



Les Docs de La Fabrique

ETI et talents : les clés pour que ça matche

Louis Gaget et Manon Nguyen Van Mai

eti|lab

**La
Fabrique
de l'industrie**
laboratoire d'idées



Un laboratoire d'idées pour l'industrie

La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé pour que la réflexion collective sur les enjeux industriels gagne en ampleur et en qualité. Elle est co-présidée par Louis Gallois, ancien président du conseil de surveillance du Groupe PSA, et Pierre-André de Chalendar, président de Saint-Gobain. Elle a été fondée en octobre 2011 par des associations d'industriels (Union des industries et des métiers de la métallurgie, France Industrie, rejoints en 2016 par le Groupe des industries métallurgiques) partageant la conviction qu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte. Lieu de réflexion et de débat, La Fabrique travaille de façon approfondie et pluridisciplinaire sur les perspectives de l'industrie en France et en Europe, sur l'attractivité de ses métiers, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation.



la-fabrique.fr



linkedin.com/company/la-fabrique-de-l'industrie/



@LFI_LaFabrique

Le présent Doc a été réalisé avec le concours de :



**Chaire de recherche
et d'enseignement sur les ETI**

Née de la rencontre sur le terrain entre les économistes et les étudiants de Mines Paris et le Club ETI d'Île-de-France, la chaire etilab entend documenter la catégorie des ETI, qui constituent trop souvent un maillon manquant de la politique industrielle. L'ambition de la chaire etilab est ainsi de produire une recherche de premier plan, portée par l'École des mines de Paris, pour mieux connaître et comprendre les ETI. Mobilisant la panoplie complète des méthodes de la science économique, de la modélisation aux enquêtes de terrain, et irriguée par les données les plus fines, la chaire propose une approche exceptionnellement exhaustive.

Ce partenariat inédit entre monde académique, ETI, acteurs publics et mécènes privés permet à la chaire de doter l'écosystème d'une plateforme reliant tous ses acteurs, pour développer une relation éclairée entre les décideurs publics et privés, les jeunes talents et toutes les forces de recherche de Mines Paris – PSL.

**ETI et talents :
les clés pour
que ça matche**

Louis Gaget et Manon Nguyen Van Mai, *ETI et talents : les clés pour que ça matche*,
Les Docs de La Fabrique, Paris, Presses des Mines, 2024.

ISBN : 978-2-38542-489-3

© Presses des MINES – TRANSVALOR, 2021

60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06 – France

presses@mines-paristech.fr

www.pressesdesmines.com

© La Fabrique de l'industrie

81, boulevard Saint-Michel – 75005 Paris – France

info@la-fabrique.fr

www.la-fabrique.fr

Photo de couverture : @ Tatyana Larina/ iStockphoto

Mise en page : Louis Post, Corentin Echivard

Dépôt légal 2023

Achévé d'imprimer en 2023 – Imprimeur Chirat – 42540 Saint-Just-la-Pendue

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés
pour tous les pays.

ETI et talents : les clés pour que ça matche

Louis Gaget et Manon Nguyen Van Mai



Déjà parus

**Sur le même thème, dans les collections de La Fabrique,
aux Presses des Mines**

L. Toubal, *Paroles d'ETI: les entreprises de taille intermédiaire
à la conquête de la croissance*, Les Notes de La Fabrique, 2015.

M.-C. Cahier et V. Charlet, *Rebondir et se réinventer:
la résilience des ETI industrielles*, Les Notes de La Fabrique, 2017.

Dans la collection des Docs de La Fabrique

J. Piet et M. Revol, *Rachat des start-up.
Des racines françaises, des ailes étrangères*, 2021.

L. Boudinet et N. Khater, *Comment sécuriser
nos approvisionnements stratégiques?*, 2021.

E. Nadaud, *Alsace centrale: un territoire
de culture industrielle*, 2022.

C. Lucas et P. Marion, *Recherche et innovation:
comment rapprocher sphères publique et privée?*, 2022.

M. Sailly, A. Johansen, P. Tengblad et M. van Klaveren,
Dialogues social et professionnel: comment les articuler?, 2022.

A.-S. Dubey et S. Bellit, *Les jeunes élites face au travail,
Regards croisés entre Polytechnique et Harvard*, 2023.

