

Faciliter le développement  
des ETI et des PME  
à fort potentiel

**Avis**



**Avis**

• • • • •

Faciliter le  
développement  
des ETI et des PME  
à fort potentiel

**15 février 2013**



**Vu** la Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des Communes, des Départements et des Régions,

**Vu** les articles L. 4111-1 et suivants du code général des collectivités territoriales, relatifs à l'organisation de la Région,

**Vu** les articles L. 4241-1 et L. 4241-2 du code général des collectivités territoriales, relatifs aux compétences du Conseil économique, social environnemental régional,

**Vu** la lettre de saisine du Président du Conseil Régional en date du 10 octobre 2011,

**Vu** le projet d'avis transmis par la commission « Compétitivité régionale » du CÉSER-Alsace du 17 janvier 2013,

**Vu** la décision du bureau du CÉSER-Alsace en date du 29 janvier 2013,

**Yves HEIDMANN, rapporteur, entendu en séance plénière,**

Le Conseil économique, social et environnemental régional d'Alsace a voté le présent avis par :

**74 pour**

**4 contre**

**0 abstention**



# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	6
<b>I. PANORAMA DES ETI EN ALSACE</b>	7
1. Définition	7
2. Données régionales	7
<b>II. COMMENT FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DES ETI ?</b>	10
1. Caractéristiques essentielles des ETI auditionnées qui ont réussi	10
1.1. <i>Facteurs de réussite</i>	10
1.2. <i>Difficultés</i>	12
1.2.1. Echelon national	12
1.2.2. Echelon régional	13
1.3. <i>Attentes</i>	13
1.3.1. Echelon national	13
1.3.2. Echelon régional	13
2. Propositions pour développer les ETI d'Alsace	14
2.1. <i>Echelon national</i>	14
2.1.1. Maintenir les crédits d'impôts	14
2.1.2. Dépasser le problème du coût du travail	14
2.1.3. Faciliter la transmission de l'entreprise	15
2.2. <i>Echelon régional</i>	15
2.2.1. Mieux comprendre les ETI	15
2.2.2. Coordonner les interventions régionales	15
2.2.3. Pérenniser la démarche référents de la DIRECCTE	16
2.2.4. Encourager l'esprit réseau	16
2.2.5. Renforcer les capacités des fonds régionaux	16
2.2.6. Accompagner les ETI dans leur politique de recrutement et de formation	17
2.2.7. Améliorer l'attractivité du territoire	17
<b>III. COMMENT AMENER LES PME A DEVENIR DES ETI ?</b>	18
1. Caractéristiques essentielles des PME susceptibles de devenir des ETI	18
2. Propositions pour stimuler la croissance des PME à fort potentiel	18
2.1. <i>Echelon national</i>	18
2.2. <i>Echelon régional</i>	18
2.2.1. Améliorer le financement	18
2.2.2. Encourager l'innovation	19
2.2.3. Inciter à l'export	19
2.2.4. Informer, conseiller, accompagner, former	20
2.2.5. Promouvoir le dialogue social	20
<b>Conclusion</b>	21
<b>Annexes</b>	23
<b>Remerciements</b>	42

## Introduction

Le Président du Conseil Régional a saisi le CESER-Alsace afin d'apporter des pistes de réflexion et d'action sur le thème du développement des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et des PME à fort potentiel de croissance.

Disposer d'un tissu dense d'ETI apparaît comme un enjeu économique et social majeur pour l'Alsace car ces entreprises ont la taille critique pour supporter le coût de l'innovation, se lancer sur les marchés extérieurs et investir. Les ETI recensées en Alsace représentent déjà un poids économique substantiel (entre 20 et 30%, parfois plus, de tous les grands indicateurs) et ont donc vocation en se développant à devenir le fer de lance de la reprise économique, dans le cadre d'une stratégie industrielle régionale, nationale et européenne.

Les statistiques de la Banque de France révèlent que les 128 ETI d'Alsace qu'elle a identifiées emploient 37% des effectifs des entreprises. L'enjeu du développement des ETI, qui passe par l'augmentation de leur valeur ajoutée et l'amélioration de leur compétitivité, est donc bien celui de l'emploi, et dans une autre mesure celui de la réindustrialisation de l'Alsace, puisque 61% d'entre-elles relèvent du secteur industriel.

Si la Région Alsace a mis en œuvre une politique économique incitative pour stimuler le développement régional, moderniser les entreprises et renforcer les filières économiques régionales, les ETI ne sont bénéficiaires d'aucun dispositif particulier. Le développement économique de l'Alsace doit passer par une action prioritaire de la Région en faveur des ETI.

Dans cet avis, le CESER-Alsace fournit des pistes pour mieux qualifier les ETI car la mise en place d'une politique de soutien en leur faveur nécessite de préalablement bien les connaître. Mais les socioprofessionnels s'attachent surtout à infléchir la politique régionale vers des actions qui contribueraient à soutenir le développement des ETI et à stimuler la croissance des PME à fort potentiel.

Le CESER-Alsace a abordé cette saisine dans le contexte d'une situation industrielle particulièrement difficile et dans une période où le chômage ne cesse de progresser.

Les propositions avancées dans cet avis pourraient trouver rapidement une mise en œuvre au niveau de la Région, les ETI et les PME à fort potentiel étant identifiées, et donc s'articuler avec les politiques de filières, de pôles de compétitivité, de clusters et de Recherche / Développement.

# I. PANORAMA DES ETI EN ALSACE

## 1. Définition

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) constituent une catégorie d'entreprises récemment introduite par la loi de modernisation de l'économie à des fins d'analyse statistique et économique<sup>1</sup>.

Sont ainsi qualifiées d'ETI « *les entreprises qui ont entre 250 et 4 999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros* ».

En outre, selon l'INSEE, « *une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI* ».

Malgré la définition officielle qui a été donnée des ETI, les acteurs<sup>2</sup> entendus reconnaissent avoir du mal à cartographier ces entreprises. Les dirigeants d'ETI eux-mêmes n'arrivent pas toujours à déterminer avec précision leur appartenance à cette catégorie.

Cette difficulté tient notamment au fait que :

- La population des ETI est plurielle : les effectifs peuvent être proches de 250 comme de 5 000 (elles ont donc un mode de management, une organisation et des stratégies différentes), et elles peuvent être soit des PME (sous réserve qu'elles respectent certains critères), soit des ETI indépendantes ou des filiales françaises d'ETI étrangères.
- Les trois critères de taille des entreprises (effectifs, chiffre d'affaires, total de bilan), mis en place pour déterminer l'appartenance à cette catégorie, semblent insuffisants pour le CESER-Alsace. Des critères complémentaires, comme la localisation du siège social ou du centre décisionnel, sont à prendre en compte.

## 2. Données régionales

A la demande du CESER-Alsace, la Banque de France régionale a fourni un premier cadrage statistique de la catégorie des ETI dans le but d'évaluer leur nombre et leur poids dans l'économie régionale.

Il ressort de cette étude que le nombre d'ETI en Alsace est évalué à 128 ; elles représentent 1,8% des entreprises alsaciennes, emploient 37% des effectifs et sont majoritairement issues du secteur industriel (61%)<sup>3</sup>.

Par ailleurs, la Direccte et la Région Alsace travaillent à l'élaboration d'une liste commune d'ETI et de PME à fort potentiel de croissance.

---

<sup>1</sup> Voir le **décret n°2008-1354** du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique, pris en application de l'article 51 de la **loi n°2008-776** du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.

<sup>2</sup> Les **acteurs** ayant des liens avec les ETI sont nombreux : Direccte, Région Alsace, Adira, Cahr, Alsace International, CCI, Oséo, Coface, Banque de France, Caisse des Dépôts et consignations, Pôles e compétitivité...

<sup>3</sup> Les données sur le taux d'exportation, le taux de valeur ajoutée et de la productivité par salarié, et la méthodologie employée, sont explicitées en annexe.

En partant des listes disponibles, le CESER-Alsace demande à la Région de faire de ces entreprises la priorité de son futur programme économique. Elle devrait adjoindre à cette liste les PME identifiées par elle lors des travaux de prospective réalisés dans le cadre de la démarche PETRA<sup>4</sup> (Prospective Economique et Territoriale pour la Région Alsace)<sup>5</sup>.

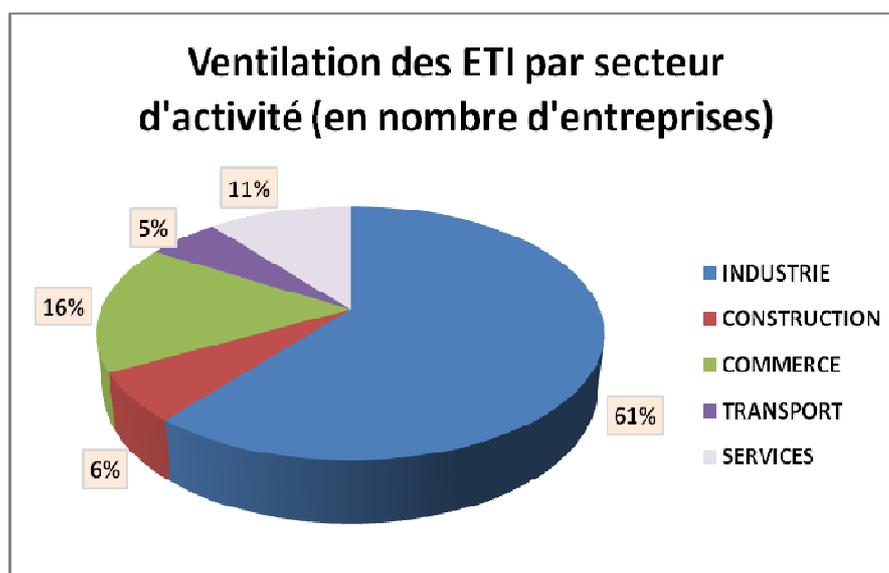
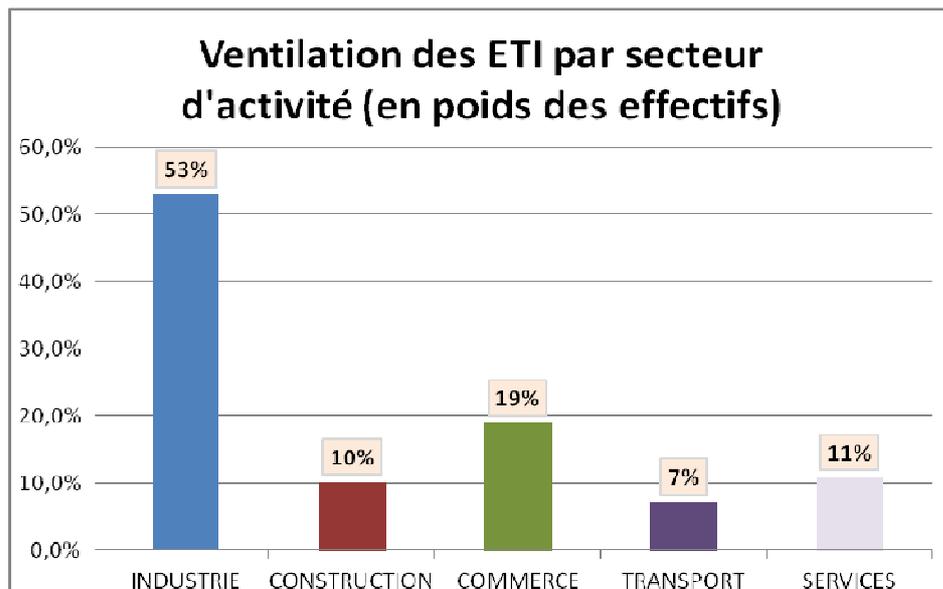
Pour le CESER-Alsace, deux raisons majeures sont à l'origine de cette situation :

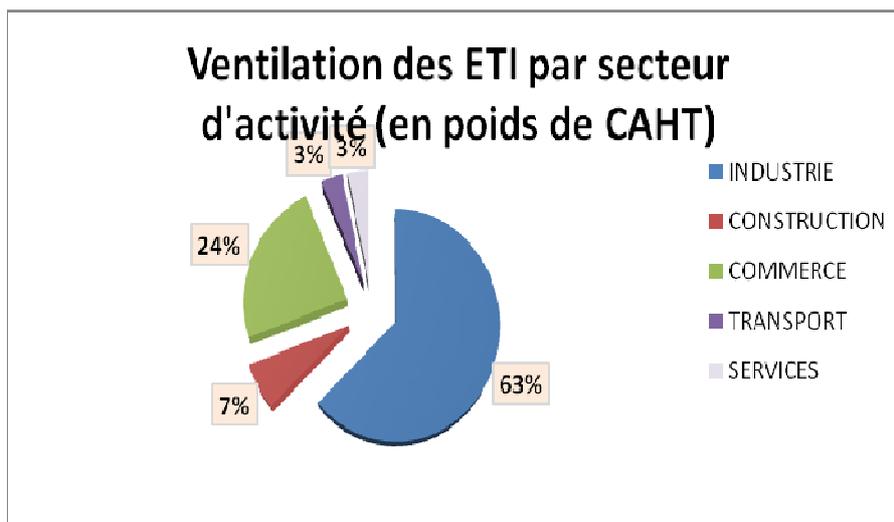
- Plutôt discrètes, les ETI n'éprouvent pas la nécessité d'entretenir des contacts très poussés avec leur environnement qu'elles semblent pour certaines méconnaître ou mal connaître, ce qui pose la question des liens économiques, sociaux et environnementaux dans les bassins de vie, d'emploi entre les entreprises et les collectivités locales ; il est donc difficile pour les acteurs d'obtenir de leur part des renseignements qualitatifs.
- Les données récoltées par les acteurs lors de leurs rencontres avec les ETI ne sont pas partagées, encore moins centralisées. Ces acteurs arrivent en outre ni « groupés » ni « coordonnés » devant les chefs d'entreprises, et mesurent eux-mêmes la nécessité d'avoir sur le sujet une démarche plus structurée.

