leur ambition pour leur région

(54) Proposer aux adhérents, dans chaque périmètre Medef, de former ou de rejoindre des pools d'assurés ou de clients de nombreux services, qui peuvent concerner les entreprises, leurs salariés ou leurs dirigeants, à l'instar de la GSC

(55) Financer des projets locaux ou sectoriels avec le soutien du Medef, une part du budget national retournant ainsi vers les structures adhérentes qui en ont le plus besoin

55 propositions pour un nouveau Medef

I - RASSEMBLER

Le paysage français de la représentation des entreprises est singulier. Ainsi, trois organisations sont considérées représentatives par l'Etat au niveau interprofessionnel national, et au moins deux autres aspirent à cette reconnaissance. Tandis qu'elles font face, dans le système paritaire, à cinq syndicats de salariés disposant de la même qualification, et au moins deux autres également sur les rangs. Une situation ubuesque là où la plupart de nos voisins ont généralement une seule organisation nationale reconnue comme représentant les entreprises de tous secteurs, et un ou deux grands syndicats de salariés.

Par ailleurs, on ne compte plus les associations ou mouvements d'entreprises là aussi à vocation nationale et interprofessionnelle, souvent avec une typologie précise mais souhaitant néanmoins rassembler largement.

Cette profusion est bien la marque d'une difficulté croissante du Medef à répondre aux aspirations diverses des entreprises, et du décalage déjà évoqué entre ce qu'il fait aujourd'hui et ce qui est attendu sur le terrain. Si la diversité des initiatives est bienvenue et n'a évidemment pas à être freinée, et s'il est normal que des besoins spécifiques s'expriment dans des structures dédiées, il y a aujourd'hui une dispersion et parfois une rivalité d'organisations nuisible à la cause de l'entreprise dans notre pays.

Nos nombreux adversaires ou tout simplement nos contreparties, par exemple dans la sphère publique, tirent parti de cet éparpillement et de ces divisions pour nous affaiblir. C'est aussi une source de confusion dans l'opinion et, pour beaucoup de chefs d'entreprise, un spectacle de querelles futiles qui les éloignent un peu plus de nos organisations.

C'est au Medef, qui reste encore la première des structures concernées, de faire les premiers pas pour remédier à cette entropie dans le monde de l'entreprise. En tendant la main à tous ceux, les plus nombreux, qui sont de bonne volonté pour travailler ensemble et se rapprocher de la manière la plus appropriée, selon leurs sensibilités, leur histoire, leurs modalités. Afin de peu à peu **(1) bâtir une grande « maison commune » de l'entreprise en France.**

Il ne doit s'agir ni d'arrogance, ni d'hégémonisme, mais au contraire d'une volonté de progresser tous ensemble dans la mesure du possible. Avec la méthode la plus propice au succès de ces initiatives : mieux se connaître, développer des liens, et voir jusqu'où les parties souhaitent avancer, sans préjuger d'un résultat. Dans certains secteurs économiques, on a ainsi vu des organisations qui étaient autrefois rivales et parfois même hostiles aller jusqu'à une fusion harmonieuse au service de leur profession. A l'étranger, de grandes organisations d'entreprises sont aussi issues d'un rapprochement de plusieurs structures.

55 PROPOSITIONS POUR UN NOUVEAU MEDEF

En France, les circonstances historiques et les velléités personnelles ont abouti après-guerre à une dualité de représentation avec les créations de la CGPME et du CNPF, qui ont toutefois conservé des liens étroits avant de se séparer complètement en 1969. On ne peut que déplorer une telle situation, alors même que des organisations professionnelles et donc beaucoup d'entreprises sont encore aujourd'hui adhérentes des deux structures.

Pour atténuer cette division, il pourrait être proposé dans un premier temps de **(2) retisser des liens formels entre le Medef et la CPME, par exemple avec un siège d'invité permanent pour la CPME au Conseil exécutif du Medef. Cette représentation pourrait se décliner dans les groupes de travail du Medef, et localement** en fonction des coopérations souhaitées par les représentants des deux organisations, qui seraient encouragées.

Dans un autre registre, les grandes entreprises sont de fait peu présentes dans la vie du Medef national. Or leur importance dans le tissu économique, leur connaissance de problématiques utiles à tous, par exemple pour le financement ou l'international, et l'expertise interne qu'elles peuvent mobiliser sur de très nombreux sujets qui concernent toutes les entreprises devraient en faire des partenaires quotidiens de notre mouvement.

Le Medef et l'Afep entretiennent des relations de longue date, notamment au titre du gouvernement d'entreprise, mais il serait très précieux que la qualité de l'expertise et l'influence de l'Afep, dont les membres sont à peu près tous aussi des adhérents indirects du Medef, puissent bénéficier au moins en partie à toutes les entreprises. Afin de se

coordonner au mieux, **(3) l'Afep pourrait également disposer d'un statut d'invité permanent du Conseil exécutif du Medef. Des groupes de travail conjoints devraient être mis en place autant que possible, des actions de lobbying ou d'influence être menées en commun.** Comme l'Afep vient de s'y employer avec succès, les relations de partage et de « mentoring » entre les dirigeants de grands groupes et ceux d'entreprises plus petites devraient se multiplier, avec le concours du Medef.

