

INSTITUT  
MONTAIGNE



**meti**  
MOVEMENT DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE  
LES ENTREPRISES DE LONG TERME

ETI\* :  
taille intermédiaire,  
gros potentiel



RÉSUMÉ EXÉCUTIF JANVIER 2018

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

INSTITUT  
MONTAIGNE



# GROUPE DE TRAVAIL

---

## Président

- **Arnaud Vaissié**, co-fondateur et président-directeur général, International SOS

## Membres

- **Emmanuelle Barbara**, senior partner, August Debouzy
- **Philippe Chalon**, directeur des relations institutionnelles, International SOS
- **Aulde Courtois**, directeur général adjoint, Spallian
- **Vanessa Lamorre-Cargill**, Innovation Champion Director / directrice innovation, Sodexo
- **Daniel Laurent**, conseiller du président, Chargeurs
- **Jacky Lintignat**, alors directeur général, KPMG
- **Alexandre Montay**, délégué général, METI

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

---

**L'emploi et la création de richesses passent par l'entreprise. L'emploi dépend *in fine* de la capacité de l'entreprise à trouver des clients et donc à générer de la demande.**

Pour parvenir à croître et à se développer, les entreprises, notamment les **PME et les ETI, ont besoin d'agilité constante**. Des délais de décision des pouvoirs publics, mais aussi des délais de paiement trop longs peuvent être critiqués pour ces dernières.

Au dernier trimestre 2017, l'emploi salarié a augmenté de 49 900 dans le secteur privé, alors qu'il a diminué de 5 400 dans la fonction publique. Sur un an, l'emploi salarié s'est accru de 269 100 (soit + 1,1 % par rapport à 2016) : + 260 100 dans le privé et + 9 000 dans le public. **Il est intéressant de relever que 97 % des nouveaux emplois salariés dans le privé en 2017 sont issus du secteur marchand (+ 253 200)<sup>1</sup>.**

Le secteur marchand est donc fondamental à la bonne marche du pays parce qu'il contribue grandement à créer de la valeur économique, ce qui permet de financer notre modèle social par le moyen de l'impôt et des prélèvements obligatoires. Par conséquent, **la qualité de vie des citoyens dépend largement de l'écosystème entrepreneurial et de la capacité des entreprises à générer de la valeur. La pérennité et la robustesse de nos entreprises sont donc bien des sujets d'intérêt général.**

---

<sup>1</sup> Insee, « *Au troisième trimestre, l'emploi salarié ralentit légèrement* », consulté le 30 décembre 2017

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les petites et moyennes entreprises (PME) de croissance sont **un actif stratégique pour le pays**. Il s'agit de la catégorie d'entreprises qui génère le plus d'emplois. **Sur 187 200 emplois nets créés dans le secteur marchand en 2016, 156 000 ont été créés par les ETI<sup>2</sup>.**

Les ETI jouent donc un rôle majeur. Par ailleurs, elles sont essentielles au rebond industriel du pays. Plus que les autres entreprises, elles sont portées par une double ambition : croissance et développement international.

Cependant, au regard de nos voisins européens, notre réseau d'ETI est moins dense : **12 500 ETI en Allemagne, 10 500 au Royaume-Uni, 8 000 en Italie contre seulement 5 300 en France<sup>3</sup>** (soit 0,2 % du nombre total d'entreprises).

L'écosystème de l'entrepreneuriat et de la compétitivité des entreprises en France doit évoluer, et s'adapter en permanence. **Au cours de ces 30 dernières années, la France a connu un rythme de réformes structurelles très inférieur à celui de ses voisins européens.** Par conséquent, notre pays est aujourd'hui dans **une situation imposant un sérieux rattrapage, notamment en matière de compétitivité et de fiscalité.** En donnant à ses ETI les moyens de redevenir compétitives, la France augmentera ses chances de retrouver sa place dans la mondialisation. La transformation de l'écosystème actuel ne pourra être menée à bien que par des initiatives pragmatiques et ambitieuses.

