

DEVENIR ETI

LES CHEMINS DE LA CROISSANCE

24 JUIN 2025



Auteurs

Stephen Dossou

Doctorant à Mines Paris - PSL

Pierre Fleckinger

Professeur à Mines Paris - PSL
Titulaire de la chaire etilab

Philippe Mustar

Professeur à Mines Paris - PSL

Antoine Prévet

Chercheur à Mines Paris - PSL,
Directeur exécutif de la chaire etilab



Introduction

La croissance des PME vers le statut d'ETI (entreprises de taille intermédiaire) est au cœur des ambitions économiques françaises. Alors que le président Emmanuel Macron a fixé fin 2023 l'objectif de faire émerger 1000 nouvelles ETI d'ici 2027, la chaire etilab de Mines Paris – PSL propose, dans ce rapport, une analyse nourrie par des données statistiques, des apports théoriques et des témoignages de dirigeants de PME et d'ETI. L'enjeu : comprendre comment certaines entreprises parviennent à changer d'échelle – renforcer leurs effectifs, structurer leur gouvernance, s'internationaliser ou accroître leurs capacités d'investissement.

Ce rapport éclaire ces questions autour de cinq parties et cinq témoignages.

La première partie propose une étude rétrospective des PME qui sont devenues des ETI entre 2008 et 2018. Cette analyse permet, entre autres, de répondre à la question : l'objectif politique de 1000 nouvelles ETI d'ici 2027 peut-il être atteint ?

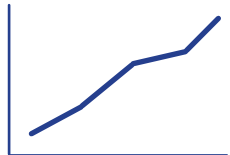
Ces PME qui deviennent des ETI sont par définition des entreprises en croissance. Qu'est-ce que les théories économiques nous apprennent sur la croissance de la firme ? C'est l'objet de la deuxième

partie qui présente à la fois la diversité des trajectoires de croissance et le rôle des ressources de la firme dans ce processus.

Une troisième partie rappelle que les entreprises disposent de deux leviers de croissance : la croissance interne ou organique, et la croissance externe par l'acquisition d'une ou d'autres entreprises. Elle présente quelques avantages et inconvénients de ces deux stratégies, et la variété des variables qui influence le choix de l'une ou de l'autre.

Les politiques publiques mettent aujourd'hui un accent particulier sur la réindustrialisation. C'est à la place des jeunes ETI et PME de croissance dans la dynamique de l'industrie en France que s'intéresse la quatrième partie de ce rapport.

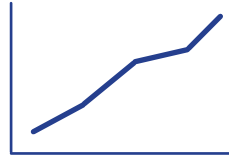
Une cinquième partie décrit la politique de soutien aux PME en croissance et aux ETI menée par la Direction Générale des Entreprises, et plus particulièrement son programme ETIncelles. Cette dernière partie analyse les cinq promotions d'entreprises sélectionnées et soutenues depuis 2023 et esquisse leur portrait.



Cinq témoignages de dirigeants d'entreprises ponctuent ces différentes parties, non pas simplement pour les illustrer, mais bien pour apporter aux débats la variété et la richesse des points de vue et des expériences nécessaires à la bonne compréhension du phénomène de la croissance des PME et des ETI. Merci à Romain Niccoli, cofondateur de Pigment et de Criteo, à Solenne Blanc, directrice de Beaux Arts & Compagnie, à Philippe Chain, cofondateur de Verkor, à Kilian O'Neill, cofondateur de Naturopera et à Thierry Sublon, co-gérant d'Estelec Groupe.

recteur général adjoint en charge du Pôle entreprises et emploi à la Région Île-de-France ; Manon Nguyen Van Mai, Cheffe du département entreprises à la DRIETS Île-de-France ; Bruno Pouget, Associé chez Forvis Mazars ; et Benoît Lefranc, Directeur de marché Moyennes Entreprises ETI au Crédit Agricole Île-de-France. Ces intervenants ont partagé leurs constats, leurs expériences et leurs propositions concrètes pour lever les freins à la croissance et accompagner les entreprises dans leur trajectoire de développement.

Ce rapport se clôt sur la synthèse d'une table ronde portant sur les défis rencontrés par les PME souhaitant croître pour atteindre le statut d'ETI et bénéficiant des éclairages d'acteurs d'horizons différents, tels que Gérard Messanvi, Délégué général adjoint du METI ; Arnaud Naudan, Président de la Commission PME de croissance du METI ; Amaël Pilven, Di-



Remerciements

**Un grand merci à tous les
mécènes de la chaire !**



Île de
France

mazars



DiotSiaci



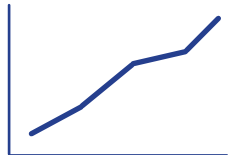
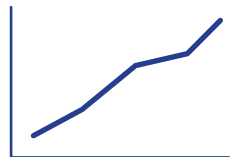


Table des matières

Introduction	3
Remerciements	5
Table des matières	6
I. Les PME devenues ETI entre 2008 et 2018	7
II. Croissance de la firme : diversité des trajectoires, variété des ressources	11
Pigment : Ambition, internationalisation et talents	15
III. Croissance interne ou croissance externe ?	18
Mérites et défis des croissances interne et externe	18
La croissance externe, une question de contexte, de taille et de secteur	20
Beaux Arts & Cie : Croissance externe et identité d'entreprise	23
IV. Croissance et réindustrialisation	26
La croissance de l'industrie française	26
Verkor : Réindustrialisation et attractivité des territoires	32
Natuopera : ouvrir une usine en France	35
V. Les politiques publiques de soutien aux PME de croissance et aux ETI	37
La Direction Générale des Entreprises et les ETI	37
Estelec : ETIncelles, une ouverture de l'Etat aux entreprises	40
Étude des bénéficiaires du programme ETIncelles	43
VI. De PME à ETI : le résumé d'une table ronde en dix questions	46



I. Les PME devenues ETI entre 2008 et 2018



« L'objectif de 1000 nouvelles ETI pourrait être atteint d'ici 2027. »

En novembre 2023, le président Emmanuel Macron a annoncé son ambition d'accompagner 1000 nouvelles PME vers le statut d'ETI d'ici 2027¹. Cet objectif est-il atteignable ?

Pour répondre à cette question, nous analysons les passages de PME vers ETI sur la période 2008-2018. Ce travail s'appuie sur la base longitudinale des entreprises et de l'emploi de l'Insee, qui permet de suivre l'évolution dynamique des entreprises². L'important travail statistique nécessaire à la construction de cette base explique le décalage temporel des données. Elle constitue aujourd'hui la seule source permettant de mener un suivi long de l'ensemble des entreprises profilées par l'INSEE³.

Combien de PME deviennent ETI tous les ans ?

La Figure 1 montre qu'entre 2008 et 2018 ce sont 350 PME en moyenne chaque année qui accèdent au statut d'ETI. Cela représente environ 7 % de l'ensemble de la catégorie (3,6 % des ETI deviennent des PME).

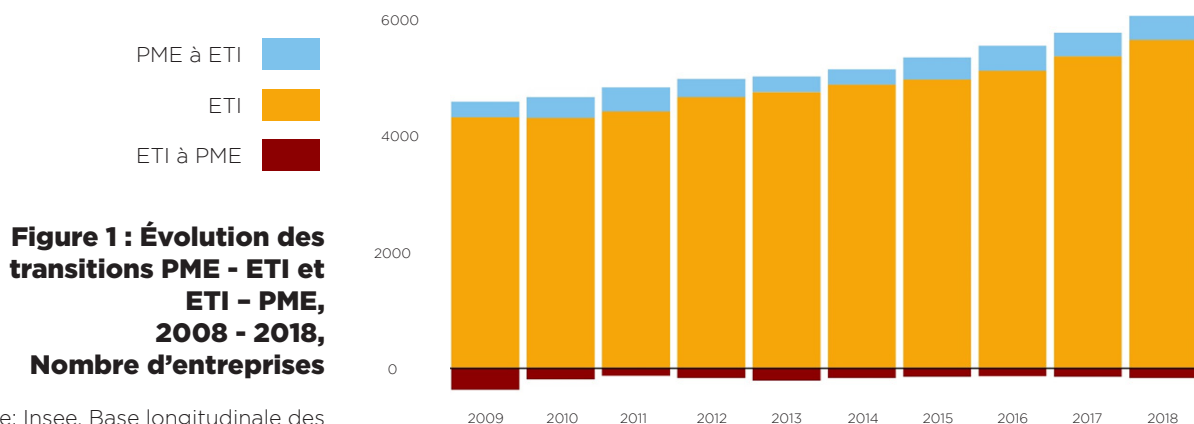


Figure 1 : Évolution des transitions PME - ETI et ETI - PME, 2008 - 2018, Nombre d'entreprises

Source: Insee, Base longitudinale des entreprises et de l'emploi 2008 - 2018

Deux périodes distinctes apparaissent :

- 2009 - 2013 : avec 325 passages par an ; et
- 2014 - 2018 : avec 375 passages par an.

Si cette tendance se maintient, l'objectif de 1000 nouvelles ETI pourrait être atteint d'ici mi-2027 portant le nombre total d'ETI en France à 8500.

¹ « Emmanuel Macron veut 1.000 ETI supplémentaires d'ici à la fin du quinquennat », Les Echos, 21 novembre 2023.

² La base longitudinale des entreprises et de l'emploi contient des statistiques exhaustives sur la démographie et l'emploi salarié des établissements marchands au plus fin niveau géographique.

³ Voir la Lettre n°3 Profilage de l'etilab, <https://etilab.minesparis.psl.eu/2023/01/16/lettre-n3-profilage/>.

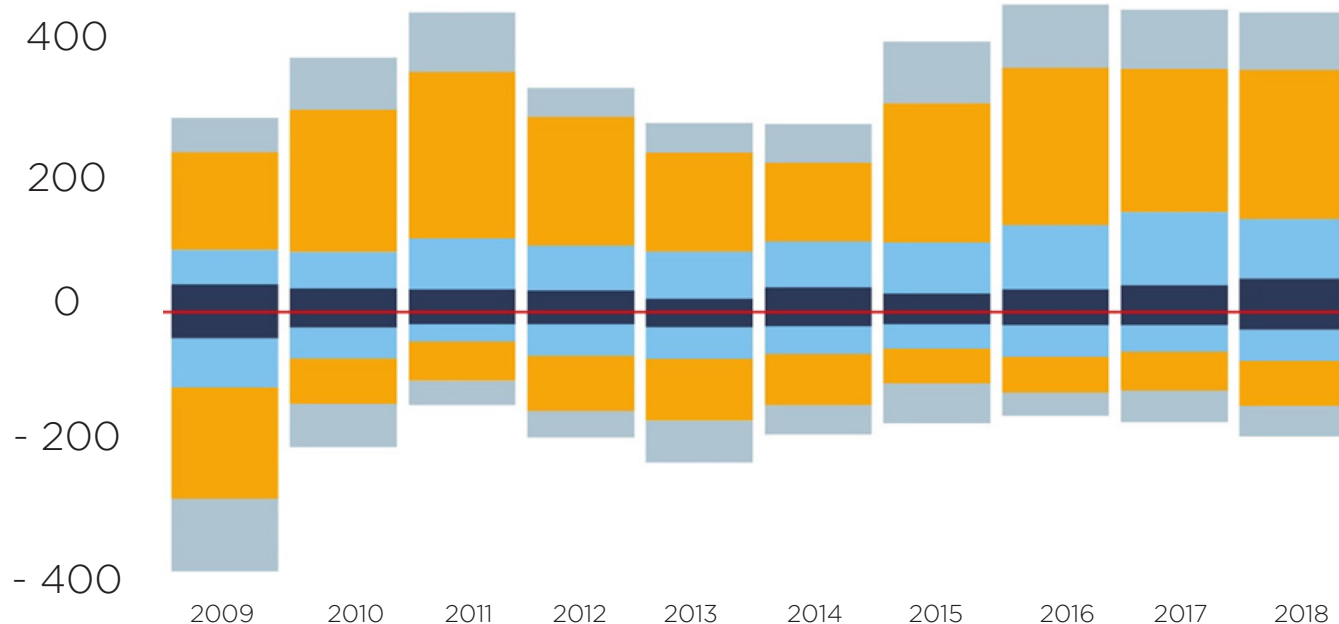
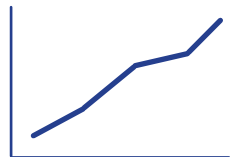
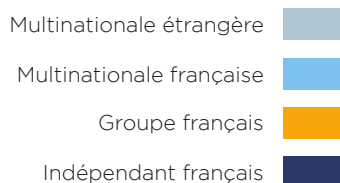


Figure 2 : Évolution par origine des transitions PME - ETI et ETI - PME, 2008 - 2018, Nombre d'entreprises

Source: Insee, Base longitudinale des entreprises et de l'emploi 2008 - 2018



Ces nouvelles ETI sont-elles françaises ou étrangères ?

