



SIGNATURE DE L'ETI ACT

Mercredi 7 avril 2021





Sommaire

4+ Introduction de Valérie Pécresse,
Présidente de la Région Île-de-France

5+ Introduction de Pierre-Olivier Brial,
Président du Club ETI Île-de-France

6+ Présentation du Club ETI Île-de-France

8+ Carte d'identité du Club

12+ Présentation de l'ETI ACT

14+ Portraits de deux marraines et deux
parrains des commissions de l'ETI ACT

22+ Présentation de l'ETI lab : un trait d'union
entre les ETI et l'École des Mines

24+ Zoom sur trois réussites du Club / Nos
prochains défis en 2021

ANNEXES

26+ Version intégrale de l'ETI ACT



En 2018, nous avons initié une véritable collaboration avec le Club ETI¹ Île-de-France, qui n'a cessé de grandir pour devenir **un partenaire phare de notre politique régionale #Leader.**

Fédérant aujourd'hui près de 120 entreprises de taille intermédiaire de différents secteurs, le Club ETI constitue un formidable catalyseur pour faire émerger et diffuser les attentes et besoins des ETI de notre territoire.

Ce faisant, il est un vrai partenaire sur lequel nous pouvons nous appuyer pour élaborer des politiques publiques pragmatiques et adaptées aux besoins spécifiques de ces entreprises. Je pense notamment au Plan IA ou encore à la stratégie Smart Industrie qui ont été élaborés avec eux.

Il s'agit également d'un allié précieux pour structurer des démarches collectives comme les rencontres d'achats avec les PME franciliennes du Paris Region Business Club ou avec les « champions de l'ESS » franciliens qui sont, grâce entre autres à son appui, de véritables réussites à chaque fois.

Nous travaillons également avec eux sur le renforcement de l'intégration des ETI dans l'écosystème régional, plus particulièrement en matière d'innovation. La création du Club Open Innovation ETI a, par exemple, permis de susciter et d'accroître les liens autour de projets concrets d'innovation partagés entre start-up franciliennes et ETI.

Ces exemples et cette méthode témoignent de l'enjeu fort qu'il existe à renforcer ce partenariat gagnant-gagnant qui est créateur de valeur au bénéfice de tout le tissu économique francilien.

Mais après l'année qui vient de s'écouler, marquée par un fort ralentissement des échanges et les perspectives sombres du marché de l'emploi, les ETI franciliennes représentent surtout une véritable lueur d'espoir car elles sont synonymes de dynamisme économique, d'innovation et de création d'emplois.

Avec les difficultés d'approvisionnement du premier confinement et grâce à leur positionnement stratégique, elles sont même devenues les garantes de notre souveraineté nationale en fournissant des biens et services sanitaires de première nécessité aux pouvoirs publics.

Leur poids dans l'économie francilienne en fait également un acteur incontournable avec 400 milliards de chiffre d'affaires et 1,2 million de salariés (soit ¼ des salariés d'Île-de-France) dont 650 000 emplois industriels.

Pourtant, bien peu nombreux sont les Franciliens qui les connaissent et les estiment à leur juste valeur.

Je suis, pour ma part, convaincue que la relance de l'économie francilienne dépendra en partie du dynamisme des ETI et de leur capacité à se projeter vers l'avenir. Et je souhaite les y accompagner !

Différentes mesures du plan de relance, comme l'appel à projet « Relance Industrie » ou le « Pack Relance » - visant à accompagner les projets de relocalisation, de modernisation ou de diversification - s'inscrivent dans cette dynamique, mais je veux aller plus loin pour soutenir ces champions méconnus de notre économie.

C'est la raison pour laquelle je suis ravie de pouvoir passer à la vitesse supérieure en signant aujourd'hui le premier ETI Act au niveau régional de France qui s'inscrit au croisement de priorités partagées entre la Région et les ETI franciliennes comme la transition écologique ou numérique, mais également l'insertion professionnelle des jeunes Franciliens diplômés ou non.

La Région Île-de-France se donne ainsi les moyens, autour de ce document fondateur, de structurer l'écosystème francilien en s'appuyant sur des ETI fortes. C'est l'une des conditions de la relance économique et du retour à l'emploi en Île-de-France !

