



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES
ET DE LA RELANCE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Conseil général de l'économie

Déc. 2020

Stratégie Nation ETI

Mission d'appui aux ambassadeurs des ETI

Rapport établi par

Simon LIU

Ingénieur en chef des
mines

SOMMAIRE

SYNTHESE.....	4
TABLE DES RECOMMANDATIONS	6
1 Les ETI, un atout à développer.....	9
2 Renforcer la relation entre les ETI et les pouvoirs publics	11
2.1 Prendre en compte les évolutions du suivi des ETI en matière de développement économique	11
2.2 Désacraliser la relation entre l'administration et les ETI	12
2.2.1 Favoriser le dialogue avec les pouvoirs publics.....	12
2.2.1 Renforcer la relation de confiance avec l'administration	14
2.2.2 Renforcer la visibilité dans les procédures administratives	15
2.3 Améliorer la prise en compte des enjeux des ETI par les pouvoirs publics.....	16
2.3.1 Mieux connaître nos ETI et PME de croissance	16
2.3.2 Avoir une démarche « orientée client ».....	17
2.3.3 Co-construire les dispositifs d'aides, les normes et la réglementation.....	17
3 Agir sur les leviers de croissance des PME et des ETI	18
3.1 Par la formation des dirigeants	18
3.2 Par la mise en réseau.....	18
3.3 Par la projection à l'international.....	19
3.4 Par le soutien à la compétitivité et la résilience	20
3.5 Par le soutien à l'investissement et à l'innovation.....	21
3.6 Par le maintien en nombre d'ETI françaises en facilitant la transmission et la montée en capital des salariés	23
3.7 En aidant les ETI à faire face à leurs enjeux de recrutement et de formation.	24
ANNEXES	26
Annexe 1 : Lettre de mission	27
Annexe 2 : Liste des acronymes utilisés	29
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées	30

SYNTHESE

Dans la lettre de mission en date du 5 octobre 2020, en annexe 1, la **Ministre déléguée à l'industrie a missionné le Conseil général de l'économie en appui aux ambassadeurs des ETI**.

Cet appui avait en particulier été sollicité pour les trois points suivants mentionnés dans la lettre de mission :

- « **Benchmark** des bonnes pratiques des échelons locaux (régions, établissements publics de coopération intercommunale) entre les ETI et partage de ces bonnes pratiques ;
- **Propositions** sur la manière de développer une culture ETI dans les administrations et le cas échéant la mettre en œuvre ;
- **Simplification** : formuler des propositions contribuant à simplifier l'activité des ETI et à améliorer leur compétitivité. »

Ces éléments ont vocation à venir **compléter la Stratégie Nation ETI actuelle**, toujours dans la perspective de soutenir davantage nos ETI, en leur permettant en particulier de croître en taille et en nombre.

Sur la base de la **vingtaine d'entretiens réalisés par la mission** au cours du mois de novembre faisant intervenir aussi bien des interlocuteurs du monde privé que des agents de la sphère publique (cf. liste des personnes interrogées en annexe 3), **il en ressort une forte pertinence des actions prévues par la stratégie Nation ETI actuelle qui couvre en grande partie les besoins exprimés par les ETI rencontrées.**

Les entretiens ont permis de mettre en avant dans un premier temps les **axes d'améliorations possibles en matière d'efficacité des interactions entre les ETI et les pouvoirs publics**, pour permettre un meilleur accompagnement dans leur croissance. Les éléments recueillis militent en faveur d'une « **désacralisation** » de la relation des ETI aux pouvoirs publics en favorisant un **dialogue de confiance et en offrant une plus grande visibilité aux entreprises sur l'avancement des processus administratifs**. Le rapport met ainsi en avant plusieurs bonnes pratiques permettant la meilleure identification par les entreprises des interlocuteurs dans l'administration et souligne les résultats obtenus et les efforts à poursuivre dans la continuité des actions menées dans le cadre de la loi ESSOC. En matière de culture ETI dans l'administration, dans l'objectif de mieux prendre en compte les enjeux des ETI, les entretiens mettent en avant des besoins et des bonnes pratiques en matière de connaissance des ETI par les pouvoirs publics ainsi que le bon retour d'expérience en matière de co-construction de dispositifs d'aides à l'échelle régionale avec les clubs ETI régionaux existants.

La dernière partie du rapport est consacrée aux **différents leviers de croissance des ETI en taille et en nombre**. Ce dernier sujet est indissociable du sujet de la croissance des PME avec l'objectif de passer au stade d'ETI. La plupart des leviers identifiés font d'ores et déjà l'objet d'actions particulières, comme pour la **formation des dirigeants** avec les accélérateurs de Bpifrance, la **mise en réseau des ETI** avec la mise en place des clubs ETI régionaux, **l'accompagnement à l'international** avec les actions menées avec la Team France Export, ou encore les sujets de **transmission** avec le Pacte Dutreil et les récentes simplifications introduites dans la loi Pacte : il s'agit alors de favoriser les bonnes pratiques identifiées et lever les éventuels grains de sable identifiés par les entreprises. D'autres leviers méritent davantage de travaux et

d'actions à mener sur le plus long terme, notamment en matière de **compétitivité de l'industrie française** en général, **d'encadrement européen en matière d'aides d'Etat** pour les ETI ou encore **de formation et de compétences** en particulier dans les métiers industriels.

Le présent rapport mené sur un échantillon limité d'interlocuteurs permet une première approche qualitative qu'il s'agit pour certains sujets d'approfondir quantitativement, notamment sur la base des enquêtes réalisées en parallèle par le METI auprès de ses adhérents en appui des travaux des ambassadeurs des ETI.

*

* *

TABLE DES RECOMMANDATIONS

Avertissement: l'ordre dans lequel sont récapitulées ci-dessous les recommandations du rapport ne correspond pas à une hiérarchisation de leur importance mais simplement à leur ordre d'apparition au fil des constats et analyses du rapport.

Une proposition d'acteur chargé de mener ou de piloter l'action décrite est indiquée entre crochets au début de chaque recommandation.

- Recommandation n° 1.** [DGE] Evaluer l'opportunité de lancer une mission, le cas échéant avec quelques Régions, portant sur une étude quantitative et comparative de l'effet des différentes politiques économiques régionales, des Régions et de l'Etat, sur le dynamisme de leur tissu d'ETI. 11
- Recommandation n° 2.** [DGE en collaboration avec le METI] Poursuivre l'émergence et la structuration des clubs ETI sur l'ensemble des territoires en étroite collaboration avec les conseils régionaux. Inciter les clubs ETI et les conseils régionaux à établir des feuilles de route de coopération, comme ce qui peut exister pour le club ETI Ile-de-France avec « l'ETI Act ». 12
- Recommandation n° 3.** [Préfets] Etendre à l'ensemble du territoire, dans un premier temps sur une base volontaire, ces pratiques de réunions organisées autour du préfet rassemblant une entreprise porteuse d'un projet et les seuls services de l'Etat impliqués dans le succès du projet. Laisser la possibilité aux ETI, porteuses de projets ambitieux pour les territoires, de solliciter auprès du préfet la tenue d'une telle réunion. 13
- Recommandation n° 4.** [DGE en lien avec des préfetures et/ou conseils régionaux] Etudier la possibilité de mettre en place une expérimentation, au niveau de quelques départements, d'une démarche similaire à French Tech Central, permettant aux PME et ETI du territoire, de prendre des rendez-vous individualisés avec différents services publics assurant une permanence dans une unité de lieu. 14
- Recommandation n° 5.** [DGE en lien avec le METI] Inciter quelques clubs ETI régionaux à expérimenter le développement, par ces clubs, d'une offre de service de constitution et de suivi actif de dossiers déposés auprès des différents services de l'Etat. 14
- Recommandation n° 6.** [Pilotage DGE avec une mise en place par les directions concernées par les procédures] Interroger les entreprises ainsi que les services instructeurs afin d'identifier quelques processus administratifs

fréquents qui pourraient faire l'objet d'une expérimentation en matière de suivi sur internet des étapes de validation d'un dossier de demande déposée par une entreprise.....16

