



**Ministère de l'éducation nationale, de
l'enseignement supérieur et de la recherche**

Inspection générale de l'administration,
de l'éducation nationale
et de la recherche

N° 2015-030

**Ministère de l'économie,
de l'industrie et du numérique**

Conseil général de l'économie,
de l'industrie, de l'énergie
et des technologies

N° 2014/20/CGE/SG

L'accès des petites entreprises innovantes aux talents

Avril 2015

Rapport à

Madame la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

Monsieur le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique

Etabli par

Gérard LALLEMENT
Ingénieur général des mines

Armand RENUCCI
Inspecteur général de
l'administration de l'éducation
nationale et de la recherche

Jacques SERRIS
Ingénieur général des mines

SOMMAIRE

TABLE DES RECOMMANDATIONS.....	4
SYNTHESE	6
Introduction.....	9
1 Dynamique de l'emploi : le rôle des PME.....	10
1.1 Où sont les créations d'emploi ?	10
1.1.1 Ensemble, les jeunes entreprises et les entreprises à forte croissance génèrent la très large majorité des créations d'emplois.....	10
1.1.2 La France reste loin du modèle américain d'innovation par les jeunes entreprises	13
1.2 Les emplois nécessaires à la croissance	14
1.2.1 L'inadéquation entre les compétences de la force de travail et les besoins des entreprises est à l'origine d'une part importante des vacances d'emplois.....	14
1.2.2 Entre qualifications élevées et compétences de base inadaptées : la situation ambivalente de la France au regard de l'innovation	15
1.2.3 Retrouver un taux d'activité comparable à la moyenne de l'Union européenne à 15 nécessiterait la création massive d'emplois qualifiés.....	16
1.2.4 Les emplois non pourvus masquent une demande latente, notamment pour l'innovation	17
1.2.5 Le mentorat : un dispositif de conseil par les pairs	18
2 Attirer les talents dans les PME.....	18
2.1 Les PME sont confrontées à des difficultés de recrutement pour attirer les talents	18
2.1.1 Les chefs d'entreprise font régulièrement état de pénurie de candidats ou de manque de compétences.....	19
2.1.2 Le recrutement est un processus peu anticipé dans les PME.....	19
2.1.3 Les PME s'appuient davantage sur les réseaux des employeurs et la cooptation.....	19
2.1.4 La mobilité internationale des talents, un challenge pour les PME.....	20
2.2 Les PME en forte croissance ont conçu une stratégie pour attirer et fidéliser les talents	21
2.3 Recruter à l'ère Internet, une opportunité pour les PME ?	28
2.3.1 Des offres d'emploi sur internet aux réseaux sociaux, puis aux nouveaux services issus de l'exploitation des données (big data)	28
2.3.2 Les sites d'emplois puis les réseaux sociaux ont rendu le <i>sourcing</i> potentiellement illimité... ..	29
2.3.3 La veille devient plus facile avec l'arrivée des applications mobiles	30
2.3.4 La course à la technologie continue avec de nouveaux services et l'arrivée du <i>big data</i>	30
2.3.5 Le rôle des nouveaux acteurs numériques pour les PME	31
2.4 Développer la marque employeur : un nouveau challenge pour les PME.....	33
3 L'insertion des jeunes diplômés dans les PME	33
3.1 Le regard des étudiants/jeunes diplômés sur les PME	34
3.1.1 Les jeunes générations méconnaissent les PME, qui ont pourtant des atouts correspondant à leurs attentes	34

3.1.2 L'insertion des jeunes diplômés du supérieur dans les PME est plus importante que ce que l'on croit généralement	35
3.1.2.1 Les statistiques montrent une progression faible mais régulière des jeunes diplômés issus des grandes écoles recrutés en PME.....	35
3.1.2.2 Les jeunes docteurs vont davantage en PME	37
3.1.2.3 Pourtant, les étudiants dans leur ensemble préfèrent les grandes entreprises	37
3.2 L'appareil de formation a déployé un ensemble de dispositifs qui favorisent l'acculturation étudiants/entreprises mais ne touche qu'une fraction limitée d'étudiants	38
3.2.1 Au sein des universités, une combinaison d'offres pilotées par les BAIP et soutenues par les composantes, permet aux étudiants de découvrir l'entreprise tout au long du parcours LMD38	
3.2.2 Les PEPITE (Pôle Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) une nouvelle interface avec les entreprises	41
3.2.3 Les stages en entreprise	42
3.3 Des initiatives locales qui ciblent les PME innovantes via le développement d'un projet, permettent d'attirer les talents dans les PME	44
3.3.1 La mise en œuvre de projets innovants au profit d'une PME au sein d'un établissement	44
3.3.2 La mise en œuvre de projets innovants au profit d'une PME dans le cadre d'un stage.....	44
3.4 L'apprentissage dans le supérieur.....	45
Annexe 1 : Lettre de mission	48
Annexe 2 : Liste des acronymes utilisés.....	51
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées ou interrogées.....	52
Annexe 4 : Le recrutement des talents vu par l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Italie et les Pays-Bas	57

*

* *

TABLE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1.	Susciter une offre de management de talents pour l'innovation en PME. Organiser un concours pour labelliser des structures de management de talents pour l'innovation dans les PME (les structures labellisées se voient accorder un quota d'interventions lié à la capacité de leurs équipes). Mettre en œuvre un dispositif d'aide aux PME concernées par ces interventions. 18
Recommandation n° 2.	Créer, sur le modèle du volontariat international en entreprise, un dispositif de volontaires étrangers pour l'innovation en PME, destiné à aider les entreprises à recruter, dans un établissement situé sur le territoire national, un diplômé étranger ayant étudié en France dans les domaines où notre pays manque de compétences. 21
Recommandation n° 3.	Aider les PME innovantes à développer leur « marque employeur » en multipliant les actions de communication sur leurs projets..... 33
Recommandation n° 4.	Créer un label national pour des « certificats de compétences entrepreneuriat-PME » délivrés par les établissements d'enseignement supérieur et en assurer la promotion. Inscrire les objectifs et les moyens dédiés à cette action dans les contrats de sites préparés par les établissements avec le MENESR. Créer un concours pour mettre en valeur les établissements d'enseignement supérieur les plus actifs pour le soutien à l'entrepreneuriat et aux PME. 41
Recommandation n° 5.	Pérenniser et renforcer les PEPITE au niveau des COMUE ou des groupements d'établissements, avec l'inscription de cet objectif dans les contrats de site. 42
Recommandation n° 6.	Poursuivre la généralisation des stages dans les établissements d'enseignement supérieur. S'appuyer sur les acteurs régionaux pour inciter les PME à offrir un volume de stages accru. Intégrer cet objectif dans les contrats de sites..... 43
Recommandation n° 7.	Généraliser dans l'ensemble des établissements l'outil « projet innovant pour les PME », particulièrement adapté à la création de synergies entre les trois volets formation, innovation et insertion au bénéfice des PME innovantes. 45

- Recommandation n° 8.** Poursuivre le développement de l'apprentissage dans le supérieur. Etendre les formations en alternance en lien avec le tissu économique local, avec une co-construction de ces formations dans le cadre de la politique de développement économique local et de la stratégie régionale d'innovation (SRI). 47

SYNTHESE

Par lettre de mission datée du 9 octobre 2014, le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique et la secrétaire d'État à l'enseignement supérieur et à la recherche ont confié au Conseil général de l'Economie (CGEiet) et à l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) une mission relative à l'accès des jeunes entreprises innovantes aux talents.

Les jeunes entreprises et les entreprises à forte croissance sont à l'origine de la plus grande partie des créations d'emplois. Les statistiques montrent en effet que depuis 2002, les entreprises matures (plus de cinq ans d'existence) ne cessent de détruire des emplois alors que les plus jeunes ne cessent d'en créer. Cela étant, seule une minorité des jeunes entreprises connaissent une croissance forte et créent un nombre significatif d'emplois.

Malgré un chômage important, le marché de l'emploi est caractérisé par un grand nombre de vacances d'emploi : 309 000 en 2012, selon le Conseil d'orientation pour l'emploi. L'inadéquation entre les compétences de la force de travail et les besoins des entreprises est à l'origine d'une part importante de ce déficit. L'analyse des politiques d'innovation de la France par l'OCDE en 2014 souligne « *qu'une population mieux formée et plus ouverte à l'innovation [...] apporterait à la France une plus grande capacité d'évolution de la structure économique en fonction de ses futurs besoins d'innovation* ». Retrouver un taux d'activité comparable à la moyenne de l'Union européenne nécessiterait la création massive d'emplois qualifiés qui permettrait aux PME d'accélérer leur croissance en engageant leur transformation numérique, en renforçant leur stratégie d'innovation et en se développant à l'international.

Les PME sont confrontées à des difficultés de recrutement pour attirer les talents en raison d'une pénurie de candidats ou de manque de compétences. Elles s'appuient fortement sur les réseaux d'employeurs et la cooptation pour recruter mais gagneraient à anticiper davantage leurs besoins. Les PME en forte croissance ont toutefois développé de véritables stratégies pour attirer et fidéliser les compétences : conscientes que le capital humain est leur première ressource, elles anticipent leurs besoins et maîtrisent l'ensemble des canaux de recrutement. Elles jouent de l'internationalisation des talents, valorisent l'atout d'une image employeur forte, savent gérer les talents en utilisant les outils du web, proposent « une aventure à vivre » aux candidats et contribuent au développement personnel de leurs collaborateurs.

Le recrutement à l'ère d'internet constitue une opportunité pour les PME. Internet offre aux entreprises comme aux talents, une exposition à laquelle ils n'auraient pu prétendre. De nouvelles technologies permettent de toucher un grand nombre de candidats à moindre coût. Cela facilite les possibilités de recrutement mais aussi les mobilités. L'enjeu pour les PME est donc d'estimer les opportunités mais aussi les menaces de ces nouveaux canaux dans la compétition pour l'accès aux talents.

Les étudiants méconnaissent en général les PME. Pourtant, les PME peuvent faire valoir des atouts vis-à-vis des grandes entreprises : des responsabilités élargies, une autonomie supérieure, un cadre de travail innovant et stimulant. De fait, l'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans les PME est plus importante qu'on ne l'imagine : les statistiques montrent que plus de 40 % des

jeunes diplômés du supérieur sont employés dans une PME. Cela étant, la majorité des étudiants privilégie encore les grandes entreprises pour la sécurité et la rémunération qu'elles procurent.

Pour renforcer l'appétence des étudiants pour les PME, les établissements d'enseignement supérieur ont déployé des dispositifs dont certains sont validés par des certificats, destinés à favoriser l'acculturation étudiants/entreprises : actions de sensibilisation et d'information, formations à la recherche d'emplois et de stages, forums et salons dédiés au recrutement. Il existe également des dispositifs formant les étudiants à l'entrepreneuriat et permettant d'accompagner les plus volontaires dans la création d'entreprises. A l'université, les Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) et les bureaux d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) ont mis en place des séminaires et des formations dédiés. Les stages contribuent à une meilleure préparation à l'emploi : ils sont systématiques dans les grandes écoles. A l'université où le nombre de stages proposés est encore trop faible, les étudiants peuvent, dans un certain nombre de cursus, satisfaire les exigences académiques sans effectuer un stage en entreprise. Certains dispositifs innovants, développés par des établissements soutenus par des collectivités, méritent d'être cités : ils soutiennent des projets innovants de PME, réalisés dans le cadre d'une formation ou d'un stage. Enfin, l'apprentissage dans l'enseignement supérieur constitue une voie privilégiée pour réaliser une meilleure adéquation entre des formations et les besoins des entreprises et des PME régionales.

Sur la base de ces constats, la mission formule un ensemble de recommandations :

- susciter une offre de management de talents pour l'innovation en PME. Organiser un concours pour labelliser des structures de management de talents pour l'innovation dans les PME (les structures labellisées se voient accorder un quota d'interventions lié à la capacité de leurs équipes). Mettre en œuvre un dispositif d'aide aux PME concernées par ces interventions ;
- créer, sur le modèle du volontariat international en entreprise, un dispositif de volontaires étrangers pour l'innovation en PME, destiné à aider les entreprises à recruter, dans un établissement situé sur le territoire national, un diplômé étranger ayant étudié en France dans les domaines où notre pays manque de compétences ;
- aider les PME innovantes à développer leur « marque employeur » en multipliant les actions de communication sur leurs projets ;
- créer un label national pour des « certificats de compétences entrepreneuriat-PME » délivrés par les établissements d'enseignement supérieur et en assurer la promotion. Inscrire les objectifs et les moyens dédiés à cette action dans les contrats de sites préparés par les établissements avec le MENESR. Créer un concours pour mettre en valeur les établissements d'enseignement supérieur les plus actifs pour le soutien à l'entrepreneuriat et aux PME ;
- pérenniser et renforcer les PEPITE au niveau des COMUE ou des groupements d'établissements, avec l'inscription de cet objectif dans les contrats de site ;
- poursuivre la généralisation des stages dans les établissements d'enseignement supérieur. S'appuyer sur les acteurs régionaux pour inciter les PME à offrir un volume de stages accru. Intégrer cet objectif dans les contrats de sites ;
- généraliser dans l'ensemble des établissements l'outil « projet innovant pour les PME », particulièrement adapté à la création de synergies entre les trois volets formation, innovation et insertion au bénéfice des PME innovantes ;
- poursuivre le développement de l'apprentissage dans le supérieur. Etendre les formations en alternance en lien avec le tissu économique local, avec une co-construction de ces

formations dans le cadre de la politique de développement économique local et de la stratégie régionale d'innovation (SRI).

*

* *

INTRODUCTION

Par lettre de mission datée du 9 octobre 2014, le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique et la secrétaire d'État à l'enseignement supérieur et à la recherche ont confié au Conseil général de l'Economie (CGEiet) et à l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) une mission sur l'accès des petites entreprises innovantes aux talents.

Comme l'indique la lettre de mission, dans les pays développés, au XXI^{ème} siècle, « une minorité d'entreprises à forte croissance crée la majorité des nouveaux emplois ». Dans une première partie, la mission s'est efforcée de faire un point sur ce sujet, en comparant la situation en France et dans d'autres pays développés, pour clarifier les liens entre les créations d'emplois, les créations d'entreprises, la croissance des entreprises et la place des entreprises innovantes¹ dans ces processus. Si l'innovation est nécessaire à la croissance des entreprises dans un contexte concurrentiel, elle ne saurait constituer une garantie pour l'emploi : après une innovation, la mise en production est souvent réalisée dans des pays à faibles coûts salariaux et aux contraintes réglementaires réduites. L'innovation s'accompagne alors de créations d'emplois situés majoritairement en dehors du territoire national. Plus généralement, les questions liées à la flexibilité du travail, à la complexité réglementaire et fiscale constituent, selon la plupart des chefs d'entreprise rencontrés par la mission, le principal frein aux recrutements en France. Ces questions dépassent le cadre de la mission, ciblée sur le recrutement des talents pour « produire l'innovation ».

Le recrutement de « talents » par les petites entreprises innovantes est un des éléments clés de leur développement. Cependant, comme l'écrit² Isabelle Bastide, Directrice générale de Page Personnel, la notion de « talent » est large : *« On lit un peu partout cette formule toute faite : « attirer les talents ». Toutes les entreprises ne peuvent pas se fournir exclusivement en « talents ». D'ailleurs, qu'est-ce qu'un talent ? Toute personne montrant un intérêt profond pour une marque, une mission, un projet, un esprit. Toute personne motivée, enthousiaste, avide de progresser, de se développer est un talent en soi. Aux entreprises ensuite, petites ou grandes, de mettre en place les plans d'actions qui leur permettront de toucher ces nouveaux collaborateurs potentiels »*. Il existe cependant une réalité à laquelle les PME se heurtent encore aujourd'hui : les difficultés de recrutement sont d'autant plus importantes que l'entreprise est petite. Travailler dans un grand groupe ou dans le secteur public est vu comme assurant une carrière plus sûre ou plus prestigieuse. L'entrepreneuriat – grâce aux succès visibles de startups³ en forte croissance – bénéficie d'une image de marque forte et attractive, mais celle-ci ne s'étend pas encore au tissu des PME. Et pourtant, de nombreuses PME doivent monter en compétences pour rester compétitives. La deuxième partie du rapport est consacrée à la dynamique du recrutement dans les PME, en insistant sur le rôle joué par « l'image employeur », à l'ère des sites d'emplois et des réseaux sociaux. La première question, pour les petites entreprises innovantes, est bien de se faire connaître par les candidats potentiels au recrutement.

¹ Entreprise ayant mis en œuvre une innovation de produit, de procédé, commerciale ou d'organisation (OCDE, manuel d'Oslo).

² <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/03/1613-ce-qui-attire-les-jeunes-diplomes-ce-que-recherchent-les-talents>

³ Une startup est définie comme une entreprise de moins de trois ans.

Les premiers contacts de la mission ont fait apparaître des problématiques multiples concernant l'insertion des personnes sans emploi, le recrutement de jeunes diplômés, de profils expérimentés (par la mobilité, la formation continue ou la validation des acquis de l'expérience) ou de seniors (une fin de carrière en PME peut être une perspective attractive). L'existence de talents pour la reprise d'entreprises est aussi une question clé. Comme le demandait la lettre de mission, nous avons traité la question du recrutement des jeunes diplômés dans les PME.

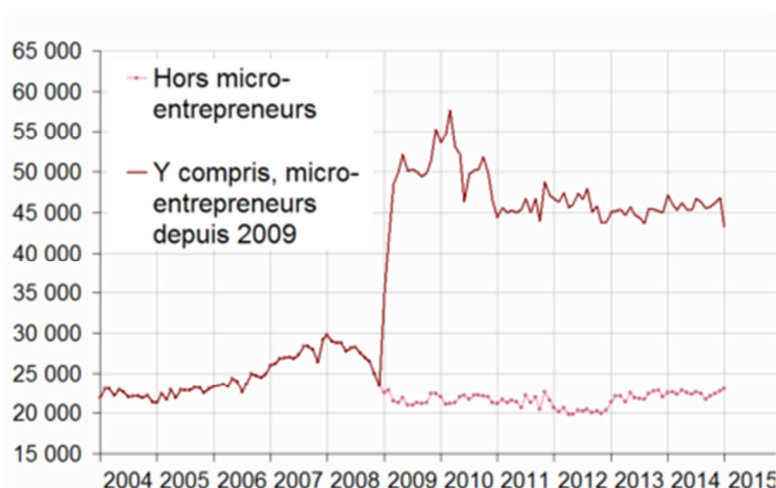
Pour les PME, qui plus que les grandes entreprises, utilisent un réseau de contacts de proximité et la cooptation, le recrutement de jeunes diplômés reste un challenge. Dans une troisième partie, la mission s'est intéressée à cette fraction des talents représentée par les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. L'adaptation des formations aux besoins des entreprises et l'augmentation du nombre de diplômés dans les métiers en tension font l'objet de travaux sectoriels traités dans un autre cadre que celui de la mission. Celle-ci a examiné les dispositifs déployés par l'appareil de formation, visant à favoriser l'acculturation des étudiants au monde de l'entreprise et à valoriser les jeunes diplômés auprès des entreprises. Mais ces dispositifs ne touchent encore qu'une minorité d'étudiants et de PME. La comparaison avec le Royaume-Uni est intéressante : les universités y ont développé des relations importantes avec les entreprises, avec un effort particulier en direction des PME. Sur le fond, les dispositifs ne sont pas très différents de ceux que nous avons rencontrés en France, mais ils montrent une sensibilité plus grande aux attentes de jeunes générations et surtout, une aptitude à produire un discours positif : se préparer à un futur job pendant ses études, « *c'est fun* ».