Secteurs d'activité	ETI DENOMBREMENT					
	Entreprises	en %	Effectifs	en %	CAHT (en k€)	en %
INDUSTRIE	78	60,9%	47 038	52,9%	13 366 004	63,0%
CONSTRUCTION	8	6,3%	9 010	10,1%	1 392 518	6,6%
COMMERCE	21	16,4%	16 792	18,9%	4 998 588	23,6%
TRANSPORT	7	5,5%	6 370	7,2%	728 230	3,4%
SERVICES	14	10,9%	9 647	10,9%	716 311	3,4%
TOTAL	<b>128</b>	100,0%	<b>88 857</b>	100,0%	<b>21 201 651</b>	100,0%

<sup>4</sup> Le **dispositif Petra** concernant la prospective économique n'a plus été réactivé depuis fin 2009. A partir de 2010, il a en partie été remplacé par le dispositif des conventions d'objectifs dans les secteurs stratégiques pour l'économie alsacienne (agriculture, agroalimentaire, ESS, bois, bâtiment durable, économie numérique). La Région prévoit d'examiner la question de l'organisation de la prospective économique en région à l'occasion de la rédaction du prochain Schéma Régional de Développement Economique et d'Innovation (SRDEI).

<sup>5</sup> mentionnée dans le document de la Région dossier FEDER « Compétitivité et Emploi » de novembre 2011.





## II. COMMENT FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DES ETI ?

### 1. Caractéristiques essentielles des ETI auditionnées qui ont réussi

#### 1.1. Facteurs de réussite

**Les ETI sont, pour une majorité, actives à l'international.** L'ouverture sur des marchés extérieurs fait partie de leur mode de fonctionnement. Le pourcentage du chiffre d'affaires consacré à l'export varie cependant fortement d'une ETI à une autre en fonction de la nature du produit et de l'impact des coûts logistiques.

**L'innovation est une des forces de ces entreprises.** D'après les témoignages obtenus, les ETI investiraient régulièrement, en moyenne 5% de leur chiffre d'affaires dans la recherche développement, avec le souci constant de diversifier leurs activités et de répondre aux attentes de leurs clients. Les ETI ont, selon leur taille, une équipe dédiée à l'innovation.

**Les ETI auditionnées se distinguent par la qualité de leurs produits et de leurs services.** Elles sont sur des marchés de niche porteurs. Elles sont spécialisées (fortement pour les entreprises du Mittelstand) et bien souvent leaders. Généralement portées par un produit phare, elles n'hésitent pas à diversifier leurs activités. Elles sont engagées dans des démarches de qualité environnementale, d'excellence, de certification, et fidélisent leurs clients par leur qualité de service.

Les ETI ont, et particulièrement au fur et à mesure qu'elles grandissent, une **vision à moyen et long terme** et développent leurs propres stratégies. Le CESER-Alsace relève toutefois que les moins armées d'entre-elles n'ont pas toujours cette capacité à se projeter.

**Les ETI sont dirigées par des entrepreneurs fortement attachés au développement de leur entreprise.** Les patrons auditionnés sont plutôt optimistes et déclarent avoir foi en l'avenir.

**Les ETI considèrent le facteur humain comme essentiel à la réussite de leur entreprise.** Elles se déclarent attachées à leur personnel, à leurs qualifications et à leur

formation. Certaines ETI vont jusqu'à développer leurs propres programmes de formation ou créer une école interne<sup>6</sup> du fait de l'absence de formations adaptées sur leur territoire.

Le bien-être des salariés figure au premier rang de leurs priorités. Les patrons veillent à cultiver la culture d'entreprise et à garder des relations sociales apaisées ; la qualité du dialogue social leur est essentielle.

Enfin, si la plupart des dirigeants pratique une politique d'alternance forte, ils reconnaissent que cette voie n'est pas suffisamment valorisée, contrairement à l'Allemagne où il est courant et naturel qu'un dirigeant ait été apprenti.

**Les ETI se caractérisent pour la plupart par une structure financière et une trésorerie solides.** La structure de leur capital est souvent familiale. Leurs investissements sont assurés essentiellement par l'autofinancement et/ou par l'endettement. Si elles investissent majoritairement sur leurs **fonds propres**, elles en disposent toutefois moins que leurs homologues allemandes qui ne distribuent pas ou très peu de dividendes. Elles font parfois appel à des aides financières ; sur ce point, elles préfèrent les subventions aux avances remboursables quand elles peuvent en bénéficier.

**Les ETI sont souvent tiraillées entre la poursuite d'une croissance modérée et l'appel à des capitaux externes pour accélérer leur développement.** Les ETI familiales sont particulièrement attachées à leur indépendance : elles sont d'une manière générale réticentes à ouvrir leur capital, nourrissent une certaine méfiance à l'égard d'investisseurs extérieurs et font peu appel aux marchés boursiers pour se développer, contrairement aux plus jeunes PME à la recherche de capitaux et de compétences pour atteindre une taille critique.

**Les patrons d'ETI sont attachés à leur territoire tout en étant capables d'articuler harmonieusement le local et l'international.** Cet attachement est d'autant plus prégnant pour les dirigeants d'ETI familiales, souvent issus de plusieurs générations d'entrepreneurs et pour qui le développement de l'entreprise que leur ont léguée les générations précédentes est une priorité.

**Contrairement à l'Allemagne, les ETI semblent agir relativement seules.** Les dirigeants rencontrés déclarent en effet connaître certains de leurs homologues sans pour autant entretenir des liens très forts. La participation à des réseaux d'entrepreneurs ou d'échanges de bonnes pratiques semble également ne pas faire partie de leur mode de fonctionnement.

En outre, si certaines ETI font partie des pôles de compétitivité, elles n'y constituent pas une masse suffisante<sup>7</sup>, alors qu'une fois adhérentes, elles y jouent un rôle structurant en participant à la gouvernance et aux projets collaboratifs. Les ETI auditionnées adhérentes aux pôles ou à des structures de type grappes d'activités en retirent satisfaction et intérêt (ex PAMA<sup>8</sup>).

---

<sup>6</sup> Certaines entreprises ont effectivement besoin de compétences particulières qu'elles ne trouvent pas dans les cursus classiques et qu'elles sont les seules à pouvoir transmettre. Dans ces **écoles**, une partie de la formation est souvent assurée par des employés de l'entreprise. A noter qu'à l'automne 2012, cinq entreprises du Haut-Rhin (Cryostar, DSM, Endress Hauser, Novartis et Sappel) ont décidé de mettre sur pied une « formation interentreprises aux métiers de la maintenance » cofinancée par un certain nombre d'acteurs (Région, Greta, Pôle emploi, OPCA).

<sup>7</sup> Fin 2012, elles représentent 20% des entreprises adhérentes au pôle Alsace Biovalley, 17% au pôle Véhicule du futur, 14% au pôle Energivie, 13% au pôle fibres, contre 33% au pôle Hydreos.

<sup>8</sup> Le **PAMA**, labellisé grappe d'entreprises en 2010 regroupe 60 des PME alsaciennes qui interviennent dans le secteur de l'aménagement de la maison. Récemment, ce cluster a mis en place des moyens pour les aider à accéder au marché de l'hôtellerie de luxe. Parallèlement, le pôle continue d'aider les entreprises à capter l'innovation pour proposer des produits inédits dans le domaine de l'éclairage, du chauffage ou encore de la domotique.

Enfin, la collaboration entre sous-traitants et donneurs d'ordres paraît nettement moins poussée qu'en Allemagne. Leurs relations sont souvent déséquilibrées et marquées par des formes de dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordre et peu de collaboration. Plusieurs dispositifs existent pourtant à l'échelle nationale pour encourager les partenariats entre entreprises et soutenir le développement des PME<sup>9</sup>. Une des forces du système allemand réside justement dans cet esprit collaboratif.

## 1.2. Difficultés

### 1.2.1. Echelon national

Les dirigeants des ETI auditionnés avant l'adoption de la loi de finances pour 2013 ont mis en exergue les éléments freinant leur développement :

- Leurs entreprises sont soumises à trop d'impôts, de charges et de contrôles.
- La pression fiscale explique l'érosion continue du taux de marge.
- Elles manquent globalement de fonds propres, et leurs dirigeants estiment que les banques n'accompagnent pas assez les entreprises.
- Le prix du travail impacte leur compétitivité. Ce sujet perd de l'importance dès lors que l'entreprise est leader de son secteur d'activité et peut imposer ses prix sur le marché.
- Les règles fiscales ne favorisent pas suffisamment la transmission familiale. Sur ce dernier point, les ETI considèrent que la transmission représente un enjeu majeur en termes de maintien de l'activité et des emplois. Or, à l'exception de quelques unes d'entre-elles, la transmission n'est pas suffisamment préparée. Il arrive également que la poursuite de l'entreprise familiale ne soit pas toujours possible ou voulue par les descendants et que, par absence de repreneur, les patrons finissent par céder à un groupe.
- La législation évolue trop fréquemment, une situation qui désespère d'autant plus les plus petites ETI qui ne disposent pas toujours de la structure nécessaire au suivi de ces évolutions.
- Enfin, elles peinent à recruter, en raison notamment d'un déficit d'image de l'entreprise, de l'entrepreneur et de l'industrie. Ce problème se trouve accentué chez les plus petites ETI au pouvoir de séduction moindre, les jeunes cadres préférant souvent intégrer les grandes entreprises. Elles sont également confrontées à des jeunes qui n'ont pas toujours la fibre entrepreneuriale, ni le goût du risque.

---

<sup>9</sup> 1- **Le Pacte PME** est une association à gouvernance paritaire créée par les acteurs eux-mêmes : 47 grands comptes publics et privés, 37 organisations professionnelles et pôles de compétitivité. L'objectif de ses membres est de soutenir le développement des PME françaises pour qu'elles deviennent des ETI / [www.pactepme.org](http://www.pactepme.org) 2- Avec **Partenaires pour entreprendre**, le Grand Lyon a lancé en 2009 un dispositif destiné à favoriser les relations d'affaires entre les jeunes pousses et les grandes entreprises de l'agglomération. Au total, une vingtaine de grands groupes de la région lyonnaise se sont engagés pour un développement économique du territoire durable. L'objectif est qu'ils passent commande de fournitures et de services auprès de jeunes entreprises et leur apportent ainsi les « premiers euros » de chiffre d'affaires / [www.lyon-ville-entrepreneuriat.org](http://www.lyon-ville-entrepreneuriat.org) > actions LVE > partenaires pour entreprendre.

### 1.2.2. Echelon régional

La particularité régionale réside dans la difficulté à recruter des ingénieurs<sup>10</sup> et certains profils spécifiques. En outre, la proximité avec la Suisse et l'Allemagne pose des problèmes de concurrence sur le marché du travail.

Si les dirigeants d'ETI ont une perception plutôt bonne des acteurs et des dispositifs en place, certains éprouvent des difficultés à établir des relations avec certains acteurs de la place financière alsacienne, particulièrement des banques.

Enfin, certains dirigeants ressentent le dispositif d'accompagnement économique comme étant complexe, en raison notamment de la multiplicité des acteurs et du manque de référents pour les épauler dans leurs démarches.

## 1.3. *Attentes*

### 1.3.1. Echelon national

Les ETI aimeraient avant toute chose que l'environnement national législatif et réglementaire se stabilise et se simplifie et demandent des conditions fiscales, juridiques et sociales plus favorables. Elles aimeraient pouvoir disposer de plus de fonds propres et souhaitent que des mesures soient prises pour améliorer l'image du monde des entreprises et encourager l'esprit entrepreneurial.

Si un certain nombre d'obstacles doivent être levés, les dirigeants d'ETI estiment également que certains dispositifs ou atouts français doivent être maintenus pour assurer leur compétitivité, au premier rang desquels les crédits d'impôts<sup>11</sup> et le moindre coût de l'électricité<sup>12</sup>.

### 1.3.2. Echelon régional

Les entrepreneurs attendent de leur environnement régional qu'il soit tout aussi favorable à leur développement. Les témoignages font plus état d'atouts à renforcer que d'obstacles à lever. Une bonne gestion du foncier<sup>13</sup> et la mise à disposition d'infrastructures de qualité font partie des aspects mis en avant pour assurer leur développement local. La présence d'une main d'œuvre qualifiée leur est également essentielle.

La mise à disposition de référents pour les informer, leur apporter des conseils d'expertise sur des sujets comme le financement, l'élaboration de leur stratégie ou la transmission,

---

<sup>10</sup> En 2006, la Région Alsace a lancé un diagnostic approfondi des forces et des faiblesses des écoles d'ingénieurs présentes en Alsace. Elle a constaté la faiblesse du nombre d'ingénieurs diplômés en Alsace. Principales explications : des écoles de petite taille, une faible notoriété des établissements, et des moyens financiers trop faibles. Le « **pacte ingénieurs** » a été adopté par le Conseil régional en décembre 2007. Depuis, de 2006 à 2011, le nombre d'ingénieurs diplômés en Alsace est passé de 656 à 820, soit une hausse de 25% ; de 2007 à 2011, le nombre d'étudiants est passé de 2 313 à 3 088, soit une hausse de 33%... Une évaluation sera conduite en 2013. L'inauguration en octobre 2012 de l'**Ecarn** (Schiltigheim) répond à l'objectif d'accroître l'offre de formation régionale aux métiers de l'ingénieur (financement par la Région Alsace, le Département du Bas-Rhin, la Communauté urbaine de Strasbourg et le groupe Ecarn).

<sup>11</sup> Le **crédit d'impôt** est un dispositif fiscal mis en place par l'Etat pour inciter les entreprises à investir dans certaines activités ou localisation. Le crédit d'impôt réduit le montant de l'impôt sur les sociétés.

<sup>12</sup> Pour certaines entreprises fortes consommatrices d'énergie, l'évolution du coût de l'**électricité** constitue une donnée fondamentale pour leur développement. Le coût de l'électricité constitue un enjeu décisif pour l'ensemble de l'industrie, il paraît nécessaire pour les entreprises de préserver l'atout français sur le coût de l'électricité.

<sup>13</sup> Les entreprises industrielles sont consommatrices de **terrains** pour installer leurs chaînes de production. La disponibilité d'un foncier de qualité est l'une des premières conditions de l'installation voire de l'extension d'une entreprise.

débloquer certaines situations ou faire avancer plus rapidement des dossiers, serait bien accueillie. Les services proposés par les référents ETI/Pépites de la Direccte sont appréciés à ce titre<sup>14</sup>.

