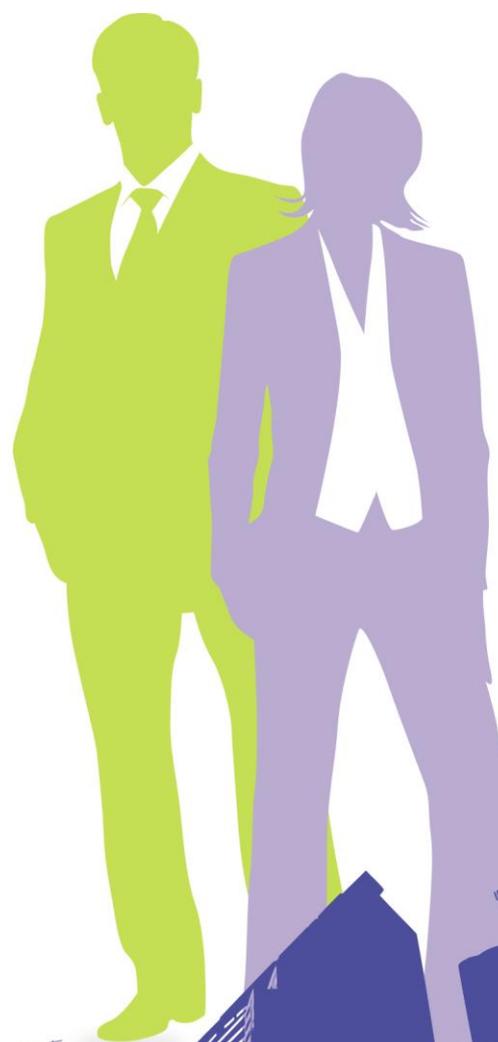


# Des ingénieurs, des scientifiques, un atout maître pour développer les PME et les ETI



**IESF**

SOCIÉTÉ DES INGÉNIEURS ET  
SCIENTIFIQUES DE FRANCE



# Des ingénieurs, des scientifiques, un atout maître pour développer les PME et les ETI

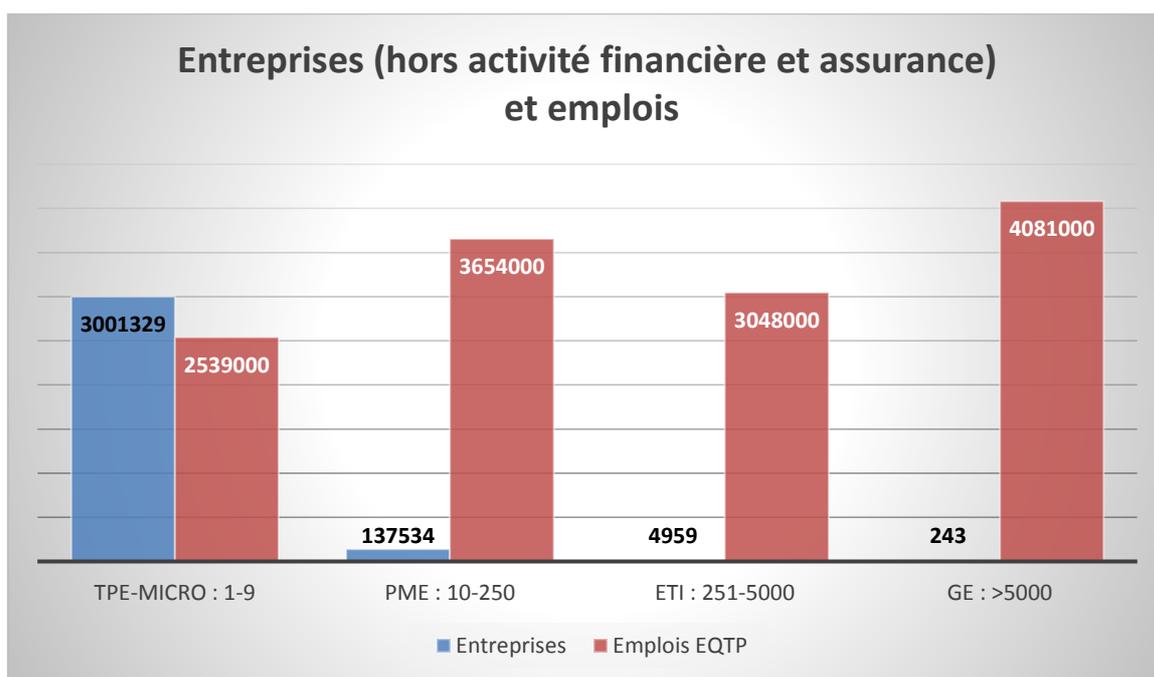
## Les constats

### 1 Les PME et ETI en nombre insuffisant

Ouvrir Le tableau ci-dessous, précise l'emploi salarié sur la base d'équivalent temps plein (EQTP) par catégorie d'entreprise ainsi que le nombre d'entreprise dans la catégorie :

- TPE et microentreprises avec des effectifs entre 1 et 9 salariés
- PME de 10 à 250
- ETI de 250 à 5000
- Grandes Entreprises (GE) au-delà de 5000

Tableau 1 : Distribution des entreprises françaises en fonction de l'effectif  
(données INSEE 2011, structure du système productif)



Les PME et les ETI représentent environ 50% de l'emploi salarié.