1 DYNAMIQUE DE L'EMPLOI : LE ROLE DES PME

1.1 Où sont les créations d'emploi ?

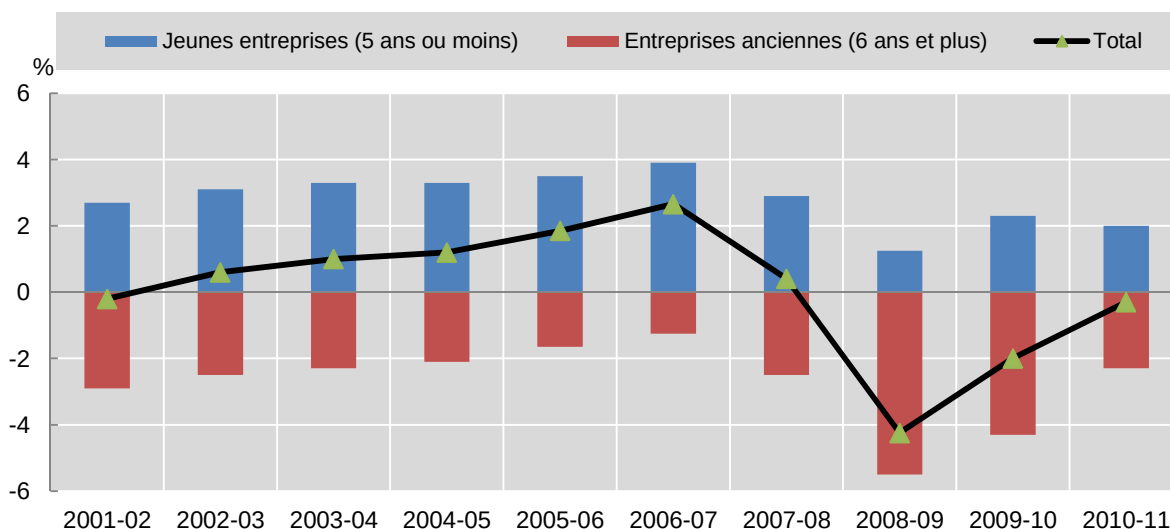
1.1.1 Ensemble, les jeunes entreprises et les entreprises à forte croissance génèrent la très large majorité des créations d'emplois

La création d'entreprises n'entraîne pas nécessairement la création d'emplois salariés. Selon l'INSEE, les créations d'entreprises ont augmenté de 187 % entre 2000 et 2010. Si cette croissance a été significative entre 2001 et 2008 (passant de 216 000 à 331 000 entreprises créées annuellement), elle a été démultipliée en 2009 (580 000 entreprises créées) à la suite de l'adoption de la loi de modernisation de l'économie d'août 2008 qui a créé le statut d'autoentrepreneur (Cf. graphique n°1). Depuis lors, le mouvement ne s'est pas ralenti. La France est à cet égard une exception parmi les pays européens : avec un taux de création de 15% en 2009, elle devance nettement le Royaume Uni (10 %), l'Allemagne (8,3 %), l'Italie (7,2 %) et l'Espagne (7,2 %).



Graphique n°1 : Créations d'entreprises (par mois, données corrigées des variations saisonnières et des jours ouvrables) – Source Insee, Sirene

S'agissant de la création nette d'emplois, les entreprises industrielles et les sociétés de services non financiers des pays de l'OCDE⁴ ont connu, entre 2001 et 2011, deux phases bien distinctes : l'une de croissance régulière entre 2002 et 2008 où l'emploi a crû de plus de 7 % et l'autre de décroissance rapide entre 2009 et 2011 marquée par une chute de l'emploi de plus de 6 %. Cela étant, la crise financière de 2008 n'a pas eu les mêmes conséquences sur toutes les entreprises : les entreprises de moins de cinq ans n'ont jamais cessé de créer des emplois entre 2001 et 2011, certes de façon plus modérée depuis 2009, alors que les entreprises de plus de cinq ans n'ont jamais cessé d'en détruire (Cf. graphique n°2).

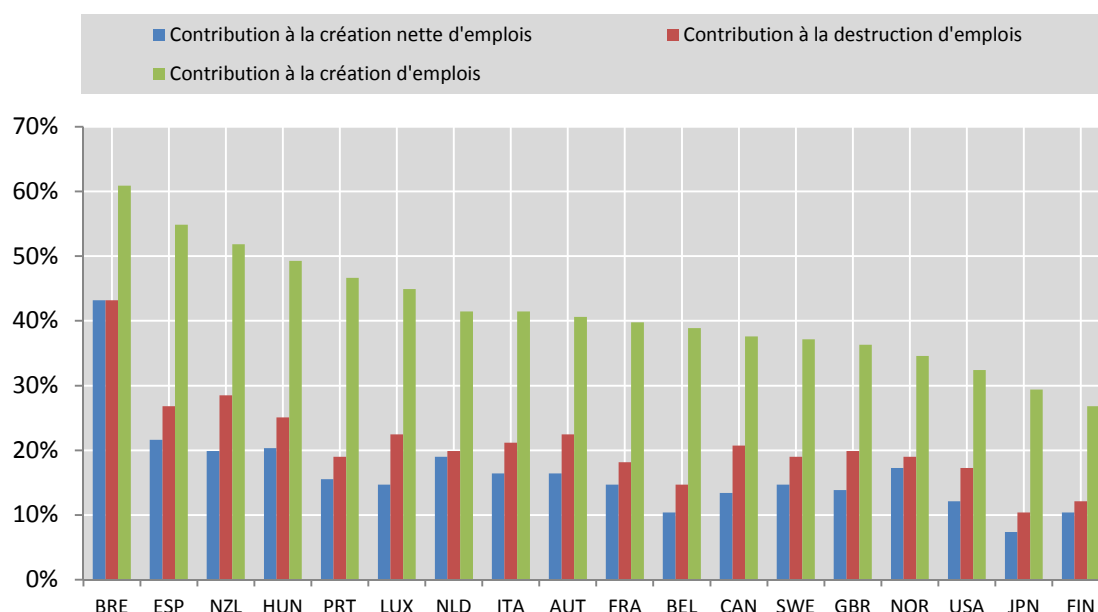


Graphique n°2 : Bilan net des créations d'emplois dans les pays de l'OCDE (en % des emplois) Source : OCDE Science, technology and industry policy papers-march 2014

Jusqu'en 2007, dernière année des données fournies par la France, celle-ci n'a pas fait exception à ce constat : entre 2001 et 2007, les jeunes entreprises ont réalisé 39,6 % des créations d'emplois et 18,1 % des destructions d'emplois des entreprises industrielles et des sociétés de services non

⁴ Criscuolo, Gal and Menon: The Dynamics of Employment Growth - OECD Science, technology and industry policy papers n°14 - March 2014.

financiers (Cf. graphique n°3). En termes de comparaisons internationales⁵, la France est proche de pays dont la situation au regard de l'emploi est jugée plus favorable (Suède, Canada, Grande Bretagne, Japon ...).



Graphique n°3 : Parts des créations nettes d'emplois, des créations et destructions d'emplois par les jeunes PME (<5ans) dans différents pays de l'OCDE (en % des emplois créés ou détruits) entre 2001 et 2011-Source OCDE

Cette comparaison est de fait trompeuse. Le dynamisme apparent des jeunes entreprises fait écran à une réalité plus cruelle : avec 115 000 emplois créés par an en moyenne depuis 1971⁶, la création nette d'emplois est, en France, trop faible et ce constat vaut aussi pour les jeunes entreprises. OSEO⁷ mentionne en particulier : « On dit souvent que les PME sont une chance pour l'emploi. C'est sans doute vrai lorsqu'elles se développent et deviennent de grandes entreprises, mais lorsqu'elles se multiplient sans grandir, elles produisent ce qui est devenu l'un des traits les plus inquiétants de l'économie française : son incapacité à profiter de la croissance pour créer massivement des emplois ».

De fait, la création d'emplois est générée par un nombre réduit d'entreprises. Selon OSEO : « le top 5 % le plus créateur d'emplois représente plus de la moitié des emplois nouveaux créés ». Ce constat est partagé par des chercheurs de l'université du Maryland⁸ dans un article consacré au rôle de l'entrepreneuriat dans la création d'emplois aux États-Unis : « aux États-Unis, les startups représentent moins de 10 % des entreprises et environ 20 % de la création nette d'emplois [...] Les entreprises à forte croissance définies comme les entreprises augmentant leurs effectifs de plus de 25 % par an représentent 15 % des entreprises et 50 % des créations nettes d'emplois. Ensemble, les startups et les entreprises à forte croissance comptent pour 70 % des créations nettes d'emplois. [...]

⁵ OECD Science, technology and industry policy papers - March 2014.

⁶ Dynamiser le marché du travail en France pour créer massivement des emplois – McKinsey – Mai 2014.

⁷ Etude « Freins à la croissance des PME » - 2009.

⁸ The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism - Ryan Decker, John Haltiwanger, Ron Jarmin, and Javier Miranda – Summer 2014.

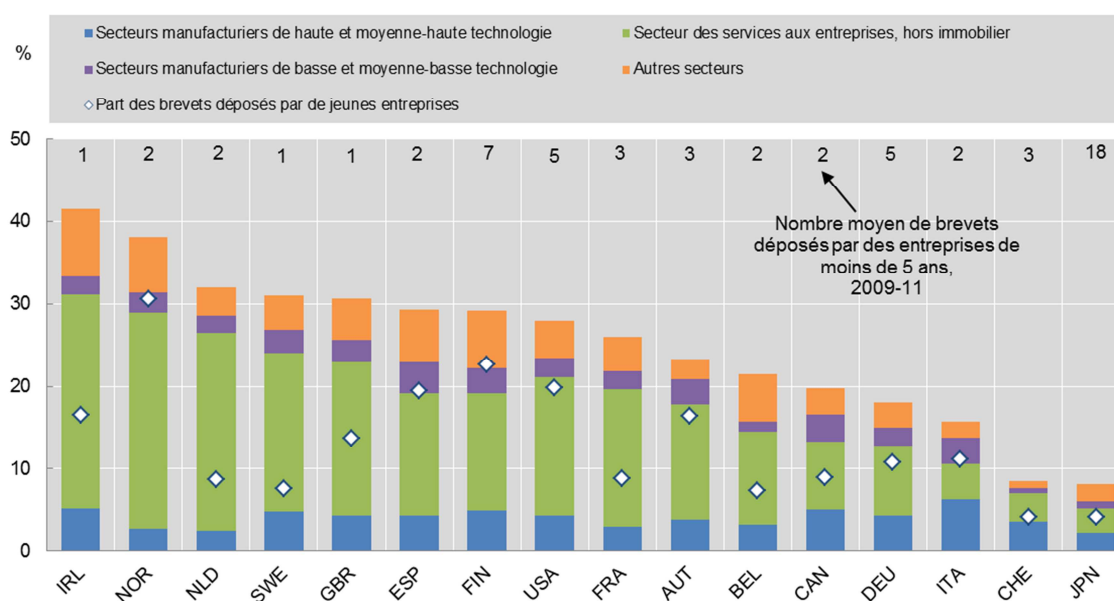
Si la plupart des startups meurent, la majorité de celles qui survivent ne croissent pas. Mais parmi celles qui survivent, il existe des entreprises à forte croissance qui contribuent de façon disproportionnée à la création d'emplois ».

Une étude réalisée pour le gouvernement britannique⁹ met aussi en évidence le rôle des entreprises en forte croissance sur la création d'emplois : selon Sherry Coutu, auteure de cette étude, une action spécifique au profit des entreprises qui sont déjà en forte croissance (8 923 « *scale-up* » identifiées dans le rapport) générerait 238 000 emplois supplémentaires en trois ans. Pour y parvenir, le premier levier cité dans le rapport est l'accès aux talents.

1.1.2 La France reste loin du modèle américain d'innovation par les jeunes entreprises

L'innovation concerne une majorité d'entreprises. Selon l'enquête communautaire sur l'innovation, 53,4 % des entreprises françaises de plus de dix salariés ont déclaré avoir innové pendant les années 2010 – 2012 (innovation de produit 24,2 %, de procédé : 24,1 %, d'organisation 34,2 %, de marketing 25,4 %), contre 66,9 % en Allemagne. Parmi les PME innovantes, il existe de fait une double dynamique : celle des entreprises qui ont besoin d'innover pour rester compétitives mais qui n'enregistreront pas nécessairement de forte croissance d'une part, celle des entreprises, souvent jeunes, conquérantes et en forte croissance d'autre part.

Une étude de l'OCDE¹⁰ sur les brevets déposés entre 2009 et 2011 par les entreprises de moins de cinq ans dans un panel de pays identifie deux groupes clairement séparés (Cf. graphique n°4). Aux USA, en Finlande, Espagne et Norvège, les jeunes entreprises déposent entre 20 % et 30 % des brevets. En France, aux Pays-Bas, en Suède, Suisse et Belgique, ce pourcentage est inférieur à 10 %. L'Allemagne et le Royaume-Uni occupent une position intermédiaire (15 %).



Graphique n°4 : Brevets déposés par les jeunes entreprises de moins de cinq ans par secteurs. Se lit comme suit : En Norvège, les brevets déposés par les jeunes entreprises représentent 30 % du total des brevets déposés ; 38 % des jeunes entreprises ont déposé un brevet au moins entre 2009 et 2011 - Source OCDE – Période 2009-2011

⁹ The scale-up Report on UK Economic Growth – November 2014.

¹⁰ Science, technologie et industrie : Tableau de bord de l'OCDE 2013 - L'innovation au service de la croissance.

Cette comparaison montre que si une jeune entreprise française sur quatre a déposé au moins un brevet entre 2009 et 2011, le poids relatif des dépôts de brevets par ces entreprises reste faible. Le dépôt de brevets n'est qu'un des indicateurs de la propension à innover mais il montre que la France, et plus généralement l'Europe, malgré quelques belles réussites, en particulier dans le domaine du numérique, est encore éloignée du modèle américain d'innovation par les jeunes entreprises. On peut observer cette différence en comparant la part d'emplois dans des startups parmi les emplois proposés sur le site Indeed, pour quelques pays (chiffres relevés le 2 avril 2015) :

Site d'emploi Indeed	USA	Allemagne	Royaume-Uni	France	Pays-Bas
Total offres d'emploi	2 762 588	311 860	868 347	362 734	97 746
Startup	63 719	5 180	12 712	5 086	1 065
Pourcentage	2,3 %	1,66 %	1,46 %	1,4 %	1,08 %

Tableau n°1 : Emplois dans des startups parmi les emplois proposés sur le site Indeed

Aux États-Unis, l'importance des jeunes entreprises dans le processus d'innovation et dans la R&D (et implicitement dans la création d'emplois) est soulignée par les chercheurs de l'université du Maryland¹¹ : « Les jeunes entreprises innover plus que les autres ce qui suggère que leur rôle peut être disproportionné en termes de croissance et de productivité. [...] Parmi les entreprises innovantes, les entreprises jeunes et petites consacrent, en proportion, plus de ressources à la R&D que les entreprises matures ». Le rôle joué par les jeunes entreprises, reconnu socialement, leur confère une capacité à attirer des talents.

La majorité des créations d'emplois est générée par des entreprises souvent jeunes en forte croissance. Seule une petite fraction des startups en fait partie. Ces entreprises conquérantes disposent, en général, d'une image forte qui leur permet d'attirer des talents.

1.2 Les emplois nécessaires à la croissance

L'emploi en France est caractérisé par la coexistence d'un chômage élevé et d'un grand nombre d'emplois vacants. C'est parfois une source de perplexité pour les PME qui proposent des emplois qui trouvent difficilement preneur.

1.2.1 L'inadéquation entre les compétences de la force de travail et les besoins des entreprises est à l'origine d'une part importante des vacances d'emplois

Selon une étude de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) et de KPMG¹², les personnes travaillant en PME sont de plus en plus diplômées (16 % des actifs titulaires du baccalauréat en 1990 contre 31 % en 2008), mais une part importante d'entre eux (25 %) n'est titulaire que du brevet des collèges (36 % parmi les plus de 50 ans). Cependant, si le niveau de formation s'élève, l'emploi exercé et la spécialité de formation sont peu en adéquation : selon une

¹¹ The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism - Ryan Decker, John Haltiwanger, Ron Jarmin, and Javier Miranda – Summer 2014.

¹² Panorama de l'évolution des PME depuis dix ans-2012.

enquête de l'INSEE¹³ de 2011, un actif sur quatre a un emploi en adéquation avec sa formation professionnelle.

Les métiers en tension, pour lesquels il existe plus d'offres que de candidats potentiels, sont suivis par l'enquête « Besoins de main d'œuvre » (BMO) de Pôle Emploi. Pour l'enquête Besoins de main d'œuvre 2014, *« les métiers des services aux particuliers (aides à domicile et aides ménagères, cuisiniers, employés de maison...), mais également de l'industrie (ingénieurs et cadres d'études, R&D en informatique, chefs de projets informatiques), et de la santé (aides-soignants) rassemblent une majorité de projets [de recrutement] considérés comme problématiques par les employeurs »*. Les recrutements d'ingénieurs et cadres d'études, R&D en informatique, chefs de projets informatiques viennent en tête des métiers avec les plus fortes difficultés de recrutement, avec 24 636 projets, dont 64,50 % sont jugés difficiles. Pour résoudre ces difficultés, l'adaptation des formations aux besoins des entreprises et l'augmentation du nombre de diplômés font l'objet de travaux sectoriels traités dans un autre cadre que celui de la mission.

Selon le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE)¹⁴, il est impossible d'évaluer de façon rigoureuse, à partir du stock d'offres en fin de mois à Pôle emploi, le nombre total d'emplois à pourvoir dans l'économie. Le COE estime cependant que le chiffre de 309 000 dont 235 000¹⁵ dans les entreprises de moins de dix salariés constitue un socle minimal. La capacité d'une entreprise à pourvoir ses emplois est d'autant plus faible que l'entreprise est petite : le taux de vacance (nombre de postes vacants rapportés au total des emplois occupés et des emplois vacants) est, en effet, de 0,6 % dans les entreprises de plus de dix salariés contre 3 % dans les entreprises de moins de dix salariés¹⁶.

Les vacances d'emplois ont des origines multiples. Certains bassins ont des difficultés à attirer des candidats pour des raisons liées au manque d'établissements scolaires ou universitaires ainsi qu'à l'emploi des conjoints. Mais l'écart entre les compétences effectives de la force de travail et les besoins des entreprises est également en cause. Des travaux récents se sont efforcés de quantifier cet écart en évaluant le nombre de postes vacants pour un taux de chômage donné. Selon une étude du Conseil d'analyse économique¹⁷, pour un taux de chômage donné, le nombre de postes vacants est, en France, le double de celui de l'Allemagne ou de la Suède.

1.2.2 Entre qualifications élevées et compétences de base inadaptées : la situation ambivalente de la France au regard de l'innovation

L'OCDE souligne que le niveau des compétences est, en France, inférieur à celui des pays de l'Union européenne. En effet, si les qualifications universitaires sont voisines de celles des autres pays, l'étude PIACC¹⁸ de l'OCDE montre que le niveau de littératie¹⁹ d'une proportion importante d'adultes est peu élevé (21,6 % de la population française au niveau 1, le plus faible, contre 15,5 % dans les

¹³ Enquête Emplois et salaires.

¹⁴ Etude COE « Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement » - septembre 2013.

¹⁵ Enquête ACEMO – quatrième trimestre 2012.

¹⁶ Enquête de la DARES de 2011.

¹⁷ Note n°16 du Conseil d'analyse économique de septembre 2014.

¹⁸ Evaluation des compétences des adultes.

¹⁹ Aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités.

pays de l'OCDE). Il en va de même pour le niveau de numératie²⁰ (28 % de la population française au niveau 1 contre 19 % dans les pays de l'OCDE). Selon l'organisation, il existe une relation positive et significative entre d'une part, le niveau de compétence en littératie et en numératie, et d'autre part, le salaire horaire et la probabilité d'occuper un emploi.

