



**I.R.C.E.**

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe  
*Le Think Tank des dynamiques européennes*

---

DINER du 14 décembre – fraternelle des entrepreneurs – restaurant du Sénat

Monsieur le Président, monsieur le sénateur, mesdames messieurs représentant les autorités civiles et militaires, présidents ou représentants d'entreprises, d'associations ou d'institutions,

Merci pour cette invitation sur le sujet initial «Europe et entreprises : comment utiliser les bienfaits de l'Europe et éviter le poids structurel » après m'avoir fait intervenir sur l'harmonisation européenne

Je parlerai plutôt de l'UE même si nous pourront parler de l'apport des autres pays européens sur la dynamique de l'UE (comme par ex la Suisse, la Norvège et pourquoi pas UK, à qui nous donnons la parole pour faire avancer l'Union)

Quelques mots sur l'I.R.C.E. THINK et DO TANK

L'Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe (I.R.C.E.) est un organisme associatif INDEPENDANT de loi 1901, apolitique et généraliste, oeuvrant dans la recherche, les études, dont auto saisies et autofinancées, l'accompagnement de projets, les publications, la formation et la réalisation d'événements. Il se développe partout en Europe et rassemble des publics et domaines d'activité variées pour une richesse d'action à la fois pédagogiques, analytiques, génératrices d'idées et forces de propositions. Nous travaillons avec méthode et de façon transverse sur les dynamiques européennes dans de nombreux domaines, notamment liées à la défense, la sécurité et les relations internationales, mais aussi la gouvernance, l'économie, l'industrie, l'énergie... dans une approche constructive stratégique et opérationnelle en recherchant « ce qu'il y a de bon pour l'intérêt général européen » « uni dans la diversité », au niveau des nations mais également voire surtout des régions, sans défendre forcément la vision française ni institutionnelle européenne, ne négligeant aucune réalité ni aucune option de raisonnement, en n'hésitant pas à mettre d'autres lunettes afin de considérer les aspirations et les apports de chacun pour mieux faire rayonner l'Europe par la richesse de ses différences.

Je vais ce soir m'adapter à un public d'entrepreneur que je suis également et vous remerciant d'avoir pris le temps de venir m'écouter tellement il vous est compté. J'essaierai néanmoins de mettre une dose de stratégie, de

I.R.C.E. – Institut de recherche et de Communication sur l'Europe – Association de loi 1901 1

Siège : Maison de l'Europe de Paris - 29 rue de villiers – 75017 PARIS

Adresse postale et de gestion : 12 rue du Port 21130 Les Maillys – siret 789 170 818 00015 – 9499Z

Tel : 00 33 (0)3 80 57 38 42 – [www.irce-oing.eu](http://www.irce-oing.eu) – [contact@irce-oing.eu](mailto:contact@irce-oing.eu)



management, de psychologie, voire de philosophie tout en restant les pieds sur terre.

Constat :

- Discours sur l'état de l'Union Européenne » - et non des Etats-Unis comme on me l'a demandé en région - : la relance est engagée mais reste à consolider (document disponible, réponse en train d'être écrite)
- Plan JUCKER éco + Plan JUNCKER investissements de défense (pour les entreprises car pas de décisions politiques en la matière) en espérant qu'ils sont réalistes et réalisables...
- Sans avoir besoin d'un apport philosophie de rupture à la Voltaire ou à la BHL, avec les risques induits, un coup de baguette magique est arrivé sur la France où tout semble plus facile, avec un vent de réformes notamment au profit des entreprises, qui veut être menante avec un Président qui partage un certain nombre de propositions du Président JUNCKER, même si pas toutes (et nous non plus) mais attention à la prise de judo et à qui utilisera l'énergie déployée
- EU et France sont enfin des forces motrices et font enfin de la vraie politique industrielle... dont l'Allemagne n'a pas besoin, courant largement en tête
- Une stratégie industrielle européenne plutôt OFFENSIVE vient d'apparaître passant de « faire de l'Europe la zone la plus prospère du monde » à .. « permettre à notre industrie de rester ou de devenir le numéro un mondial en matière d'innovation, de numérisation et de décarbonation (...) » MAIS EGALEMENT DEFENSIVE visant à renforcer la cyber sécurité (ENISA), libre circulation des données à caractère non personnel (ou plutôt restriction de la circulation des données personnelles) Mesure sur l'économie circulaire et les matières premières critiques ; Mobilité propre, compétitive et connectée ; Moderniser la propriété intellectuelle ; Améliorer le fonctionnement des marchés publics ; Stratégie sur nouveaux secteurs industriels majeurs (construction, sidérurgie, papier, techno vertes...) ; Stratégie sur finance durable... ; Filtrage des investissements directs étrangers susceptibles de constituer une menace ; Actions vers les start up

+ si nous rajoutons certains outils, surtout financiers pour l'instant qui mériteront des choix de spécialisation, diversification, impartition..., croissance, d'internationalisation et de relations internes et externes



**I.R.C.E.**

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe  
*Le Think Tank des dynamiques européennes*

---

Donc tout va bien, merci de votre attention et je suis à votre écoute pour vos questions, vos préconisations et vos messages que nous tenterons de faire passer ...