Avec un effectif moyen de 27 salariés, les PME françaises sont de très petite taille, ce qui est confirmé par une autre donnée : 85% d'entre-elles ont moins de 50 salariés.



L'effectif PME et ETI croit au mieux au rythme du PIB :

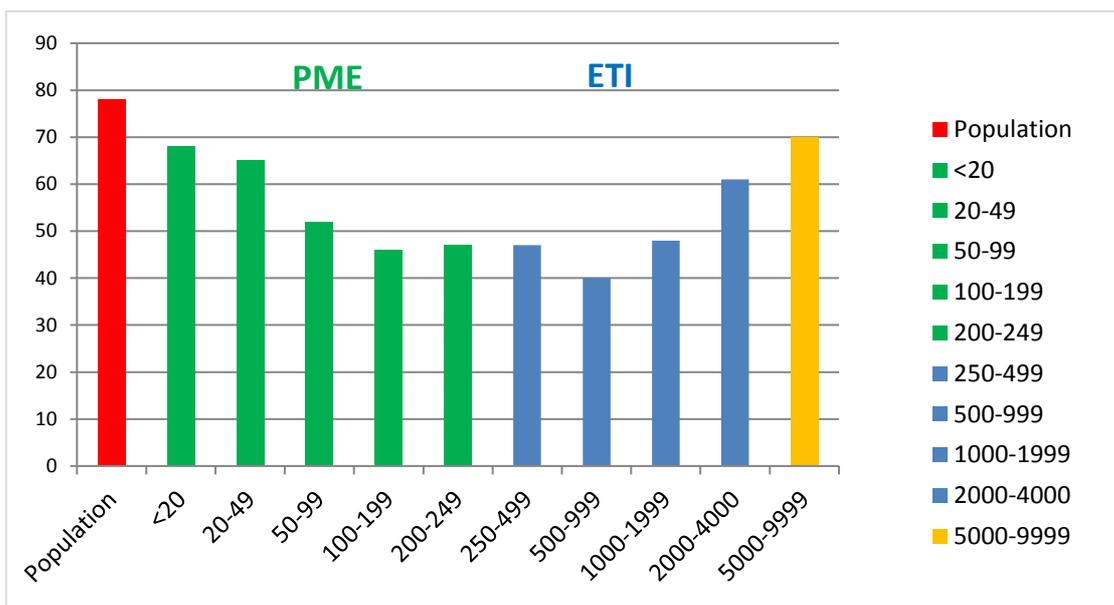
- De 2003 à 2012 : PME + 9,2%, PIB +13,4%
- De 2007 à 2011 : ETI +6,3%, PIB + 5,8% pour le PIB

Les comparaisons avec des pays européens ayant une économie comparable comme l'Allemagne, le Royaume-Uni ou l'Italie font apparaître un effectif PME et ETI très sensiblement inférieur en France.

La comparaison avec l'Allemagne en est une illustration.

**Tableau 2 : par taille d'entreprise, ratio France/Allemagne comparé au rapport des populations**

*Pour un nouveau regard sur le Mittelstand : rapport au Fonds stratégique d'investissement d'octobre 2012 de Kohler Dorothee (Auteur), Weisz Jean-Daniel (Auteur)*



Par taille d'entreprise - la taille faisant référence à l'effectif -, le graphique donne le ratio des entreprises françaises par rapport aux entreprises allemandes. Par ailleurs, les ratios sont mis en perspective avec le ratio des populations qui est de 78%. Ce graphique montre que si le ratio des petites entreprises (moins de 20 salariés) ainsi que celui des grands groupes sont avec 70% assez proches de celui de la population, il n'en est pas de même pour les entreprises entre 50 et 2000 salariés avec des ratios de moins de 50%. Or, c'est l'essentiel du domaine couvert par les grosses PME et les ETI.

Or la création d'emplois est en France davantage le fait des TPE et des ETI que des PME.

Ce déficit d'entreprises PME et ETI est une explication du chômage élevé que connaît la France. Si le ratio était de 70% quel que soit la taille d'entreprise, la France compterait 2 millions d'emplois supplémentaires !

Les statistiques font aussi apparaître un plus grand dynamisme : de 2008 à 2013 + 8% de PME en France, +18% en Allemagne.