P. Larrue, *Répondre aux défis sociétaux: le retour
en grâce des politiques « orientées mission »?*, 2023.

C. Granier, *Le bassin industriel d'Alès,
une histoire de reconversions*, 2023.

Avant-propos

Née en 2008, la catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) est longtemps restée un « objet » statistique. Mais depuis quelques années, et plus particulièrement depuis la crise sanitaire et économique liée au Covid, les ETI semblent bénéficier d'une attention plus appuyée de la part du gouvernement. En témoigne le lancement de la stratégie Nation ETI en 2020, renouvelée deux ans plus tard. Leur fort ancrage territorial, leur capacité d'innovation et leur présence dans plusieurs secteurs clés (santé, énergie, aéronautique, etc.) en font en effet des supports essentiels aux ambitions de souveraineté et de réindustrialisation de la France. La facilitation de leur accès aux compétences et l'amélioration de leur attractivité ont néanmoins été identifiées par le gouvernement comme des axes prioritaires pour les renforcer.

Souffrent-elles davantage que les PME et les grandes entreprises des tensions pesant actuellement sur le marché de l'emploi ? Les ETI diffèrent-elles des autres entreprises par la composition et la dynamique de leurs emplois ? Il n'en est rien, observent les auteurs de cet ouvrage, dont le travail vient répondre à des questions encore peu traitées. Grâce aux données de la chaire etilab, les auteurs le montrent : les ETI ne sont guère plus industrielles que les autres et ne se distinguent pas non plus en matière de dynamique et de composition de l'emploi. En revanche, elles rencontrent bien des obstacles au recrutement qui leur sont propres. Ceux-ci pourraient être en partie levés par les ETI elles-mêmes, en défendant mieux leurs atouts auprès des candidats et en élargissant leur vivier de recrutement, d'après les pistes identifiées par les auteurs.

Nous espérons que ce document apportera aux décideurs publics, aux entreprises et à tous les acteurs de l'emploi et de la formation, un éclairage précieux sur le fonctionnement de cette catégorie d'entreprise et des pistes sur les moyens d'améliorer leur accès aux compétences.

La collection des « Docs de La Fabrique » rassemble des textes qui n'ont pas été élaborés à la demande ni sous le contrôle de son conseil d'orientation, mais qui apportent des éléments de réflexion stimulants pour le débat et la prospective sur les enjeux de l'industrie.

Vincent Charlet,
délégué général de La Fabrique de l'industrie
et

Pierre Fleckinger,
professeur d'économie à Mines Paris –
PSL et titulaire de la chaire etilab

Résumé

Instituée sur le plan statistique par la loi de modernisation de l'économie en 2008, la catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) compte aujourd'hui 5 900 entités aux profils variés. Présentes dans tous les secteurs d'activité, les ETI réalisent près d'un tiers du chiffre d'affaires des entreprises françaises, environ un quart de leurs dépenses en R&D et plus de 33 % du chiffre d'affaires à l'export. Elles représentent enfin 25 % de l'effectif salarié et constituent souvent le noyau économique et d'emploi des territoires où elles tendent à se concentrer.