- Recommandation n° 7.** [Ambassadeurs des ETI en lien avec la DGE] Organiser en 2021 des échanges avec les administrations clefs des ministères autres que le Ministère de l'économie, des finances et de la relance, en particulier avec le Ministère de la transition écologique, pour les sensibiliser aux enjeux des ETI. Peuvent notamment être évoqués, lorsque cela est pertinent, les sujets de remontée de données statistiques pour la catégorie des ETI.....17
- Recommandation n° 8.** [Ambassadeurs des ETI] Encourager les actions des clubs ETI régionaux en faveur d'un plus grand emploi des accélérateurs de Bpifrance et, pour le volet international (voir 3.3), des accélérateurs proposés par la Team France Export.18
- Recommandation n° 9.** [Team France Export en lien avec le réseau des Conseillers du commerce extérieur] Evaluer l'opportunité et la pertinence d'actions supplémentaires en faveur de la mise en réseau des entreprises françaises, notamment ETI, à l'étranger et de l'animation d'un tel réseau : tenue à jour d'une liste de contacts auprès des différentes entreprises françaises, notamment ETI, présentes dans un pays étranger donné, organisation d'événements réguliers, etc..... 20
- Recommandation n° 10.** [Conseil général de l'économie] Lancer une mission portant sur les leviers de compétitivité pour soutenir l'industrie française, avec un regard particulier concernant les enjeux des ETI, notamment comparés à l'Allemagne et à un autre grand pays européen à choisir.21
- Recommandation n° 11.** Lancer, à la suite de la crise actuelle, une expérimentation de 5 ans de remboursement immédiat du crédit impôt-recherche pour les ETI, non filiales de groupes..... 22
- Recommandation n° 12.** [France Stratégie] Réaliser une étude sur l'équilibre coût/bénéfice du Pacte Dutreil et évaluer l'opportunité de remonter le taux d'exonération en contrepartie d'une durée d'engagement plus longue, analogue au dispositif allemand. Etudier également l'opportunité d'ouvrir le Pacte Dutreil à l'ensemble des salariés, en déconnectant le régime des droits des mutations à titre gratuit du lien filial entre le donateur ou le défunt et le donataire ou l'héritier, afin de favoriser la conservation du caractère patrimonial de l'entreprise..... 24

- Recommandation n° 13.** [Ambassadeurs des ETI] Rencontrer en 2021 les ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur afin de discuter des conditions permettant de favoriser et pérenniser les partenariats locaux entre ETI et établissements publics. Dans ce même objectif, rapprocher éventuellement les clubs ETI régionaux des recteurs des différentes académies..... 25

1 LES ETI, UN ATOUT A DEVELOPPER

La catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) a été introduite dans la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, pour les besoins de l'analyse statistique et économique. Le décret d'application du 18 décembre 2008 en précise la définition : **une ETI est une entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, qui occupe moins de 5000 personnes et qui a un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1,5 milliards d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.** Ce qui en prenant en compte la définition des PME donne la répartition du tableau suivant :

Chiffre d'affaires	Total du bilan	Effectif salarié de l'entreprise				
		Moins de 10	10 à 49	50 à 249	250 à 4 999	5 000 & +
moins de 2 M€	moins de 2 M€	Micro	Petites	Moyennes	Entreprises de taille intermédiaires (ETI)	Grandes entreprises
2 à 10 M€	moins de 2 M€	Micro	Petites	Moyennes		
	plus de 2 M€	Micro	Petites	Moyennes		
10 à 50 M€	moins de 2 M€	Micro	Petites	Moyennes		
	2 M€ à 10 M€		Petites	Moyennes		
	plus de 10 M€		Petites	Moyennes		
50 M€ à 1,5 G€	moins de 2 M€	Micro	Petites	Moyennes		
	2 M€ à 10 M€		Petites	Moyennes		
	10 M€ à 43 M€		Petites	Moyennes		
	plus de 43 M€		Petites	Moyennes		
plus de 1,5 G€	moins de 2 M€	Micro	Petites	Moyennes		
	2 M€ à 10 M€		Petites	Moyennes		
	10 M€ à 43 M€		Petites	Moyennes		
	43 M€ à 2 G€		Petites	Moyennes		
	plus de 2 G€		Petites	Moyennes		

source : CNIS, *Information statistiques d'entreprises* 25 novembre 2008

Les ETI ont un poids important dans l'économie en matière d'emplois et d'exportations. Ainsi l'INSEE dénombrait en 2019¹, pour l'année 2017, 5396 ETI qui représentaient 24,9 % des effectifs salariés en entreprises avec un peu plus de 3 millions de salariés, 30,3 % du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises et 33,8 % du chiffre d'affaires à l'export des entreprises avec 246 milliards d'euros en 2017. Elles ont une valeur ajoutée par emploi et un chiffre d'affaire à l'export par emploi intermédiaires entre ceux des PME et des grandes entreprises.

Par ailleurs les ETI contribuent fortement au maintien de la part de l'industrie dans le tissu productif français. Ainsi près de 40 % des salariés des ETI sont dans le secteur industriel, ce qui bien supérieur au 14 % que représente l'industrie sur l'ensemble des emplois en France en 2016². Un peu moins de 1500 ETI sont néanmoins des ETI filiales de groupes étrangers. Le tableau ci-dessous donne la répartition des ETI suivant le type de contrôle :

1 Insee Références, édition 2019 – Fiches – Structure du système productif

2 Insee Références, édition 2018 – Emploi par activité

4. Ratios sur les ETI et les grandes entreprises selon le type de contrôle et le déploiement en 2017

	Nombre	Effectif salarié en ETP (en milliers)	Effectif salarié en ETP moyen par entreprise	VAHT/salarié	Immobilisations corporelles/salarié	Total des ressources/salarié	Salaire annuel moyen	Taux de marge EBE/VAHT	Taux d'exportation
					(en milliers d'euros)			(en %)	
Ensemble des secteurs									
ETI françaises	2 088	842	403	68	150	324	36	23	6
ETI multinationales sous contrôle français	1 658	1 253	756	93	142	785	47	23	23
ETI multinationales sous contrôle étranger	1 447	874	604	110	195	656	52	23	32
GE françaises	6	24	3 923	165	77	672	56	41	16
GE multinationales sous contrôle français	168	2 746	16 343	103	376	1 014	44	29	30
GE multinationales sous contrôle étranger	69	482	6 984	123	183	714	60	20	26
Industrie manufacturière									
ETI françaises	312	112	360	74	140	312	36	26	18
ETI multinationales sous contrôle français	652	484	743	90	157	642	43	25	35
ETI multinationales sous contrôle étranger	683	429	628	106	233	612	49	26	45
GE multinationales sous contrôle français	57	583	10 234	129	298	1 423	56	31	59
GE multinationales sous contrôle étranger	22	129	5 845	142	295	1 255	56	24	50

Champ : France, entreprises des secteurs principalement marchands non agricoles, non financiers et non immobiliers.

Note: les ETI et les GE de l'immobilier sont exclues de ce tableau car elles sont nombreuses et très atypiques par les actifs immobiliers qu'elles détiennent, ce qui biaise les ratios au regard du capital productif des autres activités.

Source : Insee, É sane (données individuelles).

La France compte donc environ 1000 ETI industrielles françaises sur les 5400 ETI en 2017.

Enfin les ETI constituent un atout pour le développement des territoires. En effet 78 % des sites de production des ETI se situent hors de la région parisienne³. Les entretiens avec des ETI menés dans le cadre de la mission soulignent un fort ancrage et un fort engagement de ces entreprises vis-à-vis de leur territoire, privilégiant souvent le développement local à l'optimisation des profits. Ceci est en partie le fait de la **capitalisation patrimoniale et familiale qui prédomine** parmi les ETI : 64 % d'entre elles ont un capital détenu majoritairement par des personnes physiques et 45 % d'entre elles sont familiales⁴.

L'ensemble de ces atouts militent pour des actions en faveur de la croissance des ETI en taille mais également en nombre en accompagnant les PME de croissance dans leur passage au stade ETI. La plupart des actions décrites dans le reste du rapport ne se limitent donc pas au seules ETI mais contribuent également à la croissance des PME.

³ ETI : taille intermédiaire, gros potentiel, rapport janvier 2018, institut Montaigne et METI.

⁴ Ibid.

2 RENFORCER LA RELATION ENTRE LES ETI ET LES POUVOIRS PUBLICS

2.1 Prendre en compte les évolutions du suivi des ETI en matière de développement économique

Partant du constat que les ETI demeurent des acteurs fortement ancrés dans les territoires, **le niveau adéquat d'accompagnement de ces entreprises demeure à l'échelon local**, ce qui fait aujourd'hui des conseils régionaux, des préfets de région ou de département, des services économiques de l'Etat en région au sein des Direccte ou encore des réseaux des opérateurs de l'Etat comme Bpifrance des interlocuteurs de choix en matière de développement économique des ETI.