Valérie Péresse,
Présidente de la Région Île-de-France



Depuis trois ans, notre Club et la Région œuvrons au quotidien pour faire de l'Île-de-France une région où les PME se transforment en ETI et où les ETI existantes prospèrent pour le bénéfice de tous. L'enjeu est de taille, les ETI sont la catégorie qui crée le plus d'emplois en France, et 1/3 d'entre elles sont présentes en Île-de-France.

De 8 entreprises en 2018, nous sommes passés à 116 en 2021 et chaque mois de nouvelles ETI nous rejoignent. Nous représentons 31 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 200 000 emplois. Transcendant la logique de filières, nous sommes unis par notre appartenance à un même territoire, à des enjeux liés à une taille comparable et des valeurs partagées (long terme, spécialisation, international, innovation, engagement sociétal).

Le succès de notre Club s'explique par une conception nouvelle de la coopération entreprises/pouvoirs publics. Nous partageons en effet la conviction, avec l'exécutif régional, que le succès d'une politique économique s'appuie sur de la co-construction, de l'expérimentation et des réseaux bien structurés pour un déploiement rapide.

Aussi nous sommes tous non seulement un réseau de dirigeants qui font grandir leur entreprise par le partage d'expériences mais aussi des entrepreneurs qui nous associons à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique économique régionale. Par sa puissance d'action et son spectre très large d'intervention, la Région a, au cours de ces dernières années, architecturé tout un écosystème d'acteurs (école, accélérateur, formateurs...) sur lesquels les ETI s'appuient pour prospérer. Plan Intelligence artificielle, accélérateur start-up ETI ou encore Salon des achats ETI/TPE franciliennes : nos réalisations communes sont nombreuses.

La crise du Covid a marqué une accélération des prises de conscience quant à la nécessité de s'unir et de collaborer autrement. Les ETI n'ont jamais été aussi nombreuses à rejoindre le Club qu'au cours du printemps et de l'été 2020. Elles y ont trouvé des soutiens et des relais d'entraide pour répondre à des enjeux pratiques et stratégiques communs

à leurs pairs. La Région a pu disposer du Club comme canal de diffusion direct pour ses nombreux dispositifs d'urgence à destination des entreprises franciliennes. Grâce un travail constant de remontée d'information piloté par le METI², le Club a pu rendre compte du pouls des ETI avec une précision et une régularité sans équivalent. Enfin, la crise a permis des coopérations innovantes et efficaces entre les collectivités et les entreprises des territoires. Alliés, la Région et les ETI ont importé des dizaines de millions de masques en période de pénurie pour le compte de l'ensemble des franciliens. Des biens de première nécessité ont été produits par les ETI à la suite d'appels à mobilisation de la Région qui identifiait et synthétisait les besoins urgents de son territoire.

En 2021, la Région et le Club franchissent un nouveau cap par la signature d'un ETI ACT qui matérialise leurs engagements concrets en faveur de la relance des ETI. Après avoir sondé les besoins de ses entreprises, le Club et la Région ont bâti un programme qui s'appuie sur trois jalons prioritaires.

Le premier chantier concerne la transformation des ETI, tant digitale qu'écologique. Ces deux enjeux de pérennité des ETI sont plébiscités mais parfois difficiles à implémenter.