---

<sup>2</sup> METI, *op. cit.* et Insee

<sup>3</sup> METI, *op. cit.*

## 1. Les ETI françaises d'aujourd'hui dans le monde de demain

### Ancrage local, projection internationale

Les entreprises sont des éléments structurants de la vie économique et sociale à l'échelle des territoires. En particulier, les ETI sont implantées dans tout l'Hexagone et y ancrent les savoir-faire dans les territoires, notamment les savoir-faire industriels. **Ainsi, 78 % des sites de production des ETI se situent en dehors de la région parisienne et 41 % des salariés qu'elles emploient travaillent dans l'industrie, contre moins de 15 % pour l'ensemble des entreprises<sup>4</sup>.**

Cet ancrage dans les territoires ne les empêche pas de se projeter à l'international : trois ETI sur quatre exportent, contribuant fortement au rétablissement de la balance commerciale française.

### Temps long et innovation

Les ETI se caractérisent par une capitalisation patrimoniale et familiale : elles inscrivent leur croissance dans le temps long. Pour cela, elles cherchent à maîtriser leur capital et à financer leur développement, qui n'obéit pas qu'à une logique de rentabilité à court terme. Ce développement se fait par croissance organique et prudemment par croissance externe.

**Cette recherche d'une croissance pérenne place l'innovation au cœur de la stratégie des ETI.** En effet, pour faire face à la concurrence internationale et rester compétitives, l'innovation s'impose comme une nécessité à laquelle elles souscrivent sans renier leur

---

<sup>4</sup> Insee.

ancrage local. Ainsi, elles doivent se spécialiser afin de trouver les niches qui leur permettront de **monter en gamme**, et d'augmenter leur compétitivité sur le marché mondial.

### Compétitivité du site France

Une réflexion sur la contribution des ETI à notre économie et à sa croissance impose de repenser la compétitivité du site France, notamment en matière fiscale et réglementaire. Ces transformations doivent aboutir à un nouvel écosystème favorable à l'aventure entrepreneuriale.

## 2. Pour une nouvelle conception de l'écosystème entrepreneurial

8

La prospérité de la France dépend de la profitabilité de ses entreprises en général et de celle des ETI en particulier : elles créent de l'emploi dans les territoires, exportent de manière significative et soutiennent l'activité industrielle du pays. Dans leur développement à l'international, elles ont besoin d'un cadre réglementaire et fiscal national qui soit compétitif pour faire jeu égal avec leurs concurrents étrangers.

Elles doivent aussi pouvoir se transformer et innover rapidement : elles ont ainsi besoin d'attirer des talents et de développer le capital humain.

Nous avons identifié cinq principaux champs d'actions sur lesquels une nouvelle vision de l'économie, réconciliée avec l'esprit d'entreprise, doit se déployer et s'appliquer en des actions concrètes.

### 3. Propositions

#### Agir sur le champ culturel

Réaffirmer le lien qui existe entre profitabilité des entreprises et pérennité du modèle social.

**Proposition 1 : faire connaître les ETI et l'ensemble des métiers qu'elles recouvrent auprès des lycéens et des étudiants.**

Les écoles d'ingénieur et les universités ne fabriquent pas assez de profils dont les ETI ont besoin pour leur développement. Il est nécessaire de faire connaître et de mettre en valeur ces métiers techniques et scientifiques qui constituent bien souvent l'ossature de nos ETI. En outre, il est **important d'expliquer l'intérêt pour un jeune de rejoindre une ETI ou une PME de croissance**. En effet, elles offrent des perspectives de carrières très intéressantes avec des prises de responsabilité et une reconnaissance plus rapides que celles que peuvent offrir les grands groupes par exemple. Les ETI pourraient également s'engager à parrainer des classes, soit au collège, soit au lycée. Dans le cadre d'une convention nationale signée avec le ministère de l'Éducation nationale, les ETI détacheraient de façon mutualisée des collaborateurs pour des moments d'échanges informels qui permettraient aux élèves de découvrir le monde et les métiers de l'entreprise par le témoignage de collaborateurs.

**Proposition 2 : adopter un discours positif sur la création d'emplois en mettant en avant les réussites individuelles sur le plan local et régional.**

Le chômage de masse sévit en France depuis plus de trente ans, ce qui indique que ses causes sont structurelles et non conjoncturelles.