L'articulation entre ces différents acteurs n'est cependant pas souvent limpide pour les entreprises et varie fortement d'une région à l'autre. La compétence de « développement économique » ayant été confiée aux conseils régionaux par la loi NOTRe et la réorganisation des services économiques de l'Etat en région au sein des Direccte ayant conduit à en réduire fortement les effectifs, l'articulation entre les différents acteurs évolue encore fortement aujourd'hui et varie entre les régions.

Ainsi des conseils régionaux, comme en Nouvelle-Aquitaine, ont fortement intégré cette compétence de « développement économique » et le suivi des ETI, par des visites terrain, par les services de la Direccte apparaît moins évident que dans d'autres régions.

Lors d'un échange sur les premières conclusions de la mission avec les ambassadeurs des ETI, ces derniers ont souligné l'intérêt que pourrait représenter une étude quantitative et comparative de l'effet des différentes politiques économiques régionales sur le dynamisme de leur tissu d'ETI.

La cartographie des ETI en cours de réalisation par le METI permettra d'y apporter un premier éclairage.

Recommandation n° 1. [DGE] Evaluer l'opportunité de lancer une mission, le cas échéant avec quelques Régions, portant sur une étude quantitative et comparative de l'effet des différentes politiques économiques régionales, des Régions et de l'Etat, sur le dynamisme de leur tissu d'ETI.

Sans revenir sur les niveaux de coopération entre conseil régionaux, services de la Direccte et agences de l'Etat très hétérogènes entre régions (mise en commun ou non d'informations issues du suivi des entreprises par exemple) **ces évolutions présentent des conséquences sur le suivi des entreprises par l'Etat.** En particulier pour disposer d'informations consolidées au niveau des ETI d'un territoire, il est davantage nécessaire d'impliquer les conseils régionaux, la connaissance du tissu de PME et d'ETI par les Direccte ayant, aux dires de ces dernières, tendance à perdre en exhaustivité pour devenir plus ciblée, notamment autour des filières stratégiques ou encore des entreprises en difficulté.

Ces évolutions peuvent également constituer un enjeu en matière d'identification des bons interlocuteurs au sein des pouvoirs publics par les entreprises, en particulier lorsque le niveau

de coopération est faible et que les mêmes informations peuvent parvenir aux entreprises par de multiples canaux différents.

En ce qui concerne l'identification des acteurs placés au sein des conseils régionaux, le lien étroit tissé entre les clubs ETI existants et les conseils régionaux apparaît à ce titre constituer une bonne pratique.

Recommandation n° 2. [DGE en collaboration avec le METI] Poursuivre l'émergence et la structuration des clubs ETI sur l'ensemble des territoires en étroite collaboration avec les conseils régionaux. Inciter les clubs ETI et les conseils régionaux à établir des feuilles de route de coopération, comme ce qui peut exister pour le club ETI Ile-de-France avec « l'ETI Act ».

A noter que les dispositifs du plan de relance, très appréciés des entreprises rencontrées, dont le déploiement a été confié aux Direccte ont redonné à ces dernières, d'après elles, une légitimité dans le suivi des entreprises de leur région. Les services des Conseils régionaux ont quant à eux exprimé le souhait de pouvoir disposer de plus de compétences vis-à-vis du plan de relance.

2.2 Désacraliser la relation entre l'administration et les ETI

Contrairement aux grands groupes, **les PME et ETI** (hormis peut-être les plus grosses d'entre elles) **n'ont pas la taille critique suffisante pour justifier des ressources consacrées à plein temps aux interactions avec l'administration.**

Il en résulte pour certaines entreprises une **difficulté exprimée pour appréhender le fonctionnement de l'administration et pour comprendre les tenants et aboutissants de ses décisions.** L'administration est alors parfois perçue comme une boîte noire complexe.

Lorsque les projets le justifient, **certaines ETI font alors appel à des cabinets de conseil extérieur, ce qui représente un coût** et donc une barrière à l'entrée pour la réalisation de certains projets, que les entreprises associent à une lourdeur administrative. Par ailleurs les quelques entretiens réalisés tendent à montrer que l'usage de tels cabinets de conseil ne contribue pas nécessairement à la meilleure compréhension du fonctionnement de l'administration par l'entreprise qui se repose sur l'expertise du cabinet de conseil.

Ce constat appelle à une « **désacralisation** » de la relation entre l'administration et les **entreprises** qui nécessite l'activation de plusieurs leviers : favoriser le dialogue entre les pouvoirs publics et les PME et ETI, renforcer la relation de confiance avec l'administration et enfin renforcer la visibilité dans les procédures administratives.

2.2.1 Favoriser le dialogue avec les pouvoirs publics

En matière de dialogue avec les pouvoirs publics, les entreprises interrogées mentionnent, comme principales difficultés, **l'identification des bons interlocuteurs, permettant notamment un suivi du traitement de leur dossier, ainsi que la capacité à comprendre et répondre**

correctement aux demandes et procédures de l'administration (typiquement la constitution d'un dossier de demande de subvention ou d'autorisation).

Le sujet de l'identification des bons interlocuteurs au sein de l'administration couvre deux besoins différents exprimés parfois indistinctement par les entreprises interrogées : l'identification d'un point d'entrée permettant d'amorcer le dialogue et l'identification du bon interlocuteur pour suivre le traitement d'un dossier et échanger sur les éventuelles difficultés rencontrées.

En matière de point d'entrée pour les sujets ayant trait au développement économique, les entreprises interrogées identifient le plus souvent un interlocuteur au sein du Conseil régional ou de la Direccte, qui sont ensuite en capacité de les réorienter, le cas échéant, vers les autres services publics.

L'identification du bon interlocuteur pour le suivi du traitement d'un dossier de demande de subvention ou d'autorisation, en particulier quand il implique plusieurs services différents, apparaît davantage problématique.

Pour ces sujets d'identification des bons interlocuteurs, sans revenir sur la piste classique régulièrement évoquée de l'interlocuteur unique, d'autres approches intéressantes ont été abordées lors des entretiens.

Une première piste est celle d'une bonne pratique, évoquée par certaines Direccte et certaines entreprises, qui ne concerne pas uniquement les ETI, et mise en place par certains préfets de département. Nommées dans certains cas « CLAP » pour « Commission locale d'accélération des procédures », il s'agit de **réunions organisées à l'initiative d'un préfet**, autour d'un projet à enjeu pour le développement du territoire, **qui rassemble l'entreprise porteuse du projet et l'ensemble des services de l'Etat impliqués dans le succès du projet de l'entreprise** (Direccte, DREAL, etc.). Ces réunions qui ne sont pas des réunions de suivi de projet permettent, aux dires des entreprises et des Direccte interrogées, d'une part, pour l'entreprise, **d'identifier clairement les interlocuteurs des différentes administrations et leur rôle dans le traitement du dossier** et d'autre part de permettre une **meilleure mobilisation des services et un traitement dans des délais plus proches des délais minimums prévus par la réglementation**. Le succès de telles réunions reposent néanmoins sur une participation limitée aux seuls acteurs des services de l'Etat essentiels au projet et sur une présentation claire faite par le préfet du rôle précis de chaque personne intervenant dans le traitement du dossier.

Recommandation n° 3. [Préfets] Etendre à l'ensemble du territoire, dans un premier temps sur une base volontaire, ces pratiques de réunions organisées autour du préfet rassemblant une entreprise porteuse d'un projet et les seuls services de l'Etat impliqués dans le succès du projet. Laisser la possibilité aux ETI, porteuses de projets ambitieux pour les territoires, de solliciter auprès du préfet la tenue d'une telle réunion.

Les ambassadeurs des ETI ont exprimé un intérêt de principe pour cette démarche qui apparaît plus concrète que les nombreuses démarches de guichets uniques.

Une autre piste évoquée par les services de l'Etat serait de **s'inspirer des initiatives mises en place pour les entreprises de la Tech**, en particulier French Tech Central ou encore French Tech 120, qui permettent de développer une relation de proximité avec les entreprises.

Recommandation n° 4. [DGE en lien avec des préfectures et/ou conseils régionaux] Etudier la possibilité de mettre en place une expérimentation, au niveau de quelques départements, d'une démarche similaire à French Tech Central, permettant aux PME et ETI du territoire, de prendre des rendez-vous individualisés avec différents services publics assurant une permanence dans une unité de lieu.