Mais édifier progressivement une véritable « maison commune » des entreprises suppose naturellement d'associer leur représentation dans toute sa diversité. Aujourd'hui, il existe déjà un statut de **membre associé au Medef**, qui concerne notamment des associations d'entreprises (Meti, CJD, EDC, Ethic...) invitées par exemple à « l'assemblée permanente » mensuelle du Medef. Il faudrait là aussi **(4) approfondir ces relations, par exemple lors de l'Université d'été du Mouvement, ou dans le cadre d'autres événements et échanges d'expertises.**

Il importe également de **(5) se rapprocher d'autres organisations avec lesquelles il n'y a pas aujourd'hui de véritables liens, et qui représentent de nouvelles sensibilités, des préoccupations ou des spécificités auxquelles le Medef doit faire toute leur place.** C'est vrai des structures de réseau (Réseau entreprendre, Association pour le progrès du management...) ou d'associations récentes comme Croissance Plus, France digitale, Tech in France, l'Acsel, des structures dédiées par exemple aux femmes chefs d'entreprise, aux jeunes dirigeants ou à la promotion de la diversité. Des projets spécifiques et des coopérations locales peuvent contribuer à renforcer ces liens.

(6) Le Medef peut aller plus loin en se rapprochant de structures qui sont souvent à l'origine de la fibre entrepreneuriale ou du développement effectif des entreprises. C'est le cas par exemple des « juniors entreprises » des établissements du supérieur et des incubateurs. Nationalement ou localement, des rencontres devraient être organisées autour de ces structures pour leur faire connaître le Medef et ses composantes, et les services qu'ils rendent à la collectivité des entreprises.

Enfin, **(7) le Medef doit resserrer fortement ses liens avec des think-tanks et des organismes dont il est proche, comme l'Institut de l'entreprise ou COE-Rexecode**, sans exclure aucun scénario de rapprochement, car la réflexion et l'expertise doivent être au cœur de ses missions et des services proposés à ses adhérents, à l'instar de la plupart des patronats étrangers (voir ci-après). Il peut aussi s'avérer opportun de créer des liens avec des structures similaires qui apparaîtraient utiles pour compléter ce réseau d'expertise.

II - ETHIQUE ET TRANSPARENCE

Le Medef ne peut pas prétendre représenter l'entreprise, revendiquer à ce titre une position d'avant-garde de la société, demander l'évolution des pratiques en particulier dans le monde politique et dans les structures publiques, s'il n'est pas lui-même irréprochable et exemplaire.

Cette exigence concerne d'abord le financement de nos organisations par des fonds publics ou paritaires. Si certains ont pu être « régularisés » par exemple en faisant l'objet de conventions, beaucoup de ces flux financiers n'ont pas de réelle

justification. Ils correspondent à des dépenses qui devraient être effectuées directement par la structure paritaire considérée, ou bien ils doivent pouvoir trouver un financement par les cotisations des adhérents aux partenaires sociaux s'ils représentent de leur point de vue une réelle utilité. Surtout, les organismes paritaires perçoivent des prélèvements obligatoires dus par des entreprises et des salariés qui pour beaucoup n'adhèrent à aucun syndicat d'employeurs ou de salariés : il n'est pas légitime qu'ils contribuent contre leur gré aux intérêts particuliers de ceux-ci. Enfin, il faut rappeler que la situation française est une exception : les autres organisations d'entreprises mais aussi souvent les syndicats de salariés vivent à l'étranger de leurs seules cotisations ou de services qu'ils facturent.

Dans la suite des propositions formulées dans la partie I du projet, « Pour un nouveau pacte social »¹, le Medef doit ainsi être pionnier dans les rapports aux structures paritaires et au financement public : **(8) son financement doit être indépendant à 100% à l'horizon 2021 au plus tard.** Cela signifie qu'à cette échéance, le Medef et ses composantes ne devraient plus recevoir aucun financement public et n'accepter aucun flux financier en provenance des structures paritaires, qu'il s'agisse de subventions, de versements censés compenser des dépenses de formation ou d'une autre nature, de prises en charge de personnels ou de dépenses de ces organismes paritaires au titre d'une prestation quelconque (participation à un événement, publicité, achat de publications, abonnements...). Cette étanchéité absolue entre organismes paritaires et partenaires sociaux doit s'appliquer y compris aux structures commerciales pouvant dépendre de droit ou de fait du Medef ou de ses composantes.

1 - Propositions 50, 51 et 54 « Pour un nouveau pacte social »

55 PROPOSITIONS POUR UN NOUVEAU MEDEF

Le Medef et ses composantes doivent également aller plus loin que les obligations légales actuelles en matière de transparence financière. Chacun devrait **(9) publier sur son site des comptes annuels certifiés, détaillés et consolidés sur l'ensemble de son périmètre, y compris pour les structures de toute nature pouvant y adhérer ou en dépendre.** Par exemple, les associations contrôlées de fait par les organisations du périmètre Medef ou par leurs dirigeants doivent également voir leurs comptes publiés. Pour les structures les plus importantes d'un point de vue des enjeux financiers, un double commissariat aux comptes devrait être instauré.

Les élus de l'organisation doivent être comme aujourd'hui des bénévoles militants de la cause de l'entreprise, sans qu'il puisse être suspecté qu'ils retirent un quelconque bénéfice matériel de leurs fonctions. Pour ce faire, la première et la plus importante des règles à respecter est le renouvellement régulier des élus et la transparence de leur désignation (voir ci-après). Pour assurer ce renouvellement, il conviendrait qu'un même élu ne reste **(10) pas plus de six ans dans une même fonction², ne cumule pas plusieurs mandats³ au sein d'une organisation ou en son nom⁴ et ne dépasse pas douze ans de responsabilités diverses** au sein du périmètre Medef ou au titre des mandats qui peuvent en découler. Là encore, le Medef ne peut pas appeler de ses vœux l'exemplarité et le renouvellement au sein de la classe politique ou des parcours de syndicalistes sans s'appliquer à lui-même des règles exigeantes.