Encore volontiers assimilées aux entreprises du *Mittelstand* qui jouent un rôle important dans le tissu industriel de notre voisin allemand, elles en partagent finalement peu de caractéristiques, à l'exception d'une structure de gestion majoritairement familiale et d'un fort ancrage territorial. En dehors d'une légère surreprésentation de l'industrie manufacturière dans leurs effectifs, les ETI ne se distinguent finalement pas véritablement des PME ni des grandes entreprises par la composition et les dynamiques de leurs emplois. L'évolution de l'emploi dans les ETI entre 2009 et 2019 suit des dynamiques avant tout sectorielles qui ne sont pas propres à cette catégorie : du fait du mouvement de désindustrialisation du pays, seules les ETI industrielles sont en perte nette d'emploi – et en l'occurrence les ETI filiales de groupes étrangers. Enfin, les ETI ne dérogent pas à la tendance globale de dynamisme des métropoles et de la façade atlantique, au détriment des bassins du nord et de l'est de la France, où elles étaient pourtant majoritairement implantées. En matière d'emplois, les ETI sont donc des entreprises comme les autres, qui souffrent actuellement des mêmes difficultés de recrutement sur le marché très tendu de l'emploi.

Des problèmes d'attractivité communs

Ces difficultés sont en revanche plus délicates à dépasser pour les ETI en raison de problèmes supplémentaires pesant sur leur attractivité. Elles

qui peinent à recruter de nombreux types de profils, souffrent d'abord d'un déficit de notoriété. La catégorie des ETI est peu connue du grand public, et les entreprises qui la composent sont peu médiatisées en tant qu'ETI. En outre, bien qu'elles puissent être des leaders internationaux dans leur domaine, elles sont souvent les fournisseurs de grands groupes davantage mis en lumière. Les ETI sont par ailleurs très étroitement associées à l'industrie, et pâtissent par conséquent du manque d'attrait encore patent des candidats pour ce secteur d'activité. Les ETI industrielles sont d'ailleurs celles qui éprouvent les plus grandes difficultés en matière de recrutement. Enfin, si l'actionnariat le plus souvent familial de l'entreprise peut être gage de stabilité et de stratégie de long terme, cela peut également décourager des candidats y percevant plutôt un certain immobilisme, une inertie stratégique et une hiérarchie sclérosée. Améliorer l'attractivité des ETI – dont l'emploi est un levier essentiel de croissance – est perçu par les pouvoirs publics comme un enjeu de premier plan pour renforcer ces entreprises essentielles au maintien d'une économie forte. L'un des quatre grands axes de la nouvelle feuille de route de la stratégie Nation ETI, adoptée début 2023, consiste ainsi « à développer leur attractivité auprès de tous les publics ».

Au-delà du problème d'attractivité, les ETI ont également quelques problèmes plus structurels qui limitent leur force de frappe en matière de recrutement. Elles allouent notamment aux ressources humaines des moyens sous-dimensionnés au regard de ce qu'y investissent les grandes entreprises. C'est notamment le cas dans l'industrie, la construction, les services et les transports, où elles apparaissent significativement moins dotées en équipes RH, en proportion du salariat total. La plupart des ETI interrogées dans le cadre de cet ouvrage ne disposent pas non plus d'une véritable stratégie de recrutement, tenant compte à la fois des besoins ponctuels et des besoins à venir du fait de l'évolution des marchés. Elles ne profitent pas non plus à plein du vivier de recrutement que constituent certains dispositifs comme l'apprentissage permettant d'intégrer des jeunes en formation.

Des atouts à faire valoir

Les ETI aussi ont de nombreux atouts à faire valoir, qui correspondent d'ailleurs aux attentes des candidats à l'emploi. Concernant d'abord le salaire et les avantages en nature qui demeurent les premiers facteurs d'attractivité d'une offre d'emploi, les ETI se montrent globalement compétitives, notamment quand elles sont exposées à l'international. L'écart avec les grandes entreprises est tangible dans certains secteurs seulement : la construction, les transports et l'industrie. En outre, la taille de leur structure leur permet plus facilement d'expérimenter de nouveaux concepts organisationnels, tenant compte des nouvelles attentes des collaborateurs. On peut citer le cas d'Acorus, spécialisé dans l'entretien et la rénovation immobilière, qui expérimente la semaine de quatre jours dans l'une de ses agences employant près de 70 personnes. L'objectif pour l'entreprise est de rendre ses métiers attractifs, bien qu'ils ne puissent pas être effectués en télétravail. Les ETI ont enfin un mode de gouvernance et de management axé sur la proximité, l'agilité et la responsabilisation des salariés. Elles sont ainsi disposées à faire confiance et à responsabiliser même les profils juniors. Les ETI sont d'ailleurs moins sélectives quant aux établissements et formations suivis par les candidats, et de fait plus ouvertes à faire avancer des profils moins normés, en récompensant le mérite.