Enfin d'autres pistes peuvent également être poursuivies du côté des entreprises. Puisque la taille des ETI ne justifie et ne permet pas le plus souvent l'emploi d'une personne à temps plein pour traiter des affaires publiques, les échanges ont également porté sur la **possibilité pour les entreprises de mutualiser des moyens en la matière**. Tout en prenant en considération les réticences que peuvent exprimer certaines entreprises à mutualiser des ressources pouvant traiter de sujets sensibles au sein d'une entreprise, comme la défense d'intérêts particuliers auprès de l'administration, il apparaît néanmoins que **certains besoins pourraient être couverts de la sorte, comme l'aide à la constitution de dossier de demande d'aides ou de subventions et leur suivi dans le temps auprès des administrations**. Selon certains interlocuteurs privés, l'UIMM ou encore certaines chambres de commerce peuvent d'ores et déjà proposer de tels services payants. Il apparaît également que les clubs ETI régionaux pourraient également étudier la possibilité de jouer un plus grand rôle d'interface centralisateur auprès des services de l'Etat pour le compte de ses adhérents.

Recommandation n° 5. [DGE en lien avec le METI] Inciter quelques clubs ETI régionaux à expérimenter le développement, par ces clubs, d'une offre de service de constitution et de suivi actif de dossiers déposés auprès des différents services de l'Etat.

Les ambassadeurs des ETI estiment que les délégués des clubs régionaux pourraient effectivement jouer un plus grand rôle d'interface avec l'administration pour le compte des ETI membres du club.

2.2.1 Renforcer la relation de confiance avec l'administration

Une demande fortement exprimée par les entreprises concerne le **souhait de développer une plus grande relation de confiance avec l'administration**, en particulier en matière de contrôle. En matière de relation de confiance avec l'administration, les entreprises ont mentionné l'exemple du système de chômage partiel mis en place dans le cadre de la crise COVID, pour lequel le contrôle se fait *ex post* plutôt que par une lourde instruction de demandes *ex ante*. Le souhait de disposer davantage de logique de « silence vaut accord » a été également mentionné par une entreprise. Les échanges n'ont néanmoins pas permis d'identifier des procédures spécifiques actuellement jugées complexes pouvant bénéficier de telles logiques.

En matière de contrôles ex post, les ambassadeurs des ETI considèrent qu'il est important de mieux documenter les éventuelles procédures qui pourraient bénéficier d'une telle logique, au regard notamment des risques de fraude et des éventuels obstacles et surcoûts à défaire quelque chose ex post.

En matière de complexité des contrôles, des comparaisons internationales pourraient permettre, à conditions de faire une comparaison suffisamment globale, d'apporter un éclairage intéressant.

Plusieurs interlocuteurs des ETI interrogées ont néanmoins mentionné des évolutions positives en la matière :

- **le partenariat fiscal est considéré comme une avancée** dont il s'agit maintenant d'accélérer sa prise en main par les ETI ;
- **certaines ETI ont témoigné d'un bon retour d'expérience récent avec l'URSSAF**, qui dans le contexte de crise, a accepté de renoncer à certains redressements pour cette année en lien avec des erreurs d'interprétation de la réglementation faite par l'entreprise, à la condition que l'entreprise soit en conformité l'année suivante.

Ces évolutions marquent probablement les premiers résultats des efforts menés dans le cadre de la loi ESSOC, qu'il apparaît donc utile de poursuivre. Le tour de France des ETI pourrait être l'occasion de faire davantage connaître les avancées et expérimentations réalisées en lien avec la loi ESSOC, afin de donner plus de cohérence aux actions de l'Etat en matière de relation de confiance avec les entreprises.

Certaines entreprises mentionnent également, en matière de relation de confiance, **un besoin de plus de « conseils » de la part de certaines administrations**, notamment en matière d'interprétation des règles.

Enfin, de manière plus anecdotique, une entreprise a illustré les lourdeurs de certains contrôles en évoquant le formalisme imposé pour pouvoir justifier du caractère animateur d'une holding⁵.

2.2.2 Renforcer la visibilité dans les procédures administratives

Le troisième pilier d'une action en faveur d'un lien plus étroit entre les administrations et les entreprises est celle de la **visibilité apportée sur les procédures administratives**.

De nombreuses entreprises ont mentionné le fait qu'il leur était **très difficile une fois déposé un dossier de demande auprès de l'administration de connaître l'état d'avancement de sa validation ou encore même parfois le processus de validation**.

Aux yeux de plusieurs entreprises interrogées, la possibilité de savoir où en est une demande dans son processus de validation contribuerait fortement à atténuer le sentiment de lourdeur et de complexité administrative ressenti. A ce titre, l'exemple des outils numériques permettant le suivi dans le transport et la livraison de colis postaux ont souvent été pris en exemple.

⁵ Sur ce point particulier, l'entreprise a indiqué néanmoins l'existence d'un récent arrêt du Conseil d'Etat qui a permis de préciser les requis et a exprimé le souhait que cette jurisprudence puisse être pérennisée dans le temps.

Recommandation n° 6. [Pilotage DGE avec une mise en place par les directions concernées par les procédures] Interroger les entreprises ainsi que les services instructeurs afin d'identifier quelques processus administratifs fréquents qui pourraient faire l'objet d'une expérimentation en matière de suivi sur internet des étapes de validation d'un dossier de demande déposée par une entreprise.

Les ambassadeurs des ETI estiment cette piste intéressante mais nécessite un travail d'identification des procédures qui pourraient bénéficier d'un tel suivi.

2.3 Améliorer la prise en compte des enjeux des ETI par les pouvoirs publics

En matière de culture ETI, la bonne prise en compte des enjeux des ETI et des PME de croissance par les pouvoirs publics en est un aspect crucial.

2.3.1 Mieux connaître nos ETI et PME de croissance

Le premier pas vers la bonne prise en compte des enjeux des ETI et des PME de croissance est celui de la meilleure connaissance de ces entreprises.

L'outil statistique est un des premiers outils auquel on pense pour dresser un tableau précis de la situation, y compris à l'échelle territoriale dans laquelle s'inscrit majoritairement ces entreprises. **Cet enjeu est insuffisamment pris en compte, selon le Mouvement des entreprises de taille intermédiaires (METI), par certaines administrations. Le cas des données provenant de la DARES a en particulier été mentionné en exemple.** Un échange entre les ambassadeurs des ETI et les administrations identifiées par le METI comme concernées par ce sujet devrait permettre d'identifier les éventuels blocages à lever pour améliorer la situation.

Une bonne connaissance des entreprises passe également par la **capacité de les interroger, de réaliser des enquêtes de manière réactive, éventuellement dans des délais contraints.** A ce titre plusieurs réseaux semblent pertinents et méritent d'être davantage exploités : le réseau des adhérents du METI et des différents clubs ETI régionaux (environ 800 ETI) ou encore les ETI dans lesquels Bpifrance dispose d'une participation (environ 200 ETI, le plus souvent de petites tailles).

Enfin d'autres **actions en faveur de l'acculturation des services publics aux enjeux des ETI** sont possibles. Peut à ce titre être mentionné comme pratique intéressante la mise en place par le club ETI Ile-de-France de **journées d'immersion professionnelles d'agents territoriaux au sein des ETI du club.** Des rencontres entre les ambassadeurs des ETI et les ministères en dehors de la sphère du développement économique apparaissent également utile en particulier avec le ministère de la transition écologique.

Les ambassadeurs des ETI expriment le souhait assez fort de pouvoir rencontrer les services du Ministère de la transition écologique en 2021 afin de porter auprès d'eux les enjeux des ETI.

Recommandation n° 7. [Ambassadeurs des ETI en lien avec la DGE] Organiser en 2021 des échanges avec les administrations clefs des ministères autres que le Ministère de l'économie, des finances et de la relance, en particulier avec le Ministère de la transition écologique, pour les sensibiliser aux enjeux des ETI. Peuvent notamment être évoqués, lorsque cela est pertinent, les sujets de remontée de données statistiques pour la catégorie des ETI.

2.3.2 Avoir une démarche « orientée client »

La bonne prise en compte des enjeux des entreprises nécessite également **d'organiser l'offre de services des pouvoirs publics** avec une démarche « orientée client », c'est-à-dire **en partant des besoins exprimés par les entreprises**.

En ce sens, des échanges avec des interlocuteurs publics ont pointé du doigt un **besoin éventuellement de regrouper et construire davantage les différents dispositifs d'accompagnement de l'Etat autour de projets concrets d'une entreprise** comme « construire une usine », « assurer une croissance externe », etc.

2.3.3 Co-construire les dispositifs d'aides, les normes et la réglementation

Un troisième levier de meilleure prise en compte des enjeux des ETI dans l'élaboration des dispositifs d'aide et de la norme, évoqué lors des entretiens, est celui de la co-construction.