Mais le renouvellement régulier et structuré n'est pas suffisant sans renforcement des règles sur l'absence de conflits d'intérêts, avec notamment une **(11) déclaration d'intérêts sur l'honneur des mandataires et des élus, à titre personnel et professionnel.** Il conviendrait **(12) qu'un déontologue soit nommé au sein de l'organisation afin de pouvoir procéder au contrôle de ces déclarations et à leur suivi** (notamment en fin de fonctions), et qu'il puisse être saisi de toute situation potentiellement litigieuse par les concernés ou par des tiers, et notamment le comité des mandats s'agissant du Medef national. Il est en particulier indispensable de pouvoir s'assurer de l'absence de tout lien d'intérêt entre structure du mandat, organisation mandante et mandataire, notamment s'agissant de l'activité professionnelle de celui-ci.

L'exemplarité et le service de l'intérêt des entreprises supposent par ailleurs de renforcer l'encadrement des mandataires. En plus de la charte des mandataires déjà en vigueur, il faut être plus explicite sur leur statut et leur lien de subordination à l'organisation mandante. Les mandataires ne sont pas propriétaires de leur mandat, mais bien choisis par leur organisation pour remplir une tâche en son nom et conformément à ses instructions. Il conviendrait donc de **(13) prévoir en amont l'acceptation formelle de la possibilité de la révocation du mandat, dans le cadre d'une procédure transparente fixée par le mandant** supposant au préalable la justification de la révocation et la possibilité d'un échange contradictoire avec le mandataire. En cours de

2 - Soit l'équivalent de deux mandats, beaucoup ayant une durée de trois ans

3 - A l'exception des mandats à qualités des élus (par exemple dans l'instance exécutive du Medef régional au titre de la présidence d'un Medef territorial, au Conseil exécutif national au même titre...)

4 - Voir aussi proposition 5 « Pour un nouveau pacte social »

mandat, les mandataires doivent par ailleurs **échanger régulièrement avec leur référent au sein de l'organisation mandante en amont de toute réunion (conseil, bureau, commission...) ou décision importante.**

Pour remplir des fonctions qui tendent à être de plus en plus techniques et complexes, les organisations mandantes doivent pouvoir recourir aux meilleurs profils, afin de s'assurer du caractère « fit and proper » de leurs mandataires. Il devrait donc être possible que ceux-ci soient **(14) des experts externes à l'organisation en cas de besoin,** toujours dans le cadre d'un strict bénévolat et sous la supervision du mandant ainsi que décrit précédemment.

Enfin, **(15) ces règles d'éthique et de transparence doivent aussi concerner les dirigeants salariés des organisations dans le périmètre Medef.** En plus des nouvelles pratiques recommandées au sein des organismes paritaires⁵, des principes rigoureux devraient notamment présider à la sélection, la nomination, la rémunération et la définition des conditions contractuelles de ces dirigeants, dont le mandat devrait être dans la mesure du possible à durée déterminée et renouvelable. Ce serait donner à intervalles réguliers la possibilité aux élus de renouveler ou non leur confiance au dirigeant salarié de leur structure.

5 - Proposition 52 « Pour un nouveau pacte social »

III - DÉMOCRATIE INTERNE

Pour recréer un lien fort entre le Medef national et les entreprises qui y adhèrent de manière indirecte, il faut à la fois centrer l'action du mouvement sur ce qui les concerne, mais aussi les placer au cœur de l'organisation. Il n'est pas compréhensible, à l'époque du tout-numérique, des consultations directes mises en place y compris par les pouvoirs publics, de l'instauration d'outils participatifs dans beaucoup de structures, et plus généralement du décloisonnement des organisations, de conserver une représentation des entreprises fonctionnant sur une base pyramidale et fermée.

Si les structures territoriales et les organisations professionnelles sont en quelque sorte les actionnaires du Medef national autant que son prolongement, il est nécessaire d'instaurer une relation directe entre chaque entreprise adhérente et la vie quotidienne du mouvement. Pour concilier ce double impératif, il faut prévoir une **(16) adhésion directe des entreprises au Medef national conjointe à l'adhésion à un territoire ou à un syndicat professionnel lui-même membre du Medef.** Adhérer à l'un des seconds exigerait d'adhérer au premier, de manière simultanée, avec deux cotisations distinctes et des droits en tant qu'adhérent aux deux structures.

Ainsi, l'adhésion d'une entreprise à un Medef territorial ou à un syndicat professionnel, qui conserveraient naturellement chacun la liberté de fixer les modalités et les montants des cotisations en leur sein, se doublerait d'une **(17) cotisation**

directe de l'entreprise au Medef national, et de l'acceptation de ses conditions d'adhésion. Le montant de cette cotisation au Medef national serait indépendant de la structure conjointe (Medef territorial ou syndicat), calculé à partir d'un **barème unique national**. Pour refléter l'importance de la participation de chaque entreprise au Medef mais tenir compte en même temps de leur poids économique, cette cotisation aurait **deux composantes d'importance globale identique : la première forfaitaire, la seconde proportionnelle à un indicateur économique** (si possible la valeur ajoutée, ou bien l'effectif). En contrepartie de cette cotisation directe des entreprises au Medef national, **(18) les territoires et les organisations professionnelles rattachées n'auraient plus à verser de cotisations au mouvement**. Leur contribution serait assurée de fait par leurs entreprises adhérentes, de la manière la plus équitable possible. En cas d'adhésion d'une entreprise à plusieurs composantes du Medef, la cotisation au Medef national ne serait naturellement due qu'une seule fois ⁶.

Grâce à ce mécanisme d'adhésion directe des entreprises et de ressources du Medef national assurées par ces seules cotisations (à l'exception des produits financiers ou autres relatifs aux actifs de l'organisation), reposant pour moitié sur une base forfaitaire par entreprise, pour moitié en fonction de leur poids économique, la participation directe des entreprises à la vie du Medef national pourrait être assurée en transparence et en équité.