Malgré les faiblesses évoquées ci-dessus, les entreprises françaises se déclarent faiblement handicapées par le manque de compétences nécessaires à la mise en œuvre de leur politique d'innovation : selon les données de l'enquête communautaire sur l'innovation de 2010, 12,5 % des entreprises considéraient que ce déficit constituait un frein à leur croissance contre une moyenne de 11,5 % dans les pays de l'Union. Le manque de personnel qualifié est cité comme le troisième obstacle au développement de l'innovation dans les pays de l'Union (après le manque de capitaux propres et l'accès au financement), alors qu'il vient en quatrième position en France. L'OCDE rapporte également qu'en matière d'innovation, il n'existe pas de pénurie de talents²¹ : *« Aucun [des acteurs interrogés lors de la revue] ne s'est plaint d'une pénurie de compétences pour l'innovation. Même dans les domaines considérés comme problématiques, par exemple celui de l'entrepreneuriat innovant, la nouvelle génération de diplômés semble incarner une nouvelle culture d'entreprise plus propice à l'innovation et les capital-risqueurs ont noté l'éclosion récente d'entrepreneurs en série »*.

La même étude de l'OCDE souligne en outre qu'en France, les formations supérieures, quel qu'en soit le niveau – Licence, Master, école d'ingénieurs ou de management et Doctorat – sont qualifiées de bonnes, voire « de classe mondiale » par les dirigeants d'entreprises. Le système éducatif français produit autant de diplômés du supérieur que les autres pays de l'OCDE (30 % des 25 à 64 ans contre 32 % en moyenne), mais plus de jeunes : 43 % des 25-34 ans contre 38 % en moyenne. En revanche, les docteurs sont moins nombreux en France (0,78 % de la population) qu'au Royaume-Uni (0,99 %) et qu'en Allemagne (1,28 %).

En définitive, le système de formation français est caractérisé par une ambivalence : il produit des diplômés capables d'innover ou de s'adapter aux changements provoqués par les innovations mais dans le même temps, il laisse sur le bord du chemin des personnes qui, faute de savoirs, ne pourront maîtriser ces mêmes changements. C'est pourquoi l'OCDE estime *« qu'une population mieux formée et plus ouverte à l'innovation permettrait une mise en œuvre plus aisée des innovations à grande échelle et apporterait à la France une plus grande capacité d'évolution de la structure économique en fonction de ses futurs besoins d'innovation »*.

1.2.3 Retrouver un taux d'activité comparable à la moyenne de l'Union européenne à 15 nécessiterait la création massive d'emplois qualifiés

Le cabinet McKinsey²² a réalisé une étude sur la situation de l'emploi à horizon 2020 qui illustre la nécessité de la montée en compétences des salariés. Pour qu'en 2020 le PIB par habitant rattrape la moyenne européenne (la France était en 2010 11^{ème} sur 15), la France doit créer 240 000 emplois par an (contre 115 000 en moyenne depuis 40 ans). Il faut pour cela augmenter le taux d'activité des jeunes et des seniors afin qu'il devienne comparable à la moyenne européenne. Dans ces conditions, le chômage descendrait à 5,5 %. La réalisation de cet objectif nécessiterait qu'une force de travail

²⁰ Capacité à comprendre et utiliser des données mathématiques à l'école, au travail et dans la vie de tous les jours.

²¹ « Examens de l'OCDE des politiques d'innovation » France 2014.

²² L'emploi en France : cinq priorités d'action d'ici 2020 – Mars 2012.

conséquente, d'un niveau de formation égal ou supérieure au baccalauréat, arrive sur le marché d'ici à 2020. Or, toutes choses égales par ailleurs, les simulations montrent que 2,2 millions d'emplois ne pourraient être pourvus faute de diplômés de ce niveau tandis qu'à l'inverse 2,3 millions d'actifs²³ ayant un niveau de formation inférieur au bac ne trouveraient pas d'emploi faute de qualification suffisante (Cf. tableau n°2). L'inadéquation entre les compétences nécessaires et les compétences disponibles serait ainsi appelée à croître.

Niveau d'étude	BEPC Primaire	CAP/BEP	Bac	Bac+2	>Bac+2
Inadaptation Diplômés/Emplois (en millions)	(0,5)	(1,7)	1,3	0,2	0,7

Tableau n°2. Le marché de l'emploi en 2020 : l'inadaptation des compétences nécessaires aux compétences disponibles pour atteindre l'objectif de 5 % de taux de chômage et 72,7 % de taux d'activité. Se lit comme suit : 1 700 000 personnes de niveau CAP/BEP ne trouveront pas d'emploi faute d'un niveau de compétence adéquat et 700 000 emplois d'un niveau de qualification supérieur à Bac +2 ne seront pas pourvus faute de compétences disponibles.

1.2.4 Les emplois non pourvus masquent une demande latente, notamment pour l'innovation

Le gouvernement britannique a fait réaliser une étude relative à l'emploi des jeunes dans les petites et moyennes entreprises²⁴. Selon cette étude, le recrutement de diplômés favoriserait le développement et la croissance des PME. Mais les PME, surtout les plus petites, sous-évaluent la contribution potentielle des jeunes diplômés, reculent devant les coûts du recrutement et ne sont pas convaincues de la pertinence de leur formation. De leur côté, les diplômés se posent des questions sur la rémunération, la progression de carrière et les conditions de travail dans les PME. Ils sous-estiment les opportunités liées à l'autonomie, la flexibilité et à leur propre apport potentiel à la PME. La méconnaissance des PME par les diplômés et des formations par les PME explique que le marché de l'emploi ne fonctionne pas de manière optimale. Au-delà des postes vacants, le manque de compétences au sein des PME représente une demande latente qui ne s'exprime pas sur le marché de l'emploi. Ceci devrait justifier, selon l'étude, une intervention du gouvernement pour améliorer l'accès à l'information. Le rapport propose donc la création d'une plateforme web publique, sur le modèle de www.yorkshiregraduates.co.uk²⁵, et fait une série de propositions pour inciter les étudiants à aller travailler dans les PME.

Cette étude montre qu'au-delà de la demande de talents exprimée en direct par les PME, il faut aussi s'intéresser à une demande latente, celle qui permettrait aux PME d'accélérer leur croissance si elles recrutaient davantage, pour leur transformation numérique, le développement de l'innovation²⁶, du commercial et de l'activité à l'international. Les interlocuteurs rencontrés par la mission sont bien conscients de ce problème : en période de conjoncture morose, les chefs d'entreprise s'interrogent sur le niveau de risque qu'ils peuvent prendre pour créer des postes correspondant à une activité nouvelle ou en développement. Pour les candidats, rejoindre une PME dans le cadre d'un projet de croissance présente un double risque de carrière : au risque « projet » s'ajoute le risque

²³ Selon un rapport du Conseil économique, social et environnemental, près de 700 000 jeunes de moins de 25 ans étaient sans emploi en janvier 2015.

²⁴ Department for Business, Innovation & Skills – Graduate recruitment to SMEs – November 2012.

²⁵ Yorkshire Graduates est devenu en 2013 Gradcore, avec l'ambition de se développer dans tout le Royaume-Uni.

²⁶ La qualité de la main d'œuvre influe sur la probabilité d'innover, selon les enquêtes communautaire sur l'innovation.

« entreprise ». Même si le projet se révèle intéressant, une PME pourra juger qu'elle n'a finalement pas les moyens de le développer et, souvent, ne proposera pas un poste alternatif au porteur du projet.

Il existe de multiples dispositifs permettant de favoriser l'innovation dans les PME, mais il s'agit ici de s'intéresser aux « talents innovateurs ». La PME pourrait leur proposer une mission d'intérim²⁷ ou un contrat de projet, mais pour attirer des talents, il faut leur donner une perspective de carrière plus valorisante. A l'image de ce que font déjà certains cabinets de conseil en innovation, une solution serait de favoriser la création de structures de management de talents pour l'innovation en PME. Ces structures peuvent opérer selon des modalités multiples et s'adresser à des jeunes talents comme à des seniors. La mission propose d'ouvrir un concours pour identifier et labelliser les meilleures propositions de telles structures.

Recommandation n° 1. Susciter une offre de management de talents pour l'innovation en PME. Organiser un concours pour labelliser des structures de management de talents pour l'innovation dans les PME (les structures labellisées se voient accorder un quota d'interventions lié à la capacité de leurs équipes). Mettre en œuvre un dispositif d'aide aux PME concernées par ces interventions.

1.2.5 Le mentorat : un dispositif de conseil par les pairs

Il convient de mentionner le rôle que peut jouer le mentorat auprès des entrepreneurs pour les aider à élaborer leur stratégie de croissance. Certains chefs d'entreprise en forte croissance rencontrés par la mission ont eu recours à ce dispositif de conseil par les pairs, soutenu en particulier, par les chambres de commerce et d'industrie. Ainsi, la CCI de Paris Ile-de-France a créé l'Institut du mentorat entrepreneurial (IME) dont l'ambition est « *d'accélérer et sécuriser la croissance des PME à fort potentiel de développement par le transfert d'expérience d'entrepreneur à entrepreneur* » et de « *contribuer à l'augmentation du nombre d'Entreprises de taille intermédiaires (ETI) en France en aidant à accélérer et sécuriser la croissance des PME* ». On peut également citer « Réseau Entreprendre », un réseau de chefs d'entreprises qui accompagnent les nouveaux entrepreneurs.

2 ATTIRER LES TALENTS DANS LES PME

2.1 Les PME sont confrontées à des difficultés de recrutement pour attirer les talents

Les chefs d'entreprise font régulièrement état de difficultés à recruter. Pour les PME, ces difficultés, variables selon les branches d'activité et les territoires, sont-elles liées au défaut de compétence des candidats, à une insuffisante attractivité des offres d'emploi dans un contexte de concurrence pour attirer les talents ou au savoir-faire des PME en matière de recrutement ?

²⁷ Cf. le CDI intérimaire en TPE/PME, annonce du ministre du travail en partenariat avec Adecco de février 2015.

2.1.1 Les chefs d'entreprise font régulièrement état de pénurie de candidats ou de manque de compétences

Selon le baromètre IPSOS-AGEFOS PME sur les perspectives 2015, 51 % des PME (jusqu'à 500 salariés) et 39 % des TPE anticipent des difficultés de recrutement qu'elles attribuent d'abord à la pénurie ou au manque de compétence des candidats loin devant le manque d'attractivité des postes ou les salaires.

Il est probable toutefois que les dirigeants de PME appréhendent mal les attentes des candidats : les enquêtes auprès des jeunes diplômés en recherche d'emploi montrent que l'attractivité du poste (et de l'entreprise) et le salaire figurent au premier rang de leurs préoccupations. Les cabinets de conseil en recrutement rencontrés par la mission attestent que les PME ne "vendent" pas bien l'entreprise, ses valeurs et les postes à pourvoir. Elles ont tendance à surcoter leurs demandes. Conséquence : selon l'association pour l'emploi des cadres (Apec)²⁸, dans un recrutement sur deux, le candidat n'avait pas l'expérience souhaitée par l'entreprise, et ce, plus fréquemment quand il est jeune. Ainsi, 59 % des jeunes diplômés recrutés n'avaient pas le parcours attendu !

2.1.2 Le recrutement est un processus peu anticipé dans les PME

Les chefs d'entreprises rencontrés par la mission considèrent que faire les bons recrutements est vital pour le développement de l'entreprise. Tant que le nombre de recrutements annuels ne dépasse pas un seuil critique (environ une vingtaine), les dirigeants s'impliquent directement dans le processus de recrutement dont ils assurent la conduite : définition ou validation des postes à recruter, audition et sélection du ou des candidats retenus. Seule la gestion (contrats de travail, paie, questions juridiques, etc.) est sous-traitée à un cabinet spécialisé. Dans ces conditions, comme l'ont souligné les cabinets de recrutement, il y a peu d'anticipation des besoins : les postes sont publiés au fil de l'eau pour un recrutement immédiat et il est rare de trouver une véritable réflexion sur l'évolution des compétences nécessaires au développement de l'entreprise.

Pour minimiser les risques, en particulier pour le recrutement d'un cadre dirigeant ou d'une ressource rare, les PME se font parfois assister par un cabinet, ce qui représente un investissement financier important. Elles peuvent aussi avoir intérêt à anticiper leurs besoins en définissant une stratégie RH. Un rapport pour le gouvernement britannique sur la croissance des petites et très petites entreprises²⁹ propose le principe d'une participation de l'État, si elles font appel à un conseil extérieur pour définir leur stratégie de croissance, en particulier en matière de ressources humaines. Cette mesure a été mise en œuvre en 2014 sous la forme du « *Growth Voucher Program* ».

2.1.3 Les PME s'appuient davantage sur les réseaux des employeurs et la cooptation

Le *sourcing* et la sélection des candidats constituent la cheville ouvrière du processus de recrutement. Le *sourcing* s'entend comme le processus qui a pour objectif d'identifier des candidats correspondant aux profils recherchés. Les statistiques de l'APEC³⁰ (Cf. tableau n°3) montrent que les PME ont davantage fait appel, en 2013, à leurs réseaux et à la cooptation pour effectuer leurs recrutements : environ 30 % des recrutements sont réalisés par ces moyens contre 20 % dans les grandes entreprises. A l'inverse, les grandes entreprises recourent plus fréquemment aux offres

²⁸ Profils cadres recherchés et profils recrutés, octobre 2014.

²⁹ Etude de Lord Young pour le gouvernement britannique : *Growing your business, A report on growing micro business*.

³⁰ Le *sourcing* des cadres – Juin 2014.

d'emploi que les PME (par exemple 58 % pour les entreprises de plus de 1000 salariés contre 44 % pour celles de moins de 100 salariés).

Effectifs	Offre	Réseau	Cooptation	Candidatures spontanées	CVthèques	Autres	Total
<100 salariés	44 %	20 %	9 %	12 %	7 %	8 %	100 %
<249 salariés	47 %	19 %	11 %	9 %	4 %	10 %	100 %
<999 salariés	55 %	14 %	6 %	6 %	5 %	14 %	100 %
>1000 salariés	58 %	12 %	6 %	2 %	8 %	14 %	100 %
Ensemble	50 %	17 %	8 %	8 %	6 %	11 %	100 %

Tableau n°3 : Moyens ayant permis le recrutement selon la taille de l'entreprise in Sourcing cadres édition 2014 - APEC

Selon l'APEC, parmi les canaux cités dans le tableau n°3, quatre sont activés pour un recrutement qualifié de facile contre cinq pour un recrutement difficile. Avec plus ou moins de succès : l'un des dirigeants rencontré par la mission affirme ainsi qu'il ne fait plus appel aux canaux traditionnels car « ils ne marchent pas ». En lieu et place, il utilise les réseaux sociaux, au premier rang desquels LinkedIn. Les réseaux sociaux jouent un rôle important dans le processus du recrutement : même si les recruteurs ont moins utilisé ces canaux en 2013, ils étaient encore 73 % contre 78 % en 2012 à y rechercher directement des candidats potentiels. En revanche, ils ont été plus nombreux à y publier leur offre (41 % en 2013 contre 37 % en 2012), que ce soit en accès public sur le site ou seulement auprès de leurs contacts. S'agissant des PME, elles utilisent les réseaux sociaux pour y publier leur offre davantage que la moyenne (62 % d'entre elles citent cet usage contre 46 % en moyenne).

Bien que leurs offres d'emploi soient présentes sur les réseaux sociaux, les PME embauchent souvent des candidats déjà connus ou recommandés : en 2013, 41 % des PME ont recruté un candidat qui était connu de l'entreprise ou recommandé par une personne extérieure, contre 27 % des entreprises de 1000 salariés et plus.

2.1.4 La mobilité internationale des talents, un challenge pour les PME

Les tensions sur le marché du recrutement sont amplifiées par la mondialisation de l'économie. Selon le cabinet Hays³¹, la pénurie des talents continue de s'aggraver malgré la reprise économique mondiale et le nombre croissant d'emplois qualifiés créés. Le cabinet mentionne en particulier que les entreprises luttent pour trouver des personnes avec les compétences nécessaires, particulièrement dans les fonctions hautement qualifiées telles que les technologies de l'information et l'ingénierie ; que les économies qui connaissent la plus forte croissance sont aussi celles où les pressions sur le marché de l'emploi sont les plus vives et que cette pression conjuguée à la rigidité du marché du travail conduit aujourd'hui à une inflation des salaires dans certains pays et secteurs.

La Commission d'enquête sur l'exil des forces vives de France³² a recensé 78 000 ressortissants français étudiant à l'étranger. Les statistiques de la Conférence des grandes écoles montrent une augmentation des nouveaux diplômés ingénieurs et managers occupant un premier poste à l'étranger en 2014 (15 % contre 12,9 % en 2011). On observe en outre une augmentation du nombre de Français partis à l'étranger créer leur entreprise. Selon le vice-président de la Chambre de

³¹ Index mondial des compétences – Hays 2014.

³² Assemblée nationale : rapport de la commission d'enquête sur l'exil des forces vives de France – octobre 2014.

commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France³³, cette « perte de substance » a des répercussions en matière d'innovation, de création d'emplois, de valeur ajoutée. En revanche, pour le vice-président de la société OVH, auditionné par la Commission, la véritable question est celle des talents étrangers en France: « *il ne s'agit plus de se demander s'il est bien que des Français partent, ou non, à l'étranger. Aujourd'hui, dans les écoles de commerce, d'ingénieurs, etc. partir à l'étranger fait partie du cursus et cela ne pose plus de problèmes à qui que ce soit. Il s'agit de faire venir en France des cadres, des chercheurs étrangers, qui s'installeront sur le territoire national et y créeront de la valeur ajoutée* ».

Bien qu'elle demeure un pays attractif pour les étudiants étrangers (dont 260 000 sont présents sur le territoire national), la France se trouve durablement engagée dans une compétition pour l'accès aux talents facilitée par l'internationalisation des cursus de formation. Dans les domaines où nous manquons de compétences (les métiers sous tension), il est donc nécessaire de développer des dispositifs, en particulier au profit des PME, facilitant le recrutement des étudiants étrangers. La réussite du dispositif des volontaires internationaux en entreprise conduit la mission à proposer un dispositif « symétrique » destiné à faciliter l'installation en France de talents étrangers, s'appuyant sur les réseaux d'anciens élèves tel que le réseau France alumni.

Recommandation n° 2. Créer, sur le modèle du volontariat international en entreprise, un dispositif de volontaires étrangers pour l'innovation en PME, destiné à aider les entreprises à recruter, dans un établissement situé sur le territoire national, un diplômé étranger ayant étudié en France dans les domaines où notre pays manque de compétences.

2.2 Les PME en forte croissance ont conçu une stratégie pour attirer et fidéliser les talents

Afin de mieux appréhender les dispositifs de recrutement mis en œuvre par les entreprises les plus performantes, la mission s'est intéressée à quelques jeunes entreprises dont certaines figurent au palmarès TechnologyFast50 2014 du cabinet Deloitte, qui distingue chaque année 50 entreprises ayant réalisé la plus forte croissance annuelle dans leur secteur. Cinq d'entre elles font l'objet d'un encadré ci-après. La politique de recrutement et de fidélisation des talents de ces entreprises est clairement au cœur de leur stratégie de croissance. Si les fonctions de paie et de gestion des ressources humaines sont souvent sous-traitées, le recrutement est assuré en interne par un dirigeant, souvent le fondateur ou l'un de ses plus proches collaborateurs. Tous les canaux sont utilisés : Pôle-emploi, APEC, apprentissage, cabinets de recrutement, relations privilégiées des fondateurs avec l'école ou l'université qui les a formés, mobilisation des salariés pour proposer des candidats (cooptation), sites d'emploi, réseaux sociaux. Leur attitude est proactive : pour réaliser un programme de recrutement de 48 talents en 2015 (ingénieurs et commerciaux), l'une d'elles est en chasse permanente sur les réseaux sociaux ; une autre recourt massivement à l'apprentissage pour la formation de commerciaux ; une autre encore incite ses salariés à proposer des candidats avec lesquels ils ont eu l'occasion de travailler.

³³ Audition de la commission d'enquête sur l'exil des forces vives de France.

Ces entreprises en forte croissance ont conscience que le capital humain est leur première ressource. Leur capacité à anticiper leurs besoins et à maîtriser l'ensemble des canaux de recrutement est exemplaire. Dans leur communication, elles mettent en avant les distinctions dont elles ont fait l'objet : leur notoriété contribue à leur capacité à attirer les talents.