Ce fléau économique et social appelle des réformes de fond pour lever les obstacles qui subsistent à la création massive d'emplois en France. Cependant, des entreprises continuent de créer des emplois et développent de l'activité sur les territoires. **Il serait utile que les pouvoirs publics communiquent de manière plus fine sur les succès des entreprises contribuant à l'emploi qui est la clef de la pérennité de notre modèle social.**

### Agir sur le champ social

Associer les salariés à la réussite de l'entreprise et à sa pérennité. Evaluer la mise en œuvre des nouvelles obligations législatives et créer une culture de la confiance entre entreprises et administrations.

#### **Proposition 3 : développer l'actionnariat salarié, l'intéressement et la participation.**

- Exonérer de forfait social, actuellement à 20 %, les politiques volontaristes d'intéressement (c'est-à-dire tout accord d'épargne salariale supérieur au minimum imposé par la loi) ainsi que les politiques volontaristes de participation qui vont au-delà de la participation légale.
- Harmoniser les dispositifs de participation et d'intéressement.

#### **Proposition 4 : laisser la possibilité aux PME et aux ETI d'expérimenter un « Conseil d'entreprise » à l'allemande.**

Il serait fondé sur l'élection des représentants des salariés à tous les étages et doté de prérogatives élargies (venant modifier le dispositif déjà prévu par les ordonnances)

Il est intéressant de relever qu'en Allemagne, un salarié élu a l'obligation légale d'agir dans l'intérêt de l'entreprise et non pas dans l'intérêt de son organisation syndicale. C'est la **recherche d'un compromis constructif et non la confrontation qui prévaut.**

**Proposition 5 : encadrer et évaluer la mise en œuvre des nouvelles obligations législatives et réglementaires en direction des entreprises. Publier à la fin de chaque année un rapport faisant état de l'évolution quantitative du code du travail en termes de pages et d'articles.**

L'objectif est de mesurer l'efficacité de la réglementation et de rendre accessibles et intelligibles les normes qui régissent le droit du travail. Aujourd'hui, notre code du travail est plus épais et plus dense que le plus long des romans français. « *À la recherche du temps perdu* » de Marcel Proust contient 3 000 pages, le code du travail, 3 077 pages. Afin d'apporter les preuves de la simplification du code du travail, il serait utile de publier à la fin de chaque année un rapport faisant état de l'évolution quantitative en termes de pages et d'articles. Par ailleurs, ce rapport annuel devra également mesurer l'efficacité de la réglementation, c'est-à-dire **évaluer si l'objectif de simplification s'est bien traduit dans les textes.**

De même, il est essentiel de **créer une culture de la confiance entre entreprises et administrations.** Il s'agit de bannir l'obsession du contrôle excessif qui freine largement la bonne marche des entreprises et notamment des PME. Afin de s'assurer de la pertinence des politiques économiques décidées par les dirigeants politiques, l'impact des réformes et de leurs effets doit être rigoureusement évalué pour que la décision législative soit prise de la façon la plus éclairée. À cette fin, un organe consultatif, indépendant et du Parlement et

de l'administration, devrait systématiquement produire une analyse d'aide à la décision à l'image de ce qui se fait au Royaume-Uni par exemple avec l'*Institute for Fiscal Studies*.

**Proposition 6 : créer un « passeport croissance » pour accompagner l'entreprise dans son développement.**

Afin de supprimer la barrière des seuils (passage de 49 à 50 salariés par exemple), il s'agirait, au moment du passage d'un seuil fiscal ou social, de figer pour une durée de cinq ans la situation sociale, fiscale et administrative de l'entreprise. Ce « passeport croissance » fonctionnerait comme un rescrit simple et automatique délivré par l'administration. Charge à l'entreprise de se mettre en conformité avec la législation au terme des cinq ans.

### Agir sur le champ fiscal

Pour garder les centres de décision en France et soutenir les stratégies de conquête internationale de nos ETI, assurer la continuité du capital et en faciliter la transmission.

**Proposition 7 : aménager la fiscalité des transmissions d'actions afin de sanctuariser le capital productif avec :**

- un sursis d'imposition pour la transmission aux descendants ;
- une restriction de l'imposition aux cas de cession effective.