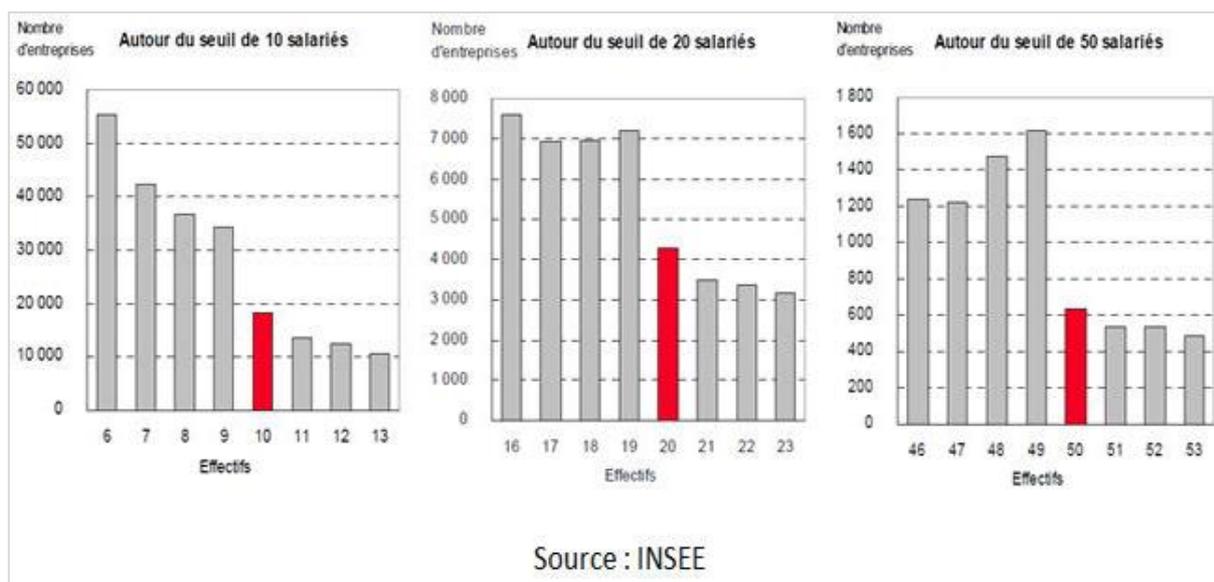
Depuis de nombreuses années et à l'exception du crédit-impôt-recherche, les pouvoirs publics qui se sont succédés ont porté les efforts sur le soutien aux start-ups et sur la baisse des charges sur les emplois les moins qualifiés. Si ces efforts se sont traduits dans les faits - multiplication du nombre de start-ups, maintien d'activité de R&D - on constate que ces efforts ont été sans effet sur le chômage et que les performances économiques induites restent modestes :

- Depuis dix ans, le nombre de PME et d'ETI a augmenté au mieux au rythme du PIB.
- La majorité des start-ups qui sont nées ces dix dernières années ne sont pas ou ne sont pas en passe de devenir des acteurs majeurs de leur secteur voir des leaders mondiaux ; nombre d'entre elles ont soit disparues soit ont été absorbées par des sociétés étrangères.

## 2 Impact des seuils sur la croissance des entreprises

### 2.1 – Nombre d'entreprises à proximité des seuils de 10, 20 et 50 salariés

Différents travaux mettent en évidence d'importantes discontinuités dans la distribution des entreprises par effectif autour des seuils des 10, 20 et 50 salariés et laissent penser que les seuils pourraient avoir un effet important sur la dynamique de croissance des entreprises.



### 2.2 – Effets sur la croissance – analyse par la probabilité de croissance

L'INSEE<sup>1</sup> estime l'écart de probabilité de franchir les seuils selon que le droit prévoit ou non des réglementations différentes de part et d'autre de ces seuils :

- Pour une entreprise de 9 salariés, la probabilité de franchir dans l'année le seuil de 10 salariés passerait de 24,5 % à 29,4 % (+ 5 points) en l'absence de seuil ;

<sup>1</sup> « L'impact des seuils de 10, 20 et 50 salariés sur la taille des entreprises », Document de l'INSEE, Economie et statistique n°437, 2010. <http://www.insee.fr/fr/ffc/iana/iana2/iana2.pdf>



- Pour les entreprises de 19 et 49 salariés, les probabilités de franchir les seuils de 20 et 50 salariés seraient supérieures, respectivement, de 9 et 14 points, si aucun changement de réglementation n'intervenait pour ces seuils.

### 2.3 – Effets sur la croissance – analyse par les marges

Les entreprises industrielles, parmi les plus exposées à la concurrence internationale et responsables de 79% des exportations, et les entreprises de services, responsables de la majorité des emplois, sont toutes deux fortement impactées en termes de marges par le seuil à 50 salariés. Ceci pourrait expliquer un sous-investissement dans le segment de 50 à 100 salariés, et contribuer à l'explication du faible taux de marge de ces entreprises, comme de notre faiblesse relative à l'exportation pour le segment des PME.

### 2.4 – Relèvement des seuils sociaux

L'allègement des seuils pour remonter uniformément de 10 vers 20 salariés faisait partie des demandes patronales dans les assises de l'entrepreneuriat.

Le relèvement de certains éléments du seuil de 50 salariés par exemple à 100, doit être exploré de façon systématique. Pour mémoire parmi ces obligations figurent :

- Recourir à un plan social en cas de licenciement économique de plus de 9 personnes
- Cotiser pour la formation professionnelle à hauteur de 1,50% au lieu de 0,9%
- Autorisation de présentation simplifiée de l'annexe 2 des comptes supprimée
- Désignation d'un commissaire aux comptes.

Certaines de ces obligations obèrent l'investissement, la croissance et l'emploi.