MedEuronet - l'internationalisation des talents

Créée en 2008, MEDEURONET est une société de services à vocation internationale accompagnant les entreprises fabriquant des équipements médicaux dans la mise sur le marché, la distribution et la commercialisation auprès des établissements de santé.

Elle compte environ 25 entreprises clientes internationales, startups ou entreprises plus matures, couvrant une dizaine de secteurs – ophtalmologie, cardiologie, microchirurgie, numérique médical, etc. – qui souhaitent se développer en France. MEDEURONET est l'interface entre des sociétés qui innovent et des utilisateurs d'équipements : elle forme les acheteurs aux nouveaux standards cliniques (en accompagnant notamment la mise en place d'essais cliniques) et réalise éventuellement, via un mandat de commercialisation, la distribution des équipements.

Fondée par Wilfrid Girard et Kristine A. Morril, soutenue par Alsace Capital et Bpifrance, l'entreprise s'est développée au cœur du pôle de compétitivité Alsace BioValley et dispose aujourd'hui de bureaux à Strasbourg, Londres et New York. Comptant aujourd'hui 27 salariés (18 équivalents temps-plein (ETP)), l'entreprise recrute des profils entrepreneuriaux de diverses nationalités, parlant tous anglais, ce qui reflète sa vocation internationale. Les niveaux de formation sont orientés vers le supérieur : quatre salariés sont docteurs, les autres majoritairement de niveau licence et master. MEDEURONET souligne en particulier l'adéquation de la formation IPI (master Ingénierie de Projets Innovants de l'université de Strasbourg, faculté de sciences économiques et de gestion) à ses besoins. Un bac pro et une licence pro en alternance complètent les effectifs.

Le recrutement des collaborateurs fait appel à plusieurs canaux : les contacts personnels, ceux des clients, LinkedIn (400 *followers*) et les stages, offerts en priorité à quatre ou cinq écoles locales.

L'entreprise bénéficie du dispositif régional d'aide à l'embauche Gradient qui cible les projets d'entreprises créateurs d'emplois dans les secteurs d'activité et les territoires prioritaires pour le développement régional.

www.medeuronet.com — medeuronet | Innovation in Motion

HOME SERVICES WHY MEDEURONET? SUCCESS STORIES WHO WE ARE NETWORK NEWS CONTACT

WHY MEDEURONET ?

medeuronet played a part in two of the biggest exits in ophthalmology in the past 10 years – WaveTec Vision Systems and IntraLase.

The path is the same for any medical device. **We bring focus, consistency and efficiency** to the commercialization process.

A unique combination of team and individual support. Each area of expertise has its own dedicated leadership and resources.

The expertise you need, when you need it, tailored to your company. No other company or consultant provides the services that we offer — available through one company.

THE RIGHT STRATEGY

A controlled process. The best way to change a market is to **correctly target, prove your value, then expand.**

We get **your technology into the right hands at the right time**, with expert training and support.

A PROVEN METHOD

QUALITY ASSURED

As an **ISO:9001 certified company**, medeuronet uses its **quality management system** for the implementation of **every project.**

CONSISTENT SUPPORT

ISO 9001

You need a partner who knows Europe.

Theodo – L'atout d'une image employeur forte

Theodo est une entreprise de services numériques créée en 2009 par deux polytechniciens, B. Charles-Lavauzelle et F. Bernhard. La société met en place des équipes dédiées pour répondre aux besoins informatiques de ses clients, grands groupes ou startups, sur des applications métiers web ou mobile qui présentent toujours un challenge technique. Original, le modèle a aujourd'hui fait ses preuves : depuis 2014, Theodo connaît un fort développement et compte passer de 50 à 100 « Theodoers » fin 2015.

Depuis l'automne 2014, le recrutement est donc stratégique pour la croissance de la société. Theodo recrute ses développeurs à la sortie de grandes écoles (Centrale, Ensimag, Polytechnique, Télécom Paris, ...) mais aussi à l'université. Les candidats passent des tests de logique, d'algorithmique, de code et de personnalité pour s'assurer de leur capacité à apprendre vite et à travailler en équipe avec les clients sur leurs applications métiers complexes. Pour les business développeurs, de formation commerciale (EDHEC, HEC, ...) Theodo comprend plusieurs profils ayant une première expérience de création d'entreprise. Pour recruter, Theodo utilise toute la panoplie des outils de « sourcing » : présence dans les écoles, sur les réseaux sociaux, dans des forums spécialisés sur internet, publication des offres sur les sites d'emploi, appel à des cabinets de recrutement ...

Pour attirer les talents, Theodo bénéficie de sa localisation à Paris (et bientôt à Londres) et d'une notoriété construite sur une culture d'entreprise forte : pragmatisme, esprit d'équipe et envie de progresser. Surtout, le recrutement met en avant la progression au sein de la société : développer, prendre le rôle de lead sur un projet, puis, en devenant expert, jouer le rôle de coach technique / architecte, et enfin de coach d'équipe, celui qui aide chacun à progresser. En cinq ans, ce parcours axé sur la montée en compétences et l'entraide au sein d'une structure hiérarchique plate, prépare de futurs managers à assumer des rôles stratégiques dans l'économie digitale.

Pour les « Theodoers » dont l'objectif est de créer une entreprise après cette première expérience, Theodo a créé un incubateur interne, la Theodo Academy, qui investit dans la création de leurs startups et les aide à mettre le pied à l'étrier. Chaque projet de création doit être porté par deux anciens, un développeur et un business développeur, et s'insérer dans l'écosystème Theodo. Une première société a été créée dans le domaine du mobile, une autre se crée à Londres.

Theodo construit une image employeur forte, qui est un atout pour son développement, confirmé récemment par l'obtention du label "HappyAtWork" décerné par meilleures-entreprises.com.



Maya Technologies – La gestion des talents³⁴

Maya Technologies est une société d'ingénierie et de conseil créée en 2007 par P. Mattia et M. Donikian, avec l'ambition d'en faire une ETI. Son siège est à Seyssins, près de Grenoble. Elle offre à ses clients d'externaliser leur R&D dans les domaines des micro-nanotechnologies et des systèmes embarqués. Sa page web, captée en mars 2015 est éloquent de la place que prend aujourd'hui la construction d'une marque employeur dans la communication d'une entreprise, pour une gestion des talents utilisant tous les outils du web (page web, réseaux sociaux, sites spécialisés ...).

Accès à notre intranet : [FR](#) [UK](#) [f](#) [t](#) [in](#) [v](#)

MAYA TECHNOLOGIES

ACTUALITÉS ENTREPRISE ACTIVITÉS CARRIÈRES INNOVATION CONTACT

MAYA LANCE SA CAMPAGNE DE RECRUTEMENT 2015

Les bonnes résolutions de Maya pour 2015 : nous lançons le recrutement de 15 Ingénieurs informaticiens ou microélectroniciens et de 5 Ingénieurs d'Affaires sur toute la France. Rendez-vous sur la page Recrutement ! Bonne Année à tous nos visiteurs et followers !

[LIRE LA SUITE](#)

INFORMATIQUE

MICROÉLECTRONIQUE

MAYA CONSULTING

ÉVÉNEMENTS

TOUS LES ÉVÉNEMENTS

24/02/2015 - Aujourd'hui c'est la journée européenne de l'emploi sur Twitter !
Suivez nous toute la journée @MayaTechno et retrouvez les témoignages de n...

19/01/2015 - Nous serons chez GEM (Grenoble Ecole de Management)
Nous partagerons notre expérience et nos conseils de recruteur/manager en pa...

17/01/2015 - Maya Technologies obtient l'habilitation SECRET DEFENSE !
Les compétences pointues en microélectronique des équipes Maya dans le do...

12/01/2015 - Notre campagne de pub sur Monster
Maya Technologies s'affiche sur Monster pour une campagne de publicité. Vou...

OPPORTUNITÉS

TOUTES LES OFFRES

6/03/2015 - INGENIEUR DEVELOPPEMENT FPGA ET PROGRAMMATION LABVIEW - H/F Ref.M-ADU-FPGA-0306
Dans le cadre de notre développement, nous recherchons un ING... [Consulter](#)

5/03/2015 - INGENIEUR DESIGN FOR TEST (DFT) - GRENOBLE- H-F Ref.: M-PMA-DFT-0305
Dans le cadre de notre développement, nous recherchons un ingé... [Consulter](#)

5/03/2015 - INGENIEUR D'AFFAIRES - BUSINESS DEVELOPER - RHA - H/F Réf.S-PMA-IA-RHA-0305
Dans le cadre de notre croissance sur Rhône Alpes, nous recruton... [Consulter](#)

5/03/2015 - INGENIEURS DESIGN DIGITAL Front end - Aix en Provence - H/F Réf.M-PMA-DIG-AIX-0305
Dans le cadre de notre développement, nous recherchons des IN... [Consulter](#)

[Contact](#) [Plan du site](#) [Mentions légales](#)

© 2015 Maya Technologies.

³⁴ Voir le mémoire de master de Rose Limou, aujourd'hui chargée du recrutement au sein de Maya Technologies : « Gestion des talents : dans quelle mesure, dans un secteur concurrentiel une politique de gestion des talents permet aux entreprises d'augmenter et de pérenniser leur activité ? » 2013, pp.36. <dumas-00934297>, accessible sur HAL.

Comitéo – Une entreprise leader qui propose « une aventure à vivre »

Comitéo est la marque de la société Alter Web, créée en 2008 pour offrir des services de comité d'entreprises aux entreprises qui n'en ont pas, et qui s'est recentrée sur une offre de services à des comités d'entreprises existants, la « plateforme web tout-en-un spéciale CE ». Elle a développé un logiciel en mode Saas, bâti en partie avec des briques *open source*, ainsi qu'une plate-forme d'achats, qu'elle propose en location aux CE.

L'entreprise, bénéficiaire depuis trois ans, compte aujourd'hui un peu moins de 50 personnes, dont près de la moitié de commerciaux, une équipe de marketing et, bien sûr, des développeurs. Après avoir réalisé 50 % de croissance en 2014, l'objectif est de parvenir à 120 salariés à terme.

Le processus de recrutement reste piloté par les fondateurs, qui valident les propositions de postes nouveaux. Ceux-ci sont publiés via l'APEC et parfois confiés à des cabinets de recrutement. Les réseaux sociaux, LinkedIn et Viadeo, sur lesquels les cadres de l'entreprise sont eux-mêmes présents, sont également utilisés pour des contacts, y compris de personnes qui ne sont pas en recherche d'emploi. Les candidats jugés intéressants passent trois entretiens dont un au moins avec les fondateurs. L'entreprise cherche à valoriser sa marque employeur, en participant par exemple à un salon professionnel destiné aux développeurs.

Comitéo a été lauréate du TechnologyFast50 de Deloitte, qui est un catalyseur de notoriété qui lui permet de faire de sa taille et de sa croissance un atout et de vendre « une aventure à vivre » aux candidats : « voilà où nous sommes et où nous voulons aller ! »

L'entreprise accorde une importance particulière au recrutement de ses commerciaux car leur rôle est au cœur de son développement. Ses dirigeants considèrent que c'est un métier de terrain, que l'on confond trop souvent en France avec le marketing : elle rencontre des candidats formés à concevoir une offre commerciale, pas à la vendre effectivement. Elle a ainsi formé jusqu'à treize apprentis en 2010, pour créer une force de vente par téléphone.

Notre équipe

Au plus proche de vous

Comitéo imagine et développe des services innovants pour les comités d'entreprise qui souhaitent valoriser leur action auprès de leur cible.



EVA Group – Le recours à la cooptation des collaborateurs

Créée en 2007, Eva group est aujourd'hui dirigée par trois associés, R. Tran Van Lieu, J.V. Garnier et D. Grellier, ingénieurs spécialistes des réseaux Télécoms. C'est un cabinet de conseil en système d'information, qui accompagne ses clients dans leurs projets IT. La société est passée de 5 salariés en 2010 à plus de 60 en 2015 dont 55 en France, 5 à Singapour et 2 à New York (expatriés). Depuis un an, EVA group a élargi son spectre d'activité au domaine de la sécurité.

La société a choisi de croître sans recourir aux investisseurs ni à l'endettement, par croissance interne, ce qui lui impose d'être présente en permanence sur le marché de l'emploi. Le recrutement, tourné vers des professionnels expérimentés, est l'affaire de l'un des associés. L'intérêt des missions, la valeur ajoutée professionnelle que les salariés en retirent, la participation au développement d'une entreprise constituent le meilleur argument pour attirer des talents.

Les salariés sont mis à contribution pour proposer des candidats qu'ils connaissent. Mais la société utilise aussi d'autres canaux : sites d'emplois, réseaux sociaux (LinkedIn et Facebook).

En soulignant l'engagement et le parcours d'expertise des collaborateurs (notamment à travers les certifications qu'ils acquièrent), en les « mettant en scène » (entretiens filmés) et en rappelant les valeurs de l'entreprise, la communication cible autant les clients potentiels que les candidats à un emploi.



L'expérience EVA Group est tout d'abord basée sur le **savoir-faire** de nos consultants.

C'est pour cela qu'EVA Group propose à ses consultants un parcours et un programme de **certifications** techniques et fonctionnelles des constructeurs et éditeurs du marché.

Ce parcours commence nécessairement par l'obtention des certifications CCNA et ITIL. Par la suite, selon les affinités de chaque consultant, deux voies sont possibles « l'expertise technique » et/ou « l'expertise fonctionnelle ».

2.3 Recruter à l'ère Internet, une opportunité pour les PME ?

L'utilisation du numérique dans les processus de recrutement est aujourd'hui systématique, pour les offres d'emploi comme pour les recherches d'emploi³⁵. Mais le numérique permet également d'anticiper. Avec les réseaux sociaux, les entreprises comme les particuliers³⁶ se constituent des réseaux de contacts, qui permettent une veille et peuvent se transformer à tout moment en viviers pour des recrutements.

Lors d'un recrutement, les entreprises font presque systématiquement des recherches par internet sur les candidats qu'elles ont identifiés. Les personnes en recherche d'emploi font de même pour les entreprises qui les intéressent.

Ces nouveaux usages amènent les entreprises à faire évoluer leurs processus de recrutement et à construire leur « marque employeur », c'est-à-dire l'image de l'entreprise en tant qu'employeur. Ils amènent les individus à se construire un « profil professionnel », composante de leur employabilité.

2.3.1 Des offres d'emploi sur internet aux réseaux sociaux, puis aux nouveaux services issus de l'exploitation des données (big data)

Comme dans d'autres domaines, cette phase du développement du numérique voit apparaître à la fois des géants mondiaux jouant sur leur taille (Indeed, premier site d'emploi mondial, a été consulté aux USA par 72 % des personnes en recherche d'emploi en ligne en décembre 2013³⁷, LinkedIn affiche l'ambition de devenir le graphe de l'économie mondiale pour 3,2 milliards de travailleurs) et des offres de services de proximité très innovantes, souvent portées par des startups³⁸. La recherche des mots-clés « Recrutement PME » sur Google montre cette variété de l'offre.

³⁵ Voir rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi « L'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail » - mars 2015.

³⁶ 82% des candidats possèdent un profil professionnel, « Identité numérique et recherche d'emploi » Regionsjob 2014.

³⁷ Evaluation comScore – février 2014.

³⁸ Voir « Sept start-up révélatrices du dynamisme des écosystèmes français dans le domaine de l'emploi et de la formation ont présenté leurs innovations » (17 février, Ministère du Travail et Ministère du Numérique).

Google

Web Actualités Images Vidéos Shopping Plus Outils de recherche

Environ 6 880 000 résultats (0,23 secondes)

Les cookies assurent le bon fonctionnement de nos services. En utilisant ces derniers, vous acceptez l'utilisation des cookies.
[En savoir plus](#)

Recrutement PME Paris - Cabinet de recrutement pour PME
 Annonce www.selescope.com/pme-paris 01 53 83 72 72
 Gagnez en temps et en efficacité
 Confiez-nous une Mission · Conseil en Recrutement · Recrutement Stratégique
 116 Avenue des Champs-Élysées, Paris
 Cabinet de Recrutement Espace Candidats
 Espace Entreprises Contactez-Nous

Emploi cadre, stage en PME – Recrutement pour les PME et ...
www.smallizbeautif.fr/
 small IZ beautiful met en relation les étudiants et les jeunes cadres avec les PME de croissance qui recrutent.
 Offres - Qui sommes nous - Espace Candidats - PME

Les PME recrutent - Communauté | Facebook
<https://fr-fr.facebook.com/LesPMErecrutent>
 Les PME recrutent. 110 839 J'aime · 468 en parlent. Page Emploi dédiée au recrutement sur Facebook par les PME, "Les PME recrutent!" agrège les offres...

Site de recrutement et d'offres d'emploi des PME
www.pmejob.fr/
 Retrouvez les offres d'emploi des PME qui recrutent dans votre région. PMEjob est une plateforme emploi destinée à mettre en avant l'emploi dans les TPE et ...
 Les annonces d'emploi - Recherchez un emploi - Accès recruteurs - Rhône Alpes

Offres d'emploi pme - Cadremploi.fr
www.cadremploi.fr/emploi
 Voir les dernières offres d'emploi Conseil aux PME / PMI et les entreprises qui recrutent sur Cadremploi.fr.

Recrutement en CDI-CDD, PME-TPE | Manpower
www.manpower.fr/Entreprises/PME-TPE
 PME-TPE, rapprochez-vous de nos professionnels du recrutement CDI-CDD.
 Choisissez la sérénité en faisant appel à nos experts.

Annouces
Pme Pmi Uptoo Recrutement
www.monster.fr/Paris
 Découvrez au plus vite nos offres d'emploi à Paris !

Les entreprises recrutent
www.cadremploi.fr/Entreprise-Recrute
 Plus de 10 000 offres d'emploi.
 Cadremploi vous prend au sérieux.

Les offres Pme
www.indeed.fr/Pme
 n'attendez que vous !
 Votre futur emploi est sur Indeed.

Recrutement PME
www.jobrapido.com/
 5 offres urgentes. Ne les ratez pas!
 Recrutement PME

PME Recrute
pme-recrute.trouver.fr/
 Cherchez PME Recrute & Trouvez Résultats Immédiatement !

MSF Recrute
www.msf.fr/recrutement
 Partez En Mission Internationale et Aidez Nos Equipes sur le Terrain

Très Petites Entreprises
www.ontpe.org/?q=node/106
 Nous recherchons nos bénévoles pour Responsables Départementaux France
[Affichez votre annonce ici »](#)

2.3.2 Les sites d'emplois puis les réseaux sociaux ont rendu le *sourcing* potentiellement illimité

Le trafic sur les sites d'emploi est considérable³⁹ : LinkedIn est le 20^{ème} site pour le trafic français, pole-emploi.fr est 22^{ème}, Viadeo 76^{ème}, Indeed 131^{ème}, Apec.fr 214^{ème}, Monster.fr 360^{ème}, Jobrapido 427^{ème}, Cadremploi 446^{ème}. A ces sites spécialisés, s'ajoutent des sites généralistes qui développent une activité emploi (par exemple Le Bon Coin ou Trovit). En Allemagne, l'agence Arbeitsagentur.de est 49^{ème}.

La dématérialisation des offres d'emploi et des CV s'est progressivement accompagnée, comme dans d'autres domaines du net, de l'apparition d'un modèle économique basé sur la « gratuité » (les entreprises déposent des offres d'emploi ou les candidats des CV en quelques clics sur de nombreuses plateformes), avec une tarification au service (coût par clic pour les offres d'emploi, offres sponsorisées, accès premium, services à forte valeur ajoutée de sélection d'offres ou de profils). De nombreux liens entre plateformes permettent de profiter de la viralité du net : comme nous l'a dit un DRH, une offre d'emploi se retrouvera « aspirée » et accessible partout. Il en est de même pour les CV ou profils.

³⁹ Selon l'évaluation du moteur Alexa.com en février 2015.

En 2014, les jeunes diplômés⁴⁰ déclarent avoir trouvé leur emploi sur internet à 39 % (dont candidatures spontanées et CV : 15 %, réponse à des offres d'emploi : 23 %, réseaux sociaux : 1 %), par un réseau hors internet à 20 %, suite à un stage à 18 %.