Reste aux ETI à le faire savoir aux candidats à l'emploi. Gagner en notoriété et en visibilité auprès d'eux et du grand public est en effet un prérequis à l'attractivité des ETI. Mais cela demande de mobiliser habilement des ressources limitées et de s'appuyer sur les bons acteurs. Cela peut être le Club ETI régional pour le partage de bonnes pratiques et le déploiement d'actions communes, les élus locaux, Pôle emploi, les acteurs de la formation... La diversité et la multiplication des actions mises en place ne pourront que servir à augmenter le rayonnement de la catégorie ETI et de ses « champions cachés »¹.

1 – Selon le concept introduit par le consultant allemand Hermann Simon pour désigner certains leaders méconnus dans leur domaine.

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à chaleureusement remercier la chaire etilab², et en particulier Antoine Prévét et Pierre Fleckinger, pour leur accompagnement tout au long de ce travail. Ils nous ont été d'une grande aide dans l'étude du sujet et ont apporté un regard critique particulier à nos analyses. L'énergie avec laquelle ils ont contribué à nous extraire des données encore jamais exploitées pour objectiver la question de l'emploi dans les ETI nous a été extrêmement précieuse.

Nous tenons également à remercier Gérard Messanvi, Théanô Gené et Isabelle Husserr, des Clubs ETI Île-de-France et Grand-Est, pour leur bienveillance et leurs mises en contact. Leurs conseils et leur appui ont été essentiels pour nous permettre de mieux comprendre les enjeux opérationnels liés à ce sujet complexe, sans trop perdre en généralité.

Un grand merci aux élèves de l'Institut national du service public (INSP, ex-ENA) de la promotion Guillaume Apollinaire : Agathe Cavalière, Alexandre David, Alexandre Gueu, Aurélie Feste-Guidon, Charly Chotard, Chinami Kaneko, Dario Degboe, Guillaume Mars, Im Bouheng, Linda Toumi, Nicolas Lançon et Sylvie Guessab, avec qui nous avons travaillé sur un rapport sur commande administratif sur le même sujet. Leurs idées et leur collaboration nous ont permis d'adopter l'angle nouveau des politiques publiques pour étudier l'attractivité de l'emploi dans les ETI en France. Merci également aux équipes de la direction générale des entreprises, et particulièrement à Céline Brunet pour l'encadrement de la rédaction de ce rapport et pour leur disponibilité.

Enfin, nous remercions toutes les entreprises (de taille intermédiaire, mais pas que !) qui ont accepté de partager leurs expériences avec nous, et plus largement les parties prenantes qui se sont prêtées aux jeux de l'audition et de la discussion.

2 – etilab est la première chaire de recherche et d'enseignement dont l'objet d'étude est spécifiquement les ETI. Elle a été créée en juin 2022.

Sommaire

Avant-propos	5
Résumé	7
Introduction.....	15
Chapitre 1 – ETI: taille intermédiaire mais poids lourds de l'économie	19
Une catégorie d'entreprises très hétérogène.....	19
Des moteurs de l'économie nationale	23
25 % de l'emploi concentré dans les ETI	26
Chapitre 2 – Des entreprises presque comme les autres.....	31
Une composition de l'emploi identique à celle des autres catégories d'entreprise	31
La clé du capital humain	39
De fortes tensions sur certaines compétences spécifiques	40
Des problèmes d'attractivité communs.....	41
Chapitre 3 – Les atouts des ETI dans leur stratégie RH	45
Les nouvelles attentes des candidats	45
Des rémunérations compétitives, sauf dans l'industrie	46
Des facteurs d'attractivité sur les lesquels les ETI peuvent se différencier.....	50
Chapitre 4 – Renforcer les structures RH	59
Optimiser des structures RH sous-dimensionnées.....	59
La mutualisation des réflexions au sein des Clubs ETI.....	66
D'autres coopérations à envisager.....	72