....

Plus sérieusement, l'Europe reste hélas forte sur le papier et gare à la sortie de chaque pays du hit parade économique et industriel sauf finalement enfin à considérer une certaine nécessaire dépendance/interdépendance européenne, reste à savoir qui aura la partie chaude du moteur qui récupérera le plus d'activité. ET peut-être devrions-nous profiter du réveil de la Chine sur notre Europe pour organiser également une interdépendance intelligente.

I / Regards généraux sur la stratégie de l'UE vers les entreprises

II / Focus financements dont plans Juncker

III / recommandations de l'UE et de l'I.R.C.E.

Je suis certain que si je projette une image avec une vieille et une jeune femme, les avis seront partagés. Il en est de même pour l'Europe. L'Europe est finalement le sujet dont les citoyens et les pays parlent le plus, sauf qu'ils n'ont pas toujours les mêmes lunettes et l'Europe ne signifie pas forcément marcher tous à l'unisson dans tous les domaines. Le sujet est l'Europe et non forcément l'Union européenne...Maintenant dans la défense, nous parlons davantage de défense de l'Europe et non de l'UE, incapable de s'organiser et surtout incapable de faire changer les lunettes françaises, ni de réduire le pouvoir allemand. L'OTAN est sans doute la solution pour nous valoriser sans perdre notre âme.

Blason d'identité : devise, miroir : comment l'Europe voit les entreprises ? comment les entreprises voient l'Europe ? et comment les autres en dehors voient cette relation ? donne-t-elle envie ?

### **Europe ou plutôt l'UE :**

- Née d'une volonté de ne plus faire la guerre, avec délégation de certains pouvoirs, où le domaine économique a pris le dessus avec trois décisions : CECA, PAC, EURO + marché unique mais où les



- valeurs de base apaisantes, protégées par le Conseil de l'Europe, sont rappelées quand les tensions économiques sont trop fortes
- Europe unie dans la diversité, comme les entreprises (groupes, ETI, PME TPE, cluster, pôles...)
  - Europe désormais sociale qui veille à la protection des consommateurs et des travailleurs, qui fonctionne en fait « comme une entreprise » avec une politique générale (Stratégie, structure, identité, prise de décision) et un certain pilotage GROW SMART ;
  - Compréhensible à travers la Théorie des Organisations par son un leadership et des leaders différents, sa structure, ses membres avec ses groupes et ses sous-groupes, sa stratégie au sein d'environnements externe et interne, comme dans toute organisation comme devraient l'être les Etats et les collectivités
  - Fonctionnement économique particulier (inverse d'un modèle fédéral)
  - Prise de décision particulière plutôt consensuelle différences France/Allemagne
  - Institutions jouent leur rôle de régulation dans le diagramme de PORTER
  - CE (rôle d'initiation et de contrôle - sans doute avec des pouvoirs un peu trop élargis) et ses DG, qui écoutent, sont à l'affût de tous les avis, instruisent en fonction des personnalités (Modèle M Barnier, désormais avec le Brexit)
  - Contradiction acceptable mais attention aux tabous , notamment sur l'énergie
  - Institution et Etats ? CE Super administration ?
  - Ne pas se perdre dans les « conseils », parlement désormais codécisionnaire (sénat des régions ?) pouvoir de décision particulier, parlements nationaux qui ont aussi leur rôle
  - Répartition compétences UE, Etats et régions

**Principe de délégation individuelle limitée :** L'UE et ses institutions ne peuvent pas décider elles-mêmes de leurs bases juridiques et de leurs compétences sauf « sécurité nationale » qui reste de la compétence exclusive des Etats.

**Compétences exclusives** où une mesure de l'UE est la plus efficace et peut seule légiférer et adopter des actes sauf exceptions par les Etats avec habilitation : union douanière, règles de concurrence, politique monétaire des Etats de la zone euro, politique commerciale commune et certaines parties pêche

**Compétences partagées** entre l'UE et les Etats membres où l'UE apporte une plus value à une action des Etats et détient un privilège d'exercice ou un transfert aux Etats : marché intérieur, cohésion économique sociale et territoriale, agriculture et pêche, environnement, transports, énergie, espace de liberté, sécurité, justice, santé publique, recherche, espace, développement, aide humanitaire

**Compétences auxiliaires** où l'UE intervient exclusivement pour coordonner ou compléter l'action des Etats membres sans harmoniser de façon juridique les dispositions de droit national :



## I.R.C.E.

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe  
*Le Think Tank des dynamiques européennes*

protection et l'amélioration de la santé humaine, l'industrie, la culture, le tourisme, l'éducation, la jeunesse, le sport, la formation professionnelle, la protection civile et la coopération administrative

**Hors liste** : la politique économique et l'emploi où les Etats reconnaissent un besoin de coordination et la PÉSC où les compétences des Etats conservent leur politique étrangère propre

- Comportements Etats, régions parfois recherche de cohérence effet glyphosate européen ou national ?
- Réalités juridiques et structurelles

Financements (directs ou indirects voir dossier, Appel d'offre, Régulation et contrôle

Apports viennent parfois des pays

Les pôles de compétitivité ? = modèle PCRD...

### **POIDS :**

L'administration bruxelloise , les fonctionnaires... peu ! efficaces !

Technique

Poids de la paperasse mais comme pour les assurances... celle qui vous demandera le plus de papier au départ vous indemniserà sans doute plus vite

Europe normative mais plus une force (cf accords libre échange, norme = arme commerciale) qu'un poids (voir dossier décodeurs)

Poids peut-être par incompréhension ? ou attitude « gauloise » ?

### **Entreprises :**

TPE, PME, ETI, groupes, multinationales, cluster, pôles, syndicats, Avec cultures et attitudes différentes (chasse en meute..., mittelstand..)

Quelle interdépendance ++ PME/groupe ?

Quelle interdépendance entreprises / UE ?

Quel rôle des pays ? quel rôle de l'UE ? facilitation ? soutien ?

Actions CPME, Medef, UNAPL, nations, mais aussi IRCE

Cohérence ? Dissonance ?

Attention au regard français « paternaliste » qui n'est pas forcément « européen »

Attention aux idées reçues (voir dossier décodeurs)

PME 99,9% (dont 95,7 micro) des entreprises mais ... 66 % des emplois (dont 29,8 micro) (F et EU mais PME allemandes coutent 30% de moins socialement)

Export : en dehors de l'Union, alors que pour certains c'est encore en dehors de sa région...

Position particulière des banques (voir articles)



## LES REALITES +/- EUROPE ENTREPRISES : VOIR PARTIE L'EUROPE ET LES PME

+

Equilibre entre pas à pas et rupture, entre bienfaits et poids (réel ou ressenti comme pour la météo) structurels

Où placer le « laisser faire » et le libre échange ?

Administration / entreprise : interdépendance nécessaire ; demande d'accompagnement sans forcément de reconnaissance comme si « naturel » mais blâme facile comme pour les Etats / UE quand cela va on oublie l'UE en tirant souvent la couverture mais sinon c'est de sa faute

Actions connues ou méconnues

L'entreprise aime le politique qui engage des plans et des financements mais n'aime pas qu'on lui dicte sa conduite

Equilibre entre la fixation du cadre et du terrain propice et du laisser faire à l'intérieur sans inviter à seulement mettre la virgule

Equilibre entre la protection des uns et le développement des autres (Centre, travailleurs détachés)

Equilibre entre le financement indirect des uns avec retour de solidarité et compréhension des autres, avec les entreprises des uns qui doivent aller chez les autres pour profiter des fonds et voir arriver ensuite celles des autres

Equilibre entre la vision court terme des PME (qui devraient de temps en temps prendre le temps de relever la tête et le côté politique (qui devrait mieux assurer un rôle de vision mais qui travaille à court terme aussi pour sa réélection)

Equilibre entre protection (CNIL) et commercialisation des données)

Equilibre sur les échanges et le développement réciproque et protection face aux menaces technologiques et des capitaux étrangers (Chine)

Equilibre entre le rêve (les plans Juncker dans la défense, l'économie...) et la réalité (qui va financer ??)

Entre la facilitation et le contrôle

Entre le financement et la paperasse

Entre le paternalisme et le laisser faire

Entre la demande réaliste et l'assistanat

Equilibre entre normalisation et besoins de financements pour adaptation technologique : moteurs euro 6... mais si c'est bon pour la santé et la planète... pas de polémique environnement en pleine semaine européenne du développement durable (cout du CO2, délocalisations,... vraies réalités )



**I.R.C.E.**

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe  
*Le Think Tank des dynamiques européennes*

Attitudes différence entre les nordiques (qui ne se posent pas de questions) et les latins...face

Opportunité de travailler ensemble sur les savoir / Savoir faire / savoir être

Limite de l'action de l'UE vers les Etats notamment pour charges sociales et fiscales ; PME allemande plus compétitive que française (+30%)

**BIENFAITS :**

Europe MENANTE en fonction des politiques et des personnes, comme dans les territoires

Liberté de circulation (biens, capitaux, services, personnes), marché unique Euro pour les échanges et pour la protection

Accès au financement direct et indirect et au cofinancement

Désormais politique industrielle même si elle existait avec H2020 (PCRD)

Liens et programmes inter régions et transfrontaliers

Responsabilité partagée avec coopération des Etats, des régions et le l'industrie elle-même

Idées reçues voir décodeurs

Comme pour les régions : créer un environnement propice à

l'investissement, mobiliser les financements et cibler les financements vers l'économie d'échelle

Observatoire permettant une approche comparative (France moyenne UE sauf compétitivité industrie où l'Allemagne a décollé par rapport aux autres) régulation et un complément d'efficacité d'analyse

L'Europe est plus proche des entreprises qu'on ne le pense

DOCUMENT LA DYNAMIQUE DU SMALL BUSINESS ACT (Mais aussi... simplification administrative, normalisation (arme commerciale)...