L'accès aux CV de personnes en recherche d'emploi (le « *sourcing* ») pour les entreprises qui recrutent s'est ainsi largement banalisé, laissant espérer une baisse de son coût. Marion Verguet⁴¹ (TMP Worldwide France) cite un « *coût par candidat en provenance d'Indeed pour une campagne de 22€, alors que les dispositifs de communication plus classiques comme le display et l'emailing atteignent 199€* ».

Pour autant, la visibilité des offres n'est pas toujours adaptée aux besoins des entreprises : comment atteindre les bons candidats, comment les convaincre de postuler sur une offre d'emploi ?

La baisse des coûts du « *sourcing* » rend accessible aux PME la recherche de profils atypiques, au-delà de leur réseau habituel mais pour attirer des candidats, elles doivent s'assurer de la visibilité de leurs offres.

2.3.3 La veille devient plus facile avec l'arrivée des applications mobiles

C'est la tendance dite ATAWAD ("All Time, Any Where, All Devices"). Elle est sensible aux USA, où les entreprises et les chercheurs d'emploi passent au mobile (65 % selon Indeed en septembre 2014) et où selon une étude de la Society for human resource 54 % des recruteurs se tourneraient vers Twitter quand il s'agit d'évaluer les candidats. En France, des chiffres⁴² de fin 2014 indiquent que 42 % des offres d'emploi de Cadremploi sont consultées depuis des terminaux mobiles, qui génèrent 12 % des candidatures. L'appli mobile Viadeo représente 50 % du trafic et 30 % des candidatures.

2.3.4 La course à la technologie continue avec de nouveaux services et l'arrivée du *big data*

De nombreux sites proposent de nouveaux services⁴³, construits à partir de moteurs de recherche permettant de sélectionner des profils pour les entreprises, ou des offres de postes pour les candidats. MindMatcher, incubé au sein d'Agoranov⁴⁴, utilise une base de 16 000 compétences et a expérimenté avec Pôle emploi une procédure de recherche de candidats sans CV, qui a permis le recrutement de profils atypiques. Qapa, lancé en juillet 2011, a conçu un algorithme qui compare chaque jour des centaines de milliers d'offres d'emploi et de candidats. RegionsJob s'appuie sur un référentiel multidimensionnel (métiers - compétences - formations) et des algorithmes pour analyser les données des candidats.

La collecte de données publiques sur le web (big data) permet d'aller plus loin que la recherche de candidats proposant leurs CV, en identifiant des professionnels dont les compétences peuvent intéresser une entreprise, si on les considère comme des candidats potentiels. TalentBin® by Monster est un agrégateur de profils qui analyse les informations et lignes de code que les professionnels du domaine des technologies de l'information partagent sur le web public (contributions à des blogs, forums d'experts, tweets...) et les restitue sous forme de profils professionnels. TalentBin® by Monster affiche plus de 115 millions de tels profils, soit considérablement plus que la CVThèque Monster de 25 millions de CV.

⁴⁰ Apec, jeunes diplômés de 2013 : situation professionnelle en 2014.

⁴¹ <http://www.indeed.fr/recrutement/etude-de-cas/tmp-worldwide>

⁴² <http://rmsnews.com/candidature-mobile-les-entreprises-francaises-y-croient-enfin>

⁴³ Voir 7 startups révélatrices du dynamisme français, 4^{ème} édition du « Jeudigital » au ministère du travail, 17 février 2015.

⁴⁴ Incubateur public

La possibilité de traiter de grands volumes d'informations fondée sur des algorithmes de traitement performants permet d'industrialiser et de proposer à faible coût de nouveaux services d'aide au recrutement, qui deviennent accessibles aux PME.

Mais le *big data* permet aussi de cibler et de contacter des talents, à partir de leur trace sur le net, même s'ils ne sont pas en recherche d'emploi. C'est une menace pour les PME qui veulent garder leurs talents.

2.3.5 Le rôle des nouveaux acteurs numériques pour les PME

Les cabinets de recrutements et de nouveaux acteurs du numériques cherchent à satisfaire les besoins spécifiques des PME. Dans le cadre de ses entretiens, la mission a souvent entendu dire que le patron de PME a tendance à rechercher « un mouton à cinq pattes », mais que si personne ne possède toutes les qualités réclamées, il faut prioriser les compétences et être capable d'aller chercher des candidats atypiques. Ce rôle peut être joué par des cabinets de recrutement, qui avec la crise, ont vu leur CA avec les groupes diminuer et se tournent davantage vers les PME. Le recours à ces cabinets⁴⁵ est cependant peu développé en France, où 40 % des entreprises ont confié leurs recrutements à des experts, contre 70 % au Royaume-Uni. Parallèlement, les nouveaux services numériques favorisent l'apparition d'une offre ciblée sur leurs besoins qui représente une opportunité pour les PME.

Exemples de sites spécialisés pour les PME

les PME recrutent	La CGPME et Work4 ont créé la page « les PME recrutent », sur Facebook, dédiée au recrutement par les PME. Elle agrège des offres d'emploi, de stages, d'apprentissage et permet aux candidats de postuler. Plus de 50 000 offres sont annoncées en janvier 2015.
Small IZ Beautifull	Cible, selon sa créatrice C. Vinchon, « les 5 à 10 000 PME en croissance qui seront les grands groupes de demain ». 50 clients actifs en octobre 2014.
Skill2Invest	Service spécialisé en recherche d'associés et recrutement pour TPE/PME, accompagne des chefs d'entreprises dans la structuration de leurs équipes.
RD2 Conseil	Cabinet de recrutement spécialisé sur la recherche de compétences scientifiques pour les besoins en R&D des PME innovantes, principalement les docteurs.
PMEjob	Le recruteur ne doit pas se contenter d'attendre les CV, mais partir lui-même à la recherche des candidats
pme.enligne-fr.com	Fait partie de « enligne-fr.com » plate-forme internet de recrutement, cv, emplois, freelances, missions, stagiaires et stages réunissant 3.000 sites spécialisés.

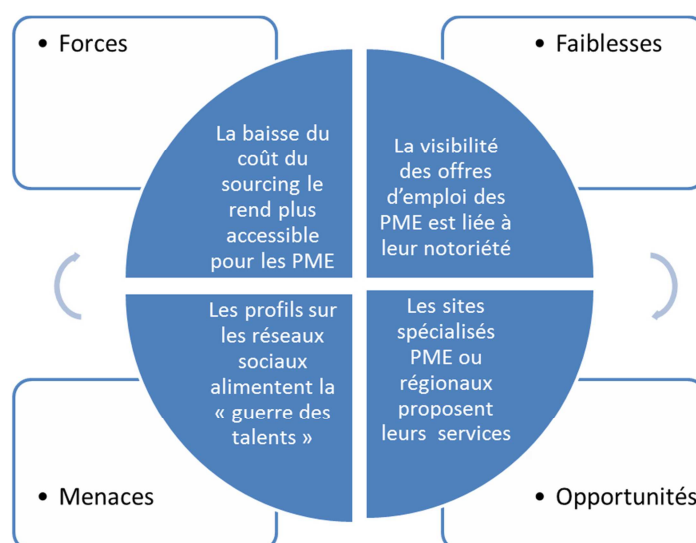
Exemple de sites liés aux territoires

RegionsJob	RegionsJob regroupe 9 sites régionaux et 150 collaborateurs répartis au sein de 12 implantations régionales, qui conseillent entreprises et centres de formation dans leurs campagnes de recrutement et de communication.
-------------------	---

⁴⁵ Selon une enquête de RH Advisor, citée par Le Nouvel Economiste, 17 février 2014.

Job-hightech	Site des emplois high-tech en Ile-de-France. Diffusion d'offres d'emploi, de contrats en alternance, de stages, de doctorats... Rend visibles les opportunités de carrières high-tech, notamment en PME. Détection de candidats spécialisés grâce à une CVthèque qualifiée.
Métalemploi	Site d'emploi avec CVthèque créé en 2004 par la Chambre Syndicale de la Métallurgie Rhodanienne. Fournit un service de recrutement et reclassement aux TPE et PME de la métallurgie (3 900 entreprises industrielles) sur cinq régions : Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes, Bourgogne et Bretagne. En janvier 2015, le site affichait 653 offres d'emploi en ligne.
e – DRH06	Créé en 2010 à Sophia-Antipolis avec la CCI Nice Côte d'Azur, étendu à l'industrie, en partenariat avec l'UIMM locale et l'Association des partenaires pour la promotion de l'industrie méditerranéenne, puis à l'Eco Vallée, la technopole de la métropole niçoise en 2014. Répond à la raréfaction ou au déplacement de compétences clé, notamment en sciences du vivant et en technologies de l'information. 282 entreprises, majoritairement des PME. Un fichier d'offres d'emploi, CV (25.000 profils actifs) et fiches de poste. Près de 1.500 mises en relations directes. Pour attirer les talents, propose un accompagnement (logement, conjoint, visas ...).
Dating emploi talents PME	Service proposé sur le site de la CGPME Rhône – Alpes. Offres de postes diffusées auprès de 500 contacts professionnels du recrutement, dont les écoles adhérentes ou partenaires. La CGPME recueille les candidatures et présélectionne entre 5 et 10 candidats qui sont présentés à l'entreprise. En février 2015, le site affichait une vingtaine d'offres d'emploi.
Pôle de compétitivité Industrie et Agro-Ressources (IAR)	Depuis octobre 2014, le pôle diffuse des offres d'emploi, de stages et de sujet de thèses proposés par ses adhérents, sur le site du pôle, via LinkedIn (le pôle anime un groupe de discussion « IAR academy ») ou par mail auprès de son réseau. 50 offres diffusées en 4 mois, toutes ont donné lieu à candidature, 60 % ont été pourvues grâce à la publication.

Pour les PME, l'enjeu est d'estimer ce que les nouveaux usages du numérique pour le recrutement rendent possible et d'identifier les opportunités mais aussi les menaces, dans la compétition pour les talents.



2.4 Développer la marque employeur : un nouveau challenge pour les PME

La notoriété et l'image de marque de l'entreprise comme employeur (la « marque employeur ») constituent le premier levier de recrutement. Certaines grandes entreprises l'ont bien compris : elles ont mis en œuvre une stratégie RH élaborée, parfois sophistiquée (avec par exemple site internet et réalisation de « *serious game* » dédié au recrutement) et consacré des moyens importants à l'atteinte de leurs objectifs. Les PME ne disposent pas des mêmes moyens, elles doivent par conséquent jouer de leur spécificité. C'est ce que font les PME en forte croissance que la mission a rencontrées (voir § 2.2 : Les PME en forte croissance ont conçu une stratégie pour attirer et fidéliser les talents).

Les PME doivent attacher d'autant plus de l'importance à leurs valeurs, au climat social, à la transparence des décisions et à la qualité de management que les avantages sociaux qu'elles accordent sont limités. En outre, elles ne doivent pas négliger l'expérience candidat : le Centre d'Etudes Littéraires et Scientifiques Appliquées⁴⁶ souligne ainsi que l'amélioration de l'expérience candidat avec par exemple l'envoi d'une réponse pour les candidatures non retenues, doit être améliorée ; elle aussi est une composante de la marque employeur. Le Centre précise également que la mise en place de quelques outils simples comme un site internet avec quelques explications sur l'entreprise, ses métiers, ses valeurs et le processus de recrutement faciliterait les candidatures. Tout se tient, sur le net, la réputation se construit par viralité.

Le numérique est devenu un outil incontournable de la marque employeur. Il permet, sous réserve d'en maîtriser les codes, de fluidifier le processus de recrutement en exposant aux candidats l'image des employeurs et en offrant aux employeurs la visibilité des candidats à l'emploi. Cet outil, universel et peu coûteux doit être davantage utilisé par les PME, en particulier par les entreprises innovantes en croissance. A l'image des entreprises citées au paragraphe 2.2, les entreprises innovantes peuvent utiliser leurs projets pour construire leur notoriété et susciter l'appétence des talents à venir les rejoindre. Pour aider ces entreprises, les concours, distinctions, labels, récompenses – par exemple le palmarès Technologyfast50 de Deloitte ou les actions de promotion de la FrenchTech – constituent des leviers adaptés.

Recommandation n° 3. Aider les PME innovantes à développer leur « marque employeur » en multipliant les actions de communication sur leurs projets.

3 L'INSERTION DES JEUNES DIPLOMES DANS LES PME

L'insertion des diplômés s'appuie sur de multiples acteurs locaux et un ensemble d'interfaces entre les organismes de formation, les étudiants/diplômés et le monde de l'entreprise. Elle fait partie intégrante des missions des établissements publics d'enseignement supérieur. Les grandes écoles et écoles spécialisées assurent depuis longtemps cette activité et l'université l'a considérablement développée depuis la loi sur la responsabilité des universités (LRU) de 2008 où elle apparaît comme une mission explicite de l'université, confirmée par la loi Enseignement supérieur et recherche de 2013. Il n'y a cependant pas de données sur l'insertion des diplômés dans les entreprises innovantes.

⁴⁶ CELSA Paris-Sorbonne - « Les 5 spécificités de la marque employeur » - 2014.

Sur une période récente les établissements, tant sur la base de dispositifs nationaux que d'initiatives locales, ont déployé de nouveaux contenus et cursus de formation, et mis en œuvre de nouveaux moyens pour se rapprocher du monde de l'entreprise. A partir d'une vision transversale de ces pratiques, l'objectif est d'analyser les meilleures stratégies et les problèmes liés à leur mise en œuvre, en particulier vis-à-vis des PME innovantes.

3.1 Le regard des étudiants/jeunes diplômés sur les PME

3.1.1 Les jeunes générations méconnaissent les PME, qui ont pourtant des atouts correspondant à leurs attentes

Une majorité d'étudiants⁴⁷ déclare ne pas connaître les réalités des PME, au-delà d'une « *perception diffuse de l'importance des PME dans le tissu économique* ».

Les points faibles des PME sont connus : des salaires d'embauche plus faibles et des opportunités de carrière plus limitées. L'enquête réalisée par Reims junior conseil, comme l'enquête réalisée par l'association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT) auprès des doctorants CIFRE⁴⁸ pour le compte de la mission, listent « la faible visibilité sur le marché du travail », « une mission mal adaptée au profil » et « le niveau de rémunération » comme les principales raisons de ne pas intégrer une PME. En revanche, « la taille humaine de l'entreprise », « les responsabilités du poste », « le cadre innovant et stimulant » sont les principaux points d'attraction des PME.

Résumé du rapport "Smaller businesses: a positive career choice for graduates?"

(Royaume – Uni, GTI Media & STEP, novembre 2013)

Au Royaume-Uni, aujourd'hui comme il y a vingt ans, le marché du recrutement est dominé par 250 entreprises que leur présence sur les campus, leur force de marketing et leur marque rendent irrésistibles aux yeux de la majorité des diplômés. Et pourtant, les grandes entreprises ne sont responsables que de 15 à 18 % des recrutements.

Parmi les « petites entreprises de croissance » interrogées dans l'étude, 45 % ont recruté un diplômé en 2011, pourcentage en augmentation. 60 % jugent que c'est un challenge, mais le taux de satisfaction atteint 80 %. 40 % n'ont pratiquement jamais eu de contact avec une université.

Les diplômés sont prêts à 90 % à travailler pour une petite entreprise, mais 70 % les jugent peu visibles comme recruteurs. 36 % pensent qu'une carrière dans un grand groupe offrira plus de perspectives, contre 16 % dans une petite entreprise. Mais 70 % jugent qu'à l'inverse, ils auront plus de visibilité dans une petite entreprise.

Le rapport recommande aux universités de développer leurs relations avec les petites entreprises et de les valoriser auprès des étudiants / pour qu'ils s'intéressent plus à ces entreprises, notamment sur une base locale. Les petites entreprises sont invitées à proposer des stages et à mieux présenter leurs offres d'emploi. Pour les pouvoirs publics, le rapport propose d'étudier un portail d'offres et de demandes d'emploi et, surtout, de promouvoir l'offre et l'image non pas des PME mais des « petites entreprises de croissance ».

Les atouts des PME pourraient rencontrer les attentes des nouvelles générations, celles qui, à l'image de la génération Z, choisiront leur métier par passion (enquête The Boson Project et BNP Paribas de janvier 2015) ! Une enquête de l'association A Compétence Egale réalisée en partenariat avec RegionsJob⁴⁹ indique que *les jeunes cherchent chez les managers « de la disponibilité et de l'écoute*

⁴⁷ 55% selon le sondage Reims Junior Conseil pour Small IZ Beautifull, échantillon représentatif des étudiants du supérieur.

⁴⁸ Conventions industrielles de formation par la recherche.

⁴⁹ <http://www.acompetenceegale.com/actualites/a-competece-egale-devoile-les-resultats-de-son-1er-barometre>

avant tout » mais ils veulent aussi bénéficier d'une certaine autonomie et sentir qu'on leur fait confiance tout en ayant de l'aide pour progresser dans leur travail. L'édition 2014 du NewGen Talent, réalisée par l'Edhec, confirme ces attentes vis-à-vis des managers, mais souligne en outre qu'en tête de leurs objectifs, ils citent ainsi l'acquisition de compétences.

Ils ont cependant besoin d'un accompagnement : « Manifestant un besoin d'intégration en douceur, les jeunes diplômés lancés trop rapidement dans leur activité professionnelle sans suivi peuvent au début se sentir trop vite plongés dans le feu de l'action, en particulier dans les PME⁵⁰. »

Les jeunes générations expriment un besoin d'autonomie accrue, ce qu'une PME peut leur offrir.

3.1.2 L'insertion des jeunes diplômés du supérieur dans les PME est plus importante que ce que l'on croit généralement

Selon les enquêtes de l'Apec, entre 40 % et 50 % des jeunes diplômés du supérieur (bac+3 et plus) sont employés dans une PME, selon l'ancienneté ou le niveau d'étude⁵¹. 41 % des jeunes diplômés de 2013 sont en emploi dans une PME. 52 % des diplômés de 2008 avaient trouvé leur premier emploi dans une entreprise de moins de 250 personnes, cinq ans plus tard ils étaient 45 %. Pour la promotion 2011, la proportion était de 47 % pour les bac+3 et de 41 % pour les bac+ 4 et plus. Les moyennes cachent des disparités selon les secteurs, les régions, les niveaux de formation. A Grenoble, l'université Joseph Fourier estime que 50 % des diplômés de master et 66 % des licences professionnelles en emploi sont employés dans des entreprises de moins de 500 salariés. Des données consolidées au niveau national ne sont néanmoins pas disponibles sur ces cursus.

L'insertion des diplômés de plus haut niveau (grandes écoles, docteurs) qui, traditionnellement en France, s'orientent de manière privilégiée vers les grands groupes et le secteur public (« grands corps », organismes de recherche...), évolue au bénéfice des PME.

3.1.2.1 Les statistiques montrent une progression faible mais régulière des jeunes diplômés issus des grandes écoles recrutés en PME

Selon les statistiques de la Conférence des grandes écoles (CGE), près de 20 % des diplômés de 2012 travaillaient, en 2013, dans des entreprises de moins de 250 salariés. Mais un peu moins de la moitié des diplômés choisissent de travailler dans des entreprises de plus de 5000 salariés. Le salaire moyen des diplômés de 2013 travaillant dans ces entreprises (enquête CGE 2014) est supérieur de 17,5 % à celui des entreprises de moins de 100 salariés et de 11 % à celui des entreprises de 100 à 5000 salariés.