Chapitre 5 – Faciliter le concours de l'action publique.....	77
Des liens à renforcer avec l'enseignement	77
Une coopération à repenser avec le service public de l'emploi.....	84
 Chapitre 6 – Miser sur les territoires et les collectivités.....	 91
Les ETI industrielles sont très liées à leur territoire.....	91
Cultiver l'attractivité de son territoire	94
Vers un rapprochement public-privé	97
 Chapitre 7 – Gagner en visibilité	 103
Les ETI en grand déficit de visibilité.....	103
Une marque employeur à développer dans plusieurs dimensions	105
Construire une marque ETI collective	108
 Conclusion	 114
 Bibliographie.....	 116
 Annexe I – Points méthodologiques, entretiens, données	 119
 Annexe II – Liste des personnes auditionnées	 122
 Annexe III – Salaire horaire brut moyen en euros par PCS, secteur agrégé et catégorie d'entreprise.....	 124
 Annexe IV – Pyramides des âges des salariés par secteur, catégorie et PCS.....	 126
 Annexe V – Évolution du salaire horaire brut des salariés par secteur, par catégorie d'entreprise, par classe d'âge et par PCS	 127

Avertissement : les recherches et entretiens ainsi que la rédaction du présent document ont été menés par Louis Gaget et Manon Nguyen Van Mai en qualité d'élèves ingénieurs des mines. Les positions et arguments contenus dans ce manuscrit n'engagent qu'eux et pas leurs employeurs respectifs.

Introduction

Née en 2008, la catégorie statistique des ETI (entreprises de taille intermédiaire), joue un rôle majeur dans l'économie française. Les 5 900 entreprises qui la composent, aux profils très variés, ne représentent que 4 % des entreprises exportatrices mais concentrent 25 % de l'emploi salarié, réalisent près d'un tiers du chiffre d'affaires et des investissements des entreprises françaises et sont à l'origine de plus du tiers des montants exportés.

Surtout, en dépit de leur diversité, les ETI possèdent plusieurs caractéristiques communes perçues comme des atouts essentiels au maintien d'une économie forte et au renforcement de notre souveraineté : plus structurées que les PME, ces entreprises très ancrées sur leur territoire peuvent mobiliser des moyens importants pour innover³ et créer de l'emploi, tout en conservant une réactivité et une flexibilité supérieures à celles des grands groupes.

Néanmoins, comme en témoignent de nombreux dirigeants d'ETI interrogés dans le cadre de cet ouvrage, leur croissance est grandement conditionnée à leur capacité à recruter et à fidéliser leurs salariés. Or, sur un marché de l'emploi actuellement marqué par de fortes tensions, les ETI doivent faire face à la concurrence des PME et des grandes entreprises pour attirer et retenir les talents.

Comment peuvent-elles tirer leur épingle du jeu ? Quels sont les atouts dont elles disposent pour convaincre les trop rares candidats à les rejoindre ? En 2020, lors du lancement par le gouvernement de sa stratégie Nation ETI⁴, l'exécutif a fait du « développement de l'attractivité

3 – 23 % de la dépense privée de R&D est réalisée par les ETI, indique le dossier de presse interministériel du deuxième volet de la stratégie Nation ETI du 5 janvier 2022.