Une meilleure information et un accès facilité aux outils de financement dans lesquels intervient la puissance publique (banque publique d'investissement, fonds de capital investissement, fonds de garantie...) fait également partie des pistes de réflexion avancées.

En substance, la taille et la gouvernance mature de leur entreprise leur confèrent souvent une indépendance qui ne les prédispose pas à solliciter les collectivités publiques. Le fait que les ETI ne soient éligibles qu'à de rares soutiens publics ne semble d'ailleurs pas constituer un obstacle majeur pour la majorité d'entre-elles. Enfin, si des mesures devaient être prises, les patrons d'ETI entendus plaident pour un interventionnisme mesuré.

## 2. Propositions pour développer les ETI d'Alsace

### 2.1. Echelon national

Les socioprofessionnels du CESER-Alsace se réfèrent aux analyses et propositions de l'avis du CESE d'octobre 2011 « *La Compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement* ». Ils rappellent également les mesures importantes votées par le parlement, suite au rapport Gallois, pour améliorer la compétitivité en France.

Un certain nombre de mesures doivent être prises pour permettre aux entreprises de bénéficier d'un environnement plus favorable, par delà le renforcement des dispositifs de soutien et d'accompagnement des entreprises, via notamment le réseau consulaire.

Pour le CESER-Alsace, il convient d'agir sur les axes ci-après :

#### 2.1.1. Maintenir les crédits d'impôts

Parmi les mesures à relayer et appuyer, le CESER-Alsace relève l'utilité des crédits d'impôt. Il propose de maintenir le crédit d'impôt recherche tant cet outil est apprécié des ETI et d'élargir le champ des crédits d'impôts à d'autres domaines, comme l'innovation, l'export ou l'investissement.

#### 2.1.2. Dépasser le problème du coût du travail

Le CESER-Alsace pense qu'il faut sortir l'entreprise de la thématique réductrice « compétitivité / coût du travail ». Lors des auditions des entrepreneurs du Mittelstand, il est apparu que les Allemands avaient dépassé ce sujet depuis de nombreuses années en se concentrant sur l'innovation, la qualité de leurs produits et la qualité de service afin d'assurer la notoriété de leur produit notamment à l'exportation<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> **La Direccte a mis en place en 2011 un système de référents à destination des dirigeants d'ETI et de pépites.** Les 14 référents, expérimentés en visites d'entreprises, offrent aux patrons une écoute et un accompagnement de type transverse sur les problématiques qui les concernent (export, innovation, financement...); ils les informent, les guident dans leurs démarches, leur facilitent l'accès aux différents réseaux. L'objectif est de leur apporter un service personnalisé et un accompagnement dans la durée.

<sup>15</sup> Voir l'extrait du rapport du CESE « la compétitivité, enjeu d'un nouveau modèle de développement », octobre 2011, dans l'annexe n°5 sur les facteurs qui contribuent à la compétitivité.

Tout le financement de la protection sociale ne peut être supportée par les seules rémunérations du travail, son transfert partiel vers la solidarité nationale doit se faire par l'impôt afin d'alléger le coût du travail et améliorer la compétitivité des entreprises.

### 2.1.3. Faciliter la transmission de l'entreprise

Des mesures doivent également être trouvées pour faciliter la transmission, donc la pérennité des ETI familiales et de leurs emplois. Le dispositif « Dutreil »<sup>16</sup> favorisant la détention et les transmissions d'entreprises doit être maintenu et surtout porté à la connaissance du plus grand nombre d'entrepreneurs. La transmission des entreprises peut également être assurée par une reprise des salariés, notamment sous forme de SCOP<sup>17</sup>. Cette solution mériterait d'être plus largement proposée afin d'assurer la pérennité des entreprises, des emplois et des savoir-faire.

## 2.2. *Echelon régional*

### 2.2.1. Mieux comprendre les ETI

Les données sur les ETI étant à ce jour limitées, le CESER-Alsace suggère aux acteurs de poursuivre leur analyse par le lancement d'un diagnostic approfondi :

- Une telle étude permettrait aux acteurs de clarifier la notion d'ETI, de disposer d'une définition commune et de critères de classification partagés.
- Les entreprises à prendre en compte sont pour le CESER-Alsace : les ETI « alsaciennes », les filiales alsaciennes d'ETI ou de grandes entreprises nationales ou étrangères ainsi que les PME susceptibles d'accéder rapidement au statut d'ETI.
- Au-delà des informations courantes actuellement disponibles, le CESER-Alsace suggère de mettre en place des critères qui permettraient de mieux appréhender ces entreprises comme par exemple : origine du capital, cotation en bourse, nature des innovations, nombre de brevets déposés, part du CA à l'export, étendue géographique des marchés, initiatives en matière sociale et environnementale, stratégie de succession...
- Sur le plan de la méthode, cet état des lieux mériterait d'être complété d'un suivi dynamique avec des évaluations régulières. Et dans une gestion à plus long terme, les données régionales sur les ETI gagneraient à être partagées et centralisées. Le CESER-Alsace propose la désignation d'un pilote pour, à la fois, orchestrer la réalisation de cette étude, en assurer le suivi et centraliser l'ensemble des données récoltées et régulièrement mises à jour. La CCI de Région Alsace apparaît la mieux à même d'assurer ces fonctions, compte tenu de ses compétences en termes d'information économique<sup>18</sup>, de conseil et d'appui aux entreprises.

### 2.2.2. Coordonner les interventions régionales

Afin d'apporter plus de cohérence, d'efficacité et de lisibilité aux démarches mises en œuvre en faveur des ETI, la désignation d'un chef de file s'avère incontournable. Le CESER-Alsace propose que la Région Alsace assure cette fonction.

---

<sup>16</sup> Le dispositif **Dutreil** permet, sous certaines conditions, de faire bénéficier la transmission d'une entreprise familiale d'une exonération de droits de mutation à titre gratuit à concurrence des trois-quarts de sa valeur.

<sup>17</sup> **Scop** : Société Coopérative Ouvrière de Production.

<sup>18</sup> En matière d'information économique, les CCI mettent à la disposition des entreprises toute une gamme de services : Alsaeco (portail régional d'information économique), Info Doc (des prestations d'animation et d'information économique), Fichiers d'entreprises et Observatoires (pour la fourniture de statistiques).

### 2.2.3. Pérenniser la démarche référents de la Direccte

Le CESER-Alsace appuie le souhait des dirigeants d'ETI que soit poursuivie l'action des référents de la Direccte auprès des entreprises. Il est en outre important que les besoins exprimés lors de ce suivi d'entreprises soient portés à la connaissance des acteurs concernés.

### 2.2.4. Encourager l'esprit réseau

Le CESER-Alsace propose la mise en place d'une politique de rapprochement des ETI entre-elles et avec leur environnement. Parmi les axes d'action possibles, les socioprofessionnels encouragent :

- Le développement de partenariats et d'alliances contractuelles : les pôles gagneraient à mieux communiquer auprès des ETI afin de les inciter à intégrer leurs structures ou toutes organisations similaires (grappes, clusters...) et d'y jouer un rôle structurant ; la Région pourrait suivre l'évolution des adhésions à ces différentes structures. Une collaboration plus poussée entre les sous-traitants et les donneurs d'ordre doit également faire partie des objectifs prioritaires.
- Le dialogue permanent entre les dirigeants d'ETI : la création d'une structure similaire au syndicat Asmep-ETI<sup>19</sup>, en capacité de les rassembler et de leur permettre d'échanger, serait opportune. Le CESER-Alsace propose que la Région pilote la mise en place de cette structure.
- L'organisation de rencontres : si plusieurs acteurs peuvent potentiellement organiser des manifestations entre entreprises, le CESER-Alsace propose que, sur le champ restreint des ETI, la CCI de Région Alsace soit cette structure animatrice. Les socioprofessionnels suggèrent par ailleurs que se tienne une fois par an une manifestation de grande envergure sur les ETI afin qu'un bilan annuel sur la situation de ces entreprises soit porté à la connaissance du plus grand nombre.
- L'amélioration de l'information sur ces entreprises : le site Alsaeco pourrait évoluer dans son contenu pour faire apparaître la communauté des ETI<sup>20</sup>.

### 2.2.5. Renforcer les capacités des fonds régionaux

L'accès au financement des ETI est une question majeure pour préserver un tissu d'entreprises indépendantes.

La Banque Publique d'Investissement aura à charge de garantir le financement des Entreprises Moyennes, des ETI, des entreprises innovantes, de relancer la compétitivité et l'emploi. Les Régions seront associées à la gouvernance et son fonctionnement. La mise en place d'un dispositif complémentaire spécifique aux ETI pourrait s'étudier par la suite en lien avec ces entreprises.

---

<sup>19</sup> Fondé par Yvon Gattaz en 1995, **ASMEP-ETI** ([www.asmep-eti.fr](http://www.asmep-eti.fr)) est le syndicat des ETI et des entreprises familiales. Fort de plus de 600 entreprises adhérentes qu'il fédère et représente, le syndicat poursuit une triple mission : faire connaître et promouvoir dans le débat public, les 4600 ETI françaises qui constituent des acteurs majeurs de notre économie ; porter la voix des ETI auprès des pouvoirs publics et des acteurs institutionnels ; proposer des mesures concrètes pour garantir la pérennité des ETI (notamment patrimoniales) et favoriser un écosystème propice à leur développement.

<sup>20</sup> Portail de l'économie alsacienne, géré par les CCI d'Alsace – rubrique « Communautés ». A ce jour, se sont constituées : 5 communautés sectorielles (mécanique, automobile...), 14 communautés territoriales (Sundgau, Sud Alsace...) et 13 communautés thématiques (marketing, marchés publics, jeunes entreprises, entrepreneurs...). C'est dans cette dernière communauté que pourrait s'insérer la « Communauté ETI ». Par ce dispositif, les adhérents se mettent en relation, échantent des informations. Le service est gratuit.

Un meilleur accès aux financements bancaires contribuerait très certainement à rétablir les liens de confiance entre les entreprises et les banques. Les ETI, prises dans leur diversité, ont besoin d'un lien de proximité et de confiance avec leurs partenaires bancaires pour encourager leurs opérations de croissance externe à l'exportation, renforcer leur développement interne, investir et innover.

#### 2.2.6. Accompagner les ETI dans leur politique de recrutement et de formation

Le CESER-Alsace propose d'agir sur quatre axes :

- Si l'une ou l'autre ETI crée sa propre école de formation, les socioprofessionnels proposent à la Région de développer une politique de mutualisation territorialisée afin d'encourager des formations inter-entreprises. Les ETI doivent faire face à des difficultés de recrutement, notamment d'ingénieurs : les socioprofessionnels encouragent la Région Alsace à poursuivre ses efforts pour identifier les profils de main d'œuvre nécessaires aux industries du territoire et favoriser la mise en place d'une offre adaptée, en lien avec les entreprises et les autres acteurs de la formation initiale et continue.
- Les PME de croissance, petites ETI ou ETI familiales peinent parfois à recruter, contrairement aux grandes entreprises cotées : les socioprofessionnels encouragent les mesures qui visent à promouvoir auprès des étudiants les opportunités de carrière qu'offrent ces entreprises, les valeurs et les spécificités du management qu'elles portent.
- Les ETI appellent à promouvoir l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur. Les socioprofessionnels proposent d'organiser une journée de l'entreprise comme il existe la journée du patrimoine et de développer le tourisme d'affaires.

#### 2.2.7. Améliorer l'attractivité du territoire

Le CESER-Alsace considère qu'un développement résolu des **infrastructures de transport** des hommes et des marchandises joue un rôle de facilitateur essentiel dans une société caractérisée par la prédominance des réseaux et des échanges. Les efforts faits par les collectivités territoriales pour désengorger les axes routiers doivent être poursuivis<sup>21</sup>.

Concernant le **numérique**, l'accès au très haut débit dans tous les territoires<sup>22</sup> doit être un objectif prioritaire car porteur d'emplois potentiels<sup>23</sup>.

En outre, la disponibilité d'un **foncier** de qualité est une des conditions de l'installation, voire de l'extension d'une entreprise. Les collectivités jouent sur le plan de l'aménagement des espaces un rôle important, par exemple lors du réaménagement des friches industrielles ou de la structuration de zones d'activité.

Enfin, le CESER-Alsace encourage la Région à promouvoir davantage la **marque Alsace** auprès des entreprises pour les inciter à l'utiliser afin d'améliorer la notoriété de leurs produits<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Voir l'avis du CESER-Alsace sur le fret « optimiser le transport des marchandises en Alsace » (novembre 2011).

<sup>22</sup> Voir l'avis du CESER-Alsace sur le « schéma directeur territorial d'aménagement numérique de l'Alsace » (mars 2012).

<sup>23</sup> Dans le cadre de la politique sectorielle mise en place par la Région, et des secteurs d'activités jugés les plus porteurs de croissance, six conventions d'objectifs ont été signées, dont une convention portant sur le numérique (agroalimentaire, agriculture, bois/forêt, économie sociale et solidaire, bâtiment durable, **économie numérique**). Le numérique fait donc partie des axes d'action prioritaires de la Région.

### **III. COMMENT AMENER LES PME A DEVENIR DES ETI ?**

#### **1. Caractéristiques essentielles des PME susceptibles de devenir des ETI**

La Direccte et la Région Alsace ont identifié une trentaine de PME de croissance ou « pépites » qui, de par leur fort potentiel, sont susceptibles de passer rapidement au statut d'ETI.

Le CESER-Alsace fait le même constat que pour les ETI : les données sont insuffisantes et non partagées. Il lui est donc difficile d'établir une cartographie.

Le dispositif Petra, mis en place par la Région, avait pour vocation d'identifier ces entreprises afin de mieux les accompagner. Ayant été en partie remplacé par le dispositif des conventions d'objectifs, le CESER-Alsace en demande un bilan afin qu'il puisse servir de base de travail pour les démarches à venir en faveur de ces entreprises.

#### **2. Propositions pour stimuler la croissance des PME à fort potentiel**

##### *2.1. Echelon national*

Parmi les leviers de croissance possibles, le CESER-Alsace note l'intérêt qu'il y aurait à améliorer l'accès à la commande publique<sup>25</sup> et la problématique des délais de paiement.