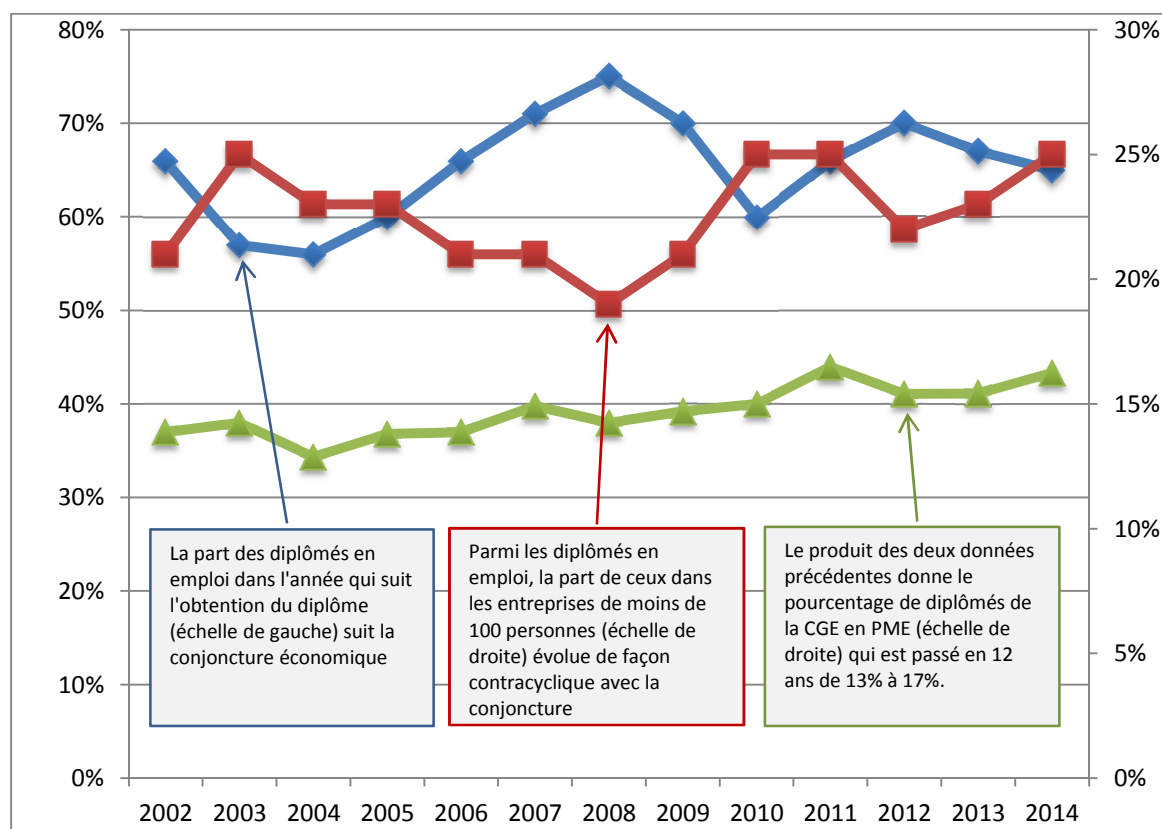
La mission a retracé l'évolution annuelle de la part des nouveaux diplômés qui trouvent un emploi dans une PME de moins de 100 salariés, dans les mois qui suivent l'obtention de leur diplôme⁵². La part en emploi (échelle de gauche) donne la part des diplômés de la promotion sortie en année n-1 qui sont en emploi en année n. La part en PME donne la proportion de ceux qui ont trouvé un emploi dans une entreprise de moins de 100 salariés (échelle de droite). Les deux courbes varient en opposition : en sortie d'école, la part en PME a tendance à augmenter quand la part en emploi diminue sous l'effet des difficultés économiques (la part en emploi après deux ans est beaucoup plus

⁵⁰ Apec n° 2014-45, L'intégration des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi, mai 2014.

⁵¹ Apec : Intégration des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi, mai 2014 ; Les diplômés de 2008 : situation professionnelle en 2013 ; Insertion professionnelle des diplômés de la promotion 2011.

⁵² Source : enquêtes annuelles « Insertion » de la CGE.

stable, entre 90 et 95 %). L'emploi en PME (produit des deux données précédentes, échelle de droite) donne la part d'une promotion qui arrive effectivement en PME moins d'un an après l'obtention du diplôme : elle augmente faiblement mais assez régulièrement d'environ 2 % sur dix ans. Ces taux moyens peuvent recouvrir des disparités : dans les domaines des technologies de l'information, à Telecom ParisTech, 20 % des jeunes diplômés avaient trouvé un emploi dans une PME de moins de cinq salariés, en croissance de 1,5 % par an sur les quatre dernières années. L'intérêt pour les PME et l'entrepreneuriat est en effet de plus en plus marqué dans les grandes écoles.



Graphique n°5 : Part des diplômés des écoles de la CGE en emploi dans une entreprise de moins de 100 salariés, l'année suivant l'obtention du diplôme.

Il faut souligner que les critères de classement des grandes écoles ne favorisent pas l'insertion des étudiants dans les PME. D'une part, la rémunération annuelle dans les PME est inférieure de 8 % à la rémunération moyenne des jeunes diplômés de l'enquête. D'autre part, les critères d'évolution de carrière sont plus adaptés et favorables à un parcours dans une grande entreprise. L'évolution des référentiels de classement, pour mieux tenir compte de la dimension entrepreneuriale des formations, est problématique. En 2007, une tentative de labellisation des formations européennes à l'entrepreneuriat, financée par la commission européenne, n'avait pas pu aboutir faute d'accord sur les référentiels.

A l'image du « *Small Business Charter Award* » (voir encadré ci-dessous), il est possible de mettre en valeur les établissements les plus actifs pour le soutien à l'entrepreneuriat et aux PME.

20 Business School britanniques reçoivent le "Small Business Charter Award"

Le 5 juin 2014, au 10 Downing street, Lord Young - conseiller pour les entreprises du gouvernement britannique – a remis à 20 Business Schools britanniques un prix pour leur soutien aux startups et aux petites entreprises. Ces écoles ou départements d'universités, qui ont développé des liens avec les petites entreprises de leurs régions, ont aidé 4700 étudiants à trouver un emploi dans une petite entreprise ou une start-up et ont touché 8000 petites entreprises, à travers des ateliers, du mentorat ou d'autres formes de support. Plus de 800 entreprises ont été créées par leurs étudiants. Elles auront accès à des dispositifs gouvernementaux, tels que les « *Growth Vouchers* », les « *Growth Accelerators* » et les « *Startups Loans* ». La « Charte des petites entreprises » a été créée suite à la publication du rapport de Lord Young, « *Growing your business* », avec la participation de l'association des *business school* et du ministère (Department for Business, Innovation and Skills). Dirigée par un conseil indépendant, elle a pour objet de développer les soutiens aux étudiants, aux startups et aux petites entreprises.

3.1.2.2 Les jeunes docteurs vont davantage en PME

Selon deux enquêtes Apec⁵³, la part de jeunes docteurs en emploi dans le secteur privé varie entre 49 et 57 %, dont environ la moitié dans des fonctions recherche. Une enquête sur l'emploi des docteurs diplômés en 2013 en Ile de France⁵⁴ donne 26 % dans le secteur privé à but lucratif et 5 % dans le secteur privé à but non lucratif. Parmi ceux en emploi dans le secteur privé à but lucratif, 47 % sont dans une PME, en augmentation de 7 % par rapport à l'édition précédente de l'enquête. 42 % des offres d'emploi pour des docteurs reçues par l'Association Bernard Gregory (ABG) en 2013 et 2014 émanent d'entreprises de moins de 150 salariés.

Selon les données communiquées par l'ANRT, les deux tiers des docteurs CIFRE⁵⁵ trouvent un emploi dans le secteur privé. En 2014, les PME représentent 60 % des bénéficiaires de CIFRE en cours. Elles ont accueilli environ 40 % des docteurs CIFRE de la promotion 2011 et 50 % de la promotion 2013. C'est donc une augmentation forte par rapport à la moyenne de CIFRE employés en PME, qui s'établissait à 22 % pour les années 2000-2011. L'ANRT a réalisé fin 2014, pour le compte de la mission, une enquête à laquelle ont répondu 3158 doctorants CIFRE manifestant leur intention d'aller en entreprise. Pour les CIFRE en cours, 28 % veulent démarrer leur carrière en PME, 13 % créer leur entreprise et 33 % démarrer dans un groupe. Pour les CIFRE terminés, les indécis étant moins nombreux, ceux qui veulent aller dans une PME (33 %) augmentent un peu plus que ceux qui veulent aller dans un groupe (36 %).

3.1.2.3 Pourtant, les étudiants dans leur ensemble préfèrent les grandes entreprises

Cela étant, la plupart des personnes rencontrées par la mission ont confirmé que les étudiants préfèrent très majoritairement les grandes entreprises, comme le constate chaque année le classement d'Universum, regroupant les entreprises les plus attrayantes pour les jeunes diplômés des écoles de commerce et d'ingénieur. Selon le quatrième baromètre⁵⁶ sur « l'entreprise idéale de demain », 84 % des futurs diplômés souhaitent travailler dans une entreprise grande ou de taille moyenne, contre 8 % dans une start-up et 7 % dans une PME-PMI. Ces études, établies en

⁵³ « Les jeunes docteurs, profils, parcours, insertion » (01.2015), « Le devenir professionnel des jeunes docteurs » (10.2014).

⁵⁴ <http://adoc-tm.com/2014rapport.pdf>

⁵⁵ Conventions industrielles de formation par la recherche, permettant aux entreprises de recruter des doctorants.

⁵⁶ Deloitte, avril 2014. Echantillon de 1018 étudiants dont 68% en écoles de commerce, 10% en écoles d'ingénieurs et 15% à l'université.

interrogeant essentiellement des étudiants de grandes écoles, mériteraient cependant d'être étendues auprès des universités.

Ce constat peut être nuancé dès la première expérience professionnelle : l'enquête « HappyAtWork 2014, 0-3 ans expérience »⁵⁷, donne deux classements séparés pour les grandes entreprises et les ETI, mais avec de meilleures notes pour ces dernières. Et le palmarès 2014 des « entreprises où il fait bon travailler », publié en mars 2014 par le Figaro Économie⁵⁸, compte 42 entreprises de moins de 500 salariés et seulement 18 de plus de 500 salariés.

Mais l'attrait des PME pourrait aller beaucoup plus loin ! De l'autre côté de l'Atlantique, un sondage de Robert Half Technology⁵⁹ indique que 60 % des professionnels du domaine des technologies de l'information veulent travailler dans une entreprise de taille moyenne, 16 % dans une start-up et seulement 24 % dans une grande entreprise.

L'ensemble de ces données montre qu'une fraction significative des jeunes diplômés s'insère dans des PME avec un flux en augmentation sensible sur une période récente. L'objectif est donc double, d'une part renforcer ce mouvement et d'autre part préparer les étudiants aux enjeux spécifiques et problématiques propres à ce type d'entreprises.

En commençant leur cursus de formation, les étudiants envisagent rarement de travailler dans une PME. Comme nous l'indiquait Isabelle Barth, directrice de l'EM Strasbourg, « ils ont une vision de leur futur métier souvent faite de clichés : le marketing, le luxe au sein d'un grand groupe ... Notre rôle est de leur montrer que la réalité de l'emploi est ailleurs ». Avec plus de 40 % des jeunes diplômés intégrant une PME, l'appareil de formation doit préparer leur insertion dans ce type d'entreprise.

3.2 L'appareil de formation a déployé un ensemble de dispositifs qui favorisent l'acculturation étudiants/entreprises mais ne touche qu'une fraction limitée d'étudiants

3.2.1 Au sein des universités, une combinaison d'offres pilotées par les BAIP et soutenues par les composantes, permet aux étudiants de découvrir l'entreprise tout au long du parcours LMD

Dans le cadre de la LRU de 2008, les interfaces existant entre les étudiants et les entreprises dans certaines universités, ont été généralisées à l'ensemble des établissements sous la forme de bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP). Leurs priorités et actions en matière d'insertion sont similaires mais, tant leur organisation que leurs relations avec d'autres services également en interface avec les entreprises, diffèrent au sein des établissements universitaires.

⁵⁷ <http://www.greatplacetowork.fr/meilleures-entreprises/best-workplaces-france>

⁵⁸ <http://www.greatplacetowork.fr/meilleures-entreprises/best-workplaces-france/735-2014>

⁵⁹ A Startup Or Stability: What Do Tech Professionals Want? (septembre 2014).

Les BAIP proposent aux étudiants :

- **Des actions de sensibilisation et d'information.** Proposées tout au long d'un cursus, elles présentent des modalités et des ampleurs très variables. Avec une à plusieurs sessions dans l'année, elles s'appuient sur des intervenants extérieurs et/ou l'implication d'enseignants-chercheurs. Elles sont basées sur le volontariat hors formation ou sont incluses comme enseignement complémentaire ou obligatoire au sein des formations. Elles recouvrent en particulier une approche des débouchés professionnels en lien avec les contenus des formations et la découverte des métiers dans les entreprises, avec la participation d'entreprises sous forme de tables rondes, conférences...
- **Des préparations à l'emploi sous de multiples formes.** Un soutien méthodologique pour la recherche d'emplois ou de stages est organisé sous la forme d'ateliers basés sur le volontariat ou d'unités d'enseignement intégrées aux formations avec un caractère obligatoire éventuel (utilisation de réseaux sociaux, outils de l'Apec, préparation des cv, valorisation des compétences non seulement disciplinaires mais également transversales, préparation/simulation d'entretien d'embauche...). Des aides individualisées sont destinées par exemple à définir un projet professionnel. Des portails internet⁶⁰, gratuits et accessibles aux enseignants-chercheurs, étudiants et entreprises, peuvent être utilisés dans le cadre de recrutement, de recherche de stages. Les premiers retours indiquent que les PME, sauf quelques exceptions, utilisent peu ces outils, contrairement aux grands groupes.
- **Des forums ou salons dédiés à l'embauche organisés sur les campus avec la présence d'entreprises invitées.**

Ces actions touchent un nombre encore trop limité d'étudiants (par exemple, sur 22 000 inscrits à Paris-VIII en 2013-2014, 550 ont bénéficié de conseils individualisés en matière d'orientation et d'insertion dans le cadre d'un entretien, soit 2,5 %) et les établissements rencontrent des difficultés pour mobiliser les PME dans ce cadre. Plusieurs enjeux apparaissent : intéresser un plus grand nombre d'étudiants aux actions développées, permettre aux établissements de faire face à l'accroissement de la demande et toucher les PME.

Par ailleurs, des initiatives ont été mises en place au sein des établissements afin de valoriser le parcours et les expériences de l'étudiant dans l'optique de son insertion professionnelle.

⁶⁰ Voir par exemple www.uvsq.fr, www.univ-lorraine.fr, www.upmc.fr

« The Big Essex award⁶¹ »

L'université d'Essex a mis en place en 2014 une préparation à l'emploi (« *Career Development Learning* ») dans tous les départements.

Elle promeut également The « *Big Essex Award* », certificat accompagnant le diplôme délivré par l'université pour présenter les réalisations hors curriculum du diplômé et donner des preuves concrètes de son employabilité. Pour l'obtenir, il faut afficher 50 heures d'expérience professionnelle, suivre 2 modules sur le développement de carrières / compétences, apprendre à rédiger un CV, participer à un atelier obligatoire « *Big Essex Award* », pour apprendre à mettre en valeur ses compétences, ...

Mais le « *Big Essex Award* », c'est aussi une compétition suivie d'une cérémonie de remise des prix pour donner de la visibilité aux parcours des étudiants.



En France, mis en œuvre dans le cadre d'un consortium d'universités, le portefeuille d'expériences et de compétences (PEC), qui associe l'accompagnement des étudiants avec un outil numérique de type e-portfolio, regroupe l'ensemble des formations, activités, expérience et compétences acquises par l'étudiant durant sa scolarité. Le CEREQ a conduit une évaluation⁶² de ce dispositif dans treize universités : si les étudiants reconnaissent l'apport de certaines actions, ils ne perçoivent pas l'utilité du dispositif dans son ensemble au regard de son objectif.

D'autres exemples de « passeports » regroupant ce type d'informations ont aussi été relevés, tels que les « passeports orientation formation » (Pôle emploi, Université Paris 10⁶³ ...). La mission a également noté, par ailleurs, une initiative très spécifique ciblée sur l'entreprise avec le « passeport connaissance de l'entreprise » validée par un jury au sein de l'établissement (université La Rochelle).

Il serait intéressant de donner à ces « passeports » un cadre commun favorisant leur lisibilité par les entreprises.

⁶¹ <https://www.essex.ac.uk/careers/bige/default.aspx>

⁶² <http://www.cereq.fr/index.php/actualites/Le-bilan-mitige-de-l-experimentation-du-portefeuille-d-experiences-et-de-competences>

⁶³ https://www.u-paris10.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1348818745427

Afin de répondre à ce besoin, une proposition issue des travaux préliminaires des assises de l'entrepreneuriat 2 (groupe « Développer le recrutement et la fidélisation des jeunes diplômés dans les PME ») a retenu l'attention de la mission. L'idée était d'attribuer un label « Parcours PME », à un étudiant dès lors qu'il réalise une expérience prolongée en PME. Ce « Parcours PME » se déclinerait en unités de valeurs selon la nature du contact avec la PME : module de sensibilisation pédagogique, stage, mémoire, projet de recherche, etc. Il attesterait de la connaissance de l'entreprise et de la PME acquise par l'étudiant.

En s'inspirant de cette proposition, la mission propose, dans l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, la mise en œuvre d'un certificat « Entrepreneuriat et PME ». Validé au sein de l'établissement, il permettrait d'enregistrer et de valoriser, à côté du diplôme, un ensemble comprenant les modules de sensibilisation entreprise, les stages, les préparations à la rédaction d'un CV et aux entretiens d'embauche, les activités péri universitaires à caractère managérial et les expériences de travail salarié ou de volontariat. Pour favoriser la mise en œuvre par les établissements de ces certificats, la mission propose la création d'un label au niveau national. La promotion de ce label serait essentielle pour assurer le succès de la mise en œuvre des certificats associés (voir encadré « *Big Essex Award* »).

Recommandation n° 4. Créer un label national pour des « certificats de compétences entrepreneuriat-PME » délivrés par les établissements d'enseignement supérieur et en assurer la promotion. Inscrire les objectifs et les moyens dédiés à cette action dans les contrats de sites préparés par les établissements avec le MENESR. Créer un concours pour mettre en valeur les établissements d'enseignement supérieur les plus actifs pour le soutien à l'entrepreneuriat et aux PME.

3.2.2 Les PEPITE (Pôle Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) une nouvelle interface avec les entreprises

Successeurs de l'initiative Pôle Etudiant Entrepreneur (PEE), les Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE) ont été mis en œuvre sur la base d'un appel à projets, lancés en 2014 avec un financement du ministère chargé de l'enseignement supérieur. Présents sur vingt-neuf sites, construits autour d'une cellule avec une vocation inter-établissements, ils recouvrent peu ou prou les périmètres des COMUE et constituent une nouvelle interface avec les entreprises. Leur mission est de sensibiliser et former à l'entrepreneuriat d'une part, d'accompagner un petit nombre d'étudiants bénéficiant du tout récent statut étudiant-entrepreneur dans un projet de création d'entreprise d'autre part.

Le thème de l'entrepreneuriat bénéficie d'un intérêt grandissant chez les étudiants comme l'atteste le succès des formations dédiées proposées ces dernières années (une estimation⁶⁴ de 2013 indique qu'un étudiant sur trois s'est vu proposer une formation à l'entrepreneuriat lors de son cursus, proportion plus élevée dans les filières de sciences économiques et de gestion et dans les écoles de commerce ou d'ingénieur, et que les deux-tiers de ceux à qui elle a été proposée l'ont suivie).

⁶⁴ Voir rapport « Propositions 2020 et expériences sur les PEPITE dans l'Enseignement Supérieur » – Octobre 2013.