## 3 La nécessité d'une politique de simplification en faveur des entreprises

### 3.1 – Le constat du « fardeau » administratif

Le volume croissant des normes, en particulier celles qui s'appliquent aux entreprises, tient notamment à la volonté des pouvoirs publics de pallier les défaillances du marché, d'assurer une gestion des risques, en réponse aux événements ou de manière proactive, et de prendre la mesure des innovations technologiques et des changements sociétaux.

Les difficultés éprouvées par les entreprises proviennent d'une sédimentation des différentes réglementations, source de complexité du droit, mais aussi des évolutions constantes de l'ordonnancement juridique qui se traduisent par un manque de sécurité juridique et de prévisibilité.



- Au niveau national, il a été estimé qu'une réduction des charges administratives à hauteur de 25 % pourrait engendrer des économies de l'ordre de 15 milliards d'euros pour les entreprises. Chronologiquement parmi les plus récents, le rapport Gallois, le rapport Reille Perotti<sup>1</sup>, les assises de l'entrepreneuriat en avril 2013, le rapport de Thierry Mandon, convergent sur le constat d'une complexité excessive.
- Selon les estimations de la Commission européenne, une réduction de 25 % des charges administratives pesant sur les entreprises permettrait une augmentation du PIB européen de 0,8 % à court terme et de 1,4 % à plus long terme.
- Selon l'OCDE, la charge administrative représente ainsi en France un coût compris entre 3 et 4 % du PIB, soit entre 60 et 80 milliards d'euros.
- D'après le Global Competitiveness Report (2013-2014) du Forum économique mondial, la France occupe le 130e rang sur 148 en termes de « fardeau » administratif. Les trois derniers classements plaçaient la France respectivement aux 126e (2012-2013), 116e (2011-2012) et 127e rangs. On parvient même au 144e rang sur le droit du travail «Hiring and firing practices » ainsi qu'au 137e sur la désincitation fiscale à investir<sup>2</sup>.

### 3.2 – Les bénéfices attendus de la politique de simplification

L'importance de la simplification administrative en faveur des entreprises tient à ce qu'elle permet :

- De favoriser l'entrepreneuriat en libérant des ressources qui seraient autrement consacrées à l'accomplissement de formalités ;
- D'améliorer la gouvernance publique grâce à des moyens d'action plus efficaces ;
- D'accroître la capacité d'investissement des entreprises, via une amélioration de leurs marges ;
- D'accroître ce faisant la taille des entreprises, avec des effets positifs sur la capacité exportatrice et le solde commercial ;
- D'accroître l'emploi, comme résultante des éléments précédents ;
- De réduire les coûts des administrations et organismes publics en charge du contrôle des normes.

## 4 Les ingénieurs et scientifiques dans les PME et ETI

Alors que les PME et les ETI représentent 50% de l'emploi salarié, elles regroupent 44% des ingénieurs comme le rappelle le tableau ci-dessous issu de l'enquête IESF 2014.

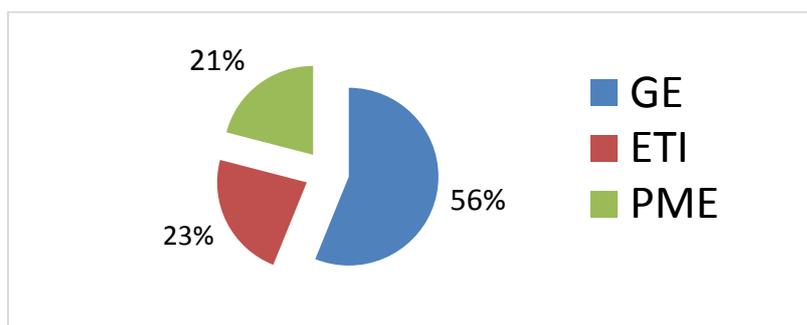
<sup>1</sup> Rapport de Clarisse Reille Perotti, janvier 2013 : « La charge administrative coûte un minimum de 100 milliards à notre économie. Les déclarations courantes représentent 50 jours de travail dans une entreprise de 3 salariés, et absorbent près du 1/3 de la valeur ajoutée d'une entreprise sans salarié. Une entreprise de moins de 5 personnes doit remplir plus de 210 pages de déclarations chaque année ; une entreprise de 10 personnes, 350 pages. Les petites entreprises sont les plus pénalisées. Par rapport à une PME de plus de 50 personnes, la charge déclarative est 25 fois plus lourde pour une entreprise sans aucun salarié, et 15 fois plus lourde pour une entreprise de 1 à 3 salariés »

<sup>2</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf) p 187



**Tableau 2 : répartition des 635 000 ingénieurs du secteur privé**

Source : étude Enquête Nationale IESF



Si cette répartition se rapproche de celle de l'ensemble des salariés, elle masque des différences suivant les secteurs ou encore la localisation de l'entreprise.