Deux bonnes pratiques qu'il s'agit donc d'employer plus largement ont été mentionnées lors des entretiens :

- **Certains conseils régionaux emploient le club ETI de leur région comme un espace d'expérimentation et de co-construction des dispositifs d'aides.** Les dispositifs ainsi produits apparaissent davantage adaptés aux besoins des ETI et font l'objet d'un plus fort niveau d'appropriation par les ETI de la région ;
- **Bpifrance**, interrogée par la mission, peut aider à **identifier les dirigeants d'ETI créateurs de réflexion**. Des dirigeants avaient ainsi été sollicités pour des groupes de travail autour de l'élaboration de la loi Pacte ;

La co-construction de la norme peut permettre en particulier d'intégrer davantage, quand cela est pertinent, de progressivité en prévoyant l'application de règles adaptées aux entreprises de taille intermédiaires.

Enfin la possibilité de mettre en place un test ETI, qui consisterait, dans la même logique que le test PME déjà mis en place dans les études d'impact, à tester toute nouvelle réglementation au cas des ETI, a été mentionnée par le METI.

3 AGIR SUR LES LEVIERS DE CROISSANCE DES PME ET DES ETI

Les entretiens menés dans le cadre de la mission ont permis également de balayer les **différents leviers de croissance des PME de croissance et des ETI** fréquemment mentionnés et de relever les éventuelles bonnes pratiques existantes.

3.1 Par la formation des dirigeants

Un des leviers les plus importants de croissance des PME et des ETI est celui de la **formation des dirigeants**. En effet s'agissant fréquemment d'entreprises patrimoniales, certains dirigeants peuvent exprimer des réticences fortes à effectuer leurs premières opérations d'ouverture du capital ou encore de croissance externe, souvent nécessaires à l'accélération de la croissance d'une entreprise. La formation des dirigeants à ces sujets, leur permettant de gagner en confiance et en ambition, apparaissent ainsi de bons moyens de déverrouiller de tels freins à la croissance.

A cette fin, **les accélérateurs⁶, à destination des PME et des petites ETI, mis en place par Bpifrance** depuis 2015 et repris dans certains cas par des régions à leur compte (comme en Nouvelle-Aquitaine où un accélérateur spécifique aux seuls ETI) **sont perçus comme de très bons outils et montrent des résultats encourageants**. Une étude transmise par Bpifrance, non publiée encore à la date de l'entretien, tend à montrer un effet positif des accélérateurs sur les PME participantes : en matière de passage de PME à ETI, c'est plus de 7 % de PME en plus qui auraient franchi ce cap du fait d'un passage par un accélérateur. L'étude montre également des progressions en matière de chiffre d'affaires (environ 10 %), de valeur ajoutée (16 %) ou encore d'investissement corporel des entreprises.

Recommandation n° 8. [Ambassadeurs des ETI] Encourager les actions des clubs ETI régionaux en faveur d'un plus grand emploi des accélérateurs de Bpifrance et, pour le volet international (voir 3.3), des accélérateurs proposés par la Team France Export.

Les ambassadeurs des ETI ont souligné l'appétence pour ces programmes accélérateurs exprimée par les ETI du club ETI d'Ile-de-France avec 53 % des entreprises favorables à ce type de formation.

Par ailleurs, l'expérience montre qu'en matière de formation, les dirigeants d'entreprises sont sensibles aux témoignages et retour d'expérience de leurs pairs. Cela milite en particulier pour **une plus grande mise en réseau et de un plus grand partage d'expérience entre ETI**.

3.2 Par la mise en réseau

Le partage d'expérience évoqué ci-dessus, la capacité à monter des projets en commun (recrutement, formation, réponse aux appels d'offres, etc.), à rapprocher des activités d'entreprises, à mettre en commun des ressources sont autant de **bénéfices** possibles et observés **d'une mise en réseau des ETI entre elles**.

Plusieurs bonnes pratiques ont pu être soulignées en la matière au cours des entretiens.

La première a consisté à une **organisation en réseau des entreprises entre elles**. Plusieurs initiatives différentes ont pu être mises en lumière. La plus emblématique, poussée par le METI,

⁶ Les entreprises participantes bénéficient de conseils, d'actions de formation et d'une mise en réseau sans que leur participation à l'accélérateur ne leur ouvre un accès privilégié à des investissements et des prises de participation.

est celle des clubs ETI régionaux, dont l'inspiration première provient du club ETI de Nouvelle-Aquitaine suivis des clubs d'Ile-de-France et du Grand-Est. Sous l'impulsion du METI des clubs sont en train d'émerger dans chaque région, certains ayant déjà été mis en place fin 2020 comme par exemple en Centre-Val de Loire ou encore en Normandie. D'autres initiatives du même type existent également qui soulignent ce besoin de mise en réseau : les entretiens ont permis par exemple de mettre en lumière un « club des 30 » regroupant une trentaine d'ETI et de PME de la région Bretagne ou encore un club informel interrégional d'une dizaine d'entreprises mentionné par l'entreprise SERFIM.

Un autre réseau intéressant est le réseau des entreprises labellisées « Bpifrance Excellence » qui regroupe quelques 5000 dirigeants de start-ups, PME et petites ETI et qui constitue l'outil de Bpifrance pour mettre en réseau les entreprises de croissance afin de favoriser les mises en relation, les partages de bonnes pratiques ou encore le développement de relations d'affaires communes.

Une entreprise interrogée a également signalé l'intérêt qu'elle voit dans **l'organisation de visites croisées éventuellement thématiques entre entreprises (PME et ETI) de secteurs différents d'un même territoire** afin de faciliter les prises de contact et la mise en relation.

3.3 Par la projection à l'international

Le développement à l'international constitue un facteur majeur de croissance des PME et ETI. D'après les acteurs publics interrogés, la majeure partie des ETI ont une activité à l'international.

En matière de développement à l'international, le premier pilier, évoqué lors des échanges et notamment avec Business France, est celui de la **culture de l'international** au sein des PME de croissance et des ETI. La projection à l'international d'une ETI est d'autant plus simple lorsque la holding d'un groupe diffuse au sein de l'entreprise une culture de l'international. En ce sens, il apparaît que **l'accompagnement à l'international gagne à être réalisé à un stade précoce dès le stade de PME** et que les outils tels que **les accélérateurs en matière d'internationalisation** proposés par la Team France Export apparaissent importants et méritent probablement d'être **davantage mis en avant** (cf. Recommandation n° 8).

Pour ce qui concerne l'accompagnement à l'international, **les entreprises considèrent que la création de la Team France Export a permis de simplifier le paysage des organismes opérant sur le sujet.** Quant à la qualité de l'accompagnement délivré, les retours des entreprises ont été globalement positifs, avec parfois quelques retours plus contrastés suivant les expériences vécues plus ou moins concluantes, et avec un consensus néanmoins sur la plus-value apportée par Business France en matière de VIE ou encore d'organisation de salons⁷.

En matière d'internationalisation, **les entreprises interrogées ont le plus souvent mentionné le manque d'une culture française du « chasser en meute »**, c'est-à-dire la capacité des entreprises françaises à partir à plusieurs à la conquête d'un marché étranger⁸, à partager des investissements à l'étranger. Ce manque ressenti souligne l'importance à nouveau de la mise en relation des entreprises entre elles, évoqué au 3.2, afin de créer des opportunités de se connaître et de porter des projets d'internationalisation à plusieurs.

7 Afin d'objectiver davantage cette qualité d'accompagnement, parmi les services proposés par la Team France Export, **la proposition faite aux entreprises d'un catalogue de prestataires locaux** sur les différents aspects nécessaires à l'implantation d'une nouvelle activité dans un pays étranger **pourrait faire l'objet d'un retour d'expérience quantifié de leur utilisation par les entreprises.**

8 Est souvent évoquée à ce titre une meilleure capacité des groupes allemands à embarquer leurs fournisseurs et sous-traitants, PME et ETI dans leurs contrats à l'étranger.

Plusieurs bonnes pratiques ont alors été mentionnées par les entreprises en la matière.

Tout d'abord, l'action de la Stratégie Nation ETI en faveur de la **présence de dirigeants d'ETI dans les délégations officielles** lors de déplacement à l'étranger du Président de la République et des membres du gouvernement est perçue de manière positive.