Recommandations (sans sanctions...) du Conseil pour la France juillet 2017 :

- veiller à mettre en œuvre intégralement et en temps utile la recommandation concernant la zone euro

Mettre fin au déficit excessif (inscrit dans la constitution polonaise !)

- préciser les mesures pour continuer à réduire le déséquilibre

macroéconomique excessif, le faible niveau de compétitivité et le risque de retombées négatives, réduire le ratio dépenses publiques / PIB un des plus élevé d'Europe,

Consolider les mesures de réduction du cout du travail afin d'accroître l'emploi et l'investissement

I.R.C.E. – Institut de recherche et de Communication sur l'Europe – Association de loi 1901 7

Siège : Maison de l'Europe de Paris - 29 rue de villiers – 75017 PARIS

Adresse postale et de gestion : 12 rue du Port 21130 Les Maillys – siret 789 170 818 00015 – 9499Z

Tel : 00 33 (0)3 80 57 38 42 – [www.irce-oing.eu](http://www.irce-oing.eu) – [contact@irce-oing.eu](mailto:contact@irce-oing.eu)



**I.R.C.E.**

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe  
*Le Think Tank des dynamiques européennes*

---

Elargir l'assiette globale de l'impôt

Poursuivre la mise en œuvre de la diminution prévue du taux nominal de l'IS

Améliorer l'accès au marché du travail des demandeurs d'emploi, y compris en revoquant l'enseignement et la formation professionnelle avec évolution du salaire minimal

Poursuivre la réduction des charges réglementaires pesant sur les entreprises, y compris en poursuivant le programme de simplification, continuer à lever les barrières à la concurrence dans le secteur des services, simplifier les programmes de soutien public à l'innovation

Conscience que l'accès à la finance est un des plus importants problèmes des PME (qui s'appuient sur la banque pour 62% des PME// 48% UE) et pour 35% des projets (Allemagne 22%)

## DOSSIER FINANCEMENTS DIRECTS ET INDIRECTS

+

### PLAN JUNCKER

Fonds visant à mobiliser 315 G€ 2015-2017 géré par BEI, 97 projets sur 192 accords de financements signés pour les PME et 116 GE d'invest mobilisés dans 26 pays France : efficacité énergétique, soutien au très haut débit, production laitière, banques partenaires (pas que BPI France !)

+ Fds structurel (ESI) 26,7 G€ sur 2014-2020

+ FEIS ( 20% à 50% du projet, obtenir une rémunération pour l'investissement, investir dans les secteurs prioritaires (infra, R&D, transition énergétique, économie numérique, capital humain, soutien PME et ETI)

+ plate-forme conseil en investissement plus portail européen des projets

+ H2020 et autres

Plus de 100 projets français, France deuxième pays à avoir profité de la garantie européenne (21 milliards) avec 36 milliards d'euros (241 milliards en Europe) d'investissements attendus, dont 7,5 apportés par la BEI. Un tiers des financements européens ont soutenu la R&D. aide aux PE limitée à 7% mais financement R&D, numérique et ETI 29% et rénovation énergétique 52% (peut être un peu excessif même si porteur d'emploi ?)

### PLAN JUNCKER DEFENSE :

Baguette magique financière...

I.R.C.E. – Institut de recherche et de Communication sur l'Europe – Association de loi 1901 8

Siège : Maison de l'Europe de Paris - 29 rue de Villiers – 75017 PARIS

Adresse postale et de gestion : 12 rue du Port 21130 Les Maillys – siret 789 170 818 00015 – 9499Z

Tel : 00 33 (0)3 80 57 38 42 – [www.irce-oing.eu](http://www.irce-oing.eu) – [contact@irce-oing.eu](mailto:contact@irce-oing.eu)



## I.R.C.E.

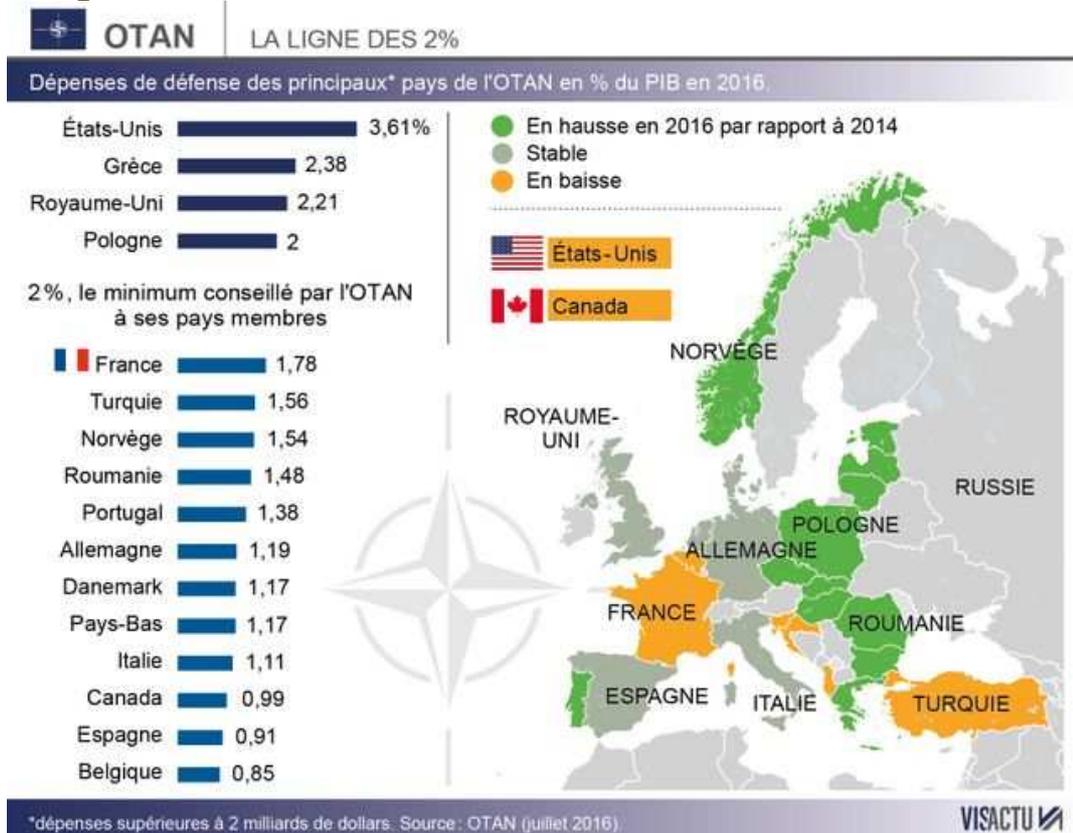
Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe  
Le Think Tank des dynamiques européennes

Recherche : 590 M€ d'ici 2020 financé par CE (20%) + 2 G€ / an par les Etats (80%)

Développement : 1,5 G€ / an à partir de 2021 + 4,5 G€ / an par les Etats = 5,5 G€

Les 2% de l'OTAN

Budget Civil, militaire, investissements



### Préconisations I.R.C.E.:

Segmentation, intelligence industrielle et concurrence intelligente pour travailler ensemble notamment en réaction sur l'approche chinoise.

Contrairement à ce que dit M. Giuliani, l'Europe n'a pas encore réagi.

Solidarité centre-ouest avec ROI

Segmentation MO sous traitants notamment pour réponse à appel à projets protection concurrence Buy european act

Attention aux limites de l'excellence

Officialisation d'une certaine dose d'aides d'Etat en complément d'aides européennes

Protection patrimoine discours Juncker

Incitation plate formes



**I.R.C.E.**

Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe  
*Le Think Tank des dynamiques européennes*

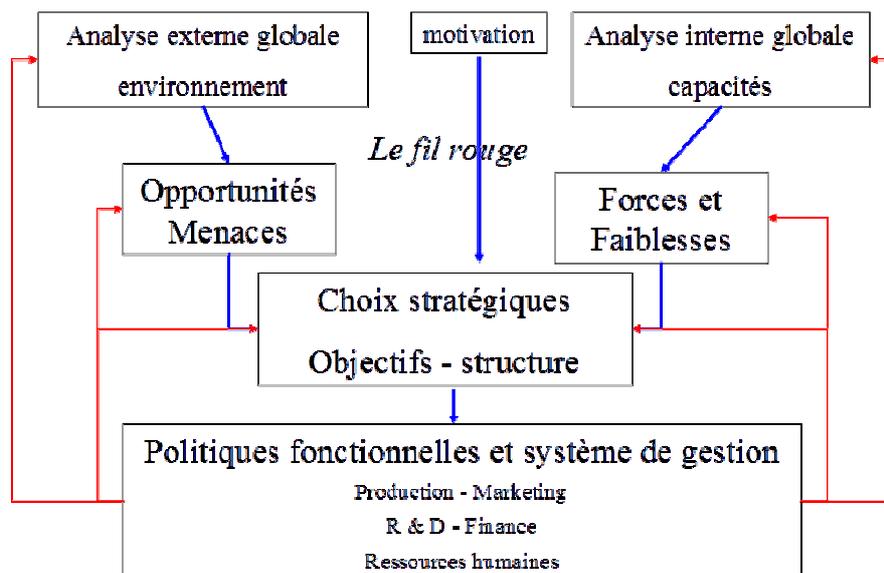
Accompagner la transmission  
Symbiose franco-allemande et des autres  
Portage et couvage des start up mais aussi des PME  
Persévérer dans l'innovation  
Interdépendance Europe - Afrique

## Europe et PME



### Le système drainant de la démarche stratégique

(dérivé de LCAG (Learned, Christensen, Andrewe, Gutz) et BYOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats))



I.R.C.E. – Institut de recherche et de Communication sur l'Europe – Association de loi 1901

10

Siège : Maison de l'Europe de Paris - 29 rue de villiers – 75017 PARIS  
Adresse postale et de gestion : 12 rue du Port 21130 Les Maillys – siret 789 170 818 00015 – 9499Z  
Tel : 00 33 (0)3 80 57 38 42 – [www.irce-oing.eu](http://www.irce-oing.eu) – [contact@irce-oing.eu](mailto:contact@irce-oing.eu)



## Les choix

### • QUOI ? :

- **Stratégies défensives**
  - Maintien, stagnation
  - Dégagement
- **Stratégies offensives :**
  - Expansion – développement contrôlé
  - Domination

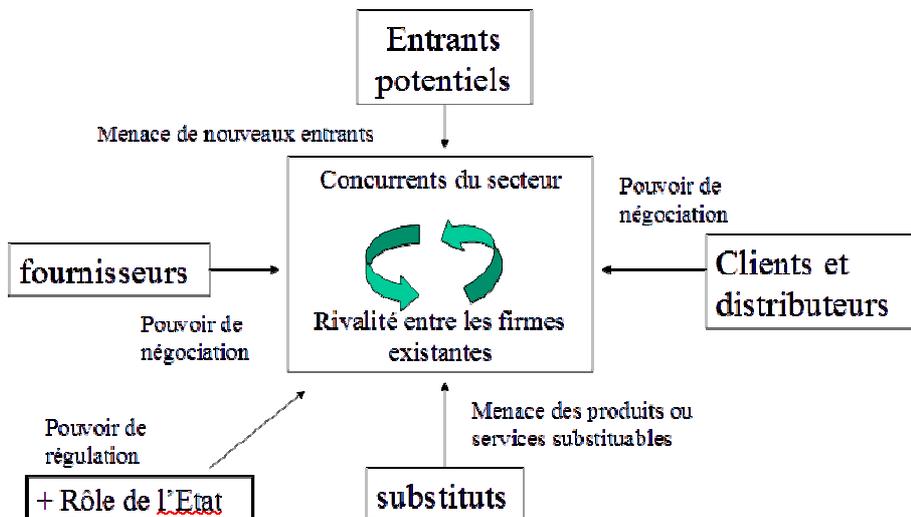
### • QUELS OUTILS ?

- Spécialisation
- Diversification (intégration et filières)
- Impartition
- Croissance (interne, externe acquisitions)
- Internationalisation
- Relation

### • COMMENT ?

- objectifs défensifs
  - Concentration (si avantage « intouchable »)
  - dégage ment
- objectifs offensifs
  - Domination par les coûts
  - Différenciation
  - concentration

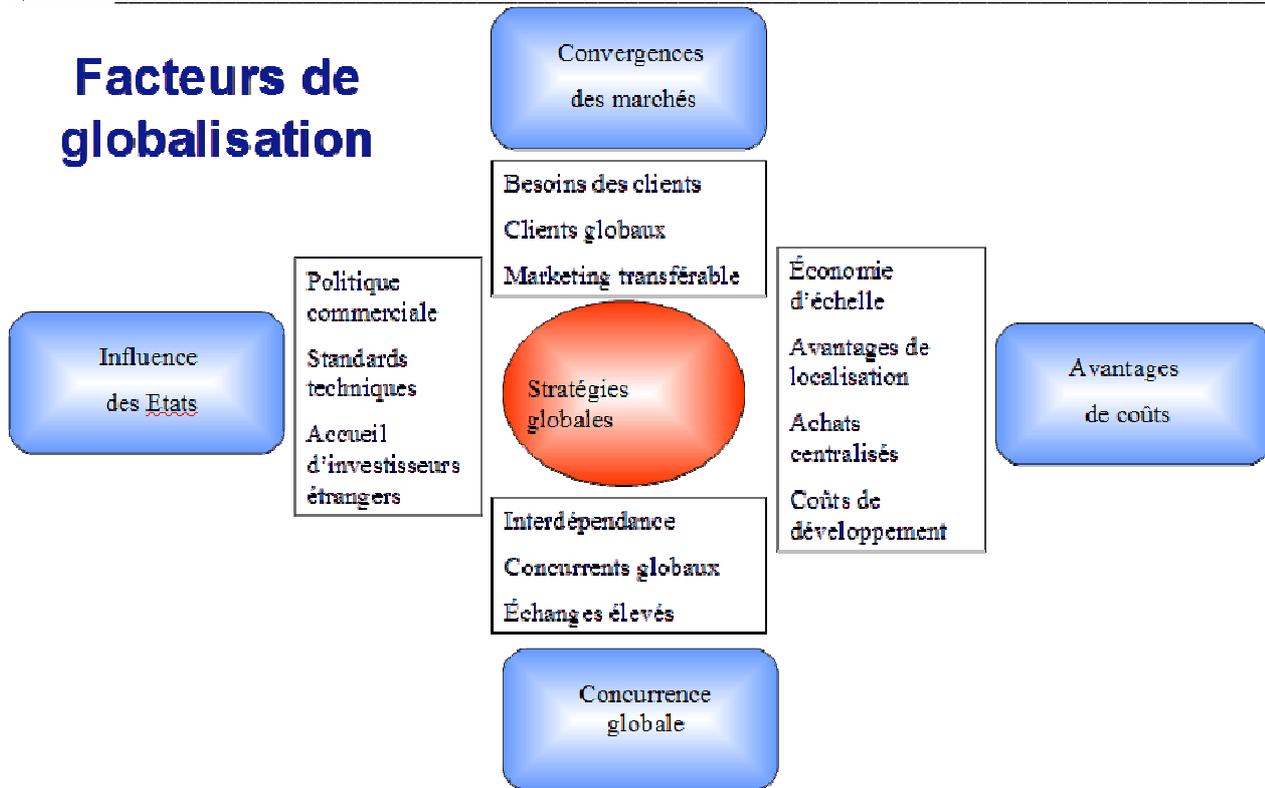
### Les 6 forces (Porter + Charles) commandant la concurrence