Ainsi, l'élection à la présidence du Medef national, qui doit être un temps fort de la vie de l'organisation, ne peut plus se dérouler de manière aussi circonscrite et indirecte qu'aujourd'hui. Cela nuit à l'image du Medef, qui apparaît structuré par des jeux d'appareils et d'influences très concentrés autour de quelques décideurs. Il faut au contraire en faire une occasion majeure de respiration de l'organisation et de participation directe des entreprises adhérentes à la vie de leur mouvement.

Cette élection devrait donc reposer sur le suffrage direct des entreprises, avec un **(19) scrutin déterminé par l'addition de deux clés alignées sur les cotisations : une entreprise une voix pour la première, un nombre de voix proportionnel au poids économique de l'entreprise pour la seconde**. Ce serait donner un caractère profondément démocratique à ce scrutin, un pouvoir de décision et d'implication directe à chaque entreprise, et une légitimité très forte au président ainsi élu. Dans ce scrutin, **il n'y aurait plus de vote indicatif du Conseil exécutif**, processus qui renforce encore l'impression de mise sous tutelle de l'élection dans le cadre actuel.

Mais la présidence du Medef ne doit pas être un exercice solitaire, et il convient donc que son instance exécutive collégiale dispose d'un pouvoir tout aussi légitime et fort issu au moins en partie du vote des entreprises.

6 - Pour les entreprises à plusieurs établissements répartis sur plusieurs territoires, il est par ailleurs nécessaire de prévoir que leurs versements aux structures territoriales contribuent équitablement à chaque territoire en fonction des poids économiques des établissements concernés.

55 PROPOSITIONS POUR UN NOUVEAU MEDEF

Aujourd'hui, le Conseil exécutif du Medef est composé de 45 sièges : le président, 22 représentants des fédérations, 12 représentants des territoires, 10 personnalités qualifiées. Les différentes désignations sous-jacentes créent beaucoup de frustrations et nuisent au sentiment d'appartenance de chacun à cette instance essentielle. **(20) Dans un Conseil exécutif qui serait par exemple de 41 sièges, il faudrait que 20 membres en plus du président soient également élus directement par les entreprises adhérentes**, avec le même mode de scrutin que pour la présidence. Ainsi, une majorité de membres du Conseil tireraient leur légitimité de l'expression directe des entreprises.

Il importe toutefois que les territoires et les organisations professionnelles conservent également en propre une représentation majeure dans cette instance, puisque c'est à leur contact et en y adhérant que chaque entreprise aurait la possibilité d'adhérer directement au Medef. A l'inverse, la nomination de personnalités qualifiées au Conseil exécutif apparaît comme de nature à limiter son rôle en favorisant à l'excès l'influence du président. Les 20 sièges complétant les 21 élus au suffrage direct des entreprises devraient ainsi être **(21) élus pour 10 d'entre eux par un collège regroupant les représentants des territoires, et pour 10 autres par un collège des représentants des fédérations**. En plus de ces 41 sièges avec voix délibérative, le Conseil pourrait accueillir des invités ponctuels ou permanents (voir ci-avant).

Cette nouvelle démocratie interne devrait conduire à aligner la durée de tous les mandats, avec une même séquence électorale pour la présidence et les sièges à pourvoir au Conseil exécutif.

Aujourd'hui, les mandats au Conseil exécutif sont de trois ans, comme c'est aussi le cas pour les présidents de Medef régionaux et pour beaucoup de ceux de territoires et de fédérations. C'est une durée raisonnable, et proche de celles pratiquées à la présidence d'organisations d'entreprises étrangères (par exemple au BDI). En conséquence, **(22) la présidence du Medef devrait correspondre désormais à un mandat de trois ans, renouvelable une fois, le même principe s'appliquant au Conseil exécutif** et permettant d'être conforme à l'exigence d'une durée maximale de six ans dans une même fonction au sein de l'organisation (voir ci-avant).

L'élection à la présidence et aux 20 sièges du Conseil exécutif se tiendrait ainsi tous les trois ans, avec la **(23) possibilité pour chaque dirigeant d'entreprise adhérente de candidater sous réserve de réunir un certain nombre de parrainages** (par exemple 5 fédérations et 5 territoires). **La limite d'âge serait supprimée**, car il n'y a pas de raison de restreindre à ce titre la possibilité de candidater à des fonctions au sein d'une organisation d'entreprises, alors même que cette contrainte ne s'applique justement pas à la direction de la plupart d'entre elles.

Il faut aussi éviter que le Conseil exécutif et ses élus puissent avoir le sentiment d'être contournés par d'autres instances. A ce titre, **(24) il ne devrait plus y avoir de Bureau du Conseil**, afin que ce dernier dispose pleinement de son pouvoir exécutif. Mais, à l'instar de ce qui existe dans les conseils d'administration des entreprises, **le Conseil exécutif pourrait être épaulé dans plusieurs domaines par des comités spécialisés formés de membres du Conseil, rapportant à celui-ci** et pouvant être réunis de manière légère.

La démocratie interne d'une institution ne se résume évidemment pas à l'élection de ses instances, et doit trouver à s'exprimer régulièrement dans le cadre de la vie de l'institution. En amont de l'élaboration de ses principales propositions ou lorsqu'il s'agit de prendre position sur un sujet qui peut diviser ses adhérents, **(25) le Medef devrait pouvoir consulter directement les entreprises adhérentes.** Tous les outils existent aujourd'hui pour organiser de telles consultations à faible coût et quasiment en temps réel.