##### *2.2. Echelon régional*

###### 2.2.1. Améliorer le financement

Si l'accès au financement des ETI est important, il l'est d'autant plus pour les PME. En effet, le passage du stade de PME au stade d'ETI génère des besoins de financement importants qui se traduisent souvent par la perte d'indépendance de ces entreprises. Par ailleurs, le durcissement perceptible des contraintes de financement qui pèsent aujourd'hui sur ces entreprises, qu'il s'agisse de l'accès aux fonds propres ou aux crédits bancaires conduit à accélérer, par nécessité ou par choix, les processus d'adossement à de grands groupes. Nos entreprises ont donc des difficultés à grandir par manque, bien souvent, de soutiens financiers.

Le CESER-Alsace relève l'urgence d'agir plus et mieux au stade de la création d'entreprise car ce sont bien les entreprises nouvellement créées qui pourraient être les PME à fort potentiel de demain.

Le nombre de PME à fort potentiel identifié en Alsace doit permettre à la Région d'accompagner à tous les niveaux et stades de leurs développements, notamment par le conseil, le renforcement des fonds propres ou les aides directes. Il encourage la Région à poursuivre ses efforts pour mieux faire connaître les dispositifs de la chaîne du capital investissement (amorçage, création, développement, transmission), et en particulier ceux

---

<sup>24</sup> La **Marque Alsace** a été dévoilée le 30 mars 2012 devant un large public de partenaires publics et privés. Un guide d'utilisation de la marque et un site internet dédié ([www.marque-alsace.fr](http://www.marque-alsace.fr)) ont été créés à cette occasion.

<sup>25</sup> Les montages de type concessions, PPP ou autres DSP ne sont accessibles qu'aux très grandes sociétés.

qui ont été mis en place récemment<sup>26</sup>. La nouvelle agence économique devra également avoir pour mission le développement des entreprises du territoire.

### 2.2.2. Encourager l'innovation

C'est par leur capacité à innover que les entreprises maintiendront et développeront leurs activités. Le CESER-Alsace encourage toutes les initiatives qui visent à soutenir l'entreprise dans ses évolutions et relève l'action d'Alsace Innovation dont le rôle est de promouvoir toutes les formes d'innovation et d'encadrer les nouveaux créateurs.

L'innovation, étant une des forces de ces entreprises, pourrait encore être améliorée par la collaboration avec la recherche publique. Il convient de sensibiliser les acteurs de l'innovation à la nécessité d'épauler prioritairement les PME de croissance. Dans cette optique, le CESER-Alsace demande à intensifier les actions de la SATT Conectus Alsace et du réseau des CRITT<sup>27</sup>.

Parmi l'ensemble des propositions que les socioprofessionnels avaient faites dans l'avis « Réussir la stratégie régionale de l'innovation » adopté le 23 janvier dernier, le CESER-Alsace réaffirme son attachement à la nécessité de promouvoir l'innovation par la formation, d'évaluer la stratégie de manière continue, et surtout de redynamiser les 60 « entrepreneurs citoyens », ces professionnels de l'innovation qui, en tant que relais sur le terrain, pourraient participer à sensibiliser les porteurs de projet à l'innovation dans une logique de parrainage.

### 2.2.3. Inciter à l'export

Si l'accompagnement à l'international est un dispositif qui fonctionne bien en Alsace, les socioprofessionnels réaffirment leur attachement au portage par de grandes entreprises régionales<sup>28</sup>. Le portage ne sera efficace que si les entreprises ont préalablement réussi à travailler en réseau, à collaborer, à mutualiser leurs moyens.

Les socioprofessionnels rappellent l'intérêt qu'il y aurait à recourir davantage au volontariat international en entreprise (VIE<sup>29</sup>), point déjà évoqué dans son avis « Exportations : faire plus et mieux avec les PME » adopté le 20 mars 2009.

Par ailleurs, le CESER-Alsace souscrit aussi à l'idée émise lors des auditions, de mettre en place, pour les entreprises les moins armées, un service intégral d'aide à l'export, en complémentarité des dispositifs d'accompagnement déjà mis en place.

---

<sup>26</sup> Les années 2011 et 2012 ont été particulièrement riches sur le volet du **capital investissement**. Partant du constat que les outils existants tels que la Sodiv Alsace ou Alsace Création sont appréciés, de nouvelles initiatives ont été conduites pour conforter les dispositifs existants : création d'Alsace Croissance en 2011 (opérationnel depuis le 27 juin 2012) et d'Alsace Capital le 25 mai 2012 ; un fonds interrégional d'amorçage est en cours de constitution.

<sup>27</sup> La **SATT Conectus Alsace** soutient l'innovation issue de la recherche universitaire. Les **Critts d'Alsace** sont des Centres d'Innovation et de Transferts Technologiques dédiés à la recherche et au transfert de nouveaux savoir-faire dans les entreprises, notamment les PME-PMI.

<sup>28</sup> Egalement mentionné dans son avis sur les exportations de 2009, le **portage** consiste à proposer aux grandes entreprises régionales implantées à l'étranger d'apporter gracieusement leur concours à une PME régionale souhaitant s'établir dans le même pays.

<sup>29</sup> Créé par la loi du 14 mars 2000, et géré par Ubifrance, agence française pour le développement international des entreprises, le **VIE** est ouvert aux jeunes diplômé ( e ) s de 18 à 28 ans, français ou ressortissants de l'Espace économique européen et offre une réponse aux entreprises françaises désireuses de conquérir de nouveaux marchés hors des frontières tout en offrant des perspectives d'emploi aux jeunes concernés. Le recours à des volontaires est financièrement intéressant pour les entreprises mais ce qui doit primer pour elles ce ne sont pas les aides obtenues mais l'intégration du VIE dans sa stratégie de développement à l'international. Ubifrance reste l'intermédiaire juridique et financier entre l'entreprise et le VIE. Outre les aides spécifiques proposées par Oséo et la Coface, la Région Alsace apporte aussi son soutien aux PME régionales faisant appel à un VIE, la participation financière pouvant aller jusqu'à 50% du montant de l'indemnité. En Alsace, l'utilisation des VIE semble en retrait par rapport aux autres régions. Article des DNA « Parlons VIE » du 4 juillet 2012.

Enfin, le CESER-Alsace encourage les CCI à travers Alsace Export à découvrir de nouveaux marchés et à convaincre les entrepreneurs de développer leurs activités à l'international.

#### 2.2.4. Informier, conseiller, accompagner, former

Les financements publics sont nombreux mais pas suffisamment lisibles et accessibles aux entreprises, notamment aux PME. Les dispositifs de soutien, autres que financiers, sont également foisonnants (innovation, export...) ainsi que le nombre d'acteurs engagés dans le développement économique.

Aussi, le CESER-Alsace estime essentiel de mieux informer les entreprises sur ce dont elles pourraient bénéficier, et ce à tous les échelons (régional, national et européen).

A des moments clefs de leur développement ou lorsque la réglementation évolue, la mise à disposition de conseils d'experts ou de formations courtes « sur-mesure » serait utile et appréciée, sur des sujets comme l'élaboration d'une stratégie, le passage à des opérations de croissance externe, la préparation d'un plan de succession... . Le CESER-Alsace propose que :

- Des personnes spécialisées puissent les soutenir dans ce sens (experts-comptables, financiers...).
- Les ETI ayant une politique en matière de succession puissent aider les entreprises qui n'en ont pas, le portage ou parrainage pouvant s'appliquer à d'autres domaines que l'export. Sur ce point particulier, les socioprofessionnels suggèrent à la CCI de Région Alsace d'établir un suivi des plans de succession.
- Un « chèque-conseils » soit proposé aux ETI ou pépites qui souhaiteraient recourir à une société de conseils, spécialiste en stratégie d'entreprise, en organisation ou en innovation, afin de les aider financièrement à accéder à des services à haute valeur ajoutée. Ce chèque pourrait être financé conjointement par la Région Alsace et la Direccte.

Par ailleurs, le CESER-Alsace encourage les institutionnels, CCI, juges consulaires, à sensibiliser les entreprises en difficultés à se déclarer avant qu'il ne soit trop tard.

#### 2.2.5. Promouvoir le dialogue social

La compétitivité repose également sur l'existence d'un dialogue social fort dans les entreprises. Les socioprofessionnels les encouragent donc à développer le dialogue social pour améliorer leur attractivité grâce à des accords de progrès négociés avec les organisations syndicales représentatives, notamment dans les domaines de la GPEC, de la formation professionnelle...

# Conclusion

Le constat de départ est sans appel : en Alsace, les ETI sont en nombre insuffisant. Pour en augmenter le vivier et le consolider, il est nécessaire, d'une part, d'assurer la bonne santé des PME à fort potentiel pour leur permettre de passer le cap critique et d'autre part, d'accompagner efficacement les ETI existantes pour les conforter à tous les stades de leur développement.

Les ETI ne sont pas naturellement prédisposées à solliciter les acteurs de la sphère économique du fait de leur taille et de leur gouvernance mature, deux caractéristiques qui leur confèrent une indépendance accrue. Ces entreprises sont principalement en attente d'un environnement propice à leur développement. Ce qui doit aussi les engager et les responsabiliser vis-à-vis des collectivités locales et des populations dans des démarches sociales, environnementales et de cohérence en matière d'aménagement du territoire.

Au niveau national, le CESER-Alsace suggère d'agir prioritairement en faveur des crédits d'impôts et pour faciliter les processus de transmission.

Sur le plan régional, l'optimisation du fonctionnement de la gouvernance apparaît l'élément le plus important. Il plaide pour que la Région Alsace coordonne l'ensemble des actions qui seront entreprises sur le territoire. Une mission spéciale d'animation des réseaux territoriaux pourrait être confiée à la CCI de Région Alsace. Elle s'accompagnerait d'une centralisation des données et du suivi de ces entreprises sur le plus long terme, en lien avec les référents de la DIRECCTE.

Par ailleurs, le CESER-Alsace insiste sur l'importance de renforcer les capacités des fonds régionaux. Il propose également d'accompagner les entreprises dans leur politique de recrutement et de formation et, plus généralement, de poursuivre les actions allant dans le sens d'une meilleure attractivité du territoire.

Tout l'écosystème qui sera mis en place en région au bénéfice des ETI servira également à conforter la croissance des PME à fort potentiel. Pour ces dernières, le CESER-Alsace préconise d'agir à leurs côtés pour les aider à développer des démarches d'innovation et d'export, en leur apportant une meilleure information et des conseils personnalisés.

Encourager les rencontres et le dialogue avec les ETI et les PME à fort potentiel individuellement et collectivement dans une logique de mise en réseau et de mutualisation permettra de créer un environnement qui facilite le maintien de centres décisionnels en Alsace et fournisse aux entreprises à potentiel les ressorts de compétitivité indispensables à leur croissance. L'ensemble de ces actions pourraient être promues annuellement dans le cadre d'une manifestation de grande envergure qui mettrait les ETI, forces de l'économie régionale, à l'honneur.

Par cet avis, le CESER-Alsace formule des propositions pour :

- Mieux connaître les ETI et les PME de croissance d'Alsace par une évaluation quantitative et qualitative de leurs caractéristiques et de leur évolution.
- Favoriser le développement de ces entreprises en identifiant les freins actuels et les axes de progrès.

Ce travail devra se poursuivre de manière collective dans le cadre d'une stratégie de développement économique régionale, nationale et européenne.

Les ETI ont un rôle moteur à jouer pour renforcer la base industrielle régionale génératrice d'emplois locaux, tout en accroissant la compétitivité sur les secteurs d'avenir.

Cela doit être une des priorités d'un nouvel essor économique de l'Alsace dans le cadre d'une vision partagée de son développement.

## **Annexes**



## **ANNEXE n° – GLOSSAIRE**

---

### **Entreprise**

L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.

*Source : Décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008, article 1<sup>er</sup>.*

### **Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI)**

Entreprise qui a entre 250 et 4 999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

*Source : Décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008, article 3.*

Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan, est aussi considérée comme une ETI.

*Source : Insee.*

### **ETI « nationale »**

Une ETI est dite « nationale » lorsque la société mère est localisée en France indépendamment des filiales qu'elle peut avoir à l'étranger.

*Source : Le 4 pages de la DGCIS, n°8, mai 2010.*

### **Filiale française d'ETI étrangère**

Dès lors que l'entreprise appartient à un groupe dont la société mère est située à l'étranger, elle se range dans cette catégorie d'entreprises.

*Source : Le 4 pages de la DGCIS, n°8, mai 2010.*

### **ETI « patrimoniale »**

Les entreprises « patrimoniales » sont celles dont le capital est détenu de manière significative par une ou plusieurs personnes physiques nommément connues, supportant donc le risque capitalistique, qui, en outre, exercent la direction de l'entreprise.

*Source : Le 4 pages de la DGCIS, n°8, mai 2010.*

### **ETI « familiale »**

Lorsqu'il existe un lien de parenté entre ces personnes, ces entreprises patrimoniales sont dites « familiales » (une entreprise patrimoniale détenue par une seule personne est familiale si cette personne descend du fondateur de l'entreprise).

*Source : Le 4 pages de la DGCIS, n°8, mai 2010.*

*NB : DGCIS >> La Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) a été créée par décret le 13 janvier 2009. Placée sous l'autorité du ministre du Redressement productif et du ministre de l'Artisanat, du commerce et du tourisme, la DGCIS a pour mission de développer la compétitivité et la croissance des entreprises de l'industrie et des services.*

## ANNEXE n2 – LES ETI EN FRANCE

Sur les 4 600 ETI que compte la France, 3 200 sont nationales et 1 400 appartiennent à un groupe dont la société mère est située à l'étranger.

### Différentes catégories d'entreprises

Chiffre d'affaires millions d'euros	Total de bilan millions d'euros	Effectif salarié de l'entreprise				
		de 0 à 9	de 10 à 49	de 50 à 249	de 250 à 4 999	5000 et plus
moins de 2	quelconque					
2 à moins de 10	moins de 2	Micro	Petites	Moyennes	Entreprises de taille intermédiaire	Grandes
	plus de 2					
10 à moins de 50	moins de 2	Micro				
	2 à 10					
	plus de 10					
50 à moins de 1 500	moins de 2	Micro	Petites			
	2 à 10					
	10 à 43					
	plus de 43					
1 500 et plus	moins de 2	Micro	Petites	Moyennes		
	2 à 10					
	10 à 43					
	43 à 2 000					
	plus de 2 000					

Source : CNIS, Rapport du groupe de travail sur la définition des catégories d'entreprises, novembre 2008.