Ensuite, l'organisation par le Ministère des affaires étrangères de **rendez-vous annuels « Diplomatie-Entreprises »**⁹ bénéficie également d'un retour d'expérience plutôt positif de la part des entreprises du club ETI Ile-de-France. Le club ETI Ile-de-France regrette néanmoins de ne pas avoir été sollicité assez tôt en 2019 pour signaler l'événement à ses membres et permettre une plus grande participation. **Le Ministère des affaires étrangères pourrait donc plus systématiquement inclure le METI et/ou les différents clubs ETI régionaux aux invitations à ces événements, afin que l'information puisse être plus aisément relayée aux ETI membres de ces réseaux.**

Enfin les entreprises ont globalement exprimé le ressenti d'un **manque en matière de suivi des entreprises à l'international une fois l'accompagnement initial réalisé** par la Team France Export. Une action semble en particulier pouvoir être faite en matière de **mise en réseau et d'animation d'un réseau des entreprises françaises présentes dans un pays à l'étranger**. L'animation d'un tel réseau pourrait notamment favoriser le « chasser en meute » mentionné précédemment.

Recommandation n° 9. [Team France Export en lien avec le réseau des Conseillers du commerce extérieur] Evaluer l'opportunité et la pertinence d'actions supplémentaires en faveur de la mise en réseau des entreprises françaises, notamment ETI, à l'étranger et de l'animation d'un tel réseau : tenue à jour d'une liste de contacts auprès des différentes entreprises françaises, notamment ETI, présentes dans un pays étranger donné, organisation d'événements réguliers, etc.

Enfin de manière plus marginale et connexe au sujet international, la question de la mise à jour de la **liste tenue par le SISSE en matière de risque de prédation d'entreprises étrangères sur des entreprises françaises** auprès des Direccte a été mentionnée par une Direccte. En effet pour la cible plus particulière des ETI, étant donné qu'un certain nombre d'entre elles ne sont pas visibles simplement de l'administration, car peu sollicitées d'aides de la part de l'Etat par exemple, les risques de prédation pesant sur ces entreprises peuvent passer davantage inaperçus.

3.4 Par le soutien à la compétitivité et la résilience

La croissance des PME et des ETI passe également par un **soutien à leur compétitivité et à leur résilience**.

En matière de facteurs de compétitivité, en dehors des aspects de fiscalité, au sujet de laquelle la baisse des impôts de production est largement saluée, les entreprises ont principalement mentionné **l'application des normes européennes**, notamment sur l'outil de production, qui distord la concurrence avec les pays hors Union européenne. Le sujet des **normes en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre**, qui peuvent favoriser les producteurs extra-communautaires et qui n'est pas spécifique aux ETI, est en particulier abordé, ce qui peut militer en faveur des travaux actuels en matière d'ajustement carbone aux frontières de l'Union

9 S'apparentant à des « speed meeting » entre des ambassadeurs et des entreprises.

européenne. **Une entreprise regrette à ce sujet que les achats publics n'intègrent pas suffisamment les sujets d'empreinte carbone.**

Un autre facteur de compétitivité abordé par les entreprises interlocutrices, assez important pour les ETI, fortement ancré dans des territoires parfois relativement enclavés, est celui de **la disponibilité et de la qualité des infrastructures** : portuaires, ferroviaires, fibre optique, etc.

Recommandation n° 10. [Conseil général de l'économie] Lancer une mission portant sur les leviers de compétitivité pour soutenir l'industrie française, avec un regard particulier concernant les enjeux des ETI, notamment comparés à l'Allemagne et à un autre grand pays européen à choisir.

Aider les PME de croissance et les ETI à être davantage résilientes pour faire face aux crises est également un moyen de favoriser leur maintien et leur croissance en nombre. **L'expérience d'une entreprise interrogée** la conduit à considérer que **la disponibilité en fonds propres d'environ 10% du chiffre d'affaire d'une entreprise constitue une base solide** en la matière, et qu'une incitation fiscale à constituer une telle base pourrait être envisagée.

3.5 Par le soutien à l'investissement et à l'innovation

Le soutien à l'investissement et à l'innovation est naturellement un levier de croissance évoqué par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés.

Un sujet récurrent est celui du **cadre européen des aides d'Etat qui crée un fossé entre PME et ETI en matière de dispositifs d'aides à l'investissement mobilisables**. En effet les ETI sont à ce titre logées à peu près la même enseigne que les grands groupes avec, à leur disposition, principalement la règle des *de minimis*, la plupart des dispositifs d'aides allant au-delà étant réservé aux plus petites entreprises. **Le régime d'aide exceptionnel lié à la crise COVID, accessible également aux ETI, est donc de ce point de vue très apprécié des ETI.**

Certaines ETI expriment un certain découragement après avoir constaté à de multiples reprises qu'elles n'étaient pas éligibles aux différents dispositifs, en raison notamment de l'encadrement communautaire.

A noter néanmoins qu'une ETI du secteur agroalimentaire se distingue du discours des ETI d'autres secteurs en estimant que le fond européen FEADER permet d'apporter le taux d'aides suffisant pour la réalisation de ses projets¹⁰.

Ces constats militent en faveur d'actions à mener auprès de la Commission européenne pour assouplir les règles en matière d'aides d'Etat pour les ETI. Cela pourrait prendre la forme d'un rehaussement du plafond du *de minimis* pour les ETI (par exemple, 1 millions d'euros sur 3 ans pour se rapprocher du dispositif exceptionnel actuel).

Les échanges avec les entreprises et les conseils régionaux ont également permis de mettre en lumière les **disparités entre régions**. Sans contester la liberté qu'ont les différentes régions de prévoir les dispositifs d'aide et donc leur répartition suivant leur propre politique régionale de

¹⁰ Cette même ETI a soulevé néanmoins quelques points de difficultés concrets vis-à-vis des dispositifs d'aides liés au fond FEADER qui pourraient faire l'objet d'après elle de simplifications :

- le fait qu'un seul dossier de demande de subvention puisse être déposé en même temps n'est pas toujours compatible avec des projets menés en parallèle par l'entreprise ;
- il est dans certains cas demandé de fournir 3 devis différents pour témoigner de la mise en concurrence. Néanmoins dans le cas de machines construites « sur mesure », il peut être compliqué de trouver de tels devis en raison du nombre de fabricants restreint, qui sont par ailleurs parfois peu enclins à réaliser un devis lorsqu'ils estiment peu probable leur capacité à obtenir le contrat *in fine*.

développement économique, il apparaît néanmoins **qu'un partage de bonnes pratiques entre régions pourrait permettre de disposer de processus de demande de subvention plus adaptés aux besoins des entreprises**. Ainsi une entreprise a souligné la différence de pratiques entre deux régions voisines en matière de conditions d'engagement des dépenses : lorsqu'une des deux régions ne demande qu'un simple courrier officiel, une autre région demande à disposer du dossier complet, ce qui peut être compliqué par exemple à fournir quand la réalisation de pré-études venant compléter le dossier nécessite d'engager une partie des dépenses prévues.

Les ambassadeurs des ETI ont souligné le fait que l'Etat ne dispose pas de véritable levier pour pousser les Régions à partager leurs bonnes pratiques.

Au regard des limites imposées par le régime communautaire en matière d'aides d'Etat, en complément des messages à passer auprès la Commission européenne en matière d'aides aux ETI, deux pistes de soutien ont été évoquées lors des échanges avec certains interlocuteurs privés comme publics :

- **Intégrer davantage d'ETI dans les projets européens type PIIEC en cours d'élaboration**, pour lesquels les taux d'aides mobilisables sont plus conséquents. A noter néanmoins que plusieurs entreprises considèrent que ces projets européens sont trop complexes pour vraiment les intéresser ;
- **Aider les ETI en apportant du chiffre d'affaires plutôt que des subventions au travers des appels d'offres publics**. A ce titre deux aspects ont été abordés : l'intégration de plus de critères hors prix, mettant par exemple en avant des circuits courts auxquels les ETI plus ancrés dans les territoires pourront répondre plus aisément, ainsi que les actions menées entre plusieurs entreprises pour répondre ensemble à des appels d'offres¹¹.

De manière plus marginale, sur le sujet spécifique des **investissements dans la transition écologique**, une enquête menée par une Direccte montre que les ETI de sa région affichent un **très fort engouement en la matière** (par rapport aux autres catégories d'entreprises) mais **peu d'entre elles passent à l'acte**, ne sachant pas vraiment comment aborder le problème. A ce titre la mise en place par le club ETI Ile-de-France d'une **feuille de route type avec des exemples d'engagements concrets en matière de transition écologique** apparaît être une **bonne pratique à diffuser dans l'ensemble des clubs ETI régionaux**.

