

## Valoriser l'entreprise de taille intermédiaire

**Emmanuel Macron a récemment manifesté le souhait que la France compte 1 000 entreprises de taille intermédiaire (ETI) supplémentaires d'ici à la fin de son quinquennat. Convaincu que les ETI ont un rôle majeur à jouer dans l'effort national de réindustrialisation et de souveraineté, le Gouvernement met ainsi en lumière une catégorie d'entreprises encore méconnue du grand public.**

**Pourquoi cette attention récente de la part du Gouvernement? Les ETI souffrent-elles des tensions sur le marché de l'emploi? Quelles sont leurs clés pour attirer les talents?**

### Des poids lourds de l'économie française

Les entreprises de taille intermédiaire comptent 5 900 entités. Elles génèrent près d'un tiers du chiffre d'affaires national, un quart des dépenses en R&D et plus de 33 % des recettes à l'export. Avec 25 % de l'effectif salarié, elles représentent souvent le pilier économique et d'emploi des régions où elles se concentrent.

Leur impact territorial et leur rôle dans des secteurs clés les rendent donc essentielles à la souveraineté et la réindustrialisation de notre pays. De prime abord, les ETI ne semblent pas se démarquer des PME et des grandes entreprises en matière de structures et de dynamiques d'emploi. L'évolution de l'emploi dans les ETI entre 2009 et 2019 suit en effet des dynamiques sectorielles qui ne sont pas propres à cette catégorie. Ainsi, du fait du mouvement de désindustrialisation du pays, seules les ETI industrielles sont en pertes nettes d'emploi. Les ETI sont donc des entreprises comme les autres et sont confrontées aux mêmes difficultés de recrutement sur le marché actuellement tendu du travail. Elles sont en revanche d'autant plus impactées qu'elles dépendent étroitement de leur capacité à préserver les talents et à recruter pour générer de la croissance.

C'est pourquoi nous avons voulu étudier, dans le cadre de notre mémoire de fin de scolarité au Corps des mines,



qui vient de donner lieu à la publication d'un ouvrage<sup>1</sup>, les facteurs d'attractivité des ETI.

### Le rôle clé du capital humain pour les ETI

Les ETI génèrent environ un tiers de la valeur ajoutée nationale, mais possèdent seulement 26% des immobilisations corporelles (infrastructures, machines, etc.), quand les grandes entreprises possèdent 58% d'actifs pour générer "seulement" 43% de cette valeur ajoutée. Malgré

leurs infrastructures limitées, les ETI, et en particulier les ETI industrielles, tirent parti des compétences de leur personnel pour créer de la valeur économique.

Les ETI considèrent ainsi les difficultés de recrutement et de fidélisation de leurs collaborateurs comme l'un des principaux freins à leur croissance.

## Des rémunérations compétitives, sauf dans l'industrie

Cela peut surprendre : les ETI rémunèrent en moyenne à des niveaux compétitifs par rapport aux grandes entreprises, notamment quand elles sont exposées à l'international. Si le salaire horaire brut moyen offert par les ETI reste très légèrement en deçà de celui des grandes entreprises (21,70 euros contre 23,10 euros), il est pour autant bien plus attractif que celui des PME (18,40 euros). L'écart avec les grandes entreprises devient toutefois plus tangible dans certains secteurs : la construction, les transports et, particulièrement, l'industrie. Dans les ETI industrielles, le salaire horaire brut moyen (22,60 euros) est en effet nettement moins important que dans les grandes entreprises (28,20 euros).

Il est peu aisé de justifier exhaustivement cet écart (pouvant provenir de différences d'implantation, de qualification des métiers, d'effets d'expérience, de rémunérations complémentaires, etc.), mais il s'accroît avec l'âge des salariés, avec un décrochage net dans l'industrie autour de 40 ans, générant pour les ETI de grandes difficultés de rétention des compétences clés (fig. 1).

## Un rapprochement nécessaire avec les milieux éducatifs et l'enseignement supérieur

En France, exception faite du stage de troisième, le parcours scolaire ne prévoit quasiment aucune interaction directe des élèves avec l'entreprise, pourtant au centre de l'activité économique du pays. L'annonce récente d'une nouvelle obligation de stage en seconde est à cet égard une bonne nouvelle. Sa mise en œuvre devra néanmoins être bien cadrée afin de s'assurer que les offres de stage seront intéressantes pour les élèves.