Source : Dossier - Les ETI – L'industrie en France édition 2009 – Insee.

### Principales caractéristiques des ETI selon leur taille

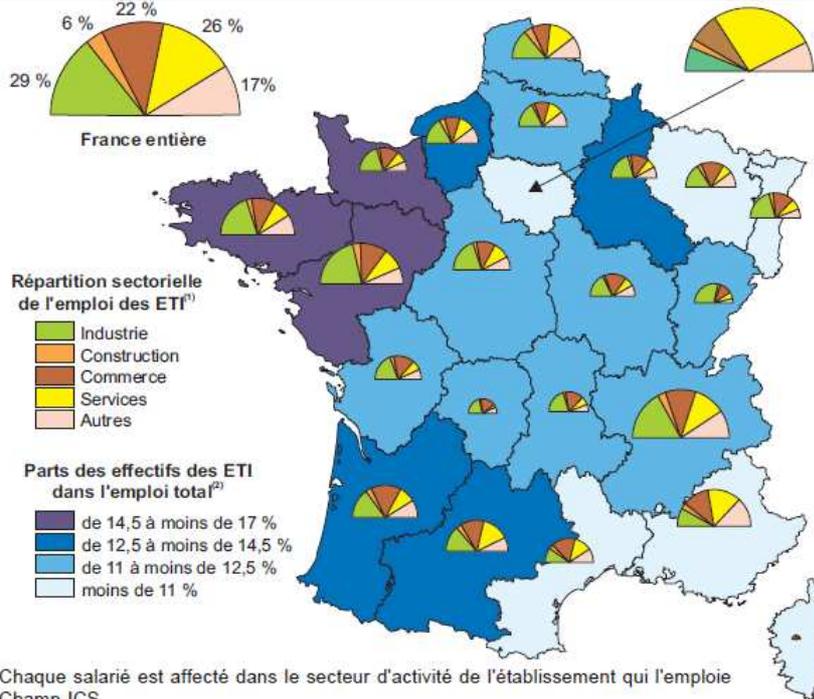
	taille mesurée en nombre de salariés en France										
	Entreprises		Salariés			Valeur ajoutée		Exportations		Sociétés composant les entreprises	
	nombre	%	milliers	%	moyenne par entreprise	milliards d'euros	%	milliards d'euros	%	nombre total	nombre moyen par entreprise
<b>Ensemble des ETI</b>	<b>4 576</b>	<b>100</b>	<b>2 823</b>	<b>100</b>	<b>617</b>	<b>187</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>40 149</b>	<b>9</b>
moins de 250 salariés	959	21	136	5	142	16	9	28	16	5 389	6
de 250 à 349 salariés	1 132	25	332	12	293	19	10	14	8	6 074	5
de 350 à 499 salariés	829	18	345	12	416	21	11	15	9	6 758	8
de 500 à 999 salariés	969	21	665	24	687	44	23	41	24	9 569	10
de 1 000 à 1 999 salariés	433	9	603	21	1 393	39	21	37	21	6 730	16
de 2 000 à 4 999 salariés	254	6	742	26	2 921	47	25	39	23	5 629	22

Champ : ETI du secteur marchand hors agriculture et activités financières (voir précisions dans l'encadré 1).

Source : Insee - Ficus et LIFI - Diane 2007, calcul DGCS.

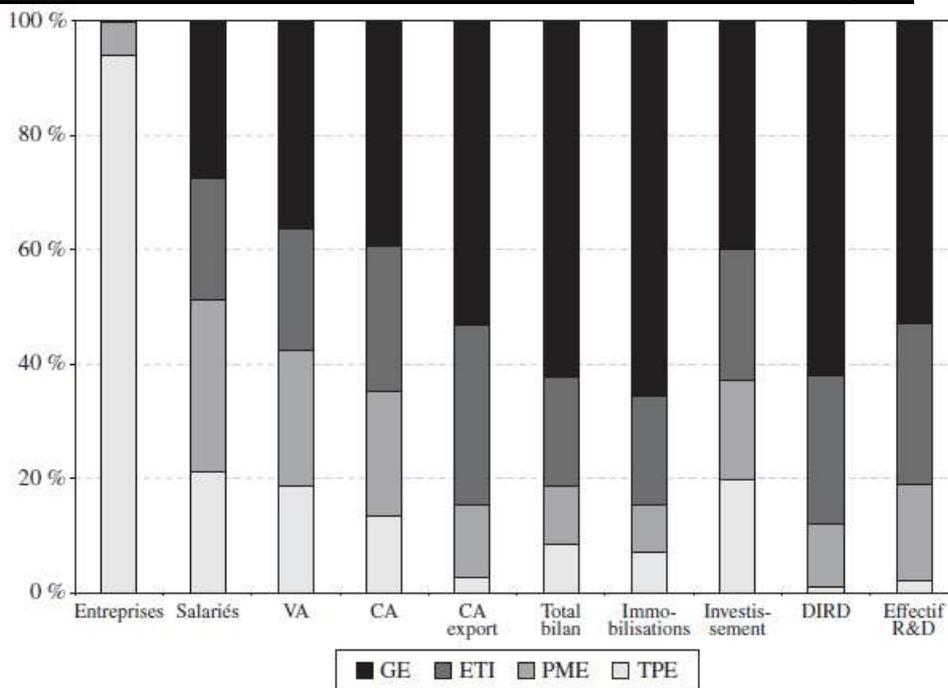
Source : Dossier - Les ETI – L'industrie en France édition 2009 – Insee.

## Implantation régionale et répartition sectorielle des ETI nationales



Source : Le 4 pages de la DGCIS - N°8 - Mai 2010.

## Contribution des ETI aux différents indicateurs économiques

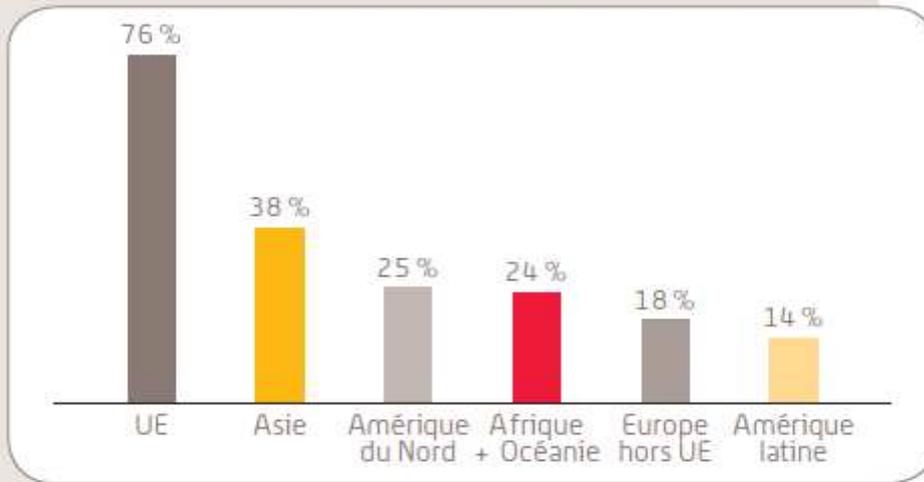


Source : INSEE, LIFI, DIANE, SUSE, 2007. Champ : France entière, hors agriculture, activités financières et administration. Note d'information : « Le potentiel R&D des entreprises de taille intermédiaire », MESR/DGRI/SIES, décembre 2009.

Source : Rapport du sénateur Bruno Retailleau – Février 2010.

## Les ETI à l'international

### ZONES D'IMPLANTATION À L'ÉTRANGER DES ETI

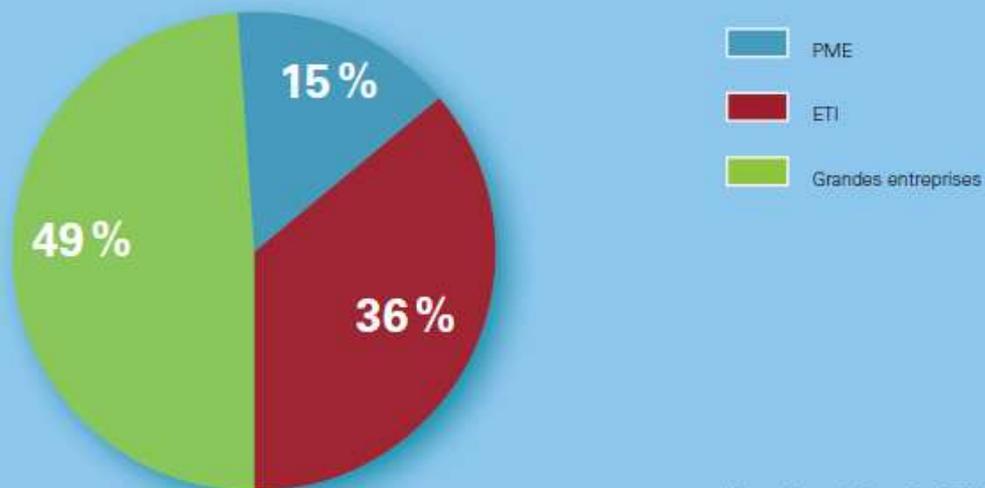


Base : ETI ayant au moins une filiale à l'étranger.

Les filiales à l'étranger sont principalement implantées dans l'Union européenne. Les trois quarts des ETI avec filiales étrangères y ont une ou plusieurs implantations. Plus du tiers également sont présentes en Asie.

Source : La conjoncture des ETI - Enquête annuelle 2012 - Oséo.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORTATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES (2010)<sup>1</sup>

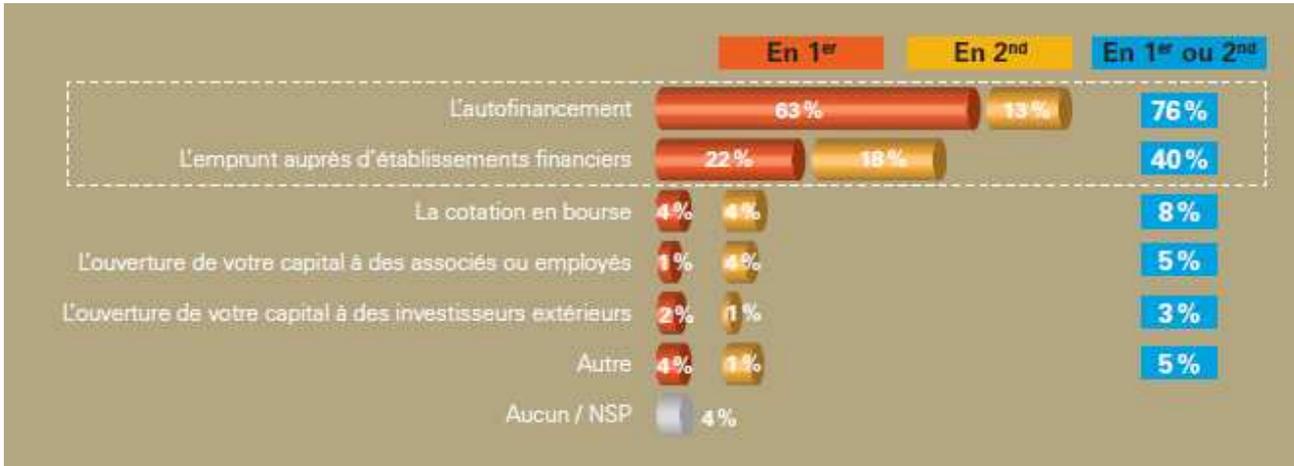


<sup>1</sup> Source : Banque de France, Base FIBEN  
<sup>2</sup> Source : Base Diane - 2000 à 2009

Source : Voyage au cœur des ETI – KPMG – Mars 2012.

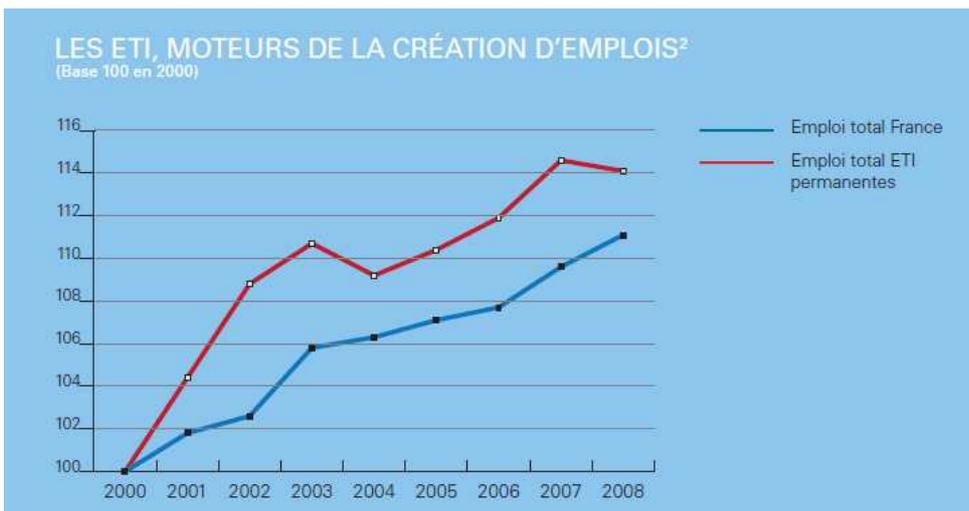
## Les principaux moyens de financement des ETI

« Sur les 3 dernières années, quels ont été vos principaux moyens de financement ? »

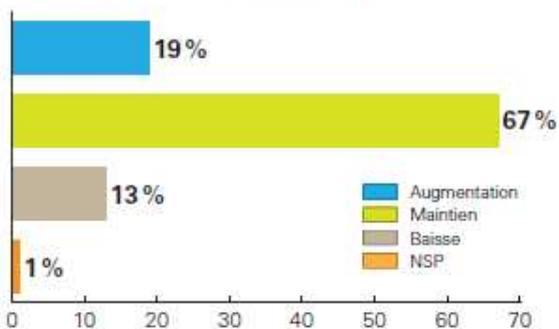


Source : Voyage au cœur des ETI – KPMG – Mars 2012.