### Segmentation stratégique



## Facteurs de globalisation



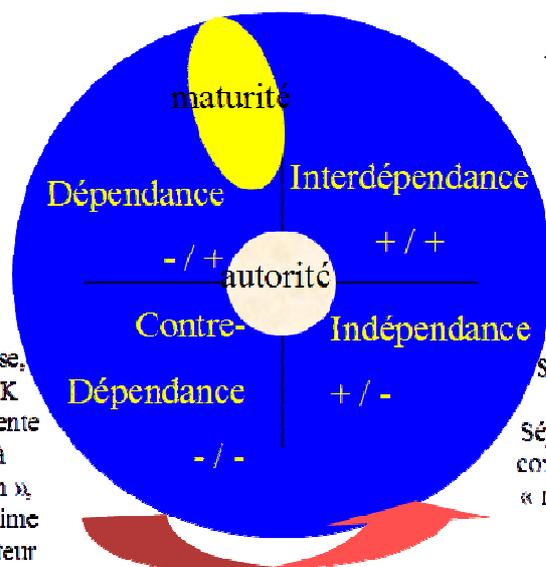
Quelle interdépendance Europe / entreprises : gap, fossé, pas à pas ou rupture ?

## Quelle est notre style d'autonomie au sein de l'UE ?

Fuir, je ne suis pas OK

Soumission,  
« oui », « nous »,  
« on », jeux :  
victime soumise,  
enfant modèle

Être dans l'impasse,  
personne n'est OK  
Symbiose ambivalente  
de la rébellion à  
l'accusation, « non »,  
jeux : sans toi, victime  
rebelle ou persécuteur



Avancer avec l'autre, tout le monde est OK

Adaptation, « oui... si »,  
met des limites, choix  
intérieur de l'identité

Se débarrasser de l'autre,  
vous n'êtes pas OK  
Séparations vécues, prise de  
conscience de la compétence  
« moi », « tous seul », jeux :  
individualiste



DG international market, « entrepreneurship » ans SME's

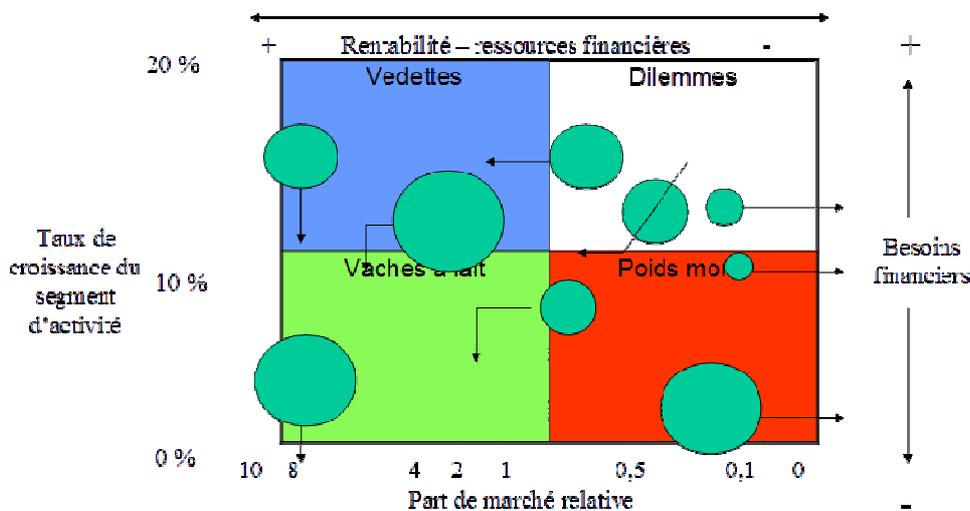
**La théorie des organisations (Berne, Fox, Dellvré)**