Le collège et le lycée sont des lieux essentiels pour insuffler des vocations. Les élèves ne peuvent cependant s'appuyer

que sur l'univers dans lequel ils évoluent pour guider leur réflexion, ce qui les détourne naturellement des métiers inconnus ou faisant l'objet de préjugés – en particulier la plupart des métiers en tension. En entretenant une porosité entre les milieux éducatif et professionnel, on peut espérer ouvrir les élèves à des modèles sortant du cadre familial, des rêves d'enfant ou des séries télévisées.

Pour les ETI, le passage dans l'enseignement secondaire peut ainsi être le bon moment pour se faire connaître et capter des élèves dans leur bassin d'emploi, notamment les profils les moins mobiles. Si aller au contact du milieu éducatif est évidemment très chronophage, les ETI ont un avantage particulier puisqu'« *il y a toujours une ETI proche d'un collège* », comme nous l'a dit le fondateur d'Axon' Cable, Joseph Puzo. Lors de l'instauration, dans les années 1990, des stages d'une semaine en entreprise pour les élèves de troisième, ce patron d'ETI avait décidé d'accueillir une classe entière du collège proche et de mettre une salle à disposition. Les professeurs ont été invités à structurer leurs cours autour de ce que l'entreprise a à offrir : échanges avec une filiale étrangère pour le cours d'anglais, passage au laboratoire pour parler résistance et conductivité des câbles en physique, etc. À la fin de la semaine, les élèves devaient réaliser une grande restitution devant 200 personnes, dont des chefs d'entreprise locaux. L'instauration du nouveau stage en fin de seconde est ainsi une opportunité à saisir.

Ce rapprochement vaut aussi et surtout pour l'enseignement supérieur. Les ETI n'exercent pas une influence significative sur l'ingénierie des formations, elles sont peu représentées dans les instances décisionnaires et plusieurs affirment n'avoir aucun contact avec les universités. Par ailleurs, elles se saisissent insuffisamment des dispositifs qui aident à intégrer des jeunes en formation via l'apprentissage, le doctorat et le recours aux thèses CIFRE, par exemple.

## Cultiver l'attractivité des territoires

Les ETI doivent travailler sur deux fronts pour renforcer leur attractivité : attirer des talents locaux et cultiver l'attractivité de leur territoire afin de favoriser les mobilités.

Les entreprises sont bien sûr limitées pour compenser les lacunes de leur territoire, notamment en matière d'emploi du conjoint, de transport, d'offre de soins et d'éducation.

Ces lacunes peuvent détourner jusqu'à 20 % des candidats ayant réussi leurs entretiens.

Les ETI font face à un défi supplémentaire à travers le déséquilibre géographique entre les lieux de formation des étudiants et leurs zones d'implantation. Tandis que près de 75 % des sites de production des ETI sont localisés dans des villes moyennes et des zones rurales, les deux tiers des étudiants sont concentrés dans les 22 plus grandes villes de France, et seulement 0,4 % de

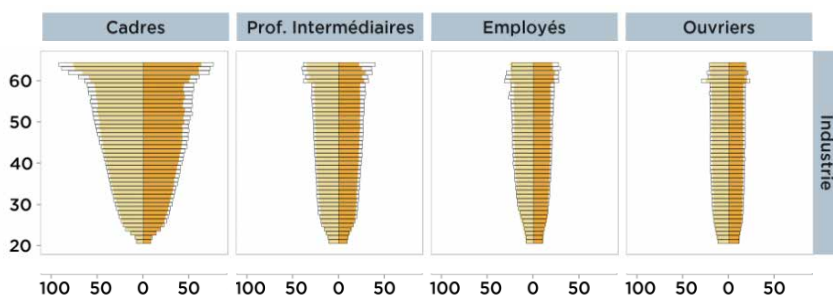


Fig. 1 : Évolution du salaire horaire brut des salariés de l'industrie par catégorie d'entreprises, classe d'âge et PCS, en euros. (ETI = barres pleines, GE = barres aux contours noirs; gauche = homme; droite = femme). Source : INSEE, FARE, DADS, 2019. Données traitées par la chaire etilab.

## « Seul 11 % du grand public semble au fait de la signification de [l']acronyme [ETI] »



l'offre d'enseignement supérieur est implantée en dehors des aires urbaines.

En outre, les ETI se heurtent à deux profils de candidats peu mobiles : les jeunes surdiplômés, attachés aux métropoles, et ceux moins qualifiés, enracinés localement, souvent pour des raisons financières.