IV - UNE ORGANISATION AU SERVICE DES ENTREPRISES

Une organisation plus rassembleuse, exemplaire, renouvelée et plaçant l'entreprise au cœur de son fonctionnement interne et de ses instances, c'est la condition d'un renouveau de notre mouvement vis-à-vis de la société tout entière, et d'abord auprès des dirigeants d'entreprise. C'est aussi l'assurance d'une attractivité renforcée permettant de garantir sa pérennité, ses adhésions et donc ses moyens. Mais il est évidemment indispensable de rendre de véritables services aux entreprises, et un Medef transformé sans financement public ou paritaire doit être perçu comme efficace par ses adhérents actuels et tous ceux qu'il doit réussir à convaincre de le devenir pour renforcer sa représentativité et sa crédibilité. C'est vrai de l'échelon national comme des entités territoriales du Medef.

Les moyens financiers existent, même sans financements publics ou paritaires : le budget de fonctionnement actuel du Medef national devrait être plus que suffisant pour remplir des missions réellement utiles à ses adhérents, et il représente un montant modique par entreprise ⁷. Il mérite en

revanche d'être redéployé dans le cadre d'une **(26) organisation beaucoup plus agile et légère,** permettant d'allouer davantage de moyens notamment à l'expertise au service des entreprises et d'en reverser une partie à ses entités les plus en besoin (voir ci-après).

Ainsi, **les commissions permanentes sont souvent perçues comme trop figées,** peu en phase avec les sujets à traiter et pas assez ouvertes, avec une composition inchangée pour plusieurs années. Il est ainsi largement préférable de **(27) privilégier des groupes de travail par sujet** (une position à définir, un rapport à préparer, un projet de loi sur lequel réagir...), conformément aux meilleures pratiques des organisations les plus efficaces. Ce fonctionnement plus souple décharge les collaborateurs de réunions périodiques souvent inutiles, et permet d'adapter la composition des groupes de travail aux plus concernés et aux meilleurs experts en fonction des sujets.

Par ailleurs, l'évolution majeure proposée dans la première partie du projet (« Pour un nouveau pacte social ») doit permettre de **(28) dégager des ressources importantes affectées aujourd'hui à la vie des organismes et aux réunions paritaires, ainsi qu'à la gestion des mandats.** Et, comme c'est le cas des organisations d'entreprises les plus dynamiques et performantes autour de nous, par exemple la CBI ou le BDI, les moyens du périmètre Medef pourraient ainsi être davantage affectés à la prestation de services réellement utiles au quotidien des entreprises, favorisant là aussi leur adhésion.

7 - Le budget de fonctionnement du Medef national était de 27 millions d'euros en 2016, soit un montant moyen d'un peu moins de 220 euros par entreprise considérée comme adhérente dans le cadre de la mesure de la représentativité patronale en 2017.

Dans ce cadre, **au moins six rôles distinctifs peuvent être envisagés pour un Medef de services**, complétant et développant les missions remplies aujourd'hui par ses différentes entités.

1) Représentation, promotion et défense de l'entreprise dans la société

Le Medef national et ses composantes doivent jouer un rôle majeur d'influence dans la société, en représentant, promouvant et défendant l'entreprise par tous les canaux utiles. Ils doivent ainsi occuper différents terrains d'expression et d'échange en faveur de l'entreprise et de l'environnement le plus propice à son développement.

(29) Les médias sont naturellement une contrepartie importante avec laquelle les organisations d'entreprises doivent savoir interagir au mieux : participer plus activement à leurs contenus, exposer sans relâche nos convictions et répliquer à ceux qui nous attaquent. Par rapport à d'autres pays, la parole des chefs d'entreprise est encore souvent trop rare ou timide en France.

Mais **(30) pour construire une expression légitime, il est indispensable de s'appuyer sur une expertise forte.** Aujourd'hui, les équipes concernées du périmètre Medef ne sont pas suffisamment bien positionnées pour la produire. Outre le redéploiement déjà évoqué de ces moyens, une organisation comme le Medef doit disposer de l'appui de centres de réflexion. Comme envisagé dans la partie « Rassembler », il serait ainsi **important que les liens entre le Medef et des think-tanks comme l'Institut de l'entreprise ou des structures d'expertise comme COE-Rexecode soient**

renforcés. Il est également nécessaire de nouer des liens plus étroits avec la recherche universitaire dans certains domaines.

Il faut notamment que l'écosystème Medef – l'organisation, ses composantes et ses partenaires – produise régulièrement **(31) des diagnostics et des études à forte valeur ajoutée permettant de nourrir le débat public** en l'enrichissant. Sans des contributions de cette nature, il n'est pas possible d'installer une crédibilité durable vis-à-vis de nos différentes contreparties, ni d'élaborer une vision économique, sociale et sociétale à long terme, qui doit guider l'organisation.

L'Université d'été du Medef, créée en 1999, est l'occasion d'interagir avec la société, et elle a d'ailleurs été déclinée avec succès dans beaucoup de territoires. **(32) Ces événements et bien d'autres ne doivent pas seulement servir à nous réunir, mais aussi et peut-être surtout à nous ouvrir.** Promouvoir l'entreprise, c'est savoir se confronter aux autres univers, à ceux qui la connaissent mal ou ont des préjugés.

Dans la même veine, multiplier les échanges avec différents publics peut passer par des événements dédiés ou même leur accueil dans l'entreprise. Il faut s'inspirer par exemple des programmes comme la semaine école-entreprise, l'Institut des hautes études de l'entreprise (IHEE) de l'Institut de l'entreprise ou ses rencontres avec les professeurs de sciences économiques et sociales. **(33) d'immersion en entreprise pour les magistrats, les élus, les enseignants, les chercheurs, les journalistes ou d'autres publics doivent se poursuivre et s'amplifier.** Le monde de la culture doit aussi être

mieux sensibilisé aux problématiques économiques et de l'entreprise, que la création artistique tend à représenter souvent de manière déformée.