4 – Annoncée par le président de la République en janvier 2020, la stratégie Nation ETI vise à mieux faire connaître « le rôle structurant et la contribution des ETI à l'économie française, soutenir leur développement et renforcer la prise en compte de leurs enjeux et de leurs spécificités dans la conception de la politique économique ».

et l'accès des ETI aux compétences» un des quatre axes devant guider son plan d'action. Doit-on deviner dans cette décision que l'attractivité des ETI serait moins forte que celle des PME et des grands groupes? La composition et les dynamiques de l'emploi en ETI sont globalement alignées avec celles des autres catégories d'entreprise, et elles font face aux mêmes difficultés de recrutement. Des difficultés qui trouvent des explications conjoncturelles et structurelles : pénurie des compétences, inadéquation des profils aux besoins de la structure, implantation géographique peu attractive, ou encore conditions de travail inadaptées aux nouvelles attentes des candidats... Alors, la structure souvent familiale des ETI, la jeunesse de cette catégorie d'entreprises ou encore l'image d'entreprise industrielle qui leur colle à la peau sont-elles de nature à nuire plus spécifiquement à l'attractivité des ETI sur le marché de l'emploi?

Ce sont à ces questions que cet ouvrage cherche à répondre, en s'appuyant notamment sur les données collectées et traitées par la chaire etilab et sur une série d'entretiens menés entre autres auprès des dirigeants d'ETI, de collectivités, de services publics de l'emploi et d'acteurs de la formation.

Dans un premier temps, nous nous attelons donc à analyser plus précisément la structure de l'emploi dans les ETI et la façon dont les difficultés de recrutement touchent les ETI françaises. Nous cherchons également les raisons de ces difficultés afin de vérifier si elles sont propres aux ETI, ou pas.

Dans un second temps, nous interrogeons les leviers dont disposent les ETI pour renforcer leur attractivité et corriger certaines de leurs fragilités identifiées en première partie. Nous proposons également des pistes d'action concrètes en nous inspirant notamment d'initiatives observées sur le terrain.

Chapitre 1

ETI : taille intermédiaire mais poids lourds de l'économie

Créée en 2008 pour les besoins de l'analyse statistique et économique, la catégorie des ETI est désormais reconnue comme un moteur de l'économie française et du développement des territoires. Leur structure leur permet d'investir et d'innover davantage que les PME tout en restant généralement plus ancrées dans les territoires que les grandes entreprises.

Une catégorie d'entreprises très hétérogène

La notion d'entreprise de taille intermédiaire est récente. La création de cette catégorie d'entreprise a été entérinée par l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 visant à « stimuler la croissance et les énergies, en levant les blocages structurels et réglementaires que connaît l'économie de la France ». Cette catégorie est inspirée du *Mittelstand* allemand, dont la popularité fut à l'origine de débats récurrents au début des années 2000. La délimitation choisie, purement statistique et basée sur l'effectif et le chiffre d'affaires, est toutefois propre à la France, rendant complexes les tentatives de comparaison avec le *Mittelstand*.

Les ETI correspondent ainsi soit à des entreprises comptant entre 250 et 4 999 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1,5 milliard d'euros ou dont le total du bilan n'excède pas 2 milliards d'euros (auxquels cas il s'agirait de grandes entreprises) ; soit à des entreprises comptant moins de 249 salariés mais dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 50 millions d'euros et le total du bilan compris entre 43 millions et 2 milliards d'euros (sinon elles seraient considérées comme des PME).

Figure 1.1 — Critères limites des catégories d'entreprise en France

Chiffre d'affaires	Total du bilan	moins de 10 salariés	de 10 à 249 salariés	de 250 à 4 999 salariés	5 000 salariés et plus
2 millions d'euros au plus	Quelconque	Microentreprises	PME	ETI	GE
Plus de 2 millions d'euros à 50 millions d'euros inclus	2 millions d'euros au plus Plus de 2 millions d'euros				
Plus de 50 millions d'euros à 1,5 milliard d'euros inclus	2 millions d'euros au plus	Microentreprises			
	Plus de 2 millions d'euros à 43 millions d'euros inclus				
	Plus de 43 millions d'euros				
Plus de 1,5 milliard d'euros	2 millions d'euros au plus	Microentreprises	PME		
	Plus de 2 millions à 43 millions d'euros inclus				
	Plus de 43 millions d'euros inclus				
	Plus de 2 milliards d'euros				

Source : DGE (2018).