Le groupe				L'environnement interne	L'environnement externe
Le leadership	Le Canon (ce qui structure)	Membres et sous-groupes	Activité et énergie du groupe	Dans l'entreprise	Hors entreprise
Leader responsable	Dénomination	Individus	Raison d'être, mission	Direction (pour un service)	Fournisseurs
Leader opérationnel (travail et décisions)	Objectifs	Stade de développement du groupe	Stratégie	Services voisins	Clients
Leader de processus (façon de travailler)	Constitution	Sous-groupes sociologiques (clans, castes)	Travail rentable : production <sup>+</sup>	Syndicats	Partenaires
Leader psychologique	Règles de fonctionnement (réunions, confidentialité, circulation de l'info, gestion des frontières)	Rapports de force	Travail non rentable : -Combat -Régulation -Test du leader	Salariés (pour un CODIR)	Concurrents
Anciennes figures d'autorité Evhémère et leader primal	Organigramme (rôles, mandats)	Qualité du relationnel (économie de reconnaissance)		Leaders d'opinion	Contraintes juridiques
Leader personnel	Culture : -Étiquettes : valeurs sur le travail	Conflits		Contraintes juridiques	Public
Appareil	-Technique : méthodes de travail	Perceptions individuelles du groupe (imago)		...	...
Moyens matériels	-Caractère : transgressions				

STYLE DE MANAGEMENT

**la matrice BCG : prescriptions**

Part de marché de l'entreprise / part de marché du concurrent principal





## Planifications stratégique et opérationnelle stratégior



## Le modèle PESTEL : répartition des influences environnementales

- **Politique**
  - Stabilité gouvernementale
  - Politique fiscale
  - Régulation du commerce extérieur
  - Protection sociale
- **Socio-culturel**
  - Démographie, Mobilité sociale
  - Distribution des revenus
  - Changements de modes de vie
  - Attitude par rapport au loisir et au travail
  - Niveau d'éducation
- **Écologique :**
  - Lois sur la protection de l'environnement
  - Traitement des déchets
  - Consommation d'énergie
- **Économique**
  - Cycles économiques
  - Évolution du PNB
  - Taux d'intérêt
  - Politique monétaire
  - Inflation
  - Chômage
  - Revenu disponible
- **Technologique**
  - Dépenses publiques de R&D
  - Investissements privés et publics
  - Nouveaux développements
  - Vitesse des transferts
  - Taux d'obsolescence
- **Légal**
  - Lois sur les monopoles
  - Droit du travail, législation sur la santé
  - Normes de sécurité



**I.R.C.E.**

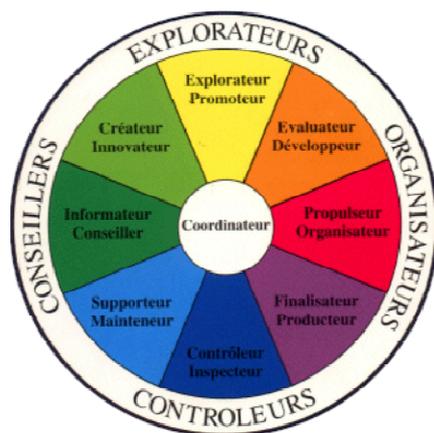
Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe  
*Le Think Tank des dynamiques européennes*

Rôle du siège

MBTI – TMS

Team  
Management  
System

**Où placerais-je l'identité de mon pays ? Et quelle serait celle des autres pays européens ?**



I.R.C.E. – Institut de recherche et de Communication sur l'Europe – Association de loi 1901

15

Siège : Maison de l'Europe de Paris - 29 rue de villiers – 75017 PARIS

Adresse postale et de gestion : 12 rue du Port 21130 Les Maillys – siret 789 170 818 00015 – 9499Z

Tel : 00 33 (0)3 80 57 38 42 – [www.irce-oiing.eu](http://www.irce-oiing.eu) – [contact@irce-oiing.eu](mailto:contact@irce-oiing.eu)



## MBTI

### Quelles sont les préférences de fonctionnement de la population de mon pays ? Et des autres ?

#### • **E**xtraversion

- Tire son énergie du contact, élabore sa pensée en parlant, s'exprime spontanément

#### • **S**ensation : « **pratique** »

- Porte son attention sur les faits, réaliste, pratique, orienté vers le résultat, procède par étapes

#### • pensée **T** : « analyse, avec la tête froide »

- Décide en appliquant une grille de critères objectifs, impersonnel, juste, ferme, critique, indépendant

#### • **J**ugement « structuré »

- Organise, planifie, structure, prévoit, s'y prend à l'avance, agit par anticipation

Se ressourcer



Rechercher ses informations



Prendre ses décisions



Fonctionner



#### • **I**ntroversion

- Tire son énergie de son monde intérieur, parle après avoir élaboré sa pensée

#### • **i**ntuition : « **conceptuel** »

- Porte son attention sur les possibilités, conceptuel, attiré par la nouveauté, procède par à coups

#### • sentiment **F** « **convictions avec le cœur** »

- Décide en évaluant la cohérence avec son échelle de valeurs, personnel, chaleureux, empathique

#### • **P**erception « flexible »

- Adaptable flexible, souple, improvise, s'y prend à la dernière minute, agit sous la pression

© Osrus Conseil, partiel