Enfin en matière d'aides à l'innovation, en dehors du message habituel de nécessité de simplification du paysage des aides à l'innovation existantes, les entreprises saluent unanimement le crédit impôt-recherche (CIR) qu'il s'agit de maintenir.

Dans le cas particulier des PME qui passent au stade ETI, **le fait que le remboursement immédiat du CIR soit possible pour les PME et non pour les ETI peut représenter une difficulté au moment du passage de PME à ETI** avec certaines entreprises qui se retrouvent sans remboursement du CIR pendant plus de 2 ans¹². A noter néanmoins qu'une entreprise évoque l'existence d'un dispositif peu onéreux de Bpifrance qui permet de répondre en partie à cette difficulté.

Recommandation n° 11. Lancer, à la suite de la crise actuelle, une expérimentation de 5 ans de remboursement immédiat du crédit impôt-recherche pour les ETI, non filiales de groupes.

11 Une ETI illustre l'avantage d'un regroupement de plusieurs PME et les ETI entre elles par l'exemple du succès rencontré par la plateforme Qantis en matière d'achats communs entre entreprises.

12 De plus ce risque concerne surtout des entreprises dans des situations tendues, qui ne payent pas suffisamment d'impôts sur les sociétés pendant ces années.

En matière d'innovation, quelques acteurs privés et publics interrogés ont souligné la difficulté à embarquer les ETI dans les IRT qui ne travaillent principalement qu'avec des grands groupes et quelques PME. La complexité et la lourdeur des SATT ont également été évoquées.

3.6 Par le maintien en nombre d'ETI françaises en facilitant la transmission et la montée en capital des salariés

La croissance du nombre d'ETI passe également par le maintien des ETI existantes. Beaucoup d'ETI étant des entreprises patrimoniales, les sujets de transmission et de montée en capital des salariés apparaissent donc importants à cet égard.

En ce qui concerne la transmission d'entreprise, **le pacte Dutreil a été globalement salué par les entreprises, qui évoquent néanmoins des pistes d'améliorations possibles.**

Un dirigeant d'entreprise actuellement en pleine phase de transmission de son entreprise a évoqué en particulier quelques difficultés rencontrées qui lui semblent pouvoir faire l'objet de simplifications :

- la limitation à deux niveaux d'interposition peut rendre difficilement compatibles certaines structurations légitimes d'ETI avec les règles du Pacte Dutreil ;
- le pacte Dutreil prendrait en considération, d'après le dirigeant d'entreprise concerné, le nombre d'actions détenues plutôt que le pourcentage de l'entreprise détenu : de ce fait, à la suite d'une opération de diminution du capital de son ETI, tout en conservant les pourcentages d'actions détenues par chacun, le pacte Dutreil a été annulé.

Enfin la plupart des entreprises interrogées considèrent le coût de la transmission encore trop élevée. La plupart des dirigeants d'ETI interrogés sur le sujet considèrent qu'une exonération plus élevée (le METI suggère un taux d'exonération de 95 %¹³ comme étant plus proche des pratiques de nos voisins européens¹⁴) devrait être possible en contrepartie d'une durée d'engagement plus longue¹⁵. Les dirigeants d'ETI mettent en effet en avant leur engagement de long terme en faveur du développement et de l'emploi dans les territoires où sont implantées leurs entreprises et estiment que les retombées économiques ainsi que les taxes payées viennent compenser sur le long terme les exonérations fiscales complémentaires souhaitées.

Les ambassadeurs des ETI soulignent l'intérêt que pourrait avoir une étude quantitative sur l'équilibre coût / bénéfice du Pacte Dutreil. France Stratégie pourrait être sollicitée à cette fin.

13 ETI : taille intermédiaire, gros potentiel, rapport janvier 2018, institut Montaigne et METI.

14 En Allemagne, par exemple, le taux légal d'exonération, sous conditions, est de 85 % avec une possibilité d'aller jusqu'à 100 %. A noter néanmoins, dans le cas allemand, l'existence de conditions complémentaires non présentes en France, en matière par exemple de maintien de la masse salariale.

15 Sur la base par exemple de 4 années d'engagement collectif suivi de 8 années d'engagement individuel plutôt que les 2 ans plus 4 ans actuels.

Recommandation n° 12. [France Stratégie] Réaliser une étude sur l'équilibre coût/bénéfice du Pacte Dutreil et évaluer l'opportunité de remonter le taux d'exonération en contrepartie d'une durée d'engagement plus longue, analogue au dispositif allemand. Etudier également l'opportunité d'ouvrir le Pacte Dutreil à l'ensemble des salariés, en déconnectant le régime des droits des mutations à titre gratuit du lien filial entre le donateur ou le défunt et le donataire ou l'héritier, afin de favoriser la conservation du caractère patrimonial de l'entreprise.

De manière plus marginale en matière de transmission, le METI souhaite également que l'Etat reprenne **le suivi des transmissions**, abandonné à peu près au moment de la mise en place du Pacte Dutreil, **par le biais d'un observatoire**.

Enfin en matière de **montée en capital des employés dans l'entreprise**, plusieurs entreprises ont exprimé le **souhait de disposer d'un dispositif « ultrasimple »** en la matière sans pour autant pouvoir mentionner précisément les points de complexité précis observés aujourd'hui.

3.7 En aidant les ETI à faire face à leurs enjeux de recrutement et de formation

Un des plus gros enjeux constituant un frein au développement des ETI et régulièrement mentionnées par les entreprises interlocutrices, du moins celles plus éloignées des grandes métropoles, **est celui de la disponibilité des compétences**. Plusieurs ETI ont mentionné la capacité à recruter les bonnes compétences nécessaires comme étant un vrai frein rencontré dans certains projets, au-delà même parfois des questions de financement.

Plusieurs interlocuteurs au sein des ETI ont regretté, en matière de formation, un décalage fort ressenti entre le monde de l'entreprise et celui de l'éducation¹⁶.

Les ETI considèrent en revanche que **le système d'apprentissage est un outil performant qu'elles adoptent assez largement**.

Au regard de cet enjeu de formation et de recrutement, les interlocuteurs ont pu évoquer de nombreuses bonnes pratiques mises en place pour y faire face.

Premièrement en matière de recrutement, un interlocuteur évoque une initiative entre plusieurs entreprises d'une zone rurale peu attractive qui se sont regroupées pour faciliter le recrutement de couples de travailleurs.

Ensuite **de nombreuses ETI tentent de renforcer leur lien avec le monde éducatif pour notamment faire connaître leurs entreprises et leurs métiers**. Ainsi :

- **Le club ETI Ile-de-France a mis en place des « journées du patrimoine économique régional » auprès des écoles et du grand public ;**
- Des ETI se sont engagées en faveur d'ouverture de **stages de troisième** pour des élèves issus de quartiers prioritaires ;
- Le club ETI Ile-de-France a développé un **partenariat avec l'école des Mines de Paris** pour accueillir de manière privilégiée des stagiaires de l'école au sein des ETI du club.

¹⁶ Un interlocuteur mentionnait en exemple la méconnaissance de la plupart des enseignants de la directive machine dans les formations techniques et professionnelles ou encore l'utilisation en école de machines en décalage avec celles employées en usine (le renouvellement des machines étant naturellement plus lent en école qu'en usine).

En matière de formation, les interlocuteurs ont mentionné de **nombreuses initiatives de création de centres de formation** (CFA, centre de formation interne diplômante, etc.) par des ETI seules ou à plusieurs.

Une ETI a également mentionné un **partenariat avec un lycée technique local** pour monter des programmes de formations théoriques et pratiques. Cette démarche ne reposait néanmoins que sur la bonne volonté du proviseur en place au moment du partenariat et n'a pas pu tenir dans le temps.

Il apparaît ainsi important de rapprocher davantage les ETI du monde éducatif et en particulier des recteurs, éventuellement par le biais des Régions, afin de favoriser la mise en place de telles initiatives.

Les ambassadeurs des ETI estiment important de nouer un partenariat entre les ETI et les monde de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur en inscrivant des actions en ce sens dans la stratégie 2021.

Recommandation n° 13. [Ambassadeurs des ETI] Rencontrer en 2021 les ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur afin de discuter des conditions permettant de favoriser et pérenniser les partenariats locaux entre ETI et établissements publics. Dans ce même objectif, rapprocher éventuellement les clubs ETI régionaux des recteurs des différentes académies.

ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission



Agnès PANNIER-RUNACHER

Ministre déléguée

Nos réf. MEI-D20-08027

Paris, le 5 OCT. 2020

Madame, Monsieur,

Notre pays connaît depuis plusieurs années un déficit avéré de grosses PME et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI). Bien que le nombre d'ETI croît depuis quelques années, il reste toutefois insuffisamment élevé, aux alentours de 5 400, et la France compte peu de grandes ETI : elles emploient en moyenne 600 salariés. La France connaît par ailleurs un manque de grosses PME et de PME en forte croissance, vivier des ETI de demain. Cette situation traduit la difficulté de nos entreprises à croître et risque de se renforcer dans le contexte de crise économique actuelle.

Or, la résilience dont font preuve les entreprises de taille intermédiaire en cette période de crise démontre leur importance stratégique pour l'économie française : elles emploient 25 % des salariés, réalisent 26 % de la dépense privée de R&D, représentent 34 % des exportations et contribuent ainsi au développement des territoires ainsi qu'au rayonnement du « produire en France » à l'international.

La transformation des PME en ETI et le développement des ETI sont au cœur de l'action du Gouvernement depuis le début du quinquennat avec plusieurs réformes structurantes déjà mises en œuvre : réforme du droit du travail et du dialogue social, réduction du taux de l'impôt sur les sociétés à 25 % d'ici 2022 et réforme de la fiscalité du capital, simplification dans le cadre de la loi PACTE (seuils, Pacte Dutreil, intéressement, ...) réforme de l'apprentissage.

Pour relever les défis spécifiques des ETI, le Gouvernement a par ailleurs annoncé le 21 janvier dernier le lancement d'une stratégie « Nation ETI », autour de six axes :

- faire connaître les ETI ;
- développer une « culture ETI » au sein de l'administration ;
- accompagner les dirigeants dans leur stratégie de croissance ;
- renforcer l'attractivité et l'accès des ETI aux compétences ;
- renforcer les capacités d'investissement des ETI ;
- faciliter la transmission des ETI.

L'enjeu est désormais de sécuriser la situation économique des ETI et d'accélérer leur reprise d'activité en leur faisant bénéficier de toutes les mesures mises en place par le Gouvernement dès le début du quinquennat.

Dans ce contexte, nous avons décidé de vous nommer Ambassadeurs des ETI. D'une part, vous serez chargé de suivre la mise en place de la stratégie « Nation ETI », en lien avec la Direction générale des entreprises. D'autre part, vous vous attacherez à promouvoir les priorités et les préoccupations des ETI auprès des services de l'Etat et à promouvoir auprès des ETI les dispositifs récents mis en place (*French Fab Investment Desk*, dispositif « Partenariat fiscal », etc.) ainsi que les mesures du plan de relance, le cas échéant.

Vos principales missions seront les suivantes :

- **Communication** : faire un tour de France des clubs ETI pour échanger sur les mesures du Gouvernement et s'assurer que les ETI s'emparent de celle-ci et participer au tour de France des ETI ministériel ;
- **Exécution** : suivre en lien avec les préfets de région, DIRRECTE et clubs régionaux les « grains de sable » qui peuvent empêcher la mise en œuvre des mesures du plan (complexité, etc) ;
- **Résolution de problème** : porter des mesures de simplification et être les facilitateurs du règlement des problèmes des ETI avec les administrations ;
- **Benchmark** des bonnes pratiques des échelons locaux (régions, établissements publics de coopération intercommunale) entre les ETI et partage de ces bonnes pratiques ;
- **Propositions** sur la manière de développer une culture ETI dans les administrations et le cas échéant la mettre en œuvre ;
- **Simplification** : formuler des propositions contribuant à simplifier l'activité des ETI et à améliorer leur compétitivité

Un point sera organisé toutes les deux semaines afin d'acter les avancées et suivre le calendrier des travaux futur. Ils permettront des remontées régulières de vos points de vigilance et arbitrages sur vos recommandations.

La Direction générale des entreprises vous apportera son appui dans la conduite de cette mission ainsi que le Conseil général de l'économie.

Je sais compter sur votre engagement pour mener à bien ce chantier important pour le développement de nos ETI.

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.


Agnès PANNIER-RUNACHER

Mme. Jeanne-Marie PROST, Conseillère-Maître à la Cour des Comptes
13 Rue Cambon
75001 Paris

M. Olivier SCHILLER, Président directeur général de Septodont
58 Rue du Pont de Créteil
94100 Saint-Maur-des-Fossés

Annexe 2 : Liste des acronymes utilisés

CFA	Centre de formation d'apprentis
CGE	Conseil général de l'économie
CIR	Crédit impôt recherche
DARES	Entreprise de taille intermédiaire
DGE	Direction générale des entreprises
Direccte	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
ESSOC (loi)	Loi pour un Etat au service d'une société de confiance
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FEADER	Fonds européen agricole pour le développement rural
IRT	Institut de recherche technologique
METI	Mouvement des entreprises de taille intermédiaire
NOTRe (loi)	Loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République
Pacte (loi)	Loi sur le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SISSE	Service de l'information stratégique et de sécurité économiques
UIMM	Union des industries et métiers de la métallurgie
URSSAF	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Organismes publics et parapublics

Cabinet de la ministre déléguée à l'industrie

- Mme Aigline de Ginestous, conseillère Attractivité, territoires, industrie 4.0 et inclusion

Direction générale des entreprises :

- M. Grégoire Postel-Vinay, chef de la mission Stratégie
- Mme Orianne Chenain, directrice de projets Entrepreneuriat et développement des entreprises
- M. Simon Verna, chargé de mission

Conseil général de l'économie :

- M. Serge Catoire, référent économie au Conseil général de l'économie, président du comité de l'inspection

DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes

- M. Jean Langlois-Meurinne, responsable du département entreprises
- M. Bruno Van-Mael, chef du service « Développement économique des entreprises »

DIRECCTE Bourgogne Franche-Comté

- M. Bilale Ahmimache, chef du service économique

DIRECCTE Bretagne

- M. Thibault Manneville, chef du service économique

DIRECCTE Centre-Val de Loire

- M. Sébastien Pacquetteau, chargé de mission au service économique

DIRECCTE Grand-Est

- M. Arno Amabile, chef du service économique

DIRECCTE Ile-de-France

- M. Olivier Rémy, chef du département économique

DIRECCTE Normandie

- Mme Andréane Bourges, chef du service économie et entreprises
- M. Matthieu Pelletier, chef de projet investissement et référent unique pour les investissements

DIRECCTE Nouvelle-Aquitaine

- M. Colin Ducrotoy, chef du service entreprises, adjoint chef de pôle 3E

DIRECCTE Occitanie

- M. Vincent Vache, chef du service économique

DIRECCTE Pays de la Loire

- M. Clément Jakymiv, chef du service économique

Bpifrance

- Mme Sophie Rémont, directrice de l'expertise et des programmes
- M. Guillaume Mortelier, directeur exécutif en charge de l'accompagnement et fonds build-up International
- M. Simon Robert, directeur du développement
- M. Alexandre Ossola, directeur des fonds Midcap & FAA
- M. Jean-Louis Etchegoyhen, Directeur France Investissement Région

Business France

- M. Frédéric Rossi, Directeur Général Délégué – Export
- M. Henri Baïssas, Directeur Général Délégué – Réseau France
- M. Jérôme Révole, Directeur du département CAI

Conseil régional Centre-Val de Loire

- M. Stéphane Aufrère, responsable pôle attractivité et animation territoriale

Conseil régional Nouvelle-Aquitaine

- M. Pascal Blehs, directeur de la performance industrielle

Organisation professionnelles**Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI)**

- M. Alexandre Montay, délégué général
- Mme Florence Naillat, adjointe du délégué général

Union des industries et métiers de la métallurgie Côte d'Or (UIMM21)

- M. Philippe Guérit, président

Club des ETI d'Ile-de-France

- M. Gérard Messanvi, délégué général

Club des ETI du Centre-Val de Loire

- Mme Sylvie Grandjean, DG du Groupe REDEX
- M. Hugues Triballat, dirigeant de l'entreprise Rians
- M. Emmanuel Vasseneix, PDG de LSDH (Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel)
- M. Valentin Doligé, dirigeant de la société Orcom
- M. François Legendre, PDG du groupe Legendre logistique globale
- M. Guillaume d'Ocagne, président de la Menuiserie G. Dubois

Entreprises**Acome**

- M. Laurent Colibert, Responsable Développement Industriel Groupe

Coopérative Isigny Sainte-Mère

- M. Benoît Aubry, directeur financier

Gozoki

- M. Sébastien Garcia, Directeur Administratif et Financier

SERFIM

- M. Guy Mathiolon, PDG

Socomore

- M. Frédéric Lescure, CEO et CBO