2) Lobbying européen, national et local

L'influence des organisations passe par leur capacité à développer des relations de travail de qualité avec les responsables publics à tous les niveaux. Le lobbying n'est pas une pratique honteuse mais participe au contraire d'une vie démocratique normale, assurant à chacun de pouvoir faire valoir son point de vue et ses propositions auprès des élus.

(34) Un lobbying moderne repose d'abord sur la qualité de l'argumentation et de l'expertise proposée, et suit ou accompagne le travail d'influence et de représentation décrit au point précédent. Celui du Medef doit ainsi disposer d'équipes de haut niveau dans chacune des thématiques intéressant l'entreprise et conduisant à l'élaboration de normes ou de décisions des pouvoirs publics : questions économiques, sociales, fiscales, environnementales, technologiques, juridiques... Pour ce faire, **l'appui ou la mise en commun de moyens avec les autres expertises de nos composantes ou de nos partenaires (branches, think-tanks, instituts, Afep...)** sont indispensables pour atteindre le meilleur niveau possible.

Elaboré dans le cadre du rassemblement le plus large du monde de l'entreprise et de la démocratie interne renforcée défendus dans les parties précédentes, le lobbying doit se décliner concrètement auprès des interlocuteurs concernés.

Mais les pratiques doivent là aussi évoluer. Outre la **transparence des démarches** de plus en plus exigée par les pouvoirs publics à tous les niveaux, le lobbying doit s'appuyer en priorité sur les professionnels de chaque sujet. Les élus sont toujours plus sélectifs dans leur écoute des intérêts exprimés : il est donc nécessaire de **(35) privilégier des experts plutôt que des généralistes de la relation aux pouvoirs publics.**

(36) Au niveau européen, particulièrement crucial sur de nombreux sujets, il est nécessaire de renforcer le dispositif de défense des entreprises françaises. Dans la mesure du possible, il est évidemment souhaitable de rechercher l'action concertée avec Business Europe et les autres organisations d'entreprises européennes. Dans les autres situations, il faut là aussi pouvoir rassembler au mieux, par exemple et en fonction des sujets avec les branches concernées (antennes nationales ou européennes), l'Afep, la CPME, des instituts à dimension européenne (Bruegel, CEPR...) et/ou de manière commune avec des organisations d'entreprises d'autres pays européens (BDI, Confindustria...).

Sur les sujets locaux, les représentants des entreprises doivent également essayer de s'unir autant que faire se peut. Par ailleurs, **(37) les entités Medef doivent être davantage soutenues par les experts du Medef national et de ses partenaires lorsqu'elles en ressentent le besoin : accompagnement par les équipes de spécialistes thématiques dans l'élaboration et les démarches, relais des actions ou actions conjointes au niveau national voire européen lorsque c'est utile.**

Le lobbying pour les entreprises est donc en lui-même un service majeur que doit rendre une organisation moderne qui les défend. Mais il faut aussi le décliner en services complémentaires pour les adhérents de notre écosystème. **(38) Le Medef national devrait ainsi multiplier les « briefings » sur les grands sujets de politiques publiques auprès des entreprises adhérant aux syndicats professionnels et aux territoires**, en leur déléguant régulièrement ses experts. Ceux-ci doivent également pouvoir former aux techniques du lobbying les entreprises ou les organisations adhérentes qui en auraient besoin.

(39) Le Medef national doit aussi proposer régulièrement à ses adhérents des échanges avec les responsables politiques ou administratifs, en particulier à l'échelon national, indépendamment d'opérations de lobbying spécifiques. Cela doit faire partie d'un renforcement des liens entre pouvoirs publics et entreprises, pouvant ainsi être mieux mobilisés lorsque l'actualité le justifie. Les mêmes contacts « à froid » doivent pouvoir être organisés au niveau international avec les autorités des pays étrangers, en France ou lors de visites dans ces pays, en particulier dans le cadre de Medef International (voir ci-après).

Enfin, en plus de l'influence générale dans la société évoquée au point 1, le lobbying doit aussi pouvoir s'appuyer sur d'autres outils. A l'instar de ce que font d'autres organisations d'entreprises à l'étranger, **(40) Le Medef devrait pouvoir agir en justice, en France comme au niveau européen, lorsque les intérêts du monde économique sont en jeu.** Il s'agit d'un moyen naturel, dans une démocratie, pour faire valoir ses droits, par exemple en cas de désaccords avec les pouvoirs exécutifs et législatifs.

3) Sensibilisation des entreprises aux grands enjeux contemporains

Les entreprises sont confrontées à des mutations importantes, dans de nombreux domaines. Sur bien des sujets, elles sont mieux placées que quiconque pour y réfléchir et s'y adapter, et une organisation d'entreprises moderne ne saurait verser dans le paternalisme. Mais elle doit en revanche **(41) proposer le support nécessaire lorsqu'elles ont besoin de repères et d'échanges face à ces transformations.**

L'environnement, le numérique, l'éducation, la géopolitique, des questions de société comme l'égalité femmes-hommes, l'inclusion, les inégalités, le fait religieux sont parfois difficiles à appréhender dans le cadre d'une gestion quotidienne des affaires. C'est aussi à ce titre que **l'appui sur une expertise approfondie et des partenaires plus ou moins intégrés comme des think-tanks s'avère particulièrement utile.**

De même, comme évoqué au 1), des **(42) événements ouverts sur ces problématiques sont nécessaires pour sensibiliser en amont les dirigeants d'entreprises** du réseau Medef aux évolutions et aux réflexions qu'ils doivent avoir à l'esprit. L'organisation doit également consacrer des publications ou d'autres supports à destination de ses adhérents sur ces grands enjeux, et proposer le cas échéant des formations ou des accompagnements lorsque des changements par exemple réglementaires interviennent à une échéance rapprochée.