Cette question est importante. Compte tenu de la définition retenue pour les ETI, nombre de ces entreprises sont les empreintes sur le territoire français d'entreprises internationales. Identifier les ETI contrôlées en France est d'une importance cruciale pour la formation des politiques industrielles, notamment lorsque l'accent est mis sur la souveraineté. Comme le montre la Figure 2, la grande majorité des nouvelles ETI sont sous contrôle français :

- 50 % appartiennent à des groupes français,
- 20 % appartiennent à des multinationales françaises,
- 10 % sont des indépendantes françaises.
- 20 % appartiennent à des multinationales étrangères.

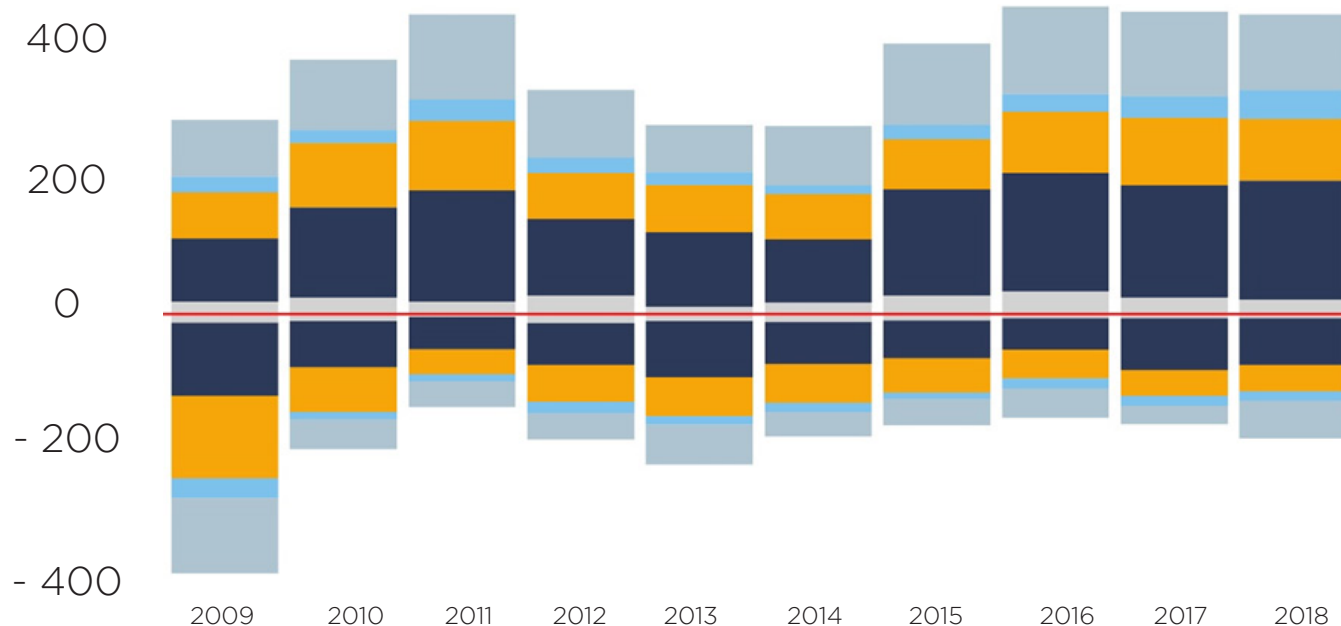
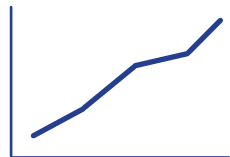
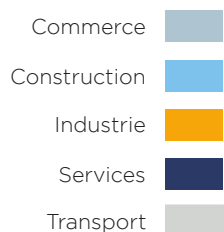


Figure 3 : Évolution par secteur des transitions PME - ETI et ETI - PME, 2008 - 2018, Nombre d'entreprises

Source: Insee, Base longitudinale des entreprises et de l'emploi 2008 - 2018



À quels secteurs appartiennent les nouvelles ETI ?

Comme le montre la Figure 3, 75 % des nouvelles ETI appartiennent aux secteurs du commerce et des services, tandis que moins de 15 % relèvent du secteur industriel. Ce résultat peut s'expliquer par les dynamiques de croissance industrielles qui impliquent de très lourds investissements difficiles à mettre en œuvre.

Dans quelles régions ces nouvelles ETI sont-elles implantées ?

Sans surprise, la majorité des nouvelles ETI sont implantées en Île-de-France. La croissance des entreprises est fortement influencée par leur environnement, notamment par la concentration de l'activité économique, qui génère des externalités positives localisées et des effets de diffusion. Ces effets peuvent concerner l'accès facilité à une main-d'œuvre qualifiée, la proximité avec des fournisseurs ou clients stratégiques, ou encore le partage de connaissances entre entreprises. Pour illustrer ces phénomènes, on peut donner l'exemple emblématique de la Silicon Valley, où la concentration d'acteurs technologiques favorise l'innovation et la croissance rapide des entreprises. L'Île-de-France étant la première région économique européenne, il est attendu d'y trouver les nouvelles ETI.

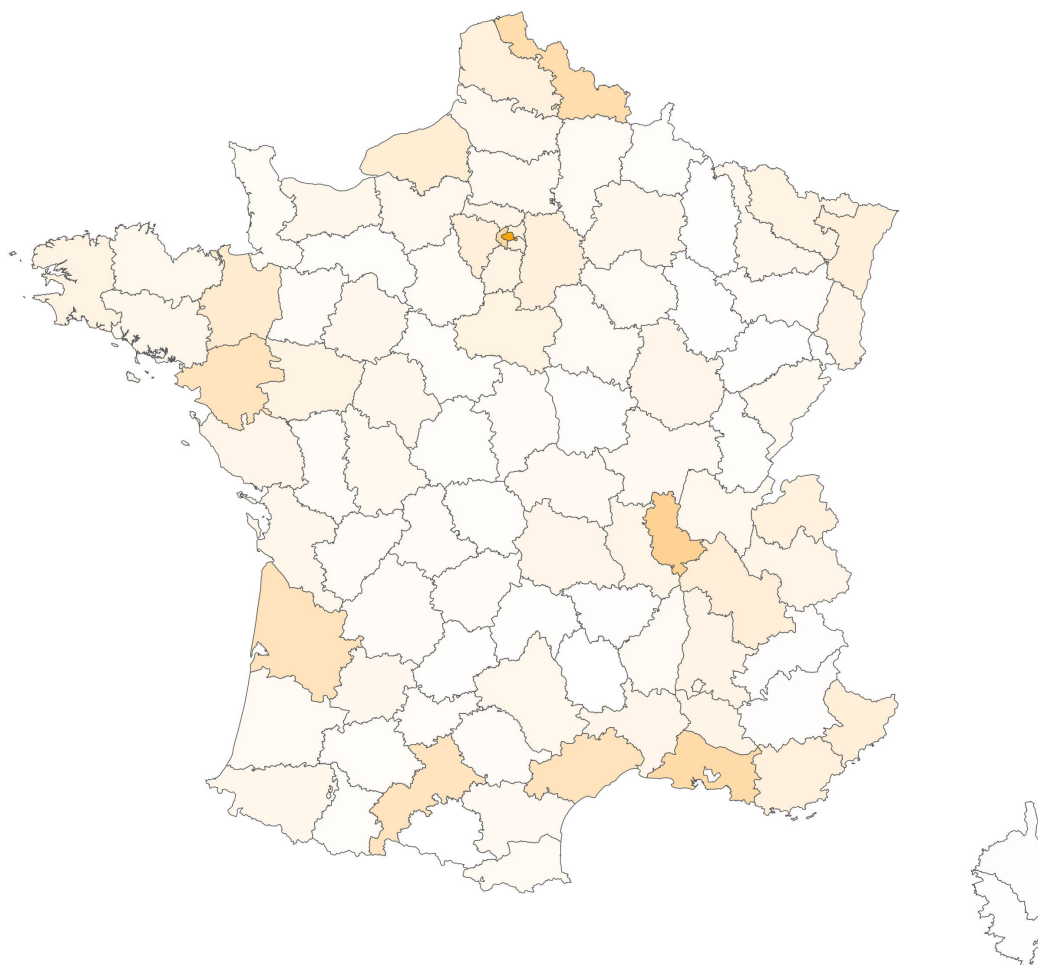
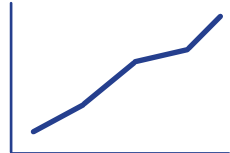
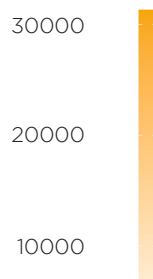


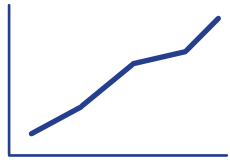
Figure 4 : Répartition géographique des établissements des nouvelles ETI , 2008 - 2018, Nombre d'établissements

Source: Insee, Base longitudinale des entreprises et de l'emploi 2008 - 2018



Néanmoins, il convient de noter qu'une part significative des nouvelles ETI se développe en région. Si 20 % de leurs établissements sont situés en Île-de-France, 14 % se trouvent en Auvergne-Rhône-Alpes et 10 % dans les Pays de la Loire. Ce fort ancrage territorial constitue une particularité des ETI, qui jouent souvent un rôle moteur dans le développement économique local.

Ainsi, en moyenne, 350 PME deviennent ETI tous les ans. Ces nouvelles ETI sont majoritairement françaises, dans le commerce ou les services, et concentrées en Île de France.



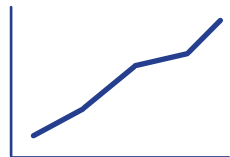
II. Croissance de la firme : diversité des trajectoires, variété des ressources

« La croissance ne suit pas une trajectoire linéaire, mais passe généralement par des phases alternant expansion rapide, stagnation et réorganisation. »

C'est à partir des années 1930 que les théories économiques s'intéressent à la firme, à son existence et à sa croissance. Et c'est une économiste, Edith Penrose, qui jouera un rôle majeur dans ce domaine en publiant en 1959, *the Theory of the Growth of the Firm*. Un ouvrage, dans lequel elle propose une analyse novatrice de la manière dont les entreprises croissent et se développent.

Loin des modèles néoclassiques dominants, Penrose y définit la firme comme un ensemble de ressources. Pour elle, les moteurs de la croissance sont les ressources internes, et les compétences de la firme. Une entreprise en croissance a besoin de ressources mais elle aussi besoin de compétences pour les exploiter de façon efficace. Ainsi, la croissance de la firme sera limitée par les ressources disponibles mais aussi par les compétences de son management.

Edith Penrose pose là les prémisses de ce qui allait devenir de la Resource-Based View (RBV), une approche de l'entreprise fondée sur les ressources qui va se développer à partir des années 1980. Ce courant met l'accent sur les ressources spécifiques internes de l'entreprise. Il s'oppose à un autre qui se focalise sur l'analyse externe de la firme et qui s'intéresse à son environnement concurrentiel, cher aux travaux de Michael Porter.