## Les ETI et l'emploi



PERSPECTIVES D'EMBAUCHES DES ETI  
POUR LES DEUX PROCHAINES ANNÉES?



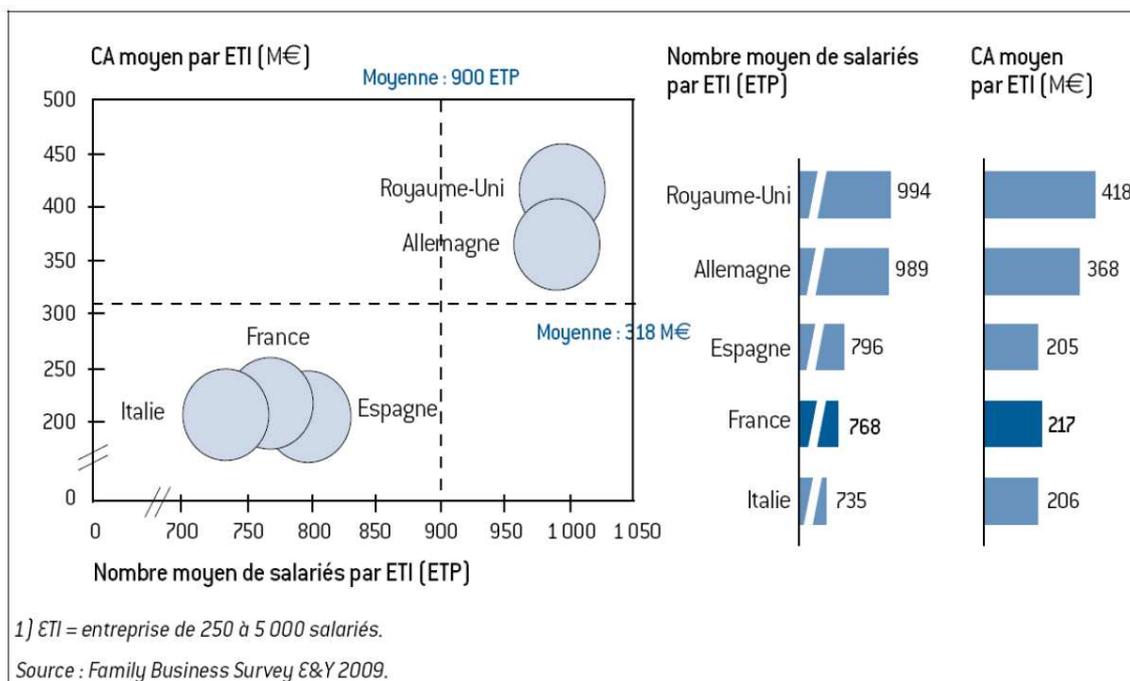
Source : Voyage au cœur des ETI – KPMG - Mars 2012.

## Comparaisons internationales

Nombre d'entreprises par taille

	France	Royaume-Uni		Allemagne	
			ratio avec la France		ratio avec la France
20 à 250 salariés	82 910	71 298	0,86	105 457	1,27
ETI (250 à 5 000 salariés)	5 123	10 021	1,95	10 428	2,03
Plus de 5 000 salariés	202	626	3,21	367	1,81

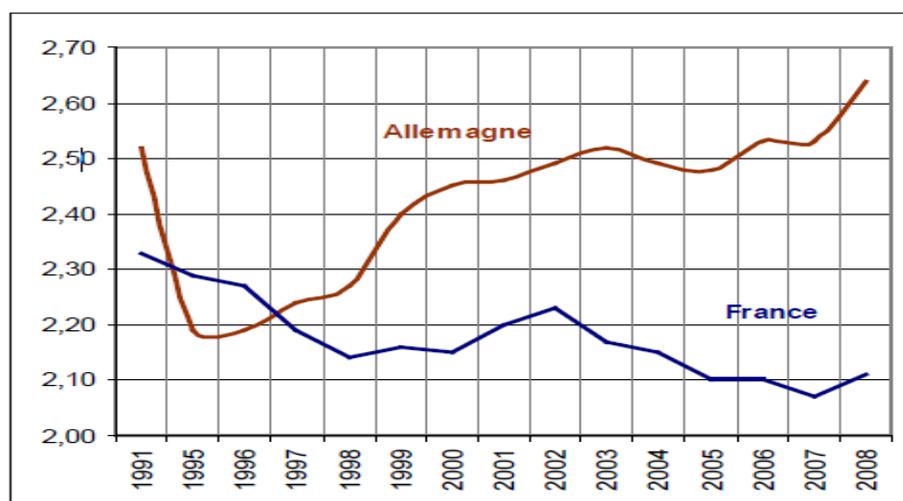
Source : Réindustrialiser la France ? Bernard Zimmern – Commentaire, n°131, automne 2010.



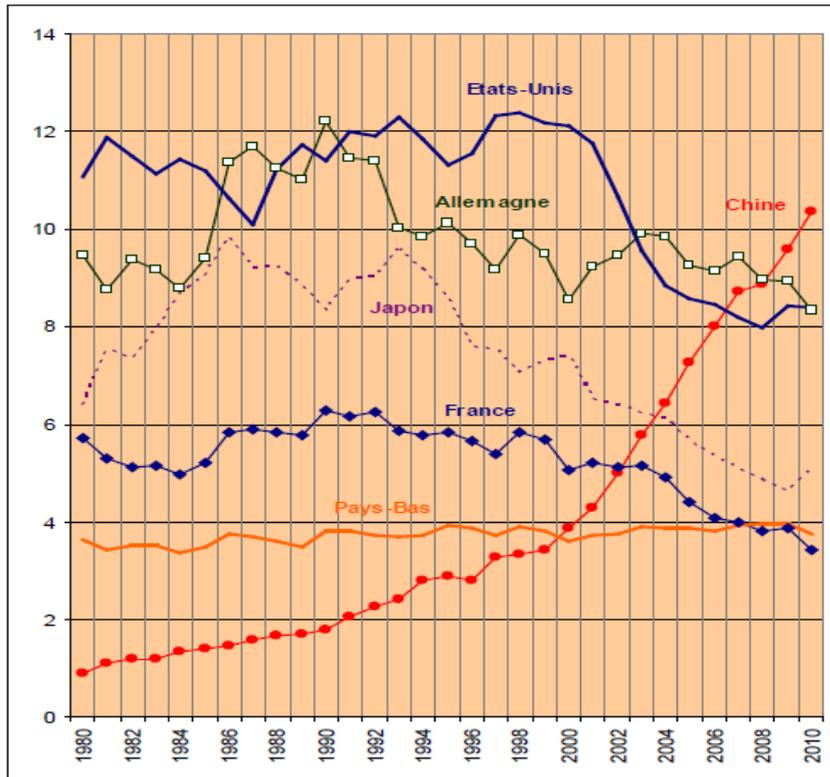
Source : Avis CESER-Ile de France, les ETI en Ile de France, mai 2011.

## Autres données

### >> Evolution de l'effort de recherche en France et en Allemagne

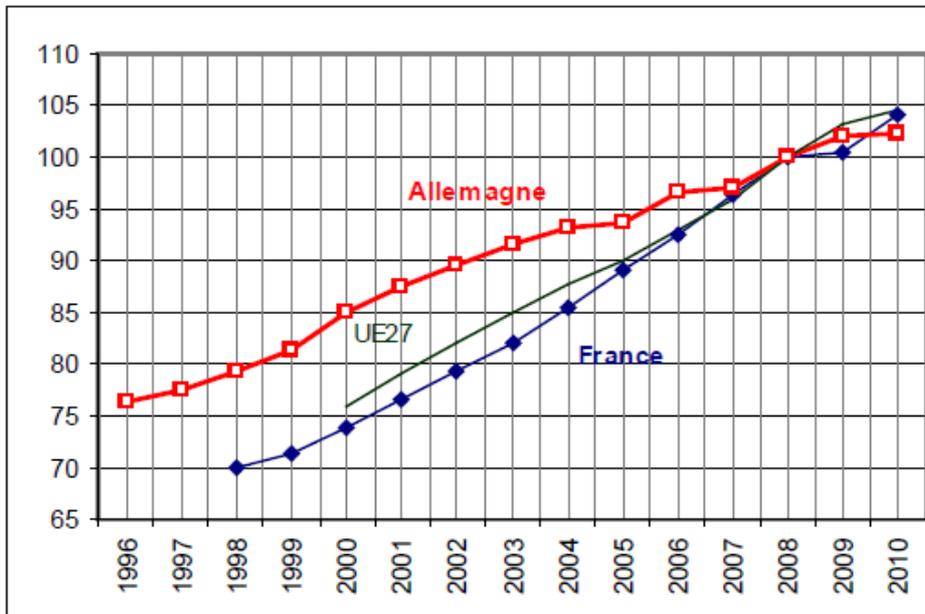


>> **Part des principaux pays exportateurs de marchandises dans le total mondial (1980-2010) (en % du total mondial des exportations).**



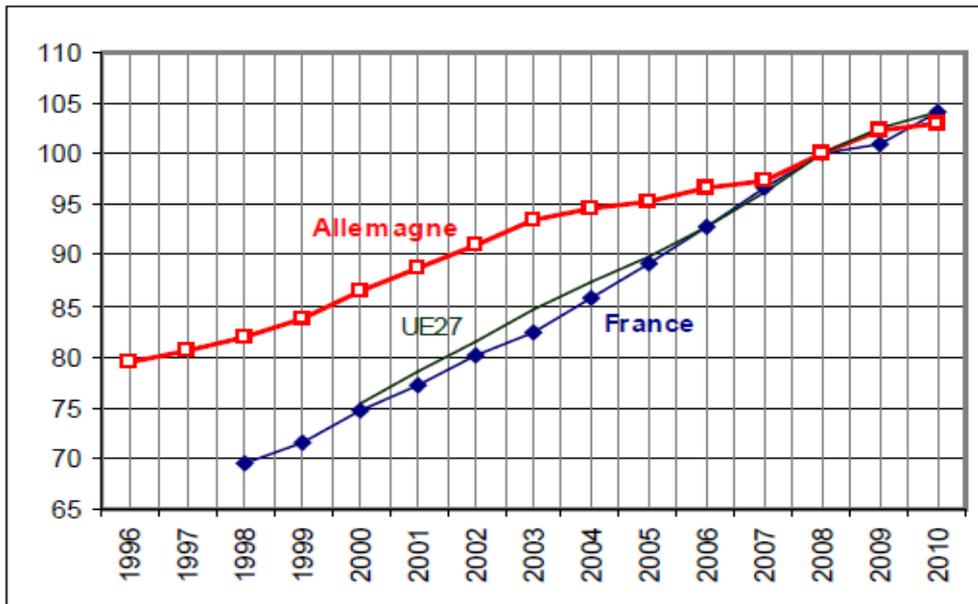
>> **Partage de la valeur ajoutée et la productivité**  
**Coût horaire de la main d'œuvre (industrie et services marchands)**

(Indice 100 en 2008)



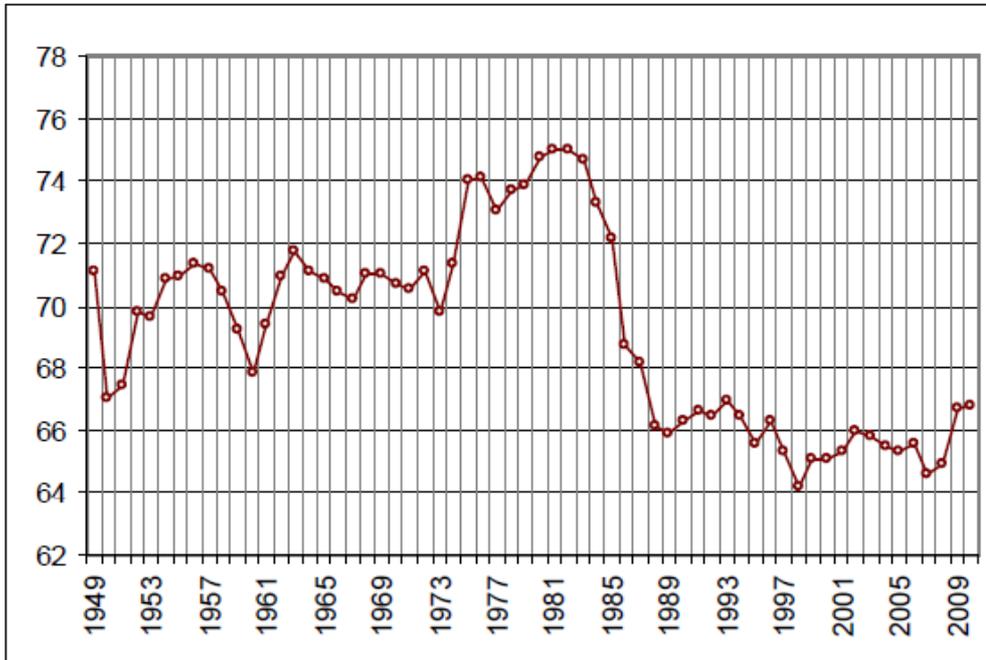
## Coût horaire de la main d'œuvre (industrie manufacturière)

(Indice 100 en 2008)



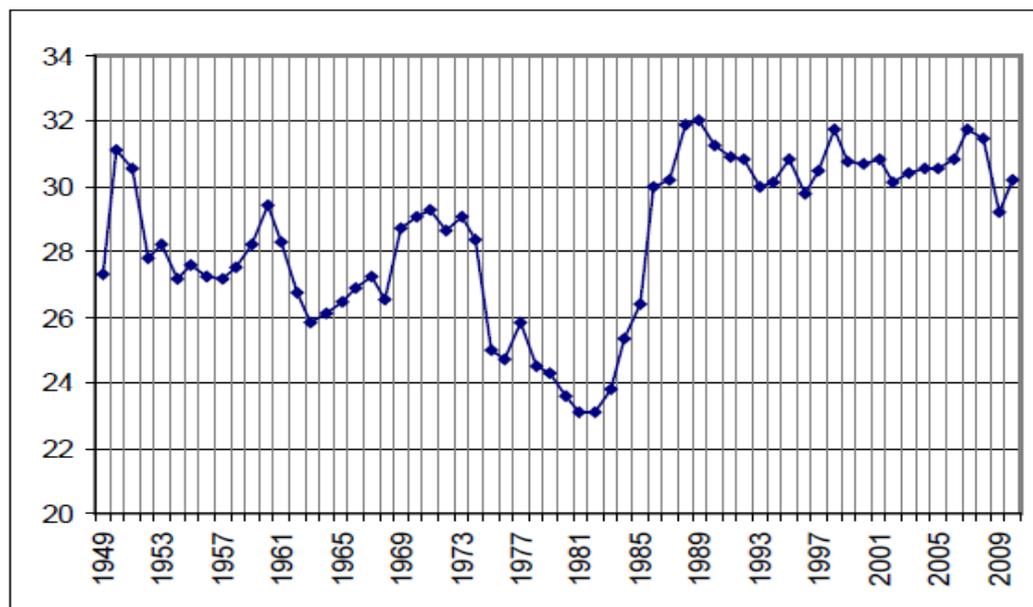
## La part de la rémunération de salariés dans la valeur ajoutée des sociétés non financières en France entre 1949 et 2011

(En %)



## Le taux de marge des sociétés non financières en France de 1949 à 2010

(Excédent brut d'exploitation/valeur ajoutée brute, en %)



Source : Rapport du CESE « la compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement », octobre 2011.