Ainsi, même si la finalité affichée du dispositif est de stimuler la création d'entreprises innovantes sur le territoire, ses actions plus amont, d'information, de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat permettent de mobiliser un plus grand nombre d'étudiants⁶⁵ et concourent de manière essentielle à la connaissance de l'entreprise. Parmi ces actions on peut noter :

- Des initiatives similaires à celles organisées par les BAIP en matière d'information et de sensibilisation.
- Sur le principe des « Doctoriales » organisées par la plupart des écoles doctorales, des séminaires réunissent un groupe d'étudiants pluridisciplinaires ou issus d'une même formation. L'activité centrale s'appuie sur la construction et la conduite d'un projet innovant (sur des thèmes imposés ou pas) incluant la définition d'un business plan. Ces actions⁶⁶ ne peuvent concerner qu'un nombre limité d'étudiants (un maximum de 10 % des effectifs d'un niveau de formation), leur coût pouvant aller jusqu'à 100 000 euros pour une session.
- Des formations à l'entrepreneuriat ont été développées, à l'initiative des PEPITE, souvent avec le soutien des composantes (en premier lieu liées aux sciences économiques et à la gestion). Elles correspondent à des unités d'enseignement ou à des modules spécialisés intégrés ou non dans des cursus existants⁶⁷. Elles portent sur les aspects création et gestion d'une entreprise et s'adressent à l'ensemble du public LMD.

Afin de toucher un plus grand nombre d'étudiants, en particulier dans les actions de sensibilisation, les PEPITE doivent être en mesure de poursuivre et intensifier leurs actions, en particulier en développant les articulations avec l'ensemble des composantes et les services (dont les BAIP) avec qui ils peuvent déjà coopérer de manière étroite. Il est donc nécessaire de pérenniser et renforcer les PEPITE.

Recommandation n° 5. Pérenniser et renforcer les PEPITE au niveau des COMUE ou des groupements d'établissements, avec l'inscription de cet objectif dans les contrats de site.

3.2.3 Les stages en entreprise

Les stages permettent aux étudiants de mieux appréhender les besoins et la culture d'entreprise. A leurs yeux⁶⁸, ils sont considérés comme un des facteurs les plus importants pour faciliter leur insertion professionnelle. Ils offrent un canal particulièrement apprécié par les PME qui en bénéficient, en minimisant la prise de risque réciproque en cas d'embauche ; ils permettent en outre de développer, tester de nouvelles fonctions ou missions au sein de l'entreprise grâce à un apport de nouvelles compétences. C'est pourquoi les stages en entreprise sont aujourd'hui mis en œuvre dans l'ensemble des cursus des écoles, des DUT, des licences professionnelles et de nombreux masters.

⁶⁵ Exemple : en 2013, ETENA (Université de Strasbourg) a touché sur des opérations de sensibilisation 10 900 étudiants sur 50 000, soit 22%.

⁶⁶ Exemples : « Masteriales » PEPITE Limousin Poitou-Charentes ; « *Innovation summer camp* », pôle entrepreneuriat innovation Paris-Saclay.

⁶⁷ Exemple : le PEPITE oZer a initié 80 modules sur les 3 facultés grenobloises et touché 3000 étudiants, soit près de 10% des effectifs globaux.

⁶⁸ Enquête sur l'insertion des diplômés de la Conférence des grandes écoles (CGE) de juin 2014.

Dans les universités, la pratique des stages tend à se généraliser non seulement en fin de cycle (L3-M2) mais également dans les années intermédiaires (L2-M1), éventuellement sur la base du volontariat. Cette tendance de fond vers la professionnalisation des formations est à développer afin de toucher le plus grand nombre d'étudiants leur procurant des expériences variées et permettant à ceux qui sont disciplinairement les plus éloignés du monde économique d'appréhender de nouveaux horizons et de faire valoir leurs spécificités et qualités. Néanmoins, une fraction importante d'étudiants ne réalise pas encore de stages⁶⁹ et parmi les bénéficiaires, des disparités importantes selon les niveaux et filières apparaissent. Dans les grandes écoles, si la totalité des élèves effectue un stage durant le cursus, une part minoritaire l'effectue en PME⁷⁰.

Les personnes rencontrées par la mission mettent en avant que c'est bien à une insuffisance d'offre de stages que sont confrontés les étudiants et les établissements de formation. Au niveau des établissements, malgré les avancées liées à la nouvelle réglementation des stages, il est nécessaire de constater que la limitation du nombre de stagiaires par enseignant-chercheur référent va à l'encontre de l'objectif de multiplier l'offre de stages au bénéfice des étudiants.

Pour les pouvoirs publics, les organisations professionnelles et les établissements d'enseignement, il s'agit d'estimer, sur une base régionale, si l'offre de stages répond à la demande et d'entreprendre, le cas échéant, des actions de promotion auprès des entreprises, notamment les PME afin d'en mobiliser un nombre suffisant pour répondre au besoin.

Recommandation n° 6. Poursuivre la généralisation des stages dans les établissements d'enseignement supérieur. S'appuyer sur les acteurs régionaux pour inciter les PME à offrir un volume de stages accru. Intégrer cet objectif dans les contrats de sites.

Ces différentes recommandations en faveur d'un développement de la mission d'insertion des diplômés au profit des PME s'appuient sur deux orientations majeures que les établissements d'enseignement supérieur doivent s'approprier :

- Un changement d'échelle pour un certain nombre de dispositifs déployés au bénéfice des étudiants afin que le plus grand nombre soit touché. Cela nécessite un renforcement des moyens dédiés à ces dispositifs, afin en particulier que l'ensemble des composantes universitaires s'engagent dans une démarche de préparation à l'emploi de leurs étudiants.
- La mise en œuvre d'une politique proactive des établissements vers les PME en s'appuyant sur les écosystèmes régionaux : associations et réseaux d'entreprises (ex « 100 000 entrepreneurs »), pôles de compétitivité, technopôles, pépinières, incubateurs, CCI ainsi que sur les services de l'État et des collectivités locales. Pour y parvenir, les réseaux ou fondations d'anciens élèves et étudiants, plus facilement mobilisables à l'heure de l'internet, doivent être développés, en particulier dans les universités.

⁶⁹ Exemple : Université de Poitiers, de l'ordre de 9000 stages proposés annuellement pour 23000 étudiants (40%).

⁷⁰ Exemple : Insa Strasbourg, 28% des stages réalisés en PME en 2013.

Ces orientations doivent s'inscrire dans une politique intégrée couplant formation et insertion professionnelle, au niveau des COMUE ou des groupements d'établissements, et être formalisées dans les contrats de site signés avec le ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche.

3.3 Des initiatives locales qui ciblent les PME innovantes via le développement d'un projet, permettent d'attirer les talents dans les PME

La mission a relevé deux types de dispositifs dont le point commun est de faire appel à des projets innovants de PME en s'appuyant sur des partenaires extérieurs à l'établissement. Ils répondent à une triple attente en matière de formation, d'aide à l'innovation et d'aide à l'insertion professionnelle au profit de PME.

3.3.1 La mise en œuvre de projets innovants au profit d'une PME au sein d'un établissement

Des expériences déjà engagées ou en cours de développement ont été initiées par un certain nombre de PEPITE et également au sein d'écoles d'ingénieurs. Elles sont basées sur la prise en charge par un groupe d'étudiants encadrés par un tuteur au sein de l'établissement d'un projet à caractère innovant proposé par une PME⁷¹. Cet outil correspond à l'activité « *Schoolab* » développé par certaines écoles.

Des modalités de mise en œuvre variées ont été observées : avec ou sans appel d'offre auprès de PME et de startups ; avec un coût ou non pour l'entreprise ; activité intégrée dans un cursus sous forme d'unités d'enseignement optionnelles ou obligatoires, avec des crédits associés, valorisables dans l'ECTS (European Credits Transfer System) ou simple activité complémentaire valorisante pour le CV de l'étudiant.

Cet outil est apprécié des PME qui n'ont pas toujours les moyens, en particulier au niveau de l'encadrement, d'accueillir dans l'entreprise le projet qu'elles proposent et leur offre la possibilité de développer des projets plus risqués ou atypiques. Par ailleurs, il permet une initiation des étudiants aux enjeux et réalités de l'innovation pour une PME ou une startup. Enfin, il constitue un relais supplémentaire pour recruter des stagiaires ou des alternants voire des CDI.

La mise en œuvre de telles opérations est relativement lourde pour l'établissement qui doit s'appuyer sur des partenaires extérieurs⁷² afin de mobiliser des entreprises et assurer la sélection des projets, la constitution et le suivi des équipes. Elle requiert en outre la disponibilité d'espaces de travail partagés et de plates-formes techniques fonctionnant sur un modèle « *Fablab* », quand du prototypage, par exemple, est nécessaire.

3.3.2 La mise en œuvre de projets innovants au profit d'une PME dans le cadre d'un stage

Deux initiatives locales où des stages de fin d'étude sont proposés dans le cadre du développement de projets à caractère innovant portés par des TPE/PME ont été relevées par la mission. Elles sont soutenues soit par une collectivité locale, soit par l'État dans le cadre d'un partenariat avec les

⁷¹ Univers PME (PEPITE oZer Grenoble).

⁷² Soutien financier du conseil régional sur les projets Oara à l'Insa de Strasbourg, partenariat Innovallée à Grenoble.

établissements, et poursuivent un double objectif, favoriser l'insertion locale des diplômés tout en soutenant le développement de l'entreprise.

- Le dispositif « Pulpe » : l'agglomération rochelaise a créé un outil spécifique d'aide à l'innovation, avec une enveloppe financière de 200 000 € par an cofinancée par des fonds européens. Un appel à projets innovants annuel (tous domaines) est réalisé auprès des PME locales. Après sélection, l'établissement diffuse les offres auprès des étudiants, qui candidatent auprès des entreprises. La collectivité verse une aide à l'entreprise pouvant aller jusqu'à 10 000 €, pour financer le salaire du stagiaire et des dépenses liées au projet innovant : formations, prestations extérieures, investissements. Une trentaine de projets sont soutenus chaque année, concernant surtout des TPE.
- Le dispositif « Prim'inov » est financé par la DIRECCTE⁷³ Poitou-Charentes avec des fonds européens et administré par la CCI Poitou-Charentes. Il permet de financer jusqu'à 80 % du coût de l'opération. La mise en œuvre est assurée à l'université où un groupe d'étudiants encadrés par un enseignant conduit la pré-étude d'un projet innovant d'une PME. Cette phase de pré-étude peut déboucher sur un contrat de partenariat entre la PME et un laboratoire de l'université de Poitiers, pour une étude de cinq mois. Celle-ci est conduite par une équipe comprenant un chef de projet de l'entreprise, un étudiant de Master ou un élève ingénieur sous convention de stage, un doctorant, et un enseignant chercheur qui apporte son expertise pour le suivi et l'encadrement du projet. 25 à 30 contrats sont passés chaque année.

Les exemples cités de mise en œuvre de projets innovants au profit d'une PME au sein d'un établissement ou de mise en œuvre de projets innovants au profit d'une PME dans le cadre d'un stage ont été conçus et optimisés localement pour répondre aux besoins des PME. De nombreuses régions ont mis en place des outils similaires.

Recommandation n° 7. Généraliser dans l'ensemble des établissements l'outil « projet innovant pour les PME », particulièrement adapté à la création de synergies entre les trois volets formation, innovation et insertion au bénéfice des PME innovantes.

3.4 L'apprentissage dans le supérieur.

L'apprentissage permet d'établir une relation privilégiée entre l'entreprise, l'établissement et l'apprenti. Il concerne aujourd'hui aussi l'ensemble des formations universitaires DUT, LMD et les écoles d'ingénieur et de commerce. Il bénéficie d'une bonne image auprès des chefs d'entreprise, en légère baisse cependant en 2014⁷⁴ par rapport à 2013. Son image auprès des jeunes est plus contrastée. Ils apprécient l'opportunité de s'insérer dans le monde du travail mais ils estiment que ce cursus n'est pas assez valorisé ni par les familles, dont la perception même du terme apprentissage est souvent négative, ni par le système éducatif.

⁷³ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

⁷⁴ Baromètre 2014 Agefa PME/Ifop « L'intérêt des chefs d'entreprise pour l'apprentissage reste fort mais tend à s'effriter pour la première fois depuis des années ».

Dans les dix dernières années, l'apprentissage a connu une hausse régulière de ses effectifs (+10 000 par an) jusqu'en 2012, suivie d'une baisse en 2013 qui s'est poursuivie en 2014. On comptait, dans l'ensemble du système éducatif, 424 350 apprentis fin 2013 dont 273 000⁷⁵ nouveaux, soit une baisse de 8 % de l'entrée en apprentissage. La croissance passée du nombre d'apprentis s'est faite essentiellement au profit de l'enseignement supérieur, qui représente aujourd'hui près du tiers des apprentis. Au sein de l'université, les apprentis représentent environ 7,5 % des étudiants (apprentis ou en contrat de professionnalisation). Dans les grandes écoles, 12 % à 14 % des élèves sont en apprentissage. Parmi les 273 000 nouveaux contrats d'apprentissage (dont 83 % en PME), 45 153 ont été enregistrés aux niveaux I et II (sorties avec un niveau de 2ème ou 3ème cycle, ou un diplôme de grande école). 44 % de ces contrats (20 030) concernaient des entreprises de moins de 250 salariés.

A titre d'exemple, dans le domaine de l'aéronautique qui connaît une évolution dynamique des effectifs, l'apprentissage a été multiplié par quatre en dix ans et on comptait plus de 6000 jeunes apprentis en 2013, dont 77 % dans le supérieur.

Le parcours partagé d'apprentissage (PPA) : une innovation pour un partenariat grands groupes – PME

Le PPA (décret n° 2012-627) permet à l'apprenti employé par une entreprise (souvent un groupe) d'être accueilli pour partie dans une PME. Le dispositif améliore l'insertion professionnelle des apprentis et accompagne les PME dans le renforcement de leurs compétences, par un partenariat entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Les majors du secteur aéronautique (Airbus, Safran, Thales, Dassault Aviation ...) ont adopté le dispositif : près de 100 apprentis bénéficient déjà du PPA et près de 200 projets sont en cours (source Gifas). La Section thématique Emplois et compétences du Conseil National de l'Industrie accompagne les autres filières qui souhaiteraient également développer les PPA. L'accord national d'octobre 2014 relatif au développement de l'alternance dans la métallurgie indique que « Les signataires assurent un suivi des initiatives de mise à disposition d'apprentis dans plusieurs entreprises, telles que les « parcours partagés d'apprentissage ».

Selon une étude de la DARES⁷⁶ : « *Pour atteindre des objectifs plus volontaristes (550 000 apprentis en 2022), il convient de développer l'apprentissage à la fois dans des métiers d'ouvriers et d'employés et dans des métiers très qualifiés (professions intermédiaires et cadres), ce qui se traduirait par un développement de l'apprentissage à la fois dans l'enseignement secondaire et le supérieur.* » S'agissant du supérieur, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a proposé en 2012 l'objectif d'« *un étudiant sur six en alternance en 2020* », soit environ 16,5 % des effectifs.

L'apprentissage a fait l'objet d'une réforme importante en mars 2014, modifiant son financement avec un poids plus important des conseils régionaux, qui vont déterminer les priorités locales en matière d'apprentissage. En janvier 2015, le conseil d'analyse économique a publié une note d'analyse sur « l'apprentissage au service de l'emploi » qui fait quatre propositions : fusionner apprentissage et contrat de professionnalisation ; clarifier la gouvernance ; moduler les subventions en fonction du diplôme, les contributions des entreprises en fonction du devenir des alternants ; concentrer les moyens publics sur l'insertion professionnelle des jeunes peu qualifiés.

⁷⁵ Dares Analyses, février 2015 n°009.

⁷⁶ France stratégie - Dares, Les métiers en 2022, juillet 2014.

Concernant ce dernier point, la mission considère que le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur doit être poursuivi. Il constitue une voie privilégiée pour réaliser une meilleure adéquation entre des formations et les besoins des entreprises et PME régionales. Il permet de mieux répondre aux besoins d'une fraction du public étudiant, engagé dans un parcours professionnalisant et offre aux PME l'accès à des profils et des talents originaux. Pour attirer les talents dans les PME innovantes, des formations en alternance mieux adaptées aux besoins du tissu économique local devront être développées en favorisant les secteurs les plus innovants, dans le cadre des stratégies régionales d'innovation. Les pôles de compétitivité ont un rôle à jouer dans ce domaine.

Recommandation n° 8. Poursuivre le développement de l'apprentissage dans le supérieur. Etendre les formations en alternance en lien avec le tissu économique local, avec une co-construction de ces formations dans le cadre de la politique de développement économique local et de la stratégie régionale d'innovation (SRI).

*

* *

Annexe 1 : Lettre de mission

Paris, le **09 OCT. 2014**

Nos Réf. : EIN/ 2014 /565571/C

Monsieur le Ministre de l'Economie,
De l'Industrie et du Numérique

Madame la Secrétaire d'Etat
à l'Enseignement supérieur
et à la Recherche

A

Monsieur le Vice-Président
du Conseil Général de l'économie,
de l'industrie, de l'énergie
et des technologies

et

Monsieur le Chef de Service
de l'Inspection générale de
l'administration, de l'éducation
nationale et de la recherche

Objet : Mission sur l'accès des petites entreprises innovantes aux talents

Dans la plupart des pays développés, une petite minorité d'entreprises à forte croissance crée la majorité des nouveaux emplois. Or, selon les données Eurostat, en 2010, les nouvelles entreprises en France n'ont généré que 94 000 emplois, contre environ 170 000 en Allemagne et 483 000 en Grande-Bretagne. L'Etat a certes pris de nombreuses mesures au cours des dernières années pour favoriser la création et la croissance des jeunes entreprises innovantes : les suites des Assises de l'entrepreneuriat, les 40 mesures de la « Nouvelle Donne pour l'Innovation », le dispositif fiscal « jeune entreprise innovante », l'exonération d'ISF pour la création d'entreprises, la mise en place des PEPITES au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, le crédit d'impôt innovation, extension du crédit d'impôt recherche pour les PME, l'initiative FrenchTech, les dispositifs de financements, mesures dont certaines, récentes, n'ont pas encore porté tous leurs fruits. Simultanément les régions ont aussi engagé de nombreuses actions.

Une étude d'Oséo Excellence montre qu'un des principaux freins à la croissance des petites entreprises est, selon leurs dirigeants, « la difficulté à attirer et à conserver les compétences nécessaires ». Or, les petites entreprises innovantes ont besoin de s'attacher des talents très divers : ingénieurs, techniciens, commerciaux, designers.... qu'ils soient français ou étrangers. Outre la concurrence des grandes entreprises, vers lesquelles se tournent naturellement la majorité des diplômés de l'enseignement supérieur en recherche d'emploi, les petites entreprises sont confrontées au phénomène du départ de diplômés à l'étranger, du fait d'une concurrence aigüe de territoires attrayants pour ce type d'activité. D'une façon générale, ces entreprises doivent aussi adapter très rapidement leurs compétences à leur croissance et à l'obtention de nouveaux marchés.

Nous vous demandons d'initier une mission qui fera des recommandations pour faciliter le recrutement de talents, et en particulier des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, par ces entreprises.

Cette mission fera d'abord un diagnostic de la situation, quantitatif et qualitatif, notamment sur les plans culturel et pédagogique :

- Elle évaluera en particulier le nombre d'emplois annuels répondant à cette définition, et de ceux qui ne sont pas pourvus, l'origine académique des cadres recrutés, le niveau moyen des rémunérations à l'embauche, et les divers intéressements dont ils bénéficient.
- En interrogeant des futurs diplômés au sein de divers cursus, et des jeunes diplômés, les missionnaires chercheront à évaluer la perception des jeunes générations vis-à-vis des petites entreprises innovantes, ses évolutions récentes et prévisibles, les risques et opportunités que présente pour eux un début de carrière dans ce type d'entreprise, et si possible les archétypes sociologiques des jeunes diplômés qui suivent ce type de carrière.
- La mission analysera les meilleurs dispositifs pédagogiques mis en place au sein des établissements d'enseignement supérieur pour sensibiliser les étudiants à l'innovation, pour encourager leur esprit d'entreprendre, la création ou la participation à la création d'entreprises innovantes ; elle évaluera les incitations positives ou négatives que peuvent avoir les établissements sur la proportion de diplômés qui rejoignent des petites entreprises, en raison des évaluations, et des classements dont ils sont l'objet. Elle s'attachera également à caractériser le rôle incitatif de la formation en alternance et de la formation par la recherche dans l'accès des diplômés aux entreprises innovantes.