Favoriser la mobilité de ces profils est ainsi un enjeu de premier plan pour faire face au tarissement du vivier local. Les dispositifs de mobilité interrégionale (logement, mobilité, permis...), nombreux et opaques, sont peu utilisés par les ETI. Ainsi, le volontariat territorial en entreprise (VTE), pendant du volontariat international en entreprise (VIE), reste largement méconnu<sup>2</sup>. Un recensement et une simplification des dispositifs existants facilitant le parcours du jeune comme celui de l'entreprise seraient certainement appréciés. De même, un plan de communication sur la mobilité interrégionale, à l'instar de celui du programme Erasmus pour la mobilité internationale des étudiants, pourrait être bénéfique.

Pour attirer des employés prêts à se déplacer, les ETI doivent s'efforcer de rendre leur territoire attractif. Elles concentrent d'ailleurs leurs actions RSE au niveau local ou régional, en privilégiant les actions à impact direct sur le territoire qui permettent de développer la vie locale<sup>3</sup>. Les cinq principales causes soutenues sont ainsi l'éducation, l'insertion, la culture, le sport et le patrimoine<sup>4</sup>.

Ces actions contribuent au maintien d'une qualité de vie sur le territoire, un critère essentiel pour un tiers des Français envisageant un déménagement. Cependant, les critères de choix varient selon les catégories socio-professionnelles. Ainsi, les plus aisées sont préoccupées par l'accès aux soins et aux commerces de proximité, tandis que les plus modestes cherchent principalement des opportunités d'emploi et de logement.

Face à des problèmes d'attractivité locaux, il semble illusoire d'espérer des remèdes efficaces provenant de politiques publiques globales. Les ETI expriment d'ailleurs une très forte préférence pour les dispositifs pilotés à l'échelle locale. En effet, 58% d'entre elles considèrent que leur statut leur confère un atout auprès des pouvoirs publics locaux, contre seulement 29% qui ont la même opinion à l'égard des pouvoirs publics nationaux. Ainsi, Albéa, ETI spécialisée dans l'emballage de produits cosmétiques, s'appuie régulièrement sur le maire de sa commune d'implantation, Sainte-Menehould. Cet élu a joué un rôle crucial lors de l'implantation de l'ETI sur ce territoire de la Marne pour garantir le foncier nécessaire au projet d'usine, ainsi que pour sécuriser l'emprunt lié à la construction du bâtiment (via une garantie de loyer). Il s'est également mobilisé sur la construction d'un restaurant interentreprise. En outre, la réhabilitation de bâtiments voisins est en réflexion, pour créer des logements qui seraient loués par l'entreprise afin d'accueillir des stagiaires éloignés du bassin d'emploi.

### Valoriser une catégorie d'entreprises en manque de visibilité

L'Union européenne ne distingue aujourd'hui que deux catégories d'entreprises : les PME (moins de 250 salariés) et les grandes entreprises. Plusieurs ETI interrogées notent que cela les expose à des contraintes réglementaires disproportionnées. Des travaux sont d'ailleurs en cours pour créer une catégorie intermédiaire à l'échelle européenne afin de rendre la réglementation plus progressive et de prévoir des allègements et des exceptions pour les entreprises relevant de cette catégorie.

À l'échelle même de la France, la catégorie des ETI est largement méconnue. Si l'avènement de la catégorie

statistique des ETI a permis de mettre en lumière ces entreprises dans un certain nombre d'études, le sentiment que cette définition opère "par la négative" (ni PME, ni grandes entreprises), sans éléments d'identité propre, est souvent partagé.

Les ETI ne seraient alors par nature que "l'amas" des entreprises trop grandes pour être des PME et trop petites pour être des grandes entreprises.

L'absence d'un imaginaire partagé autour de cette appellation nuit évidemment à leur attractivité. À la fin des années 2010, seul 11 % du grand public semble au fait de la signification de cet acronyme, selon une étude du METI (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire).

De plus, une part significative des ETI sont des entreprises B2B, fournisseurs de rang 1, 2 ou 3, ce qui les rend peu visibles du grand public. À l'inverse, des entreprises comme Urgo ou La Belle-Îloise sont largement reconnues, du fait de leurs activités B2C, sans que l'on sache qu'il s'agit d'ETI. On connaît beaucoup moins Socotec, spécialisée dans le *testing*, l'inspection et la certification du bâti, ou Septodont, leader mondial de l'anesthésiant dentaire.