## ***ANNEXE n3 – LES ETI EN ALSACE***

---

### **I. ETUDE DE LA BANQUE DE FRANCE REGIONALE**

Les ETI entrent dans le champ d'activité de la Banque de France. Elle attribue une cotation à toutes les entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 750 000 €. Elle analyse donc les comptes annuels de toutes les ETI de France et d'Alsace.

Méthodologie utilisée par la Banque de France pour cette étude : extraction du fichier régional (7 180 entités recensées dans FIBEN) d'entreprises dont : le siège est en Alsace, les effectifs sont compris entre 250 et 4 999 salariés et le CAHT n'excède pas 1,5 milliards d'euros. Les données sont celles de l'exercice 2010.

Sur cet échantillon de 7 180 entreprises dont les comptes annuels ont été analysés, les ETI représentent 1,8% de l'ensemble, soit 128 entreprises :

- Sur ces 128 entreprises, 68 sont des filiales de groupes étrangers et 60 sont des entreprises nationales.
- 61% des ETI alsaciennes sont dans le secteur industriel ; le BTP compte pour 6%, le commerce pour 16%, le transport pour 6% et le reste des services pour 11%.
- Les ETI emploient 37% des effectifs et le CA cumulé pèse un tiers des CA de la région (33,4%).
- Le taux d'exportation des ETI est supérieur (36,4%) à celui de la moyenne régionale des entreprises, toutes tailles et tous secteurs confondus (20,8%) (les notions de taux d'export sont à considérer avec prudence compte tenu de la part importante des entreprises filiales de groupes étrangers).
- Le taux de Valeur ajoutée régionale des ETI dépasse de 4 points (28,72%) celui de l'ensemble des entreprises de la région (24,72%), alors que le taux de marge est nettement plus proche avec un écart de près de 0,5 points en faveur des ETI (24,14/24,63%).
- En tant que mesure de productivité, la Valeur ajoutée par tête des ETI dépasse légèrement celle de l'ensemble des entreprises (68,54 K€ contre 65,27 K€).

**GLOBAL**

	NOMBRE	EFFECTIFS	CAHT (K€)	CAHT EXPORT (K€)	TAUX DE VA	TAUX de marge (*)	VA/EFF (K€)	TAUX D'EXPORT
ECHANTILLON GLOBAL FIBEN	7 180	240 424	63 490 597 21 201	13 235 183	24,72%	24,14%	65,27	20,8
ETI	<b>128</b>	88 857	651	7 719 380	28,72%	24,63%	68,54	36,4
<b>PART EN % des ETI</b>	<b>1,8</b>	<b>37,0</b>	<b>33,4</b>	<b>58,3</b>				

**DECOMPOSITION INDUSTRIE**

	NOMBRE	EFFECTIFS	CAHT (K€)	CAHT EXPORT (K€)	TAUX DE VA	TAUX de marge (*)	VA/EFF (K€)	TAUX D'EXPORT
ECHANT. GLOB. FIBEN INDUSTRIE	1 246	88 596	27 062 270 13 366	9 571 865	25,17%	29,66%	76,87	35,4
ETI	<b>78</b>	47 038	004	6 735 662	30,40%	32,22%	86,38	50,4
<b>PART EN % des ETI</b>	<b>6,3</b>	<b>53,1</b>	<b>49,4</b>	<b>70,4</b>				

**DECOMPOSITION  
CONSTRUCTION**

	NOMBRE	EFFECTIFS	CAHT (K€)	CAHT EXPORT (K€)	TAUX DE VA	TAUX de marge (*)	VA/EFF (K€)	TAUX D'EXPORT
ECHANT. GLOB. FIBEN CONSTRUC.	999	30 315	4 801 398	120 491	35,15%	14,35%	55,68	2,5
ETI	<b>8</b>	9 010	1 392 518	41 527	36,97%	11,96%	57,14	3,0
<b>PART EN % des ETI</b>	<b>0,8</b>	<b>29,7</b>	<b>29,0</b>	<b>34,5</b>				

**DECOMPOSITION COMMERCE**

	NOMBRE	EFFECTIFS	CAHT (K€)	CAHT EXPORT (K€)	TAUX DE VA	TAUX de marge (*)	VA/EFF (K€)	TAUX D'EXPORT
ECHANT. GLOB. FIBEN COMMERCE	2 364	57 168	22 486 652	2 135 704	15,66%	21,16%	61,58	9,5
ETI	<b>21</b>	16 792	4 998 588	722 954	17,92%	15,24%	53,33	14,5
<b>PART EN % des ETI</b>	<b>0,9</b>	<b>29,4</b>	<b>22,2</b>	<b>33,9</b>				

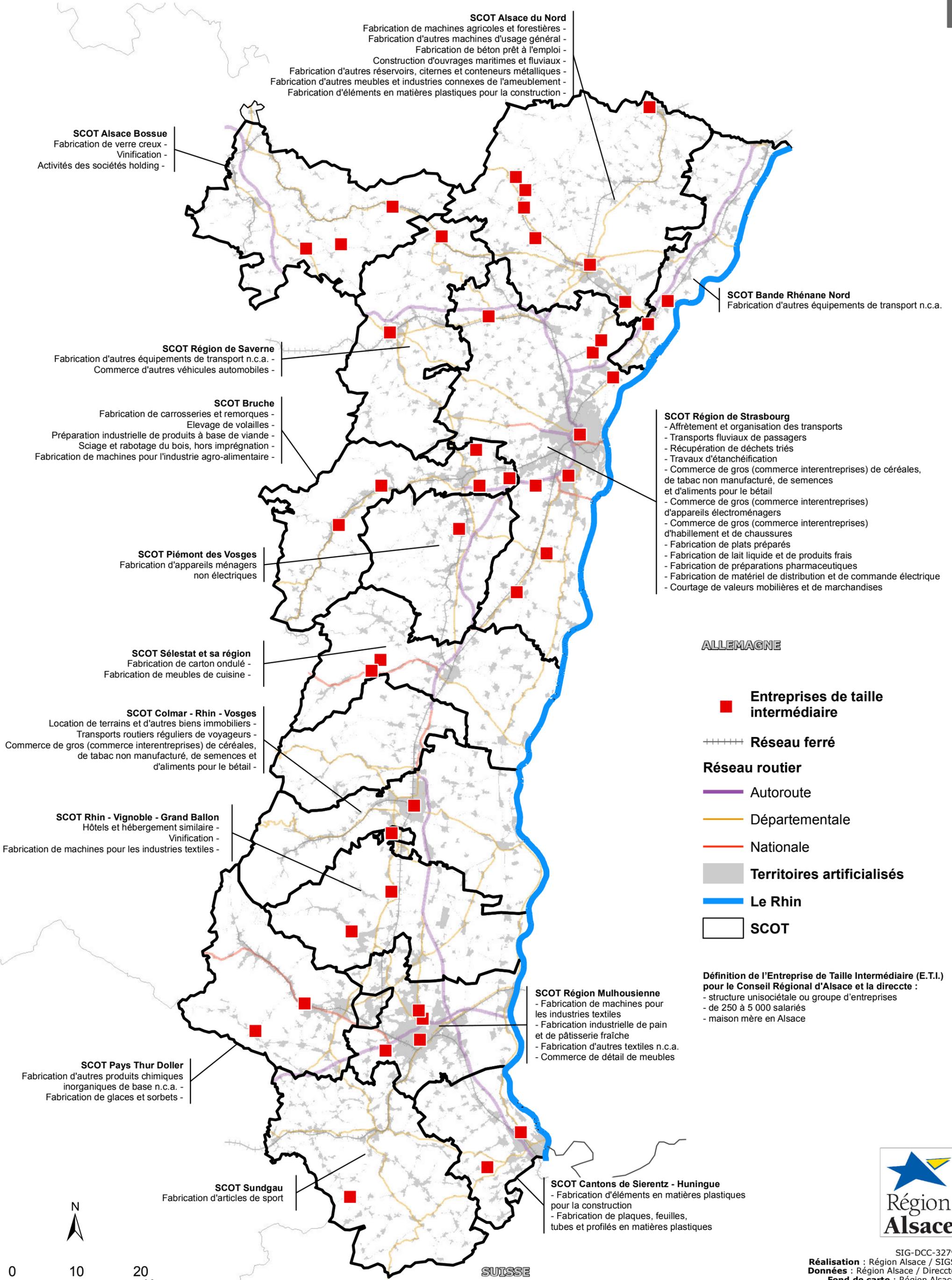
**DECOMPOSITION TRANSPORT**

	NOMBRE	EFFECTIFS	CAHT (K€)	CAHT EXPORT (K€)	TAUX DE VA	TAUX de marge (*)	VA/EFF (K€)	TAUX D'EXPORT
ECHANT. GLOB. FIBEN TRANSPORT	257	14 276	2 120 636	553 142	30,14%	12,63%	44,78	26,1
ETI	7	6 370	728 230	216 584	30,35%	1,18%	34,70	29,7
<b>PART EN % des ETI</b>	<b>2,7</b>	<b>44,6</b>	<b>34,3</b>	<b>39,2</b>				

### DECOMPOSITION SERVICES

	NOMBRE	EFFECTIFS	CAHT (K€)	CAHT EXPORT (K€)	TAUX DE VA	TAUX de marge (*)	VA/EFF (K€)	TAUX D'EXPORT
ECHANT. GLOB. FIBEN SERVICES	2 130	42 925	5 461 877	342 663	47,60%	23,57%	60,57	6,3
ETI	14	9 647	716 311	2 653	55,18%	-2,45%	40,97	0,4
<b>PART EN % des ETI</b>	<b>0,7</b>	<b>22,5</b>	<b>13,1</b>	<b>0,8</b>				

\* Taux de marge = EBE / Valeur  
Ajoutée



## II. LES ETI DANS LES POLES DE COMPETITIVITE ALSACIENS

Source : les pôles – décembre 2012

Pôles	Biovalley	Véhicule du futur	Fibres	Energivie	Hydreos
<b>Entreprises alsaciennes adhérentes</b>					
Nbre d'entreprises	51	66	39	98	24
Nbre de GE (%)	-	35 %	13 %	5 %	38%
Nbre d'ETI (%)	20 %	17 %	13 %	14 %	33%
Nbre de PME (%)	42 %	30 %	43 %	31 %	21%
Nbre de TPE (%)	38 %	18 %	31 %	50 %	8%
<b>Entreprises alsaciennes non adhérentes</b>					
Nbre d'entreprises	400	199	<i>Non existant</i>	<i>Non existant</i>	>150
Nbre de GE (%)	-	35 %	<i>Non existant</i>	<i>Non existant</i>	<i>Non existant</i>
Nbre d'ETI (%)	4 %	10 %	<i>Non existant</i>	<i>Non existant</i>	<i>Non existant</i>
Nbre de PME (%)	37 %	45 %	<i>Non existant</i>	<i>Non existant</i>	<i>Non existant</i>
Nbre de TPE (%)	59 %	10 %	<i>Non existant</i>	<i>Non existant</i>	<i>Non existant</i>

**Biovalley** : pôle labellisé en 2005. La région couverte est l'Alsace. Il concentre son action dans le domaine de la santé sur deux thématiques : la découverte et le développement de nouveaux médicaments, et les nouvelles technologies médico-chirurgicales et robotiques.

**Véhicule du futur** : pôle labellisé en 2005. Les régions couvertes sont l'Alsace et la Franche-Comté. Le pôle invente des solutions pour les véhicules et les mobilités du futur dans une perspective de développement durable.

**Fibres** : pôle labellisé en 2005. Les régions couvertes sont l'Alsace et la Lorraine. Le pôle est dédié à l'innovation dans les matériaux durables pour les marchés du bâtiment, les transports, la protection.

**Energivie** : pôle labellisé en 2010. La région couverte est l'Alsace. Le pôle est dédié aux bâtiments à énergie positive. Il a construit sa stratégie autour de 6 axes : l'enveloppe du bâtiment, les réseaux et flux, le marketing, la norme, la formation et la performance de la filière.

**Hydreos** : pôle labellisé en 2010. Les régions couvertes sont l'Alsace et la Lorraine. Le pôle soutient la mise au point d'équipements et de services innovants pour la gestion de l'eau sur 3 marchés : la gestion collective, les usages de l'eau dans l'industrie, l'agriculture.

## **ANNEXE n° – LE MITTELSTAND**

---

La prospérité économique de l'Allemagne dépend en grande partie des petites et moyennes entreprises, désignées par un terme spécifique en Allemagne : « Mittelständische Unternehmen » ou « Mittelstand ».

- **Définition du Mittelstand**

Le Mittelstand allemand comprend un groupe hétérogène de petites et moyennes entreprises issues des différents secteurs de l'économie. Il se définit autant par des critères objectifs (taille, chiffre d'affaires) que qualitatifs (forte identification des salariés à l'entreprise, attachement au caractère familial du capital, à la succession entre générations...). Ces entreprises correspondent plus « à un état d'esprit » qui a été théorisé qu'à un classement par taille<sup>30</sup>.

- **Fonctionnement des entreprises du Mittelstand**<sup>31</sup>

>> *Organisation interne*

95% des entreprises du Mittelstand sont des **entreprises familiales**, indépendantes des grands groupes. Le caractère familial du capital se traduit par une implication personnelle des dirigeants et des membres de la famille dans la gestion. La préservation du caractère familial du capital constitue une valeur sacrée, d'ordre culturel. Elle est intimement liée au dispositif des successions et de transmission du patrimoine d'une génération à la suivante. Le chef d'entreprise prépare sa succession longtemps à l'avance.

**La gestion des entreprises du Mittelstand est conservatrice**, elle privilégie le long terme dans une perspective de pérennité transgénérationnelle. La **croissance interne** est préférée à la croissance externe, par la patiente accumulation des compétences et des technologies, la connaissance des marchés, la recherche minutieuse de la qualité des produits, la fidélisation de la clientèle, l'attention portée au capital humain de l'entreprise.

D'une façon générale, l'entreprise du Mittelstand **se défie des influences extérieures**. La PME est profondément réticente aux augmentations de capital qui auraient pour effet de diluer la propriété familiale. La plupart d'entre elles refusent le projet d'une introduction en Bourse ou d'une cession partielle à des investisseurs financiers. La PME allemande préfère se financer par fonds propres plutôt que par endettement. **Les fonds propres** sont accumulés par l'autofinancement construit sur les marges bénéficiaires. Les entreprises ne distribuent pas de **dividendes**.

La compétitivité de l'industrie allemande, c'est celle de ses **produits**. Ils sont en général considérés comme les meilleurs mondiaux sur les critères hors prix : ils sont particulièrement appréciés pour leur qualité, pour le service client qui leur est associé et bénéficient de la meilleure notoriété internationale.

Exportant deux fois et demie de plus que la France, **l'Allemagne est présentée comme une référence en matière d'exportations**. Si les entreprises sont solides sur les marchés internationaux, elles le doivent souvent à leur haut niveau de spécialisation et à leur position de leader sur leurs marchés domestiques.

---

<sup>30</sup> Avis du CESE, « La compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement », Mme de Kerviler, 2011.

<sup>31</sup> Rapport du Conseil d'Analyse Economique Franco-Allemand « Mittelstand : notre chaînon manquant », 2008.

La force du Mittelstand se fonde aussi sur la capacité à **innover**. Les Allemands cherchent à développer l'innovation constamment conférant à leurs produits une qualité justifiant le prix et assurant des marges.

La hiérarchie managériale se différencie des règles du **management** qui ont cours dans les grandes entreprises. Le dirigeant est issu de l'entreprise, où il a gravi les échelons et s'est fait reconnaître par ses compétences. La hiérarchie est moins pyramidale que participative entraînant une grande fluidité des relations avec les salariés, les clients et les fournisseurs.

**Une relation très forte existe entre les dirigeants d'entreprise et leur personnel**, qui fondent des relations sociales particulièrement consensuelles. Cette relation s'accompagne d'une grande fidélité des salariés envers l'entreprise et d'une grande qualité du travail des salariés. L'entreprise du Mittelstand constitue une communauté humaine dont tous les membres sont solidaires, unanimement attachés à la propriété et à la pérennité de l'entité économique qui assure leurs revenus et garantit leur mode de vie. Le dialogue social n'est pas intermédié par les organisations syndicales.

>> *Organisation des entreprises entre-elles*

**Les principaux atouts du Mittelstand sont sa réactivité et sa culture de partage des savoirs au sein de réseaux de partenariat.** En effet, les ETI sont insérées dans des réseaux de coopération et de mise en commun de moyens collectifs qui sont essentiels à la compétitivité tout en préservant leur autonomie.

Les groupes industriels allemands cherchent de plus en plus systématiquement à **promouvoir les PME** qui participent à leur activité dans leur développement à l'étranger, au sein d'un système où les entreprises « **chassent en meutes** », gage de performance pour la conquête des marchés internationaux.

Dans le Bade-Wurtemberg, **tous les chefs d'entreprise se connaissent**<sup>32</sup>. Ils sont administrateurs des entreprises des uns des autres, participent aux mêmes missions collectives, sont fournisseurs des mêmes grands groupes, qui sont attentifs à leurs réussites comme à leurs difficultés. Ils influent ensemble sur la vie politique locale pour que leurs préoccupations soient prises en compte. Ils forment des apprentis issus des mêmes académies professionnelles, dont ils définissent ensemble les programmes.

- ***Les entreprises face à l'action publique d'accompagnement***

Il n'existe pas de politique publique de soutien tournée spécifiquement vers le Mittelstand. Toutefois, les pouvoirs publics œuvrent en matière d'actions collectives pour assurer la compétitivité et de développement des entreprises en créant un contexte favorable et en favorisant l'auto-organisation.

Le soutien à l'exportation apporté aux entreprises par les CCI et les Länder, par l'organisation de missions collectives (« chasse en meute ») et de salons est un des facteurs de compétitivité à l'export des entreprises allemandes. L'Allemagne est d'ailleurs la première puissance mondiale pour l'organisation de foires et de salons.

L'action publique en faveur des entreprises est considérée comme plus efficace au niveau décentralisé bien davantage qu'au niveau fédéral, selon le principe fédéraliste de subsidiarité. Cette conception de la décentralisation bénéficie en premier lieu au Mittelstand, les grandes entreprises disposant de leurs moyens propres.

---

<sup>32</sup> Rapport « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance », Bruno Retailleau, 2010.

Le Mittelstand s'appuie en outre sur le système de formation professionnelle allemand avec un rôle prépondérant de l'alternance et des programmes de formation définis par les entreprises et les chambres de commerce et d'industrie.

L'entreprise familiale préfère s'adresser aux banques locales, intégrées dans la sphère d'influence du milieu économique local et régional. En Allemagne, les banques jouent un rôle moteur dans la constitution du tissu d'ETI.

- **La KfW, équivalent de la BPI<sup>33</sup>**

L'Allemagne dispose d'un outil équivalent à la BPI depuis 1948 : la KfW, détenue par l'Etat fédéral et les Länder. Il s'agit du premier soutien financier au « Mittelstand ». Outre-Rhin, plus de la moitié des entreprises bénéficiant d'aides en reçoivent de la KfW. Deux tiers sont distribuées sous la forme de prêts bonifiés, l'autre tiers étant des financements en quasi-fonds propres.

A la différence de la France, les moyens publics dédiés aux PME sont surtout orientés vers la création d'entreprise, dans laquelle la KfW a investi près de 13,7 milliards d'euros en 2009.

Ils s'appuient aussi sur une architecture fortement régionalisée, héritée du fédéralisme allemand. Dans chaque Land, une banque publique d'investissement distribue des prêts bonifiés ; et une société de participation en fonds propres dans le « Mittelstand » (MBG) joue un rôle analogue au FSI. Ces prêts et opérations en fonds propres bénéficient d'une garantie de 70 à 80% de leur montant, octroyée par une banque de garantie dont le refinancement est assuré par la KfW. L'Etat fédéral et le Land fournissent aussi leur garantie.

Les rôles sont bien identifiés. La KfW agit au niveau fédéral avec des programmes généraux. Seuls les dispositifs régionaux ciblent des secteurs ou des technologies particulières. Il existe cependant une coopération étroite entre les institutions. Les programmes fédéraux sont aussi proposés au sein des banques publiques d'investissement.

Grande différence avec la BPI à la française, le point d'entrée de ce financement public reste la banque des entreprises. La banque maison dite « Hausbank » est dans plus de 70% des cas une caisse d'épargne, une banque mutualiste ou coopérative, et sert d'interface unique entre les PME et les institutions publiques. C'est par elle que circulent les aides publiques.

*>> La KfW « Kreditanstalt für Wiederaufbau » (Etablissement de crédit pour la reconstruction) est une institution de droit public allemande. Elle fait partie des quinze premières banques d'Allemagne. Elle a été créée à la suite de la seconde guerre mondiale le 16 décembre 1948 avec pour objectif de financer la reconstruction de l'économie allemande. Son capital de démarrage provenait alors essentiellement des fonds du plan Marshall. Elle a pour vocation de mettre en œuvre les missions d'intérêt public telles que le soutien aux PME et à la création d'entreprises, la mise à disposition de crédits d'investissement aux petites et aux moyennes entreprises ainsi que le financement de projet de création d'infrastructures et de logements, le financement de techniques permettant d'économiser l'énergie et le financement d'infrastructure communales. La KfW est également active dans les domaines du prêt d'étude, de la production de films, du financement de projets et des exportations ainsi que dans le domaine de l'aide au développement.*

<sup>33</sup> Article « S'inspirer du modèle allemand pour soutenir la création et l'innovation des PME », Les Echos, 17 octobre 2012.

## **ANNEXE n°5 – LES FACTEURS QUI CONTRIBUENT A LA COMPETITIVITE**

Source : avis du CESE « la compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement », octobre 2011, Mme de Kerviler, p. 9.

Certaines approches sur la compétitivité considèrent que le coût du travail en est le déterminant essentiel. Les auditions et nombre de travaux d'experts montrent que bien d'autres facteurs interviennent.

À l'évidence :

- le coût des biens utilisés dans la fabrication du produit final, c'est-à-dire les matières premières, l'énergie et les autres « consommations intermédiaires » ;
- le coût du travail qui inclut, outre les salaires nets effectivement versés, les cotisations sociales salariales et patronales ainsi que divers impôts et taxes sur la main d'œuvre ;
- le coût du capital et des autres ressources externes à long terme qui recouvrent les dividendes versés aux actionnaires et les intérêts d'emprunt dus aux créanciers ;
- le taux de change, qui joue un rôle très significatif sur le coût de nos importations et sur le prix de vente de nos produits à l'étranger. Un euro fort se présente ainsi à la fois comme un atout au regard de la facture énergétique mais aussi comme un handicap pour nos produits vendus hors zone euro.

D'autres facteurs ont tout autant de poids :

- la qualité des produits, résultat des savoir-faire professionnels et de la maîtrise des processus de fabrication ;
- le service après-vente et l'accompagnement des clients ;
- la force de vente et le réseau commercial, à l'étranger notamment ;
- l'effort de recherche et d'innovation quel que soit le domaine de production mais tout particulièrement dans les secteurs d'avenir et les créneaux porteurs ;
- l'organisation du travail (intégrant au mieux les technologies de l'information et de la communication) ainsi que la capacité d'innovation en matière de dialogue social et de management ;
- l'investissement en formation continue des salariés pour accompagner l'évolution des métiers ;
- la capacité à trouver des financements à des conditions de taux acceptables, qu'il s'agisse de fonds propres ou de crédits bancaires ;
- enfin, des politiques publiques améliorant le cadre dans lequel évoluent les acteurs économiques : formation initiale et continue, qualité des infrastructures, des réseaux et des services publics.

# Remerciements

Le Conseil économique, social et environnemental régional d'Alsace tient à remercier pour leur disponibilité, leur contribution et leur partage d'expériences l'ensemble des personnes qui ont participé à ses travaux.

Par ordre alphabétique :

Alain BOHRER	Directeur Général, Liebherr France
Frederic CARRIERE	Conseiller export, CCI Südlicher Oberrhein
Jean-Thierry CATRICE	Directeur Général Ressources, SALM SAS Schmidt Cuisinella
Sébastien CODINA	Chargé de mission, DIRECCTE Alsace
Guillaume EBELMANN	Directeur Général Délégué, Alsace Biovalley
Vincent FROEHLICHER	Directeur Général, ADIRA
Karl GEDDA	Directeur, Pôle Fibre
Otto P. GRAF	Directeur Général, GRAF
Bernard HAEMMERLIN	Président d'honneur, HAEMMERLIN
René HANS	Président Directeur Général, HANS et ASSOCIES
Michel HEINTZ	Président, ADAM TP
Dominique HENNERESSE	Président du Directoire, SUPRA SA
Philippe JEANNEL	Directeur Régional Alsace, Banque de France
Philippe LAMBALIEU,	Chef du service des Interventions Sectorielles, DIRECCTE Alsace
Antoine LATHAM	Chef du service des informations économiques, DNA
Rémi LESAGE	Président, RECTOR LESAGE
Bärbel MEIER	Responsable Export, SIEGER GmbH
Michael MEIER	Dirigeant, SIEGER GmbH
Thierry MEYNLE	Président du Directoire, DIVALTO Groupe
Brigitte MORGULIS	Secrétaire Générale, Pôle Véhicule du Futur
François PETIT	Directeur adjoint, chef du pôle 3E, DIRECCTE Alsace
Georges POTTECHER	Directeur Général, HYDREOS
Jean-Claude REBISCHUNG	Président Directeur Général, Europe Environnement
Jean-Luc SADORGE	Directeur Général, Alsace Energivie
Hubert SCHAFF	Directeur Général, Plastiques Poppelmann France

Dominique SCHILLING	Directeur Adjoint, Conseil régional d'Alsace
Bernard STIRNWEISS	Administrateur associé, SFA
Gil VAUQUELIN	Directeur régional et interrégional, Caisse des Dépôts et Consignations
Thierry VONFELT	Directeur des solutions, Cloud Computing, Groupe SDI

## Contact

Conseil économique, social et environnemental régional d'Alsace – Tél. : 03 88 15 68 00 – [ceser@region-alsace.eu](mailto:ceser@region-alsace.eu)

Téléchargez toutes nos productions sur notre site internet : <http://www.ceser-alsace.eu>



**CÉSER**  **Alsace**  
Conseil Économique, Social et Environnemental Régional

Maison de la Région, 1 place Adrien Zeller  
BP 91 006 - 67000 Strasbourg  
Tél. 03 88 15 68 00 - Fax : 03 88 15 68 09  
Mail : [ceser@region-alsace.eu](mailto:ceser@region-alsace.eu)

[www.ceser-alsace.eu](http://www.ceser-alsace.eu)