**Proposition 8 : simplifier les Pactes Dutreil.**

- **Simplification et renforcement de la sécurité juridique des « Pactes »** (suppression des attestations annuelles, élargissement du paiement différé fractionné, élargissement des actifs éligibles aux Pactes notamment immobilier et actifs immatériels).

- **Respiration du capital**, en permettant toutes formes de consolidations actionnariales au sein des Pactes.
- Ouverture **des Pactes à l'ensemble des salariés** en déconnectant le régime des droits des mutations à titre gratuit (DMTG) pour ce qui concerne les abattements et tarifs du lien filial entre le donateur ou le défunt et le donataire ou l'héritier.
- Aligement de la fiscalité de la transmission sur celle de nos voisins européens en portant l'exonération des Pactes Dutreil à 95 % en contrepartie d'une durée d'engagement de détention plus longue.

### Agir sur le champ territorial

Développer des *hubs* de croissance dans les régions.

**Proposition 9 : confier aux régions la cartographie des ETI présentes sur leur territoire afin de mieux connaître les besoins et les ressources de ces entreprises.**

**Proposition 10 : demander aux régions de structurer et d'animer le « triangle d'or » Université, Recherche, Entreprise en lien avec les structures patronales locales**

Les régions doivent agir comme catalyseurs dans l'écosystème collaboratif de l'innovation technologique au service des entreprises. Il s'agit d'associer les universités, les PME, les ETI et les grandes entreprises mais aussi les pôles de compétitivité, les Instituts de Recherche Technologiques (IRT) et les branches industrielles en région (par exemple l'UIMM et son Fonds d'Innovation pour l'Industrie).

**Proposition 11** : afin de rendre les collectivités locales et le site France attractifs, supprimer la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) qui grève le capital productif avant même que toute valeur économique n'ait été générée. La suppression de la CVAE serait un accélérateur de croissance au niveau régional.

À l'heure où les collectivités locales recherchent à attirer très activement les investissements sur leurs territoires, il est paradoxal d'avoir un impôt qui pénalise ces mêmes investissements.

**Proposition 12** : transférer aux régions l'ensemble du pilotage de la formation professionnelle initiale (apprentissage et lycées professionnels) et prendre appui sur les ETI pour développer l'apprentissage en :

- simplifiant le cadre juridique de l'alternance (avec des contrats alignés sur le CDD et une harmonisation progressive des contrats de professionnalisation et ceux d'apprentissage) ;
- basculant la majeure partie de l'enseignement secondaire professionnel vers l'apprentissage.

### Agir sur le champ numérique

Les PME de croissance et les ETI sont résolument engagées dans la transformation digitale. Ce mouvement doit être amplifié et accéléré à travers la mise en place d'un environnement davantage incitatif.

**Proposition 13** : écrire la stratégie de la transformation numérique de l'économie.

Cette stratégie numérique nationale est essentielle pour structurer ensuite les budgets publics et les dispositifs fiscaux de soutien à

l'innovation. Les outils doivent être au service de cette stratégie qui aura été validée au préalable par les grandes branches industrielles. La « stratégie numérique 2025 » du gouvernement allemand peut certainement constituer une source d'inspiration.

**Proposition 14 : mettre en œuvre un dispositif de « suramortissement numérique de 150 % » (comme cela a été réalisé avec succès pour le suramortissement productif) favorisant, sans plus attendre, les investissements dans le numérique et favorisant le rapprochement des ETI et PME avec les *start-up* innovantes.**

**Proposition 15 : adapter le CIR au défi de la transformation digitale en créant le CIMENT (Crédit d'Impôt pour la Modernisation des Entreprises) pour en faire un crédit d'impôt nouvelle génération rendu accessible à toutes les tailles d'entreprise, notamment les PME et les ETI.**

15

Il est en outre important de réduire les délais de paiement du CIR qui ont sensiblement augmenté au cours de ces deux dernières années. Le délai considérable entre dépenses effectives et remboursement (en moyenne plus de 12 mois) est particulièrement dommageable aux PME de croissance pour lesquelles *cash is gold!*