Il est donc essentiel que chaque ETI construise sa marque employeur. Pierre Marcel, dirigeant de Tournus Équipement (Saône-et-Loire), fournisseur de pièces et de meubles en inox pour la gastronomie et l'agroalimentaire, a très vite compris l'intérêt de développer la marque employeur de son ETI pour parvenir à recruter. Il s'agissait de redonner de l'amour-propre et de la fierté en travaillant sur l'identité de l'entreprise. Ainsi, chez Tournus, « *on n'est pas des plieurs de tôle, mais des équipementiers de la gastronomie française* ». Il faut valoriser les atouts de l'entreprise en interne, renforcer le dialogue social et travailler sur la communication. À cet effet, Tournus s'appuie sur quelques marqueurs forts : les prix, les labels, les clients emblématiques comme Top Chef... Surtout, la communication est faite à la fois dans la presse locale, pour se faire connaître dans le bassin d'emploi, et en ligne, en vue d'attirer des profils plus sensibles à l'effet de marque, les jeunes diplômés notamment.

## Vers une marque ETI collective?

La catégorie des ETI devrait aussi renforcer sa "marque employeur". Ce serait en effet un atout, tant pour se faire connaître et peser politiquement que pour recruter certains types de profils aujourd'hui attirés par des catégories d'entreprises mieux identifiées.

Cette marque ETI servirait de renfort à leurs marques employeurs. Elle pourrait être particulièrement bénéfique aux plus petites ETI et à celles qui ont du mal à capitaliser sur leur image B2B. Les plus grandes ETI et les ETI en B2C pourront, elles, lui servir de tremplin en devenant des représentantes de premier plan de la catégorie.

Des premiers travaux ont été initiés par le METI début 2020, pour façonner une marque ETI cohérente. La crise du Covid-19 a toutefois ralenti la dynamique engagée, qui mériterait d'être relancée. Un des plus gros enjeux de ce chantier sera inévitablement sa mise en œuvre. Les budgets de communication reposent aujourd'hui

majoritairement sur les budgets restreints des entreprises adhérentes. Un net effort de l'État semblerait cohérent avec ses objectifs de réindustrialisation et de revitalisation dans les territoires.

Pour accompagner cette ambition, la création d'un événement grand public permettrait d'augmenter la visibilité des ETI, tout en diffusant un discours fédérateur. Le Next40, événement annuel qui réunit les 40 start-up et scale-up françaises les plus prometteuses, organisé par la French Tech, peut être une source d'inspiration à cet égard.

« *Le problème, c'est que les ETI ont les ambitions des grands groupes avec les ressources des PME* », nous disait un DRH d'ETI. Elles disposent néanmoins de nombreux atouts de séduction méconnus des candidats à l'emploi.

*Louis Gaget et Manon Nguyen Van Mai,  
ingénieurs des mines*

## NOTES

1. L. Gaget et M. Nguyen Van Mai, *ETI et talents : les clés pour que ça matche*, Les Docs de La Fabrique, Presses des Mines, Paris, 2024.
2. Seulement 35 % des ETI ont connaissance de l'existence et du rôle du VTE, qui permet d'accompagner les entreprises industrielles et de service à l'industrie situées dans un des territoires labellisés du programme Territoires d'industrie. Une aide financière plafonnée à 4 000 euros est mise en place pour le recrutement d'un jeune talent sur un poste à responsabilité.
3. D'après le Baromètre du mécénat d'entreprise en France de l'IFOP (2022), 1 ETI sur 2 est impliquée dans le mécénat, dont 84 % agissent au niveau local. C'est la seule catégorie à avoir vu augmenter le nombre de mécènes et le montant global des dons entre 2019 et 2020.
4. Source : METI (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire), 2020.

### La Gazette de la Société et des Techniques

La Gazette de la Société et des Techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :  
<https://www.annales.org/gazette.html>

### RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

Dépôt légal Janvier 2024

#### La Gazette de la Société et des Techniques

est éditée par les *Annales des Mines*

120, rue de Bercy – télédéc 797 – 75012 Paris

<https://www.annales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84 – Mél. : michel.berry@ecole.org

N° ISSN 1621-2231

**Directeur de la publication** : Grégoire Postel-Vinay

**Rédacteur en chef** : Michel Berry

**Illustrations** : Véronique Deiss

**Réalisation** : École de Paris du management

**Impression** : service de reprographie du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique