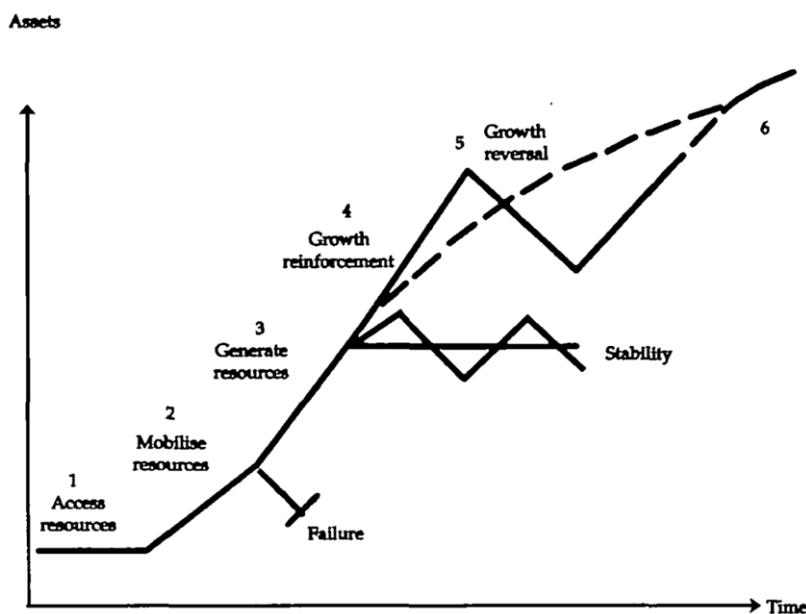


A la fin des années 1990, une autre économiste, Elisabeth Garnsey, reprend l'approche de Penrose pour analyser la croissance de la nouvelle entreprise, soit the early growth. Son point de départ est qu'une théorie de la croissance précoce de la firme doit être cohérente avec les données sur la création d'entreprise qui commencent à être disponibles dans les années 1980-1990 et qui montrent, comme sur la courbe ci-dessous :

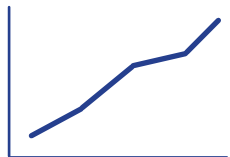
- qu'une grande partie des entreprises créées ne survivent pas, c'est l'échec précoce
- que la plupart de celles qui survivent connaissent une faible croissance et atteignent très vite un plateau avec des oscillations
- que celles qui démarrent par une phase de croissance connaissent souvent un renversement de croissance
- et qu'en définitive la croissance rapide et régulière est très rare (cf. la ligne en pointillés sur le schéma).

Figure 5 : Trajectoires de croissance

Source: Garnsey, E. (1998). A theory of the early growth of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 7(3), 523-556.



En 2002, l'OCDE publie une étude qui analyse la trajectoire de 5000 entreprises du secteur manufacturier en France - 5000 entreprises qui gagnent des emplois entre 1985 et 1994 - et s'intéresse particulièrement au « top 10 » c'est-à-dire à 500 entreprises à forte croissance. Un des principaux résultats de ce travail est de montrer que la croissance continue sur la période (soit une croissance sur 9 ans) est un phénomène rare : qui ne concerne que 37 entreprises sur ces 500 entreprises à forte croissance, soit un peu plus de 7 %.



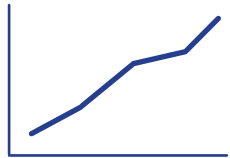
Le modèle de l'entreprise qui accroît ses effectifs chaque année est l'exception. Ces résultats confirment l'idée que la croissance ne suit pas une trajectoire linéaire, mais passe généralement par des phases alternant expansion rapide, stagnation et réorganisation⁴.

Aujourd'hui, de nombreuses études qui analysent la croissance des jeunes entreprises adoptent cette perspective basée sur les ressources. Elles cherchent à établir un lien entre ressources et croissance en s'intéressant principalement à quatre types de ressources :

- Les ressources humaines : compétences, savoir-faire et expériences des créateurs et des salariés, culture de l'entreprise...
- Les ressources financières : fonds propres, capacité d'emprunt, aides publiques, investissements, capital-risque...
- Les ressources sociales : réseaux, partenariats, alliances avec clients, fournisseurs, partenaires, recherche publique...
- Les ressources technologiques : technologies, brevets, savoir-faire, infrastructures informatiques...

L'idée dominante est que des ressources plus nombreuses ou de meilleure qualité conduisent à des niveaux de croissance plus élevés. Cette idée qui est parfois mise à mal par des travaux qui montrent que des entreprises avec des ressources limitées peuvent connaître une forte croissance.

Tout cela pose deux questions de recherche principales et un enjeu de politique publique. La première est que pour comprendre la croissance des firmes, plutôt que d'étudier les ressources prises une à une : ressources financière et croissance ; innovation et croissance... nous devons étudier comment ces ressources sont liées entre elles, comment elles agissent ensemble. La seconde question est liée au fait que nous savons que le contexte joue un rôle. Nous devons mieux comprendre la manière dont les entreprises gèrent leurs ressources en fonction de leur contexte spécifique, de leur environnement concurrentiel. Car les approches interne et externe dont parle le début de ce texte, sont bien sûr plus complémentaires que concurrentes.



Enfin, il y a un enjeu de politique publique autour des questions de compétences. Depuis des décennies, les pouvoirs publics aident les entreprises à acquérir des ressources (par exemple crédit d'impôt recherche pour développer les ressources technologiques). Depuis longtemps existent également des programmes de formation pour les chefs d'entreprises (portés par les pouvoirs publics, les régions, les Chambres de Commerce et d'Industrie, etc.). Plus récemment, et dans de nombreux pays, des programmes spécifiques ont été conçus pour des dirigeants d'entreprises en forte croissance. C'est le cas en France avec le programme Next40 de la French Tech (dont on peut signaler dans ce texte que quatre des 40 entreprises ont été créées ou co-crées par des diplômés de l'École des mines de Paris : Pigment, DNA Script, VERKOR et Exotec).

Ces programmes reconnaissent la nécessité d'aider les dirigeants d'entreprises à relever les défis de la forte croissance. Ils répondent, en quelque sorte, à l'intuition d'Edith Penrose qui soulignait que si des ressources sont nécessaires à la croissance, les compétences pour bien les utiliser, le sont tout autant.

Pigment : Ambition, internationalisation et talents



« Trois ingrédients clés de la croissance : le niveau d'ambition, le développement international, et le recrutement et l'organisation interne. »



Commençons par définir ce qu'est une startup : c'est une entreprise qui, au départ, cherche son modèle économique. Une fois ce modèle trouvé, elle entre dans une phase de scale-up, où l'objectif devient la croissance rapide et la structuration.

Trois ingrédients clés de la croissance ont été déterminants dans l'aventure de Pigment :

- *Le niveau d'ambition,*
- *Le développement international,*
- *Le recrutement et l'organisation interne.*

Le premier ingrédient essentiel est de s'assurer que l'on évolue sur un marché suffisamment vaste. Si l'on choisit un marché de niche, même avec une exécution parfaite, la taille du marché finira par limiter la croissance.

Un autre facteur clé est le modèle économique. Dans le secteur du logiciel, il est crucial d'avoir un modèle exponentiel, où les revenus ne sont pas strictement corrélés au nombre d'employés. Chez Pigment, il s'agit d'un modèle de revenus récurrents, où les clients existants génèrent du chiffre d'affaires de manière continue, permettant d'accumuler la croissance au fil du temps.

Effectif :

~ 550 employés

Croissance :

x2 entre juin 2023
et fin 2024

Création : 2019

Secteur :

Planification
Financière

Enfin, un élément fondamental est la volonté, dès le départ, de devenir un leader mondial. On parle souvent en France d'un plafond de verre, limitant les ambitions au cadre national ou européen. Chez Pigment, dès le départ l'ambition était portée vers le marché mondial, et notamment les États-Unis, car pour prétendre au leadership global, il est essentiel de s'imposer sur ce marché. C'est pourquoi nous avons rapidement investi dans une équipe locale aux États-Unis, plutôt que de nous limiter au marché européen.

Le deuxième ingrédient de succès a été l'internationalisation précoce. Chez Pigment, nous avons rapidement créé des entités à l'étranger.

Comparons cela à une entreprise américaine :

- *L'inconvénient pour une entreprise française est que son marché de départ est plus petit.*
- *L'avantage est qu'elle est forcée très tôt à développer une culture internationale.*

Notre ancien projet par exemple, Criteo, a dû très vite structurer une équipe de direction internationale, intégrant des talents américains, asiatiques et européens dans son leadership global. Cette diversité culturelle et cette capacité à pénétrer des marchés différents dès le départ ont été des atouts majeurs.

Concernant la structuration géographique :

- *La R&D a toujours été principalement localisée en France, en raison de la qualité des ingénieurs et chercheurs, notamment en mathématiques et intelligence artificielle.*
- *En revanche, pour l'expansion commerciale, nous avons soit démarré à distance avant d'ouvrir des bureaux, soit directement investi dans une présence locale sur des marchés stratégiques, comme les États-Unis et le Royaume-Uni.*

Le troisième ingrédient clé, et peut-être le plus crucial, est le recrutement des talents et la manière de structurer l'organisation.

En 2009, Netflix a publié un document influent, Liberté et Responsabilité, qui a inspiré beaucoup d'entreprises tech. L'idée centrale est la suivante : à mesure qu'une entreprise grandit, la complexité augmente de manière exponentielle. Un modèle trop rigide, basé sur des processus lourds, limite l'innovation et freine la croissance.

L'alternative, que nous avons adoptée, est un modèle d'empowerment, où l'on cherche à attirer les meilleurs talents et à leur offrir la liberté et la responsabilité nécessaires pour exceller. Le principe est de définir clairement le pourquoi et l'objectif à atteindre, tout en laissant les équipes décider comment y parvenir.

Ce modèle a permis d'attirer progressivement des profils toujours plus expérimentés, capables d'apporter une valeur décisive à des moments clés du développement :

- *Un directeur financier avant l'entrée en bourse,*
- *Des experts commerciaux et techniques dans des phases de forte croissance.*

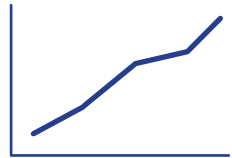
Enfin vient la flexibilité organisationnelle. Une structure qui fonctionne pour une phase de croissance rapide peut devenir un frein lorsqu'il s'agit d'explorer de nouveaux produits ou de s'adapter à des changements du marché. Il est donc crucial de maintenir la capacité à revenir à un état plus agile, proche de l'esprit start-up initial.

Pour finir, un dernier facteur déterminant est la priorisation. Dans une start-up, la taille réduite de l'équipe force naturellement tout le monde à se concentrer sur les sujets les plus importants. Mais à mesure que l'entreprise grandit, il devient plus complexe de maintenir cet alignement.

Trop souvent, dans les grandes organisations, une majorité des équipes se concentre sur des projets secondaires, alors que seuls quelques individus sont réellement mobilisés sur les priorités stratégiques. Maintenir cette concentration sur les objectifs clés est l'un des défis majeurs de toute entreprise en forte croissance.



Romain Niccoli, cofondateur de Pigment et de Criteo



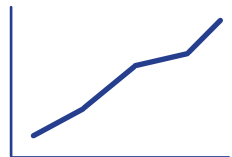
III. Croissance interne ou croissance externe ?

Mérites et défis des croissances interne et externe

Les entreprises se développent en adoptant des stratégies de croissance interne, ou organique, et de croissance externe, par acquisition d'autres entreprises.

La croissance interne est le résultat de l'augmentation de la production, de l'expansion commerciale, de l'innovation ou encore de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Cette stratégie est confrontée à plusieurs difficultés majeures, notamment l'accès aux technologies, la disponibilité de ressources humaines qualifiées, la gestion du risque et du temps.

- **Accès aux technologies et aux talents.** Développer un nouveau produit, s'implanter sur un nouveau marché ou moderniser sa chaîne de production exige souvent l'adoption de nouvelles technologies et le recrutement de personnel qualifié. Or, ces ressources sont difficiles à mobiliser. Les technologies nécessaires peuvent être coûteuses, voire indisponibles. Quant à la main-d'œuvre qualifiée, elle est particulièrement convoitée, notamment lors des phases de croissance économique, ce qui intensifie la concurrence entre entreprises.
- **Gestion du risque.** La croissance interne implique des investissements importants — en recherche, en développement, en recrutement, en formation ou en réorganisation. Ces efforts ne garantissent pas le succès, ce qui fait de cette stratégie un pari risqué.
- **Le facteur temps.** Le succès d'une stratégie de croissance dépend non seulement des ressources et de la volonté de l'entreprise, mais aussi du contexte économique. Or, la croissance interne est un processus long et souvent sinueux, peu compatible avec la nécessité de saisir rapidement certaines opportunités.



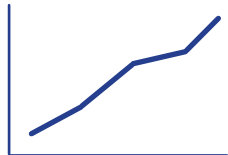
Face à ces difficultés, certaines entreprises optent pour la croissance externe, qui consiste à acquérir tout ou partie d'une autre entreprise. Cette stratégie présente plusieurs avantages :

- Elle permet un accès immédiat à des technologies éprouvées (Bena & Li, 2014) et à des équipes qualifiées (Lee, 2023).
- Elle facilite l'implantation sur de nouveaux marchés, notamment à l'international.
- Elle réduit les incertitudes liées à la recherche et au développement en intégrant des solutions déjà viables.
- Elle permet de renforcer le pouvoir de marché.

Cependant, la croissance externe comporte aussi ses propres défis :

- **Capacité financière.** Acquérir une entreprise nécessite des moyens financiers importants. Le financement de l'opération peut entraîner une dilution du contrôle, souvent redoutée par les dirigeants.
- **Choix de la cible.** Identifier une cible pertinente est un processus long, complexe, et requiert une expertise ainsi qu'un accès à des informations fiables.
- **Intégration post-acquisition.** Une fois l'acquisition réalisée, l'entreprise doit mener un travail d'intégration conséquent : rationalisation des ressources, réorganisation, harmonisation des cultures d'entreprise, etc. La réussite de cette phase conditionne le succès de l'opération.

En définitive, le choix entre croissance interne et croissance externe dépend d'un arbitrage entre les avantages et les inconvénients de chaque approche. Ce choix est fortement influencé par le contexte économique, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, comme nous le verrons dans la section suivante.



La croissance externe, une question de contexte, de taille et de secteur

Après avoir présenté les avantages et les limites des stratégies de croissance interne et externe, il s'agit désormais d'identifier les variables qui influencent le choix de l'une ou l'autre de ces stratégies.

Combien d'entreprises par an ont recours à la croissance externe ?

En valeur absolue, peu d'entreprises ont recours à la croissance externe. Entre 2017 et 2022, seulement 1,5 % des entreprises françaises, soit environ 7 000 par an, ont adopté cette stratégie. La Figure 6 met en évidence que l'intensité du recours à la croissance externe varie sensiblement selon le contexte économique, avec un net ralentissement observé en 2020, au moment de la pandémie de COVID-19, et en 2022, dans un contexte de resserrement monétaire et d'incertitudes géopolitiques accrues.

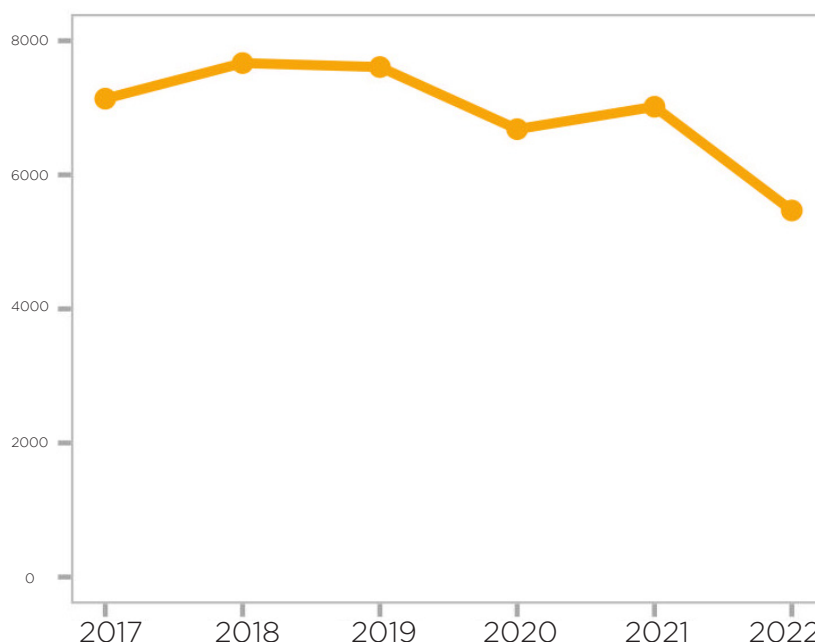


Figure 6 : Nombre d'entreprises ayant recours à la croissance externe, 2017 - 2022

Source: Insee, FARE, CITRUS

Quelle est la répartition par secteur de la croissance externe ?

On observe une hétérogénéité du recours à la croissance externe selon les secteurs. Le transport, l'industrie et les services affichent des taux similaires de 1,5 % avec en moyenne 309, 1123 et 2861 entreprises acquises respectivement chaque année.

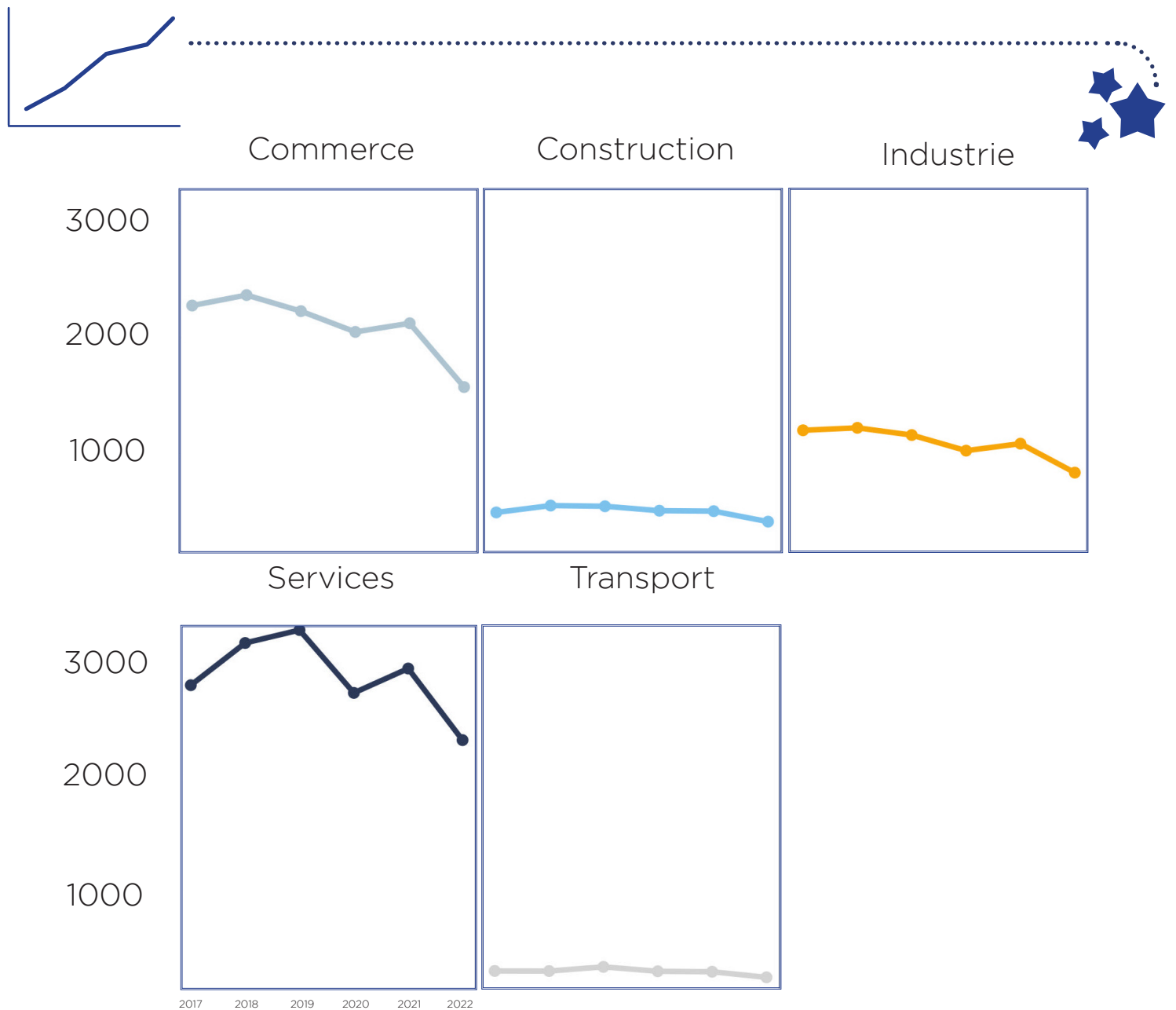


Figure 7 : Nombre d'entreprises par secteur ayant recours à la croissance externe, 2017 - 2022

Source: Insee, FARE, CITRUS

Quelle est la répartition par secteur de la croissance externe ?

On observe une hétérogénéité du recours à la croissance externe selon les secteurs. Le transport, l'industrie et les services affichent des taux similaires de 1,5 % avec en moyenne 309, 1123 et 2861 entreprises acquises respectivement chaque année. Dans le commerce, 2 % du secteur, soit 2116 entreprises en moyenne s'engagent chaque année dans la fusion-acquisition, ce qui indique une forte tendance à la consolidation. La construction, elle, est moins active sur le marché des acquisitions avec 517 entreprises concernées chaque année en moyenne, soit 0,6 % : ce secteur croît essentiellement de manière organique.

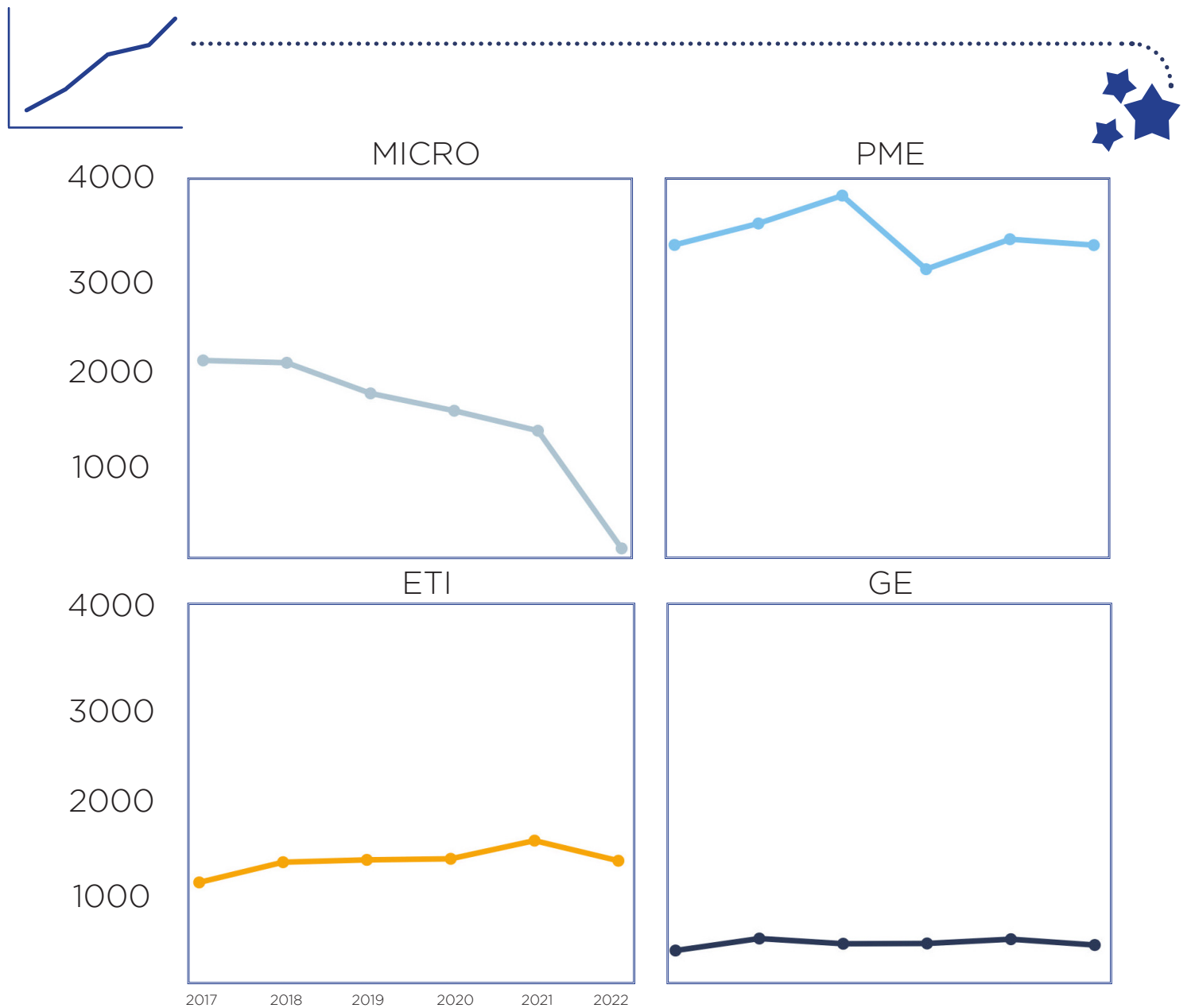


Figure 8 : Nombre d'entreprises par catégorie ayant recours à la croissance externe, 2017 - 2022

Source: Insee, FARE, CITRUS

Quelle est la répartition par catégorie de la croissance externe ?

Le recours à la croissance externe augmente avec la taille des entreprises. En effet, 2,2 % des ETI et des grandes entreprises, soit respectivement 1 358 et 504 en moyenne par an, réalisent une opération de croissance externe. À l'inverse, seulement 1,4 % des microentreprises (soit 1 589 entreprises) et 1,1 % des PME (soit 3 476 entreprises) empruntent cette voie chaque année. Toutefois, en raison de leur poids démographique, les PME représentent, en moyenne et en volume, près de 50 % des entreprises acquéreuses chaque année.

Beaux Arts & Cie Croissance externe et identité d'entreprise



BeauxArts
&Cie

« Le vrai défi dans cette stratégie de croissance [externe], c'était d'éviter de devenir une simple collection de petites activités isolées, une addition de TPE »



Effectif :

~ 100 employés

Croissance :

x3 entre 2016 et aujourd'hui

Création :

1983 Beaux Arts Magazine / 2016 Beaux Arts & Cie

Secteur :

Média/
Édition/
Agence

Chez Beaux Arts & Cie, nous avons toujours développé ces deux axes [croissances externe et interne] en parallèle, et je dirais même qu'ils se nourrissent mutuellement.

L'histoire de Beaux Arts & Cie commence en 2016, lorsque Beaux Arts Magazine a été racheté par Frédéric Jousset, un entrepreneur très engagé dans le domaine culturel. Il avait cette intuition forte qu'autour d'une marque aussi emblématique et d'un média référent dans le secteur, il y avait matière à construire tout un écosystème. L'idée était de puiser dans l'art et la culture pour développer de nouveaux contenus et services.

Je suis arrivée à ce moment-là pour prendre la direction générale de la holding et transformer le magazine en un groupe élargi : Beaux Arts & Cie. Pour situer : Beaux Arts Magazine est aujourd'hui le premier média artistique et culturel en France. Nous vendons 72 000 exemplaires par mois, ce qui représente 930 000 lecteurs, avec une croissance de 10 % l'année dernière.

Nous avons travaillé dès le départ sur plusieurs leviers : renforcer la régie publicitaire, développer le digital et moderniser le magazine papier pour élargir notre audience. Et ce succès est unique : il n'existe aucun autre magazine au monde avec une telle aura dans le secteur artistique et culturel.

Sur cette base solide, nous avons voulu aller plus loin et explorer de nouvelles opportunités.

Nous avons commencé par le développement digital en reprenant Le Quotidien de l'Art, un média professionnel qui n'avait pas trouvé son modèle économique et était en liquidation. Nous l'avons redressé, rendu rentable, et développé au-delà du format média avec la création d'une conférence internationale à Paris, réunissant les acteurs du marché de l'art.

Nous avons ensuite lancé Beaux Arts Consulting, spécialisé dans l'ingénierie culturelle, pour accompagner les institutions publiques dans leur diversification, notamment sur des enjeux de financement et de développement de nouvelles ressources, et les collectivités territoriales sur des projets artistiques et culturels porteurs de sens et générateurs d'attractivité.

En parallèle, nous avons créé Beaux Arts Institute, qui vise à rapprocher le monde de l'art et celui de l'entreprise. Puis nous avons rapidement développé l'activité de ces deux branches de conseil à l'international.

Côté croissance externe, nous avons aussi racheté Point Parole, une agence de guides-conférenciers très réputée, Artips, le spécialiste de la transmission des savoirs par le micro-learning, Art Market Minds qui organise The Art Business Conference à Londres, New York et Dubaï, ainsi que le SITEM, le salon de référence pour les musées depuis 30 ans, que nous avons fait croître et internationalisé. Ce salon attire désormais des professionnels de 35 nationalités à Paris et nous allons le dupliquer dans d'autres régions du monde.

Le vrai défi dans cette stratégie de croissance, c'était d'éviter de devenir une simple collection de petites activités isolées, une addition de TPE. Notre priorité a toujours été d'éviter les silos et de chercher en permanence comment chacune de ces activités, chacun de ces talents pouvaient se renforcer mutuellement et créer des synergies.

C'est cette approche qui nous a permis de tripler de taille depuis le rachat de Beaux-Arts Magazine.

Maintenant que nous avons vraiment consolidé notre présence en France et commencé à nous développer à l'international, l'objectif est d'accélérer encore plus cette dynamique à l'international.

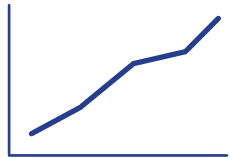
On ne va pas se lancer dans l'édition de magazines papier à l'étranger, car les problématiques de distribution sont complexes. En revanche, sur le digital et l'ingénierie culturelle, il y a un vrai potentiel de croissance.

Cela pourrait passer par de nouvelles acquisitions, mais aussi par le développement de nos projets existants. Depuis 2019, nous avons déjà intensifié nos collaborations avec le monde de l'entreprise et nous voulons aller encore plus loin. Notamment avec le lancement des « Odyssées », un programme réunissant penseurs, artistes et scientifiques pour inspirer les dirigeants en croisant les regards de plusieurs disciplines sur les grands enjeux du monde contemporain.

Nous faisons également partie du mouvement French Touch, avec la volonté d'exporter à l'international un savoir-faire culturel français. Mais l'idée n'est pas de le faire seuls : nous voulons embarquer avec nous les institutions culturelles françaises, les startups technologiques et l'ensemble de cet écosystème. En allant jusqu'à investir dans certains projets avec notre fonds ArtNova dédié au patrimoine et au secteur des Industries Culturelles et Créatives.



Solenne Blanc, directrice générale de Beaux Arts & Cie



IV. Croissance et réindustrialisation

La croissance de l'industrie française

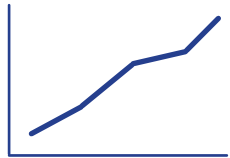
La croissance s'impose aujourd'hui comme le cœur du débat économique. À tel point que, dans les discours politiques et médiatiques, elle est souvent traitée comme synonyme de l'économie. Il est constamment question de stimuler l'emploi, le PIB et le niveau de vie. Pourtant, les leviers utilisés pour soutenir cette croissance ont profondément changé en France depuis le milieu du XXe siècle.

Très schématiquement, l'âge d'or industriel des Trente Glorieuses a pris fin avec les chocs pétroliers de 1973 et 1979. Ces crises ont provoqué une flambée des coûts de production et amorcé une période de désindustrialisation progressive. Entre 1980 et 2010, une grande partie de la production industrielle française a été délocalisée vers des pays offrant une main-d'œuvre moins qualifiée mais surtout bien moins coûteuse.

Cette désindustrialisation a réorienté l'économie française, comme celle de nombreuses économies occidentales, vers le secteur des services. Ce dernier est devenu le principal moteur de la croissance, s'appuyant notamment sur le développement du capital humain, de l'innovation technologique et des activités à forte valeur ajoutée.

Cependant, la crise financière de 2008, puis la pandémie de COVID-19, ont mis en évidence les limites de cette évolution. Elles ont révélé une dépendance stratégique croissante vis-à-vis de l'étranger, une perte de souveraineté économique et une aggravation des inégalités sociales et territoriales.

Cette perte de souveraineté industrielle est d'autant plus problématique face aux enjeux environnementaux. Dans la lutte contre le réchauffement climatique, l'absence d'une industrie nationale forte rend la France dépendante des stratégies de décarbonation mises en œuvre par ses partenaires commerciaux.



Dès lors, plusieurs questions s'imposent :

Comment favoriser le développement de l'industrie en France ? Où les entreprises industrielles choisissent-elles de s'implanter ? Quel rôle jouent les PME de croissance et les ETI dans ce projet ? Et en premier lieu, quels sont les besoins spécifiques de l'industrie pour se renforcer durablement ?

Quels sont les besoins de l'industrie ?

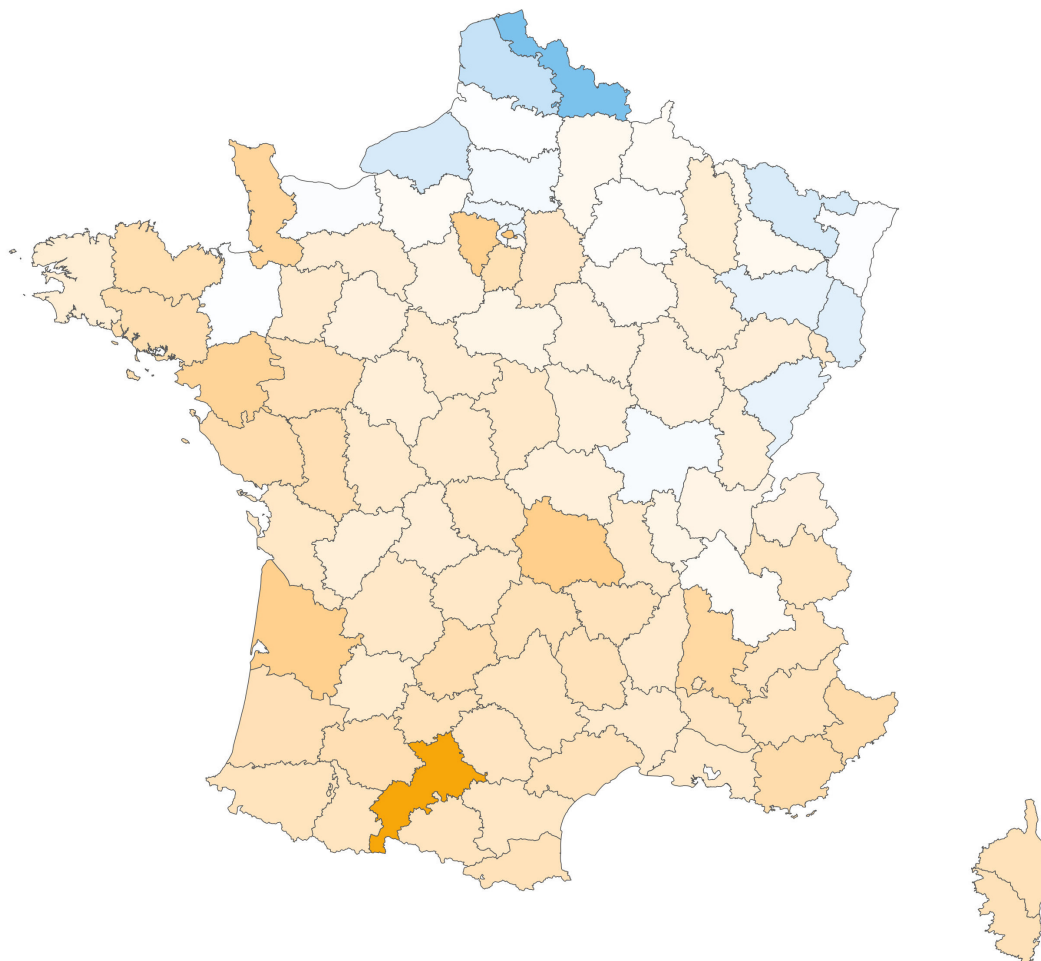
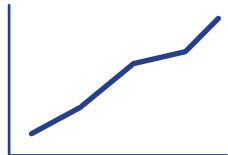
L'industrie est une activité économique qui possède des caractéristiques spécifiques et des besoins particuliers. L'un de ses traits les plus marquants est sans doute son ancrage territorial. Par nature, l'industrie repose sur la production de biens à l'aide de machines, sur un site physique, avant que ces biens ne soient distribués à une échelle plus large.

Pour s'implanter, une entreprise industrielle a donc besoin de deux conditions essentielles :

1. Un espace suffisant pour installer ses machines, ses entrepôts et accueillir ses employés.
2. Une main-d'œuvre disponible et qualifiée, concentrée localement, correspondant aux compétences requises pour son activité.

Une première tension apparaît ici : lorsqu'un territoire offre suffisamment d'espace, il est souvent peu dense en main-d'œuvre qualifiée. À l'inverse, les zones où se concentrent les compétences industrielles manquent souvent de foncier disponible.

La configuration idéale reste donc l'implantation dans des bassins industriels déjà constitués, où infrastructures, savoir-faire et réseaux sont présents. Or, la désindustrialisation a largement contribué à leur disparition. En France, il s'agit désormais de reconstruire ces écosystèmes, un processus complexe et long par nature.



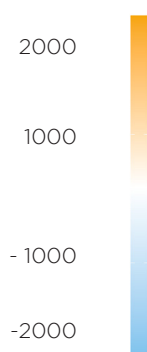
Quels sont les territoires industriels français ?

Figure 9 : Croissance de l'emploi industriel par département, 2008 - 2018

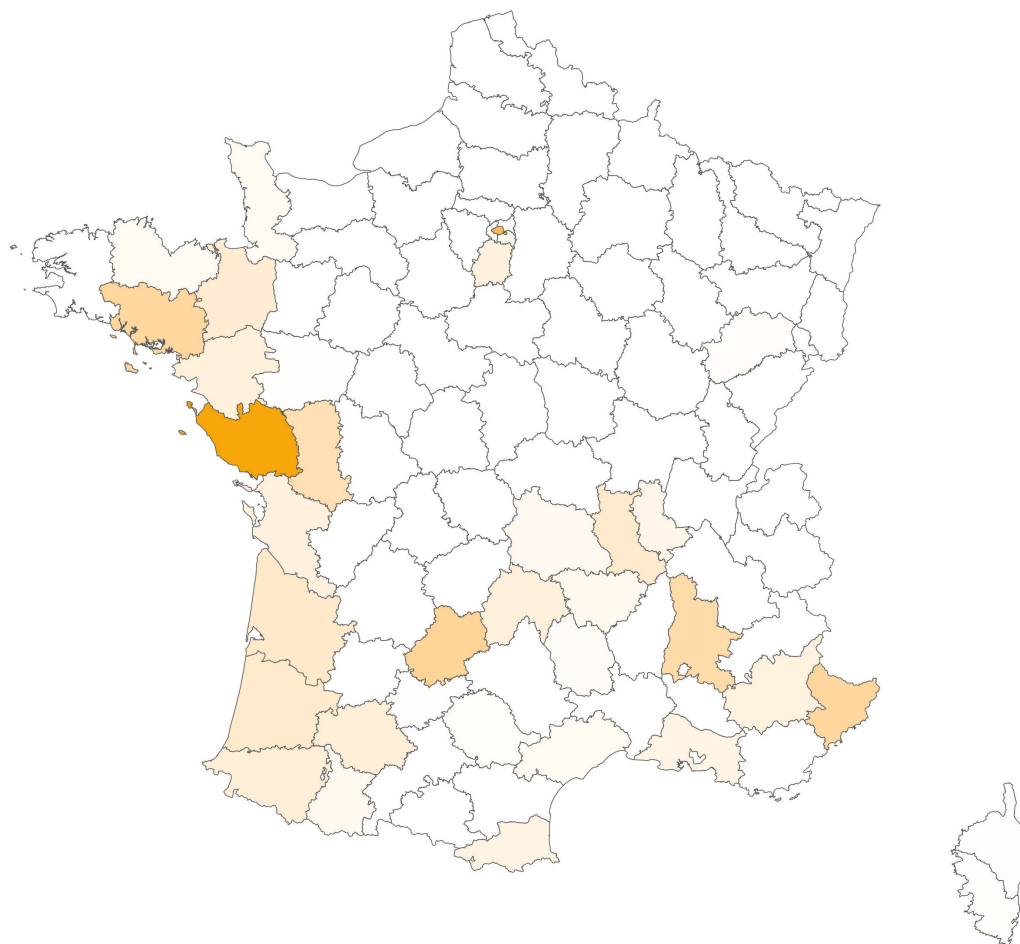
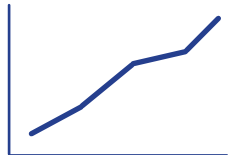
Source: Insee, Base longitudinale des entreprises et de l'emploi 2008 - 2018

En 2018, les 5 départements comptant le plus d'emplois industriels sont : Les Hauts-de-Seine, le Nord, Le Rhône, Les Yvelines et la Haute-Garonne.

Ainsi, les territoires encore fortement industrialisés aujourd'hui sont souvent ceux qui disposent d'un riche héritage industriel, comme les Hauts-de-Seine avec l'ancienne usine Renault de Boulogne-Billancourt, ou le Nord, marqué par l'histoire du charbon, du textile et de la sidérurgie.



Toutefois, ces territoires ne sont pas toujours ceux qui enregistrent aujourd'hui la plus forte croissance en matière d'emplois industriels. Comme le montre la figure suivante, entre 2008 et 2018, certains bastions historiques comme les Yvelines ou le Rhône ont connu une progression notable. Mais de nouveaux départements émergent également, à l'image de la Haute-Garonne, portée par l'essor des filières aéronautique et spatiale, ou encore de la Loire-Atlantique, de la Gironde et, plus largement, de l'ensemble de la façade atlantique, historiquement moins industrialisée que le Nord ou l'Est du pays.



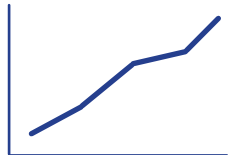
Quelle place pour les ETI dans la réindustrialisation ?

Figure 10 : Plus fortes croissances de l'emploi ETI industriel par département, 2008 - 2018

Source: Insee, Base longitudinale des entreprises et de l'emploi 2008 - 2018

Comme l'illustre la Figure 10, les dix départements où les ETI ont créé le plus d'emplois industriels entre 2008 et 2018 sont : la Vendée, Paris, le Lot, les Alpes-Maritimes, le Morbihan, la Drôme, les Deux-Sèvres, la Gironde, les Landes et la Loire. Cette répartition appelle trois remarques principales :

- Premièrement, les ETI génèrent souvent le plus d'emplois industriels dans des départements qui ne figurent pas parmi les plus industrialisés historiquement. Elles participent donc activement à l'industrialisation de nouveaux territoires.
- Deuxièmement, ces départements ne sont pas nécessairement ceux qui affichent la plus forte croissance globale de l'emploi industriel sur la période. Cela ne signifie pas que les ETI sont absentes des territoires les plus dynamiques, mais simplement que leurs investissements les plus importants se concentrent ailleurs. Elles développent ainsi leurs propres zones d'influence, contribuant à l'émergence de nouveaux pôles industriels.



- Troisièmement, les départements où l'activité industrielle des ETI est la plus marquée sont souvent limitrophes des zones de forte croissance industrielle. C'est le cas, par exemple, du Lot voisin de la Haute-Garonne, ou encore de la Vendée, des Deux-Sèvres, de la Gironde, des Landes et du Morbihan, qui forment un arc industriel le long de la façade atlantique. Les ETI semblent ainsi concentrer leurs efforts dans la périphérie des cœurs de réindustrialisation, profitant des externalités spatiales (infrastructures, savoir-faire, sous-traitants) et renforçant les connexions régionales.

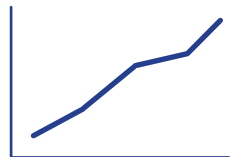
Quelles sont les particularités de la croissance industrielle ?

La croissance industrielle se traduit essentiellement par une augmentation de la production, qui peut prendre plusieurs formes :

- Hausse des volumes : une entreprise peut décider de produire davantage en optimisant ses ressources actuelles ou en développant de nouvelles chaînes de production.
- Extension de la gamme : la production peut croître grâce à l'introduction de nouveaux produits, généralement en lien avec ceux déjà existants.
- Montée en gamme : une autre stratégie consiste à proposer des produits de meilleure qualité, avec une plus forte valeur ajoutée, souvent grâce à l'intégration de nouvelles technologies.

Quelle que soit la voie choisie, toutes ces stratégies impliquent deux conditions majeures :

- Des investissements financiers importants. Accroître les volumes nécessite l'achat de nouvelles machines, la construction d'infrastructures, ainsi que le recrutement et la formation de personnel. Le lancement de nouveaux produits exige de lourds investissements en recherche et développement, ainsi que des moyens humains et matériels. Quant à la montée en gamme, elle repose souvent sur l'intégration de technologies innovantes.



- L'ouverture de nouveaux débouchés. Pour que la croissance soit viable, il est indispensable d'identifier ou de créer de nouveaux marchés capables d'absorber l'augmentation de la production, qu'elle soit quantitative, qualitative ou diversifiée. Trouver de nouveaux débouchés impose souvent une internationalisation, elle aussi coûteuse et complexe à mettre en œuvre.

La croissance industrielle requiert des investissements souvent plus lourds que dans d'autres secteurs, notamment celui des services. Cela entraîne trois conséquences majeures :

- **Un niveau de risque et d'incertitude élevé.** Les montants engagés sont importants, et les retours sur investissement peuvent être longs à se concrétiser. L'évolution des marchés, les ruptures technologiques ou encore les tensions géopolitiques rendent la rentabilité incertaine.
- **La nécessité de mobiliser des financements importants et de potentiellement diluer le contrôle de l'entreprise.** Trouver les fonds peut impliquer le recours à des partenaires, des investisseurs ou des emprunts. Cela soulève des enjeux de gouvernance, notamment en ce qui concerne la répartition du pouvoir décisionnel et la pérennité de l'indépendance stratégique de l'entreprise.
- **Une croissance par paliers, ou "en escalier".** Contrairement à une croissance linéaire, l'industrie évolue souvent par étapes. Chaque palier correspond à une phase d'investissement lourd, suivie d'un temps d'amortissement avant de pouvoir relancer un nouveau cycle de croissance.

Verkor : Réindustrialisation et attractivité des territoires



« Alors, est-il possible de créer des usines et des industries en France aujourd'hui ? Oui, c'est possible. Et c'est possible grâce à l'attractivité de nos territoires. »



Verkor a été créé en 2020, l'année du confinement et du Covid. C'est pendant le confinement qu'à six cofondateurs basés à Grenoble, nous avons lancé ce projet, avec une idée très simple : créer une industrie européenne de la batterie dans un contexte où l'industrie automobile doit se transformer pour répondre aux enjeux de la décarbonation et de la transition énergétique.

Effectif :

~ 900 employés

Croissance :

x3 entre fin 2022 et fin 2024

Création :

2020

Secteur :

Industrie des batteries

L'idée est simple, mais la réalisation est évidemment complexe, même si elle est passionnante. Pour y arriver, on a vite compris qu'il fallait rassembler trois ressources.

La première ressource, une équipe : il fallait rassembler des compétences et des talents capables de mener à bien ce projet. Personne n'avait jamais lancé de gigafactory en France, donc on a dû aller chercher ces compétences à l'international, notamment en Asie, car c'est là que l'industrie de la batterie est la plus développée.

La deuxième ressource, un client : très vite, il nous fallait un partenariat industriel solide. On a donc noué un partenariat avec Renault dès la première année.

donc noué un partenariat avec Renault dès la première année.

La troisième ressource, le financement : construire une gigafactory, c'est un investissement massif d'au moins 2 milliards d'euros. Très vite, on a compris que le seul modèle viable pour financer un tel projet en Europe était le project finance ou financement de projet.

Pour ceux qui, comme moi au départ, ne savent pas exactement ce que c'est : il s'agit de maximiser le levier bancaire en s'appuyant sur des contrats solides auxquels les banques peuvent se référer. Dans notre cas, l'élément clé était le contrat de partenariat avec Renault, qui s'est engagé à acheter 75 % de la production de l'usine sur une longue période. Ce contrat, avec d'autres liés à la construction, la fourniture et l'énergie, a permis de structurer un modèle financier solide. Ensuite, on a pu s'adresser aux banques. Pour vous donner une idée, ce financement repose sur :

- *1,3 milliard d'euros de dette bancaire, apporté par 19 banques françaises, européennes et mondiales, dont trois publiques : la Banque Européenne d'Investissement, Bpifrance et la Caisse des Dépôts.*
- *Plus de 800 millions d'euros de fonds propres, levés auprès d'investisseurs privés.*
- *650 millions d'euros de subventions publiques, apportées par l'État français.*

En combinant ces trois éléments, on a réussi à réunir les ressources nécessaires pour lancer la construction de notre usine. Aujourd'hui, nous avons une usine pilote à Grenoble et la gigafactory est en cours de construction à Dunkerque. Alors, est-ce que c'est possible de créer des usines et des industries en France aujourd'hui ? Oui, c'est possible. Et c'est possible grâce à l'attractivité de nos territoires. On a démarré à Grenoble, non seulement parce que cinq des six fondateurs sont grenoblois, mais aussi parce que la région offre des ressources exceptionnelles : un écosystème académique et industriel solide dans la chimie, la microélectronique, l'électricité. C'est un véritable bassin d'emplois et de compétences.

Mais l'enjeu était aussi d'attirer des talents internationaux. Et là encore, Grenoble et la région Auvergne-Rhône-Alpes ont démontré leur attractivité. Certes, il y a la montagne et le ski, mais aussi un cadre de vie de qualité, un coût de la vie, inférieur à celui de nombreuses capitales européennes et des infrastructures adaptées, comme des écoles internationales et des structures d'accueil pour les expatriés.



Philippe Chain, cofondateur de Verkor

Naturopera : ouvrir une usine en France



« L'équilibre entre les fonds propres et l'endettement est crucial ; vous ne pouvez pas emprunter sans avoir un minimum de fonds propres. »



Pourquoi donc se lancer dans ce projet fou de créer une usine en France ? Cette question mérite qu'on s'y attarde. Tout d'abord, il y a un enjeu crucial de souveraineté. Souvenons-nous, pendant la crise du Covid, nous avons dû faire venir des masques par avion de l'autre bout du monde parce que nous n'étions plus capables de les produire sur notre territoire. Et cela est particulièrement vrai pour les entreprises de taille intermédiaire, les ETI. En France, nous en avons deux fois moins par rapport à nos voisins allemands, et elles contribuent deux fois moins au PIB.

Effectif :

~ 150 employés

Croissance :

x3 entre fin 2021
et fin 2023

Création :

3 avril 2019

Secteur :

Industrie de
l'hygiène et de la
beauté

Dans le secteur spécifique des couches pour bébés, la situation est encore plus flagrante : 90% des couches consommées en France sont actuellement produites à l'étranger. En tant que PME active depuis des années dans la commercialisation de couches pour bébés — que ce soit en magasins bio, en grande surface, en pharmacie, ou sur internet — nous avons décidé qu'il était temps de reprendre le contrôle et de réintégrer ce savoir-faire essentiel. Cela est d'autant plus pertinent dans les Hauts-de-France, une région au riche patrimoine industriel qui s'est malheureusement érodé. Savez-vous qu'avant nous, il n'y avait pas eu de nouvelle usine de couches créée en France depuis 40 ans ?

Le deuxième grand enjeu de notre projet est l'innovation, notamment l'innovation verte. Prenons l'exemple des couches pour bébés : jusqu'à l'âge de la propreté, chaque enfant génère une tonne de déchets. Notre devoir est de s'attaquer à cette question, à la fois en amont par le développement de produits plus écologiques, mais aussi en optimisant nos processus de production. Nous avons 230 moteurs dans notre usine et nous utilisons un système adiabatique qui recycle intégralement la chaleur produite sans avoir besoin de chauffer ou de climatiser nos installations.

Alors, comment finance-t-on un tel projet ? Notre PME réalisait un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros, et ce n'était pas simple de convaincre les banques. Elles nous demandaient souvent de revenir quand nous serions «plus grands». Pourtant, petit à petit, nous avons construit ce projet. J'aimerais partager avec vous deux règles essentielles que nous avons apprises : l'équilibre entre les fonds propres et l'endettement est crucial; vous ne pouvez pas emprunter sans avoir un minimum de fonds propres. Ensuite, pour ce qui est de l'acquisition de machines, toutes celles qui ne sont pas françaises ne peuvent pas être financées par crédit-bail. Cela signifie que nous ne pouvons pas simplement louer ces machines, mais que nous devons les acheter directement. Et, en l'absence d'équipementiers français pour les couches bébés, nous nous sommes tournés vers l'Italie, reconnue pour son excellente mécanique.

Enfin, grâce au renforcement de nos fonds propres par un fonds d'investissement régional, à l'appui de Bpifrance, et au plan France Relance, nous avons pu compléter notre financement. Cela a été essentiel pour couvrir nos besoins en fonds de roulement et réaliser notre vision.



Kilian O'Neill, cofondateur de Naturopera

V. Les politiques publiques de soutien aux PME de croissance et aux ETI

La Direction Générale des Entreprises et les ETI



« Pour avoir plus d'ETI, la DGE accompagne également les PME en croissance à travers le programme ETIncelles. »



Les ETI occupent une place stratégique dans les priorités de la Direction Générale des Entreprises (DGE), notamment en raison de leur rôle clé dans l'ancrage territorial. Fortement implantées localement, elles soutiennent l'emploi, dynamisent le tissu industriel et renforcent la compétitivité de l'économie française.

Pour ces raisons, la DGE met en place des dispositifs pour l'accompagnement des ETI :

- *Des référents ETI dans chaque région pour ajuster les politiques publiques aux besoins réels des ETI.*
- *Une coopération renforcée avec le METI marquée par la création de clubs ETI en région pour fédérer les acteurs économiques et faciliter le partage des bonnes pratiques.*
- *Adapter les dispositifs publics à la taille des entreprises : par exemple, un travail est en cours au niveau européen pour ajuster certaines régulations comme la CSRD afin de ne pas imposer aux ETI des contraintes identiques à celles des grands groupes.*

- *Faciliter l'accès aux compétences : par exemple, la DGE a signé une convention tripartite entre l'État, le METI et les ministères de l'Économie et de la Recherche, afin de rapprocher les ETI des rectorats et établissements supérieurs pour adapter l'offre de formation aux besoins concrets des entreprises.*

Pour avoir plus d'ETI, la DGE accompagne également les PME en croissance à travers le programme ETIncelle . Concrètement, le programme ETIncelles, c'est :

- *50 entreprises par promotion.*
- *Un accompagnement sur mesure, inspiré du modèle de la French Tech.*
- *Un accès direct à l'administration : chaque entreprise bénéficie d'un interlocuteur unique capable d'apporter des réponses rapides et adaptées à leurs besoins (réglementation, mise en réseau, levées de blocages).*

Il existe des critères précis pour intégrer le programme ETIncelles :

- *Une forte croissance,*
- *Entre 60 et 220 salariés,*
- *Une volonté d'exporter,*
- *Des capacités d'innovation démontrées.*

Il y a aujourd'hui 197 ETIncelles et l'objectif est d'atteindre 500 entreprises d'ici 2027.

À la DGE, l'accompagnement du programme ETIncelles se traduit par :

- *Un suivi qualitatif sur mesure : un droit de tirage pour obtenir des réponses rapides sur des sujets complexes (ex : délais du Crédit Impôt Recherche, démarches réglementaires).*
- *Un réseau d'alumni : favoriser les échanges entre pairs.*
- *Un réseau de 45 référents sur le terrain*

La DGE veille également à ce que le programme France 2030 bénéficie aussi aux PME de croissance et aux ETI. L'objectif est de :

- *S'assurer que les appels à projets soient compréhensibles et accessibles et*
- *D'accompagner les entreprises dans la lecture des cahiers des charges pour qu'elles puissent candidater et bénéficier des dispositifs.*



***Orianne Chenain, Cheffe du service de la compétitivité,
de l'innovation, et du développement des entreprises,
Direction Générale des Entreprises***

Estelec : ETIncelles, une ouverture de l'Etat aux entreprises



« Il y a quelques années, on a vécu une vraie révolution en France. L'industrie n'était plus un gros mot. »



Effectif :

~ 120 employés

Croissance :

x2 entre fin 2018
et fin 2022

Création :

1986

Secteur :

Fabrication
de cartes
électroniques

Le programme ETIncelles s'inscrit dans un triptyque qui a été extrêmement important pour nous, et j'espère qu'il continuera à nous accompagner dans notre croissance.

Accessoirement, si vous regardez les Jeux Olympiques de Paris l'année prochaine, c'est nous qui avons fabriqué les équipements pour diffuser les images. Et si, malheureusement, vous vous retrouvez dans un SAMU, vous serez probablement connecté à une de nos machines. C'est ça notre métier : nous fabriquons de l'électronique pour nos clients, avec une particularité. On a décidé de le faire 100 % en France, 100 % dans des usines électroniques. Ce sont des mots qui ne vont pas forcément ensemble, pourtant, on s'y engage depuis des années, en défendant une production électronique française.

Il y a quelques années, on a vécu une vraie révolution en France. L'industrie n'était plus un gros mot. Sous l'impulsion du président Macron, mais aussi d'autres acteurs, un écosystème favorable s'est mis en place, avec la BPI d'abord, puis le METI, et maintenant le programme ETIncelles.

Quand on a intégré le programme, je ne vais pas vous mentir : au départ, c'était un honneur. On a été reçus à l'Élysée par le président Macron et Olivia Grégoire, qui portaient ce projet avec beaucoup d'enthousiasme. Je me suis dit : Super, encore un beau trophée à accrocher. Mais, une semaine après, Pierre Roux m'a appelé et là, c'était la première fois de ma vie que quelqu'un de l'État français m'appelle pour me demander : De quoi avez-vous besoin ? C'était inédit. Avant ça, mes seuls contacts avec l'administration française, c'était : le contrôleur URSSAF, le contrôleur des impôts, et la gendarmerie nationale. Blague à part, ça a vraiment changé mon regard sur l'État. Pour la première fois, je me suis senti soutenu dans le développement de mon entreprise. Alors bien sûr, je ne vais pas rentrer dans tous les détails sur lesquels Pierre et son équipe nous ont accompagnés. Mais avoir un interlocuteur unique capable de nous aider à naviguer dans cette immense boîte noire qu'est l'administration, c'est un vrai changement.

Les ETI françaises ont un potentiel de compétitivité vis-à-vis du Mittelstand allemand !

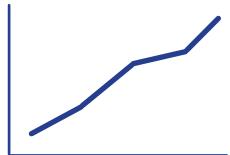
Leur avantage est qu'ils peuvent s'inscrire dans le temps long. Beaucoup de ces entreprises sont familiales, parfois à la troisième ou quatrième génération. En France, bien sûr, on a des gens brillants qui vont très vite et qui créent des start-ups devenues grandes en un temps record. Mais dans l'industrie, dans des secteurs comme le nôtre, le temps long est essentiel. Les investissements sont lourds, et le vrai défi pour une PME ou une ETI française, c'est : Comment vais-je transmettre mon entreprise à mes enfants ? Et là, commencent les problèmes : la fiscalité, les freins administratifs, les contournements à trouver... Pendant ce temps, en Allemagne, la transmission est fluide, ce qui permet aux entreprises de continuer à se développer, à investir et à s'internationaliser. C'est comme ça qu'après plusieurs générations, on crée des leaders mondiaux.

Par ailleurs, l'Allemagne est un État fédéral. Les grandes ETI ne sont pas concentrées à Berlin ou Bonn, mais bien réparties dans toutes les régions. Ce sont les territoires qui créent ces ETI, pas la centralisation. Enfin, il y a un autre facteur clé : ces entreprises sont souvent très riches en fonds propres parce que ce sont les familles qui détiennent ces fonds, et non des investisseurs cherchant des rendements immédiats. Quand il y a une crise, ces entreprises peuvent absorber le choc sans être fragilisées.

Rien ne nous empêche de faire mieux !



Thierry Sublon, co-gérant d'Estelec Groupe



Étude des bénéficiaires du programme ETIncelles

***« Ces ETIncelles auraient-elles réussi d'elles-mêmes ?
Autrement dit, a-t-on soutenu des entreprises qui
n'avaient pas besoin d'aide ? »***

Étudions maintenant les quatre promotions d'entreprises sélectionnées et soutenues par l'État dans le cadre du programme ETIncelles.

Nous allons remonter dans le passé et essayer d'identifier les caractéristiques communes à toutes ces ETIncelles.

Tout d'abord, il ressort de l'étude de la répartition sectorielle des cinq promotions d'ETIncelles que l'industrie est majoritaire. Ce choix est délibéré et repose sur au moins deux raisons :

- D'abord, l'industrie est l'un des secteurs qui a le plus de mal à franchir la barre entre PME et ETI, même si, une fois cette étape franchie, ces entreprises ont de meilleures chances de rester dans cette catégorie. C'est donc un investissement stratégique.
- Ensuite, l'industrie présente des atouts spécifiques : emploi local, exportation et création de valeur, qui justifient largement ce soutien ciblé.

Alors, ces ETIncelles ont-elles des points communs ? La réponse est oui.

Sur le graphique ci-dessous, chaque point bleu représente une PME industrielle française en 2021, soit plus de 22 500 entreprises. Les points jaunes représentent les ETIncelles. Le premier constat est qu'en moyenne les ETIncelles sont plus grandes que les autres PME industrielles.

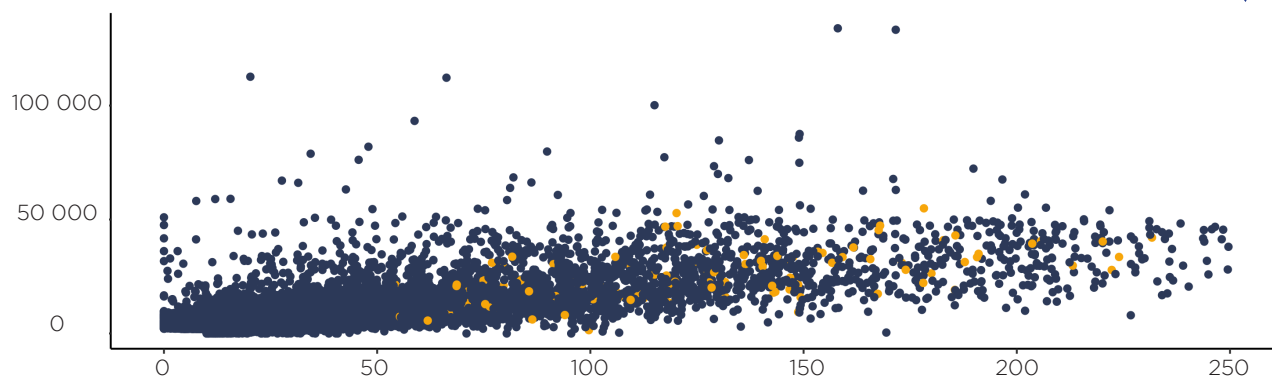
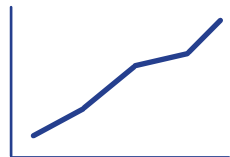


Figure 11 : Taille des ETIncelles par rapport aux autres PME, industrie

Deuxième point marquant : elles sont plus tournées vers l'international.

Source: Insee, FARE

Hors ETIncelles ●
ETIncelles ●

En effet, 47 % des ETIncelles réalisaient plus d'un quart de leur chiffre d'affaires à l'export dès 2021, contre 27 % pour le reste des PME industrielles. Cela indique que la dimension internationale était déjà bien ancrée dans ces entreprises deux ans avant leur sélection dans le programme.

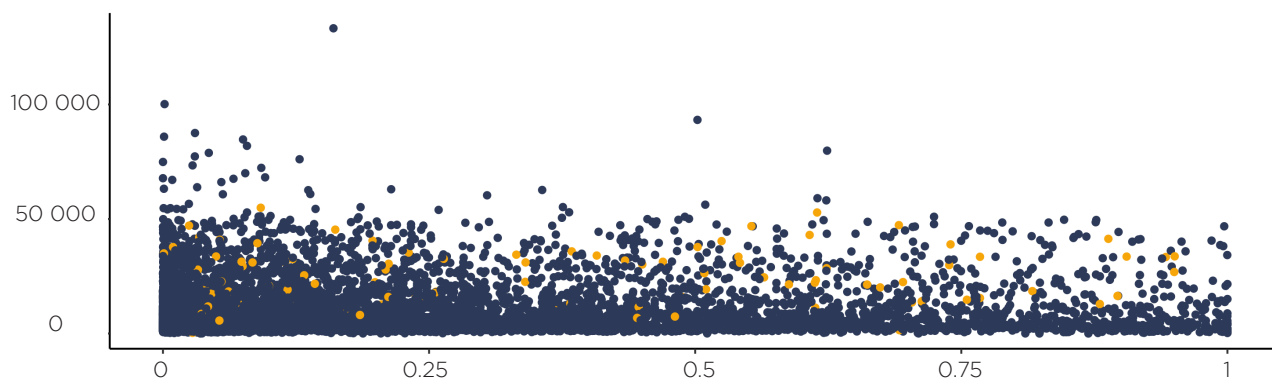


Figure 12 : Part du chiffre d'affaires à l'exportation des ETIncelles par rapport aux autres PME, industrie

Source: Insee, FARE

Hors ETIncelles ●
ETIncelles ●

Enfin, ces entreprises investissent davantage que leurs pairs. Le ratio investissement brut sur chiffre d'affaires – un indicateur classique de la propension à investir – est de 11,2 % pour les ETIncelles, contre 7 % seulement pour le reste des PME industrielles. Ce sont donc des entreprises déjà engagées dans des dynamiques de développement et d'investissement importants.

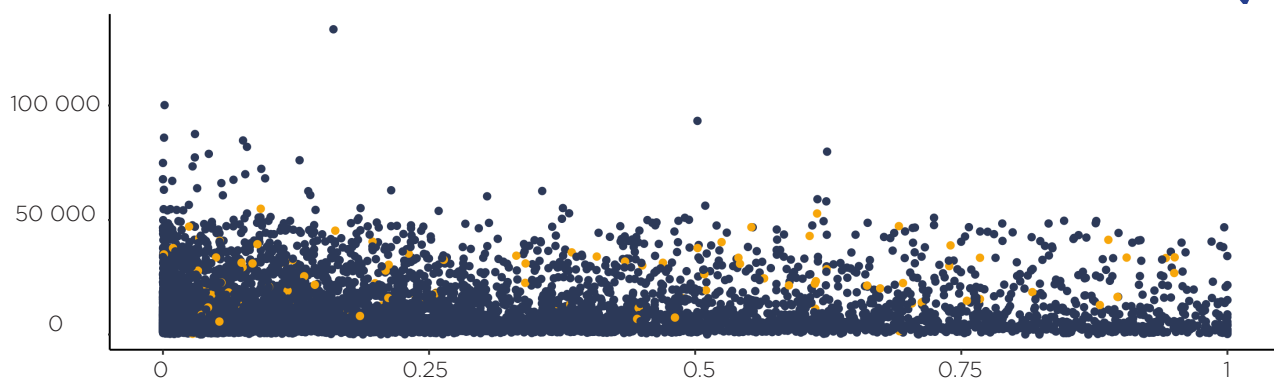


Figure 13 : Ratio d'investissement brut des ETIncelles par rapport aux autres PME, industrie

Source: Insee, FARE

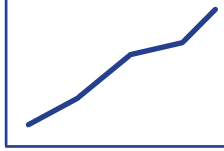
Hors ETIncelles ●
ETIncelles ●

Alors, ces ETIncelles sont-elles vraiment particulières ? Oui.

La question qu'il faudra se poser dans quelques années, quand on aura suffisamment de recul et de données pour évaluer cette politique publique, c'est :

- Ces ETIncelles auraient-elles réussi d'elles-mêmes ? Autrement dit, a-t-on soutenu des entreprises qui allaient déjà réussir seules ?
- Ou bien l'accompagnement a-t-il réellement été décisif ?

C'est un débat que nous poursuivrons dans le futur.



VI. De PME à ETI : le résumé d'une table ronde en dix questions



Gérard Messanvi,
*Délégué général adjoint,
METI*

1. Pourquoi les PME de croissance sont-elles une priorité pour le METI ?

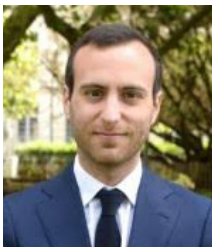
Pour Gérard Messanvi, les PME de croissance sont cruciales car il faut plus de 20 ans pour qu'une PME devienne une ETI. La France est en retard sur ce plan par rapport à ses voisins, alors même que les ETI représentent près de la moitié de son industrie manufacturière. Le METI soutient activement des initiatives comme le programme Étincelles et a lancé une commission dédiée à ce sujet.



Arnaud Naudan,
*Président de la Commission
PME de croissance,
METI*

2. Quels sont les objectifs de la commission PME de croissance du METI ?

Arnaud Naudan explique que la commission vise à transformer les PME prometteuses en véritables ETI en s'appuyant sur deux leviers principaux : l'innovation et l'export. Elle regroupe des chefs d'entreprise qui formulent des propositions concrètes à destination des pouvoirs publics. L'enjeu est d'agir sur les freins structurels à la croissance : fiscalité, emploi, accompagnement stratégique...



Amaël Pilven,
*Directeur général adjoint en charge du Pôle
entreprises et emploi,
Région Île-de-France*

3. Quel est le rôle de la Région Île-de-France dans le soutien aux PME ?

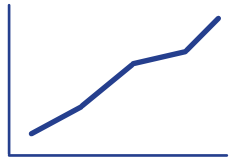
Pour Amaël Pilven, la Région veut renforcer la croissance locale et l'emploi en aidant les PME à devenir des ETI, notamment dans les secteurs industriels innovants. Pour cela, elle mobilise des aides à l'export, à l'innovation, au foncier et à l'investissement. La Région partage pleinement les objectifs industriels du programme Étincelles.



Manon Nguyen Van Mai,
*Cheffe du département
entreprises, DRIETS
Île-de-France*

4. Comment le programme Étincelles accompagne-t-il concrètement les PME ?

Manon Nguyen Van Mai décrit un accompagnement sur mesure, adapté à chaque entreprise, autour de trois axes : internationalisation, financement et mise en réseau. Le référent agit comme un facilitateur administratif et stratégique. Ce soutien ciblé permet de lever les obstacles au bon moment.



5. Quelles sont les clés pour aider les PME à s'internationaliser ?



Bruno Pouget,
Associé, Forvis Mazars

Bruno Pouget souligne que les aides publiques sont utiles, mais doivent rester accessibles et lisibles. Les réseaux privés jouent aussi un rôle important pour éviter les erreurs à l'international. Pour lui, les PME n'ont pas besoin d'être motivées, mais bien accompagnées dans un contexte mondial de plus en plus instable.

6. Comment la Région facilite-t-elle l'accès au foncier ?



Benoît Lefranc,
Directeur de marché,
Moyennes Entreprises
ETI, Crédit Agricole Île-
de-France

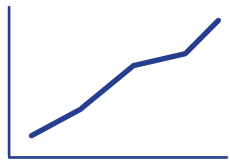
Amaël Pilven indique que la Région a recensé 80 sites industriels « prêts à l'emploi » et développe des outils numériques pour les rendre visibles. Elle soutient aussi les projets via une SEM qui sécurise les terrains et lutte contre la spéculation. En parallèle, 15 000 hectares d'activités économiques ont été sanctuarisés à long terme.

7. Quels sont les défis de l'hypercroissance pour une PME ?

Benoît Lefranc insiste sur la nécessité pour l'entreprise de se structurer et d'anticiper ses besoins en trésorerie. L'hypercroissance génère des tensions sur le financement du fonds de roulement, mais aussi sur les ressources humaines et les capacités industrielles. Les banques accompagnent cette croissance avec des financements adaptés, y compris pour la croissance externe.

8. Le cadre réglementaire freine-t-il la croissance ?

Bruno Pouget reconnaît que la réglementation est complexe et coûteuse, notamment à cause des effets de seuil. Toutefois, il propose une lecture plus positive : pour certaines entreprises, ces exigences poussent à se structurer et peuvent devenir un levier de réussite. La contrainte devient alors une opportunité d'organisation.



9. Comment le référent Étincelles aide-t-il à naviguer dans la complexité administrative ?

Pour Manon Nguyen Van Mai, le référent agit comme un point d'entrée unique vers l'administration. Il lève les blocages liés au manque de lisibilité des procédures et accélère les démarches. Il contribue aussi à une meilleure coordination entre les niveaux locaux et nationaux.

10. Comment les entreprises peuvent-elles mieux anticiper les risques ?

Pour Benoît Lefranc, les risques sont multiples (géopolitiques, climatiques, réglementaires), mais peuvent être identifiés et anticipés avec un bon plan stratégique. Les banques aident à tester la solidité des entreprises face à ces aléas, notamment en trésorerie. Leur rôle est de structurer la dette et d'assurer la résilience de l'entreprise dans la durée.



Chaire de Recherche et d'Enseignement sur les ETI

Pierre Fleckinger, titulaire
Antoine Prévet, directeur exécutif

etilab@minesparis.psl.eu
<https://etilab.minesparis.psl.eu/>