**Proposition 16 : dans le cadre de la formation professionnelle dans les PME de croissance et dans les ETI, créer les conditions pour la formation des hommes et des femmes aux nouveaux métiers du numérique.**

Afin de créer un environnement propice à l'acquisition et au développement des compétences digitales, il est nécessaire :

- de favoriser le développement en région de partenariats entre les ETI et les entreprises sociales agréées solidaires comme Simplon qui permettent à des chômeurs de se former au métier du digital ;
- d'exonérer temporairement l'entreprise de charges salariales pour tous les profils recrutés (apprentissage et CDI) *via* ces formations et qui sont effectivement affectés à des métiers « digitaux » ;
- de favoriser l'émergence « d'écoles du digital » créées par une ou plusieurs ETI avec une structure comme Simplon et défiscaliser les investissements consacrés à la mise en place et au fonctionnement de ces structures. Ces écoles seraient ouvertes à des demandeurs d'emploi ou des étudiants souhaitant réorienter leur formation.

# INSTITUT MONTAIGNE



## COMITÉ DIRECTEUR

### PRÉSIDENT

**Henri de Castries**

### VICE-PRÉSIDENT

**David Azéma**, associé, Perella Weinberg Partners

**Jean-Dominique Senard**, président, Michelin

**Emmanuelle Barbara**, *senior partner*, August Debouzy

**Nicolas Baverez**, *avocat*, associé, Gibson Dunn & Crutcher

**Marguerite Béraud-Andrieu**, directeur du pôle Banque de détail en France, BNP Paribas

**Jean-Pierre Clamadieu**, président du comité exécutif, Solvay

**Olivier Duhamel**, président de la Fondation nationale des sciences politiques

**Mireille Faugère**, conseiller maître, Cour des comptes

**Christian Forestier**, ancien recteur

**Marwan Lahoud**, ancien directeur général, Airbus

**Natalie Rastoin**, présidente, Ogilvy France

**René Ricol**, président, Ricol Lasteyrie Corporate finance

**Arnaud Vaissié**, président-directeur général et fondateur, International SOS

**Philippe Wahl**, président-directeur général, groupe La Poste

### PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Claude Bébéar**, fondateur

## CONSEIL D'ORIENTATION

### PRÉSIDENT

**Ezra Suleiman** Professeur, Princeton University

**Benoît d'Angelin** Président, Ondra Partners

**Frank Bournois** Directeur général, ESCP Europe

**Pierre Cahuc** Professeur d'économie, École Polytechnique

**Loraine Donnedieu de Vabres** Avocate, associée gérante, Jeantet et Associés

**Michel Godet** Professeur, CNAM

**Françoise Holder** Administratrice, Groupe Holder

**Philippe Josse** Conseiller d'État

**Marianne Laigneau** Directrice des ressources humaines, Groupe EDF

**Sophie Pedder** Chef du Bureau de Paris, *The Economist*

**Hélène Rey** Professeur d'économie, *London Business School*

**Laurent Bigorgne** Directeur



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

# ETI : taille intermédiaire, gros potentiel

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les petites et moyennes entreprises (PME) de croissance sont un actif stratégique pour la France. Il s'agit de la catégorie d'entreprises qui crée le plus d'emplois sur l'ensemble du territoire. Cependant, au regard de nos voisins européens, notre réseau d'ETI est beaucoup moins dense.

Au cours de ces 30 dernières années, la France a connu un rythme de réformes structurelles très inférieur à celui de nos voisins européens. Par conséquent, notre pays est aujourd'hui dans une situation imposant un rattrapage, notamment en matière de compétitivité et de fiscalité.

Plusieurs mesures et annonces récentes – suppression de l'ISF, ordonnances sur le Code du travail, réforme de la formation professionnelle – vont dans le bon sens. Il est nécessaire de tirer profit de la dynamique actuelle afin d'engager une transformation profonde de notre écosystème entrepreneurial, et de gagner en compétitivité et en attractivité.

C'est le sens des propositions formulées dans ce rapport. Nous dessinons ainsi cinq principaux champs d'action – culturel, social, fiscal, territorial et numérique – pour un développement rapide et ambition de nos entreprises.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine  
notre actualité en vous abonnant  
à notre newsletter sur :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)