Ce sont aussi des thèmes qui peuvent nécessiter de recenser et d'échanger sur les bonnes pratiques en vigueur, afin de **(43) diffuser au mieux au sein de la communauté Medef les expériences et les connaissances de ceux qui peuvent être en pointe sur un domaine.**

4) Services en matière sociale, juridique et économique

Le réseau Medef doit renforcer les services directs d'expertise qu'il peut rendre aux entreprises. Il ne doit en aucun cas s'agir de concurrencer des activités marchandes à valeur ajoutée et qui fonctionnent normalement, pour lesquelles il est de toute façon douteux qu'une organisation d'entreprises puisse apporter un meilleur service. Une organisation promouvant l'économie de marché ne saurait rentrer en concurrence directe avec ses propres adhérents, et c'est même ce qui doit conduire au désengagement du patronat des activités paritaires concurrentielles (prévoyance, santé, logement, orientation / formation...).

En matière sociale, tout d'abord, si le patronat abandonne comme recommandé dans la première partie du projet⁸ les accords normatifs contraignants, il ouvre un large champ de services potentiellement très utiles autour d'**accords-types proposés aux entreprises adhérentes. (44) Aux niveaux interprofessionnel et professionnel, à l'échelon national ou territorial, le réseau Medef devrait ainsi pouvoir mettre à disposition des entreprises des bibliothèques d'accords à mettre en œuvre si elles le souhaitent**, dans tous les domaines sociaux : temps et organisation du travail, congés, rémunérations, institutions représentatives et dialogue social, égalité femmes-hommes, formation professionnelle,

participation et autres outils d'association aux performances... Ces textes pourraient le cas échéant avoir été négociés avec les syndicats de salariés à l'échelon concerné, et permettre ainsi une application bénéficiant de cette validation. **Ces mécanismes redonneraient par ailleurs tout leur sens à l'adhésion au Medef et/ou à une branche professionnelle**, au lieu du fonctionnement actuel qui traite indifféremment toutes les entreprises avec les procédures d'extension des accords, imposant ainsi des contraintes uniformes à tous.

Le social et d'autres domaines se prêtent également à des **(45) services de conseil et d'accompagnement ciblés qui ne sont rendus par aucun prestataire**, en tout cas de manière collective, et qui doivent faire partie du « package » lié à l'adhésion au Medef : documents de référence correspondant aux grandes étapes de la vie de l'entreprise en termes de démarches administratives, de ressources humaines, de financement ou de relations avec les clients et les prestataires. Des kits de fiches-conseils, de formulaires et lettres-types doivent notamment pouvoir être proposés aux plus petites entreprises.

De manière plus pointue et spécifique, le Medef doit adresser à ses adhérents des **(46) publications périodiques ou ponctuelles de haut niveau dans certains domaines où il a une expertise particulière.** Et celle-ci doit pouvoir également donner lieu à des **réunions dédiées aux adhérents autour d'experts du réseau Medef et de ses partenaires.** Trop souvent, ceux-ci restent dans leurs tours d'ivoire, généralement parisiennes, alors qu'il convient de **développer une véritable approche « clients » avec les entreprises adhérentes.**

⁸ - « Pour un nouveau pacte social », propositions 6 à 8

Enfin, l'export est un défi en soi, surtout dans un pays où trop peu d'entreprises parviennent à se projeter à l'international, pourtant souvent une clé décisive de leur croissance ou même de leur survie. A ce titre, les échanges de pratiques et les effets de réseau doivent être renforcés dans le cadre du Medef. S'il est normal que certaines prestations très précises soient facturées à leurs usagers directs, **(47) Medef International doit devenir pour l'essentiel une plateforme ouverte au service de toutes les entreprises du réseau.** C'est un enjeu désormais global et une organisation de la taille du Medef peut y apporter une réelle contribution collective, en surplomb des services marchands spécialisés dans l'accompagnement des entreprises à l'étranger.

5) Plateformes d'informations et d'échanges

Le Medef peut constituer un formidable réseau d'interactions pour ses entreprises qui y adhèrent aujourd'hui indirectement. A l'ère du tout-numérique, il convient de libérer tout le potentiel de ce réseau et de ses différentes parties prenantes.

Par entité (notamment territoriale) mais aussi au niveau national, grâce au lien direct qui serait créé entre chaque entreprise et le Medef national, des outils modernes sont à déployer pour s'adresser aux entreprises, permettre leur contribution effective à la vie du Medef et les échanges entre elles. Ainsi, en complément d'éventuels intranets à moderniser, **(48) des applications pour mobiles et des plateformes devraient être déployées auprès des adhérents dans tout le réseau.** Ces outils permettraient par exemple de gérer les consultations et la participation des entreprises aux instances évoquées ci-avant, y compris les élections internes ou les mandats à pourvoir.

Ce serait aussi le vecteur idéal de transmission de l'expertise et de l'information destinées aux entreprises.

Ces nouvelles plateformes du réseau pourraient également servir à divers types d'échanges entre connectés : **annuaires, agendas, groupes d'entraide, forums, messageries instantanées, webinars pouvant réunir les élus et les équipes de l'ensemble de l'écosystème Medef...**

La modernisation des outils de communication du réseau ne saurait naturellement faire disparaître les échanges et événements physiques. En adhérant au Medef, une entreprise doit trouver de **(49) nombreuses possibilités de rencontrer ses homologues dans sa région, son secteur ou en dehors.** C'est le cas des événements d'influence ou de sensibilisation à des grands enjeux déjà décrits. Ce peut-être également le cas de pures rencontres conviviales ou de networking qui ne sont pas la raison d'être du Medef mais qui participent de l'affectio societatis d'ensemble à une organisation et donnent un sentiment d'appartenance à la grande communauté des entreprises.