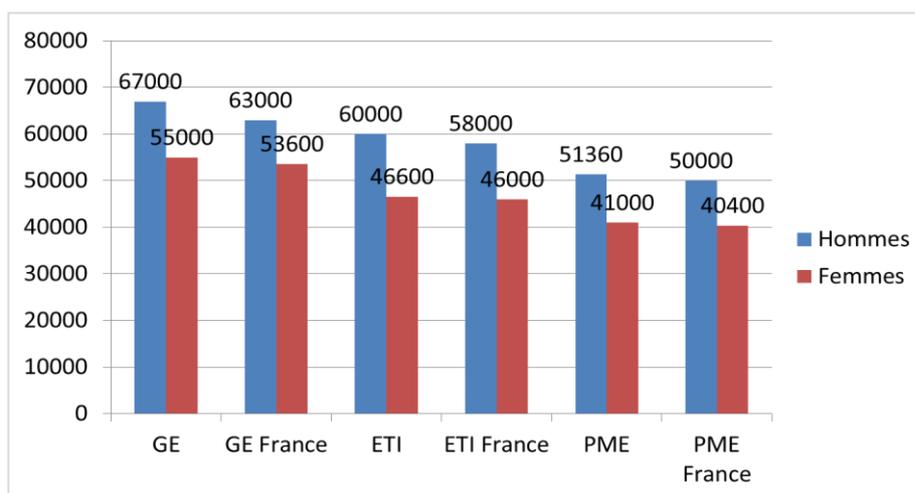
- Les secteurs traditionnels comme l'industrie connaissent des difficultés pour attirer les jeunes ingénieurs et scientifiques.
- Les secteurs des nouvelles technologies font face à un manque de candidats et les entreprises s'arrachent les meilleurs.

Concernant plus particulièrement les ingénieurs, les travaux conduits dans le cadre du livre « Paroles d'ETI \* » font apparaître des difficultés pour embaucher des ingénieurs dans la R&D ainsi que des ingénieurs confirmés qui doivent concevoir et accompagner les nouveaux programmes.

L'enquête IESF fait apparaître des écarts de salaires entre PME-ETI et GE

**Tableau 3 : salaires bruts médians**

Source : étude Enquête Nationale IESF



\*Paroles d'ETI : document publié par La Fabrique de l'Industrie



Si la France veut accélérer le développement de ses PME et ETI, elle doit faire face à deux défis :

1. Pour les entreprises des secteurs traditionnels, « la montée en gamme » et plus d'innovation sont des impératifs pour pouvoir se développer sur des niches de marché et y prendre des positions de leader.
2. Pour les entreprises des secteurs des nouvelles technologies, l'impératif est de trouver les compétences et les soutiens financiers pour pérenniser et assurer des croissances rapides.

Dans les deux cas de figures, les entreprises devront faire appel à des personnels plus qualifiés, techniciens spécialisés dans un tout premier temps mais très rapidement des qualifications d'ingénieurs ou scientifiques bac+5.

Il est donc impératif que les jeunes diplômés aient une perception positive des PME et ETI, qu'elles ne soient plus perçues comme un risque face aux manques de perspectives de carrière contrairement à ce que peuvent faire miroiter les grandes entreprises, même si in fine, les carrières dans les grandes entreprises ne sont pas aussi sûres et gratifiantes qu'il y paraît.



# Les préconisations

## Proposition 1 : dynamiser le développement des PME et ETI

### 1. Première préconisation

Le premier frein réside dans l'environnement réglementaire et fiscal qui leur est appliqué et dans les aides et les concours financiers dont elles peuvent bénéficier. L'effort est aujourd'hui majoritairement concentré sur les phases d'amorçage et les toutes premières années. Au-delà, peu d'avancées ont été réalisées à ce jour.

- L'augmentation brutale des charges et obligations à partir de 50 salariés perdure.
- La simplification de la fiscalité et la suppression d'une multitude de taxes restent un vœu pieux.
- L'orientation de l'épargne des français vers l'économie réelle au travers d'une fiscalité du capital réaliste reste timide.

Ces sujets ont été maintes fois analysés et les solutions sont connues. Il est urgent que les solutions soient mises en œuvre.

### 2. Deuxième préconisation

Le second frein est le manque d'accompagnement du chef d'entreprise. Une étude récente de BAIN & COMPANY et RAISE (\*) fait ressortir comme élément qu'une meilleure stratégie aurait permis d'atteindre un taux de croissance plus élevé. Le taux de réponse atteint 43%, soit à égalité avec les préoccupations réglementaires et fiscales.

Prérequis : Permettre une meilleure analyse stratégique suppose :

- Que le chef d'entreprise soit ouvert à cette démarche ;
- L'existence d'un mentorat à l'image des pratiques de l'association ENTREPRENDRE ;
- Au-delà des toutes premières années, la mise en place d'une gouvernance est une solution à promouvoir.

Mise en œuvre du mentorat :

- Le vivier de mentors potentiels existe avec les nombreux cadres et ingénieurs seniors qui ont été licenciés et qui ont le plus souvent opté pour une activité d'indépendant ;
- L'échelon manquant est un organisme qui puisse assurer deux fonctions :
  - Former et valider la compétence des futurs mentors
  - Être un guichet unique auprès des entrepreneurs à la recherche d'un mentor.

Notre recommandation est que cette mission devrait être du ressort des Chambres de Commerce et d'Industrie (à condition qu'elles se structurent de façon professionnelle pour cela).

*\*Etude sur l'alliance des grandes et des jeunes entreprises « David avec Goliath »  
Mise en œuvre de la gouvernance*



Le Code de Commerce par son article L 225-35 donne comme principale mission au conseil d'administration de « déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre. Les travaux de l'IFA – Institut Français des Administrateurs- font ressortir :

- La faiblesse de la gouvernance dans les PME-ETI
- L'analyse des réussites fait le plus souvent apparaître l'existence d'une gouvernance et sa contribution au succès de l'entreprise ;
- La possibilité donnée aux entreprises non cotées de concevoir une gouvernance « sur mesure » et évolutive grâce aux libertés réglementaires que donnent le statut de SAS ou encore celui de Sarl par rapport au statut de SA.

Ces travaux font l'objet d'une publication de sa commission ETI qui est une base pour promouvoir cette forme de mentorat par la gouvernance. Par ailleurs, L'IFA a développé des formations dont celle d'administrateur de société certifié (ASC) qui sont particulièrement adaptées à la formation d'administrateur et d'administratrice pour les PME et ETI.

La problématique n'est ni la disponibilité de compétences ni la formation mais elle est de convaincre l'entrepreneur de la valeur ajoutée d'une gouvernance. Pour ce faire et de notre point de vue, il appartient aux organisations patronales et professionnelles (MEDEF, CGPME, METI, CJD, réseau ENTREPRENDRE, réseau des APM, etc ) d'être les relais.

Il reste aujourd'hui à identifier un organisme pour prendre cette mission en charge, en coordination avec l'IFA et avec le soutien des IESF.

Une autre voie qui mérite d'être signalée et qui traite de l'accompagnement des PME et ETI pour se préparer à l'industrie du futur peut être envisagée à l'échelle d'une région comme le fait la Nouvelle Aquitaine depuis deux ans :

- "ETI et PME à potentiel". Le Club aquitain des ETI (élargi maintenant à ALPC) est un club unique en France associant les industriels à la définition d'une politique régionale.

Créé en novembre 2011 à l'initiative du Conseil régional d'Aquitaine, le club comprend aujourd'hui 52 sociétés.

Il se veut un lieu d'échanges, prospectif et opérationnel avec audition d'experts sur les grands enjeux pour les ETI en Aquitaine, un lieu de comparaison avec d'autres pratiques françaises et étrangères, un lieu de définition et d'orientation d'une future politique régionale d'accompagnement pour développer le nombre d'ETI et de futures ETI en Aquitaine.

- Le programme "usine du futur", proposé par le club des ETI précité.

Le programme Usine du futur a une double ambition :

- A court terme, redonner des marges de manœuvre aux entreprises en les accompagnant vers l'excellence opérationnelle.



- A long terme, soutenir la transition vers l'Usine numérique et connectée. Il s'agit donc d'un processus progressif sur une échelle de temps de 10 ans pour améliorer la performance industrielle pour des ETI et PME.

Dispositif opérationnel piloté et financé par la Région Nouvelle Aquitaine et les Fonds européens, le programme Usine du Futur a démarré en février 2014. :

- Il comporte une première phase (AMI) permettant d'identifier des entreprises désireuses d'améliorer leur performance industrielle. Elles bénéficient par la suite d'un diagnostic de leur outil de production, de leur organisation industrielle, des conditions de travail et du management au sein de l'entreprise.  
Grâce à ce diagnostic, un plan d'amélioration de leur performance industrielle avec un chiffrage des gains attendus leur est proposé. Améliorer la productivité et offrir aux salariés de meilleures conditions de travail.
- La seconde phase du dispositif consiste en un accompagnement de la Région sur les investissements matériels, les volets formation et conseil, l'aide à l'embauche. Un référent région assure un suivi personnalisé de chacune des entreprises.  
253 entreprises retenues en 2014 et 2015.

Ce programme se situe dans un cadre plus général qui met les grands maîtres d'œuvre à contribution pour la modernisation du tissu industriel.

---

### Programme associé à l'action : Contrats de partenariat et de croissance

En mars 2009, a été entériné le principe de **contrats de partenariat et de croissance avec des leaders industriels régionaux** permettant :

- à l'entreprise, d'organiser avec l'aide du Conseil régional un environnement académique, industriel et social favorable à son propre développement en région ;
- au Conseil régional et à l'entreprise d'anticiper et accompagner des mutations économiques ;
- au Conseil régional de faire émerger ou conforter des stratégies sectorielles capables de fédérer les acteurs régionaux et de créer une synergie entre ses efforts de soutien à la recherche, à l'industrie et à la formation.

Il s'agit de favoriser à terme :

- l'industrialisation en région des efforts de recherche consentis par la Région ;
- l'ancrage des entreprises en Aquitaine et la visibilité du développement de ces entreprises ;
- la modernisation de l'outil productif régional.

Dans ce cadre, elle étend la politique de partenariat initiée avec l'entreprise Arkema aux leaders aéronautiques tels que les groupes Safran (Herakles – Turbomeca) ou Thales.

---



## **Proposition 2 : promouvoir l'apprentissage comme filière de formation des ingénieurs au même titre que les filières des grandes écoles ou de l'université**

Si le premier besoin exprimé par les PME aujourd'hui se situe au niveau des ouvriers qualifiés et des techniciens, elles auront rapidement besoin d'avoir recours à des ingénieurs si le contexte les conduit à accélérer leur croissance et plus certainement avec le développement de nouveaux procédés de fabrication (robotique, fabrication additive, soudure par friction-malaxage, etc).

Du côté des ETI, le recours à des ingénieurs est aujourd'hui une pratique établie ; les problèmes rencontrés sont locaux ou ponctuels ; difficultés à faire venir des ingénieurs en région ou situation tendue entre l'offre et la demande dans certains secteurs.

### **Préconisations**

1. Nous sommes favorables au projet par ailleurs développé par l'Institut Montaigne de transférer aux régions la compétence sur le pilotage et le financement de l'ensemble des établissements relevant de la formation professionnelle.
2. A côté des parcours traditionnels (Bac+5 ou écoles d'ingénieurs), promouvoir les parcours de formation en alternance permettant de déboucher sur un diplôme d'ingénieur

### **Intérêts et bénéfices à transférer aux régions**

- Les PME et ETI sont principalement implantées dans les territoires.
- Les régions sont compétentes dans le développement économique des territoires.
- Les pôles de compétitivités entraînent la mise en place d'écosystèmes locaux autour d'une filière.
- Les circuits administratifs sont d'autant plus efficaces qu'ils sont courts.

### **Intérêts et avantages de favoriser l'apprentissage et les formations en alternance comme filière de formation jusqu'au diplôme d'ingénieur**

- L'efficacité de ces formations est largement démontrée par les exemples à l'étranger (exemples allemand, autrichien ou suisse).
- Le rapprochement géographique élèves-entreprises facilite l'organisation de l'alternance et l'implantation future des diplômés.
- Les futurs diplômés ont d'emblée la connaissance de l'univers des PME qui est différent de celui des grands groupes trop souvent considérés comme le modèle universel d'entreprise.

### **Prérequis**

- La stabilité réglementaire : la mise en place d'une filière d'apprentissage demande du temps - plusieurs années - alors qu'il suffit d'une année pour la mettre en péril suite à une réforme hasardeuse.

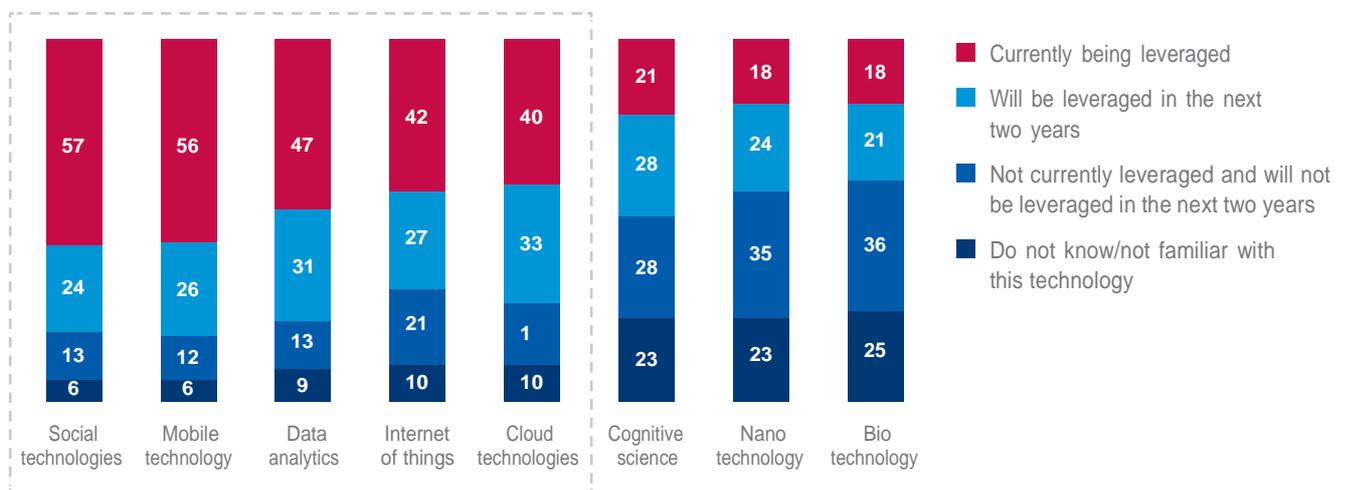


- Ces préconisations n'ont de sens que si les entreprises s'investissent dans la formation en participant aux structures qui seront chargées de fixer les orientations, font l'effort de proposer des stages en entreprises et d'accueillir des élèves dans le cadre de l'alternance.

### Proposition 3 : les attentes des nouvelles générations

Dans cette période de crise économique, de changements structurels et de hausse du chômage, les jeunes entrepreneurs présents au Sommet du G20 ont affirmé avec force depuis 2013 que ce sont les PME (et ETI) qui créeraient le plus d'emplois nouveaux. Ils ont même pris l'engagement de créer plusieurs millions d'emplois en Europe chaque année.