La mission examinera en parallèle les dispositifs mis en place dans d'autres pays étrangers, notamment en Grande-Bretagne et en Allemagne, pour faciliter l'accès des petites entreprises innovantes au marché des jeunes cadres. Elle pourra s'appuyer sur l'expertise des services économiques régionaux pour des pays qu'elle ne visiterait pas et qui apparaîtraient présenter des expériences intéressantes.

Elle fera également le point sur la mise en œuvre des décisions prises à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat, pour celles qui sont pertinentes pour son objet.

Enfin elle formulera des recommandations pour améliorer qualitativement et quantitativement le recrutement des talents, et en particulier des jeunes diplômés, par ces entreprises. Les missionnaires formuleront des propositions concrètes pour dynamiser ce marché du travail.

Ils s'appuieront notamment sur la DGCIS, la DGEISIP, Pôle emploi, et les services économiques des ambassades. Ils consulteront des dirigeants d'entreprises innovantes à divers stades de maturité (en création, PME, ETI), et notamment du Comité Richelieu, de Croissance+, de France Digitale, de France Biotechs, de l'AFIC, de réseaux d'investisseurs providentiels, d'incubateurs, des dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur, des enseignants, des étudiants, et des responsables de pôles de compétitivité..

La mission nous rendra ses conclusions sous six mois.



Geneviève Fioraso
Secrétaire d'Etat à
l'Enseignement Supérieur
et à la Recherche



Emmanuel Macron
Ministre de l'Economie,
De l'Industrie et du
Numérique

Annexe 2 : Liste des acronymes utilisés

ABG	Association Bernard Gregory
ANRT	Association Nationale de la Recherche et de la Technologie
APEC	Agence pour l'Emploi des Cadres
BAIP	Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle
BMO	Besoin de Main d'Œuvre
BPIfrance	Banque Publique d'Investissement
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CEREQ	Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications
CGE	Conférence des Grandes Ecoles
CGEiet	Conseil général de l'Economie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies
CGPME	Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises
CGPME	Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises
CIFRE	Conventions Industrielles de Formation par la REcherche
COE	Conseil d'Orientation pour l'Emploi
COMUE	Communauté d'Universités et d'Etablissements
DARES	Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
DIRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DRH	Direction des Ressources Humaines ou Directeur des Ressources Humaines
DUT	Diplôme Universitaire de Technologie
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
EM	Ecole de Management
ETENA	Etudiants Entrepreneurs en Alsace
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
GIFAS	Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales
IGAENR	Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche
IME	Institut du mentorat entrepreneurial
IUT	Institut Universitaire de Technologie
LMD	Licence Master Doctorant
MENESR	Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PEPITE	Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat
PIACC	Program for the International Assessment of Adult Competencies
PME	Petite et Moyenne entreprise
SRI	Stratégie Régionale d'Innovation
TPE	Très Petite Entreprise

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées ou interrogées

Organismes publics et parapublics

Cabinet du ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique

- M. Prunier, conseiller en charge de l'innovation, de l'entrepreneuriat et des PME

Cabinet de la ministre de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche

- M. Philipona, conseiller en charge de la recherche, de l'innovation, de l'espace et des relations avec les entreprises

Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche

- Mme Pradeilles, chef du service de la stratégie des formations et de la vie étudiante
- M. Gouju, délégué du comité Sup'Emploi
- M. Boissin, coordonnateur national du plan étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
- Mme Bruniaux, chef du département du lien formation emploi, direction générale de l'enseignement supérieur

Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique

- Mme Bary, direction générale des entreprises
- M. Bezy, direction générale des entreprises
- Mme Billon, direction générale des entreprises
- Mme Duchêne, direction générale des entreprises
- M. Jouot, direction générale des entreprises

Pôle emploi

- M. Chapuis, directeur de l'innovation et de la RSE
- Mme Gauvin, directrice des affaires et des relations internationales
- Mme Poux, directrice des services aux entreprises
- M. Aventur, adjoint au directeur, direction des statistiques, des études et de l'évaluation

Agence pour l'emploi des cadres

- M. Lamblin, directeur du département Etudes et recherches
- Mme Fossorier, responsable du pôle Etudes insertion, parcours, métiers

Association nationale de la recherche et de la technologie

- M. Randet, président
- Mme Angelier, chef du service CIFRE

Technopole de l'Aube en Champagne

- M. Rousseau, directeur adjoint

Université de Strasbourg

- M. Jeltsch, vice-président, en charge des partenariats avec les entreprises
- Mme Bergmann, vice-présidente déléguée Réussite étudiante

- Mme Hillenweck, vice-présidente déléguée insertion professionnelle
- M. Potier, vice-président délégué aux investissements d'avenir
- Mme Ledig, directeur de l'Association pour le développement des entreprises et des compétences
- M. Philippe, directeur espace avenir
- Mme Lrhezzoui, Espace avenir
- Mme Ledig, responsable entrepreneuriat étudiant ETENA
- Mme SEBTI, chef de projet, pôle de l'entrepreneuriat étudiant ETENA
- M. Burger, doyen de la faculté des sciences économiques et de gestion
- Mme Barth, directrice de l'Ecole de management de Strasbourg
- M. Wehrli, responsable du programme Bachelors, Ecole de management de Strasbourg
- M. Grandclaude, doctorant, laboratoire de recherche Humanis, Ecole de management de Strasbourg
- Mme Santoni, doctorante, laboratoire de recherche Humanis, Ecole de management de Strasbourg

Institut national des sciences appliquées de Strasbourg

- M. Renner, directeur
- M. Leroy, directeur INSA Entreprises
- Mme Gartiser, responsable entrepreneuriat
- M. Remita, directeur du centre de formation continue
- Trois étudiants en cours d'études à l'INSA

Ecole nationale supérieure d'informatique pour l'industrie et l'entreprise

- M. Genaud, directeur de l'antenne de Strasbourg

Université Joseph Fourier (Grenoble)

- Mme Aubert, vice-présidente adjointe formation, orientation et insertion professionnelle
- M. Weil, directeur PEPITE oZer
- M. Finck, directeur adjoint PEPITE oZer

Université Pierre Mendès France (Grenoble)

- M. Janin, vice-président chargé de l'insertion professionnel

Université de Lorraine

- M. Schmitt, directeur du PEPITE PEEL (Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine)

Université de Montpellier

- Mme Sammut, directrice du PEPITE Languedoc-Roussillon

Université Paris-Sud

- Anne Bonnefoy, responsable du service d'insertion professionnelle

Université de Poitiers

- Mme Callier, directrice du service d'accompagnement à la formation, l'insertion, la réussite et l'entrepreneuriat

- Mme Choisy , responsable PEPITE Limousin Poitou-Charentes
- M. Guerin, vice-président en charge du développement économique
- M. Mirambeau, directeur du CFA

Université de la Rochelle

- M. Wallet, direction recherche, études doctorales, Europe.
- Mme Aubert, vice-présidente en charge de l'orientation, de la réussite et de l'insertion professionnelle
- M. Blanchard, président de l'Université de La Rochelle
- M. Auxire, directeur de la maison de la réussite et de l'insertion professionnelle
- Mme Glénat, conseillère orientation et insertion professionnelle (Maison de la réussite)
- Mme Adamowicz, conseillère formation continue (Maison de la réussite)
- Mme Rico, pôle alternance
- M. Bringer, pôle alternance
- Mme Sueur, vice-présidente conseil des études et de la vie universitaire
- Mme Pairé, directrice de la fondation de l'université

Université Saint Quentin en Yvelines

- M. Corbel, vice-président chargé des relations avec les entreprises, des partenariats et de la formation continue

Ecole des mines d'Alès

- M. Goubet, directeur

Bpifrance

- Mme Reinhart, directrice des partenariats
- Mme Geay, directrice Evaluations et études
- M. Stamm, délégué innovation, direction régionale d'Alsace

Communauté d'agglomération de La Rochelle

- M. Maréchal, directeur général des services

Organisation professionnelle

Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)

- M. Roy, vice-présidente en charge des relations sociales
- M. Tissié, directeur des affaires sociales

Associations

Association des ingénieurs et architectes diplômés de l'INSA de Strasbourg

- M. Edel, président

Comité Richelieu

- M. Lecante, vice-président et président de la commission innovation, Comité Richelieu

La fabrique de l'industrie

- M. Weil, délégué général
- Mme Toubal, chef de projet
- M. Bidet-Mayer

Parrainer la croissance

- M. Jacquet, président

Association Bernard Grégory

- M. Mignotte, directeur
- M. Bachelin, chargée d'études et des relations entreprises

Association nationale des directeurs des ressources humaines

- Mme Carradot, secrétaire générale

PhD Talent

- M. Lehee, responsable des opérations

SchoolLab

- M. Fayet, président

Entreprises

- M. Blanchard, directeur exécutif, PagePersonnel
- M. Balayé, directeur des ventes, Linked in
- M. Denis, directeur des solutions Média, Linked in
- Mme Vinchon, présidente, Small IZ beautiful
- Mme Degrevé, responsable du département recrutement, Altedia consultants
- Mme Le Golvan, senior consultant, Altedia consultants
- M. Bonnefoy, président, Anagenesis
- M. G'styr, Pépinière d'entreprises de Haute-pierre, directeur
- Mme Fort, présidente, Studio PixMix
- M. Rax, directeur de participations, Alsace capital
- M. Courrier, président, Bidesiv
- M. Girard, associé, Medeuronet
- M. Bouron, directeur des ressources humaines, groupe SOS
- M. Guri, consultant, Arnold Hartpence&Associés
- M. Stut, directeur régional, Hays
- M. Grandfond, responsable d'équipe, Theodo
- M. Jouanny, développeur, Theodo
- M. Grellier, gérant, Eva group
- M. Leblanc, président, Comitéo
- M. Moulin, directeur des opérations, One-access
- M. Bourrel, programme manager, One-access
- M. Masscheleyn, président, RD2 conseil

- M. Dufays, NEOTIS
- M. Normandin, NEOTIS
- M. Despres, PLUSCOM
- M. Coppolani, PLUSCOM

Annexe 4 : Le recrutement des talents vu par l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Italie et les Pays-Bas

L'enquête relative aux freins à la croissance réalisée, à la demande de la mission, par les services économiques régionaux de Berlin, Rome, La Haye et Londres a mis en évidence beaucoup de similitudes entre les pays. Les incertitudes sur l'évolution de la zone Euro et de l'économie mondiale, l'approvisionnement en matières premières, les coûts de l'énergie, la politique fiscale, les enjeux de propriété intellectuelle et de cybercriminalité, le développement des infrastructures très haut débit, l'impact de la numérisation de l'industrie sur les modes de production et les modèles de travail, la complexité des aides, la bureaucratie, le manque de culture entrepreneuriale et les difficultés de reprise d'entreprises sont identifiés comme des freins à la croissance.

Allemagne

En Allemagne, où les PME représentent 99,6 % des entreprises (59 % des salariés), les PME peinent à recruter les compétences nécessaires à leur croissance : 23 % des recherches d'emploi dans les entreprises de moins de 50 salariés et 11 % dans les entreprises de moins de 250 salariés n'aboutissent pas (contre moins de 2 % dans les grandes entreprises). Un conseil de la jeune économie numérique a été créé pour aider le ministre fédéral de l'économie à développer une politique de soutien aux startups. Ce Conseil a rédigé un rapport proposant des mesures concrètes relatives à cinq domaines : startup et société, infrastructures, soutien, financement et croissance. Certaines de ces mesures ont trait au soutien des startups, à la formation ou à la promotion des groupes sociaux. Ainsi, partant du constat que seuls 8 % des startups sont créées par des femmes dans les TIC (contre 30 % en général), une campagne dédiée à l'entrepreneuriat féminin a été mise en place ciblant conciliation de la vie privée et création d'entreprises ; les rapporteurs préconise la création de dix chaires universitaires orientées vers l'e-entrepreneuriat ; ils recommandent également l'établissement de relations avec les fédérations, les entreprises et les politiques au sein d'instances de dialogue au niveau régional et fédéral, la mise en place d'un mentorat impliquant les créateurs, les membres du Conseil et de l'administration, la création d'un réseau en ligne sous la forme d'un digital club et, enfin, ils suggèrent de faciliter le recrutement de salariés communautaires et extra-communautaires.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les PME représentent 99,87 % des entreprises et 60 % des salariés. Le pays bénéficie d'une croissance forte qui amplifie les difficultés de recrutement des entreprises : 24 % des PME avaient des postes à pourvoir en novembre 2014 (étude Everline & Centre for Economic and Business Research) et 16 % des PME avaient échoué dans leur processus de recrutement (octobre 2014). Une étude réalisée par Sherry Coutu⁷⁷ à la demande du ministre de l'économie en 2014 a mis en exergue le rôle majeur joué par les scale up entreprises⁷⁸ dans la création d'emplois. Selon cette étude, la pénurie de main d'œuvre qualifiée innovante constitue le principal frein à la croissance. Parmi les recommandations de l'étude figurent la création d'un visa « scale up » pour qu'en 15 jours, les entreprises puissent recruter les talents dont elles ont besoin, l'objectif assigné au ministère de l'éducation et aux « Local Enterprise Partnership », de décerner un visa « scale up » aux entreprises

⁷⁷ Entrepreneur, Non-Exec Director, Investor and Advisor to Companies, Universities and Charities

⁷⁸ Une entreprise en phase de scale-up a une croissance de 20% par an en employés et en chiffre d'affaires sur trois ans au moins et a débuté cette phase avec au moins dix salariés

les plus prometteuses, de faire du Royaume-Uni une nation classée parmi les cinq premiers de l'évaluation internationale PISA et de renforcer la coordination entre les scale up et les universités. En 2014, Lord Young a remis au Premier ministre un rapport relatif à l'évolution des petites entreprises entre 2010 et 2015. Ce rapport préconise la création d'un passeport entreprise pour offrir aux employeurs un aperçu détaillé des compétences et de l'expérience des jeunes diplômés ainsi que la mise en place d'un réseau de conseillers pour les entreprises. Il recommande également la création du National College for Digital Skills pour répondre à la faible adéquation entre l'enseignement du numérique et les attentes des recruteurs. Enfin, avec le Growth Voucher Programme, il préconise d'aider les scale up à renforcer leurs dépenses de recrutement et de mentorat : « *recruiting and developing staff* » et « *improving leadership and management skills* ». Cette préconisation a été mise en œuvre sous la forme d'une subvention aux PME à hauteur de 50 % des dépenses.

Italie

En Italie, les PME représentent 99,9 % des entreprises et 80 % des emplois (contre une moyenne de 67 % en Europe - EU28). L'Italie illustre la difficulté rencontrée par la mission pour identifier les entreprises à l'origine de la croissance. Selon deux études⁷⁹ réalisées en 2014, une minorité d'entreprises crée la majorité des nouveaux emplois ; il s'agit de 20 000 PME matures réalisant entre 5 et 50 M€ de chiffre d'affaires, soit un total cumulé de 400 M€. Selon une autre étude du site d'information Lavoce, le vrai levier de la création d'emplois est constitué des PME de moins de cinq ans (entre 2003 et 2011, ces entreprises ont réalisé entre 10 % et 25 % des créations d'emplois annuelles). La difficulté d'accès aux talents ne semble pas aujourd'hui aussi aiguë qu'en Allemagne ou au Royaume-Uni qui connaissent, il est vrai, une réelle croissance économique. Les startups et les PME innovantes bénéficient depuis 2012 et 2015 respectivement d'une reconnaissance⁸⁰, consacrée par des textes réglementaires, à laquelle sont attachés des avantages spécifiques. Ceux-ci portent sur la rémunération des collaborateurs avec des instruments de participation au capital social, crédit d'impôt de 35 % des frais soutenus par l'entreprise en cas d'embauche de personnel hautement qualifié (durée limitée à un an et plafond de 200 000 €). De nouvelles mesures de soutien aux startups innovantes ont été adoptées en février 2015 avec la mise à disposition de prêts à taux zéro plafonnés à 1,5 M€ pour les programmes d'investissement.

Ouvert aux jeunes de 15 à 25 ans et jusqu'à 29 ans pour les étudiants de l'enseignement supérieur mais disposant d'une mauvaise image, notamment auprès des étudiants italiens, l'apprentissage a vu ses effectifs passer de 469 855 apprentis en 2012 à 175 000 en 2008.

Diverses initiatives ont été prises avec deux objectifs : relancer l'attraction des PME auprès des étudiants et développer le mentorat. Au titre du premier objectif, figure l'accord signé par lequel Confindustria⁸¹ et l'Agence Invitalia⁸² s'engagent à promouvoir les collaborations et accords avec les universités, centres de recherche et instituts professionnels, diffuser la culture managériale et aider

⁷⁹ Rapport PME de Cerved et « Empowering » the knowledge of small & medium enterprises management » de l'Université La Bocconi

⁸⁰ Les startups doivent remplir l'une des conditions suivantes pour être qualifiées d'innovantes : au moins 15% de dépenses de R&D, effectifs composés d'au moins 1/3 de doctorants/docteurs/chercheurs ou au moins 2/3 de masters, être titulaire/dépositaire/licenciée d'un brevet ou d'un logiciel enregistré. S'agissant des PME innovantes, deux des trois conditions suivantes doivent être satisfaites : dépenses de R&D supérieures à 3% du coût ou de la valeur totale de la production, effectifs composés d'au moins 1/5 de doctorants/docteurs/chercheurs, être titulaire/licenciée d'un brevet ou d'un logiciel enregistré

⁸¹ L'équivalent du MEDEF

⁸² Agence publique pour l'attraction des investissements et le développement des entreprises

les jeunes diplômés à lancer et gérer leur propre entreprise. Dans la même logique, le programme mis en œuvre par le ministère de l'instruction, de l'université et de la recherche, conjointement avec la conférence des recteurs et Confindustria vise à sélectionner et insérer 136 jeunes docteurs pendant au moins deux ans dans des entreprises fortement orientées vers la recherche et l'innovation. Au titre du second objectif, un programme de Confindustria promeut la rencontre entre les startups à haut potentiel de croissance et les PME, et vise à accélérer l'innovation, investir en externalisant la R&D, améliorer les produits et les processus de production et diversifier l'activité. Via ce programme « AdottUp⁸³ », les entreprises peuvent accueillir en interne des talents ce qui leur permet de se renouveler et de se développer.

Pays-Bas

Aux Pays-Bas, les PME comptent pour 99,8 % des entreprises (66 % des salariés) et constituent un des principaux gisements d'emplois du fait de l'appétence des néerlandais pour la création d'entreprises (28,7% de microentreprises contre une moyenne européenne de 23 %). On considère qu'un emploi créé dans le secteur de la R&D induit huit emplois supplémentaires dans la chaîne industrielle. L'organisation patronale des PME a remis un rapport préconisant des mesures pour favoriser la croissance des PME. Parmi ceux-ci, l'élargissement des dispositifs fiscaux favorisant l'innovation dans les PME, le renforcement des capacités des incubateurs et une meilleure utilisation des TIC. Le pôle d'entreprises d'Eindhoven souligne que pour attirer de nouvelles entreprises, la région doit s'assurer de la présence d'entreprises de haut niveau afin qu'elles disposent d'un vivier de talents. Ces pôles financent des équipements et proposent des stages ainsi que des séminaires de formation aux étudiants étrangers. Ces étudiants se voient aussi proposer un accompagnement spécifique pour les aider à s'installer aux Pays-Bas à l'issue de leurs études grâce à un partenariat entre l'enseignement supérieur et les entreprises. Les talents étrangers expérimentés font aussi l'objet d'attentions particulières avec des programmes de soutien (emploi, langue) financés par les régions et une assistance dans les démarches administratives (logement, école).

A l'initiative du pôle d'entreprises d'Eindhoven, une plate-forme d'échange entre employeurs et talents a été créée. Elle permet ainsi au plus gros employeur de mettre à disposition des PME de la plate-forme les candidatures qu'il reçoit. L'intérêt de cette démarche est double : les PME bénéficient d'un vivier de compétences qui serait hors de portée pour elles et, en retour, les grandes entreprises font profiter leurs sous-traitants d'un personnel hautement qualifié en recherche d'emploi.

⁸³ « Littéralement : « Adopter une startup »