6) Rôle économique national et local

Le Medef doit évidemment placer l'influence en matière économique et la participation aux décisions du pays au premier rang de ses priorités, dans le cadre notamment de l'action décrite dans les points 1 à 3 ci-avant. Il a d'ailleurs une représentation de droit ou de fait dans certaines instances (Business France, Conseil national de l'industrie, Conseil des prélèvements obligatoires, Commission économique de la nation...) qui mériterait un plus grand investissement de son écosystème, tout comme il doit entretenir des liens étroits avec les pouvoirs publics concernés et les

55 PROPOSITIONS POUR UN NOUVEAU MEDEF

entités officielles qui les assistent (Conseil d'analyse économique, France Stratégie...). Comme ses homologues étrangers qui en font généralement leur priorité, **(50) un Medef recentré sur l'économique doit peser autant que possible sur les grandes décisions structurantes en la matière** : fiscalité, finances publiques, législation, normes, compétitivité, concurrence, recherche & développement, commerce extérieur...

L'écosystème Medef peut également avoir des responsabilités directes sur les questions économiques au service de ses adhérents, en complément du rôle et des prérogatives propres des branches professionnelles. Ce doit être par exemple le cas aux niveaux national et local en matière de **(51) pilotage des grandes politiques de formation et d'apprentissage**, pour lesquelles le Medef national et les Medef des territoires (régions notamment) ont un rôle essentiel à jouer : recenser les besoins sur le marché de l'emploi, orienter les formations dans leurs contenus et leurs méthodes ⁹, piloter l'implantation des établissements de formation en alternance.

(52) Les structures territoriales du Medef doivent pouvoir pleinement prendre en main le pilotage des CCI de leur ressort. Les mandataires élus sur une liste Medef, qui n'en sont donc pas indépendants, doivent ainsi devenir ceux qui mettent en œuvre les décisions prises de manière collégiale par le Medef concerné, avec une association très étroite des entreprises adhérentes. C'est là l'un des premiers services à rendre localement sur les questions économiques à nos entreprises : les consulter et les faire décider de ce qui relève de l'acteur économique de proximité le plus important, financé d'ailleurs largement par

les ressources prélevées sur les entreprises. **Les CCI doivent ainsi devenir les bras économiques des organisations d'entreprises représentées**, afin de décider quels services doivent être proposés, de quelle manière et le cas échéant à quel coût, quels schémas directeurs économiques sont à promouvoir pour chaque territoire avec les pouvoirs publics concernés. Il conviendra de s'assurer que la puissance publique laisse toute sa place à ce contrôle décentralisé et dévolu à la représentation des entreprises.

Si, au niveau national, le CESE paraît souvent inaudible, au point que son existence même pose question dans le format actuel, **(53) les CESER devraient être des lieux d'échange, de concertation et de prospective importants où les délégations Medef, là aussi sous contrôle de l'organisation, ont à porter leur ambition pour leur région.** Les mandataires du Medef doivent exprimer les attentes et les décisions prises par leur entité mandante, en associant au mieux les entreprises adhérentes à leurs délibérations.

Mais le rôle économique du Medef au service de ses entreprises adhérentes peut être encore plus concret dans leur vie quotidienne sans pour autant venir concurrencer les acteurs de marché. Ainsi, à l'image de la GSC pour la couverture de la perte d'emploi des dirigeants, **(54) les entités du Medef devraient pouvoir proposer à leurs adhérents de former ou de rejoindre des pools d'assurés ou de clients de nombreux services.** Cela peut concerner de l'assurance d'entreprises, de salariés ou de dirigeants d'entreprise, mais aussi des groupements d'achats ou de financement. Sans but lucratif et sans s'immiscer sur un marché concurrentiel en devenant prestataire, les

⁹ - Si possible dans le cadre d'une gouvernance globale englobant lycées professionnels et CFA, comme préconisé dans les propositions 35, 36 et 39 du projet « Pour un nouveau pacte social ».

55 PROPOSITIONS POUR UN NOUVEAU MEDEF

structures du Medef peuvent ainsi proposer une vraie valeur ajoutée au collectif de leurs adhérents.

Dans cette nouvelle organisation du Medef, **différentes mutualisations des moyens mis en œuvre permettent de soutenir les territoires et les activités disposant de peu de ressources**. L'assiette des cotisations envisagée permet déjà une première redistribution en fonction des tailles d'entreprises, et les territoires comme les fédérations n'ont plus de versements à effectuer au Medef national. Par ailleurs, l'expertise des grands groupes bénéficierait davantage qu'aujourd'hui à la collectivité, au moyen de la diffusion de certains de leurs travaux, de leur apport direct en expertise aux réunions du Medef ou de leur contribution d'équilibre au financement d'entités connexes de réflexion, d'expertise et d'influence qui seraient mobilisées, comme l'Institut de l'entreprise, Medef International, COE-Rexecode...

Mais au-delà, il pourrait être mis en place un **(55) financement de projets locaux ou sectoriels avec le soutien du Medef : une part du budget national retournerait ainsi vers les structures adhérentes qui en ont le plus besoin** à partir d'un processus transparent de validation des besoins et de la qualité des projets. Cela permettrait que chaque structure soit en mesure de proposer des services à forte valeur ajoutée, y compris si elle a peu de moyens, afin justement d'être suffisamment attractive pour conserver ses adhérents et en séduire de nouveaux. Cette mutualisation serait bénéfique à tous : **chaque entreprise de France a intérêt à ce que le maillage de l'écosystème Medef soit plus dense et efficace**, car il permet de sensibiliser aussi largement que possible la société, les responsables politiques, les administrations ou toute autre partie prenante, sur tout le territoire.

#LEntrepriseAuCœur
JeanCharlesSimon - VincentCharpin