Par ailleurs 78% des entrepreneurs selon une étude réalisée en 2013 par ACCENTURE sont ce qu'on peut appeler des « entrepreneurs digitaux » utilisant massivement les technologies de l'information telles que les applications mobiles, l'exploitation de grands nombres de données (data analytics), ou le cloud. Le graphique ci-dessous reprend les éléments clés de l'étude :



Enfin, l'arrivée des générations Y et bientôt Z dans le monde du travail est une réalité qu'on ne peut pas éluder. De nombreuses études ont fait valoir que ces nouveaux adultes avaient un comportement fort différent de leurs aînés et surtout une relation au travail différente. La culture digitale est presque innée pour eux et ils ne conçoivent pas un métier hors de ces infrastructures.

L'utilisation des réseaux sociaux est poussée et la notion de communauté leur est indispensable en particulier un environnement d'innovation ouvert. Collaboration, partage, co-création sont pour eux normalité. Parmi cette population, beaucoup de jeunes diplômés n'hésitent pas à devenir entrepreneurs et à prendre ainsi le contrôle de leur évolution de carrière et de vie.

#### Préconisation

Promouvoir une souplesse de l'emploi :



- Proposer par exemple un contrat de travail simple et flexible pour dynamiser le marché de l'emploi et favoriser l'embauche dans les PME
- Systématiser mobilité et télétravail
- Promouvoir le reverse-mentoring (les jeunes populations rompues au digital, réseaux sociaux, forment leurs aînés) au sein des entreprises de façon à ce que les jeunes générations s'y sentent à l'aise compte tenu de leur mode de fonctionnement

Reconnaître et accompagner les changements de société :

- Promouvoir la création et le recours à des plateformes de talents mondiaux qui seront sollicités sur des problématiques complexes largement au-delà de leur environnement habituel
- Revisiter et adapter les définitions et dispositions légales des accords de branche de façon à laisser aux PME la souplesse nécessaire au développement de leur économie

### Pré-requis

- Un code du travail modernisé et simplifié
- Une volonté communautaire de travailler ensemble sur ce point (cf. le projet Entrepreneurs 2020 à la commission Européenne)

## Proposition 4 : l'international n'est pas que la pratique de la langue

La grande majorité des entrepreneurs d'aujourd'hui ne se conçoivent que globaux à l'image de l'économie mondiale. Prétendre le contraire, c'est nier l'évidence ! Pour favoriser la croissance de nos PME, il faut donc faciliter leur internationalisation et pas seulement aux USA ou en Asie mais tout simplement déjà en Europe. Croissance et pérennité passent par là.

Or, aller à l'international pour une PME n'est pas simple et au-delà d'un investissement financier évident, nécessite de comprendre la culture et bien évidemment la pratique des affaires du pays où l'on souhaite s'implanter. Un business model fonctionnant bien en France peut se révéler inefficace ou peu adapté dans un autre pays.

Enfin, le principe d'expatriation ayant montré ses limites, il faudra recruter des managers locaux, des ingénieurs locaux et s'assurer confiance et loyauté à l'entreprise, pour ne mentionner que les caractéristiques triviales. Quant à l'entrepreneur, lui-même, il devra être ouvert, humble et patient sans toutefois tomber dans la naïveté.

Pouvoir s'appuyer sur des « référents » qui connaissent un pays pour y avoir vécu/exercé apparaît donc indispensable. Il serait illusoire de penser que le recrutement d'un ou plusieurs V.I.E, jeune dynamique et ouvert puisse répondre au besoin. Il pourra au mieux venir en renfort localement. C'est pourquoi le rôle des grands Groupes Français déjà largement déployés à l'international est clé. Dans le secteur de la Défense, une initiative telle que Pacte PME a montré qu'elle pouvait fonctionner dans certains cas et faciliter l'implantation de PME au-delà des frontières. Mais au-delà du lancement de telles initiatives et de leur promotion, nous ne saurions que trop recommander la vérification régulièrement de son fonctionnement réel sur le terrain : il faut dépasser le stade des promesses !



## Préconisations

Promouvoir un fonctionnement grand groupe/PME efficace et contrôlé :

- Faciliter l'implantation géographique des PME au travers de locaux mis temporairement à leur disposition ou d'assistance administrative/aide au recrutement
- Mettre en place des communautés (sur base du volontariat) de partage d'expérience internationale pays par pays
- Communiquer sur l'apport réel d'Ubifrance et mettre en place un contrôle et une boucle d'amélioration des actions

Instaurer systématiquement le recours au mentorat international :

- Partage d'expérience dans un cercle vertueux

Développer un visa entrepreneurial mondial :

- pour faciliter la mobilité des entrepreneurs. Les formalités administratives pour travailler à l'étranger sont souvent contraignantes voire bloquantes. Cette demande a déjà été faite au G20 en 2015.

## Prérequis

Promouvoir l'internationalisation nécessite structures d'accompagnement efficaces et du réalisme.



## Ont collaboré à la rédaction de ces propositions

Jean Cantoni  
Associations des Centraliens,  
Animateur du groupe de travail



Corinne Dubruel  
Associations des Centraliens



Annie Combelles  
Présidente de l'INSPEARIT



François Lureau  
Président de l'IESF



Grégoire Postel Vinay  
Responsable de la missions stratégie  
Direction générale des Entreprises,  
Ministère de l'Economie, de l'Industrie  
et du Numérique