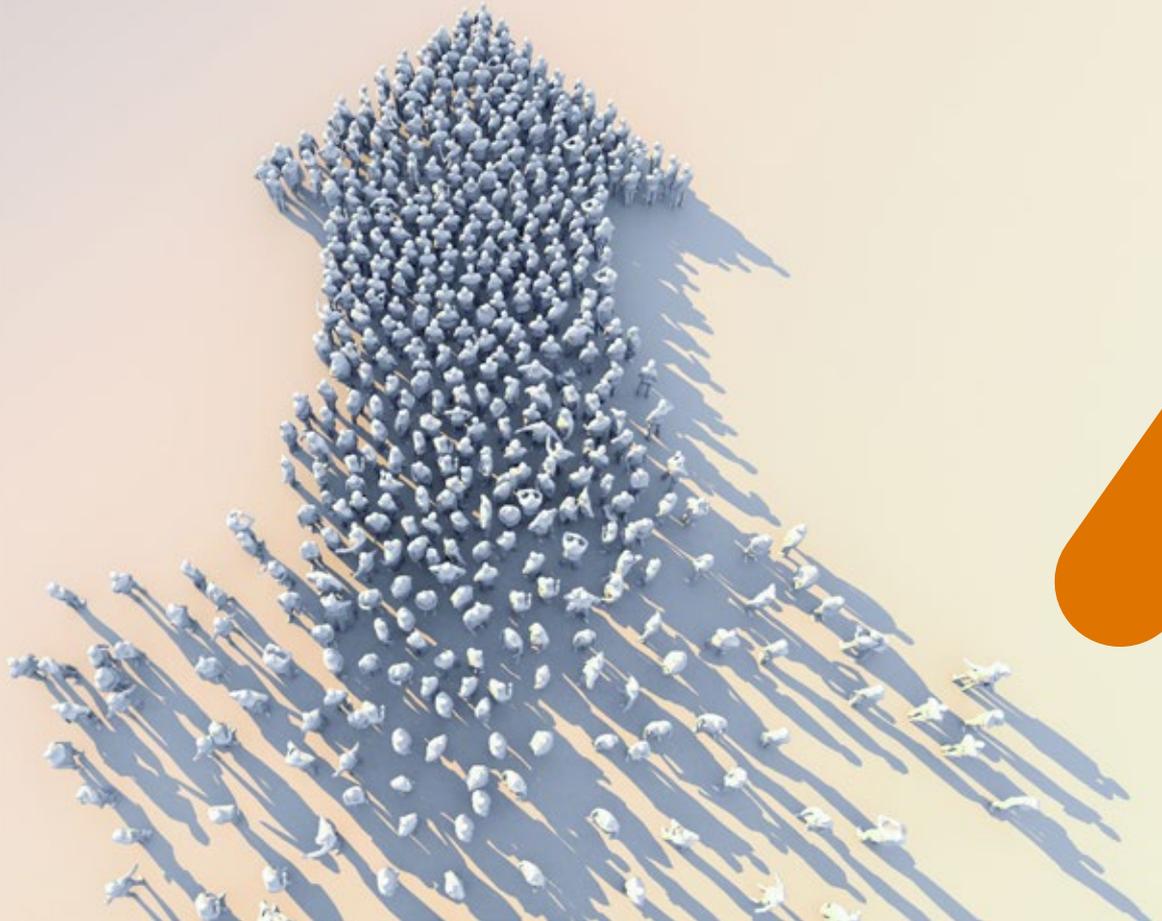
Le deuxième chantier aborde le sujet du développement des ETI à travers deux prismes : celui du développement du busines-inter ETI et celui du développement des compétences des directions des ETI.

Le troisième chantier est dédié à l'engagement des ETI auprès de la jeunesse qui est autant frappée par une crise de l'emploi qu'une crise du sens. À ce titre, nos ETI exercent un rôle économique et social dont elles démultiplieront l'impact via le Club.

Dans une période où la tentation de bâtir des murs est grande, nous sommes convaincus qu'il faut créer des ponts entre tous les acteurs du monde économique, social et public pour agir concrètement au quotidien pour le bénéfice de tous. C'est notre ambition commune avec la Région.

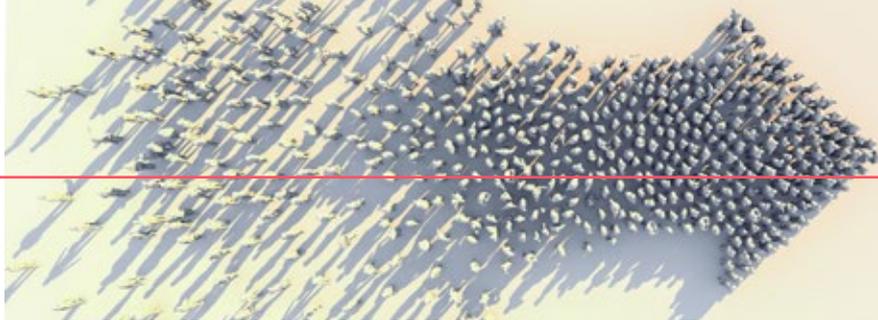
Pierre-Olivier Brial,
Président du Club ETI Île-de-France,
Directeur Général Délégué du Groupe Manutan

² Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire structuré au niveau national.



PRÉSENTATION DU CLUB ETI ÎLE-DE-FRANCE

Le Club ETI Île-de-France est une association de dirigeants et de dirigeantes d'ETI et de PME de croissance fondée le janvier 2018 sous la double impulsion de la Région et du METI.



© whyframestudio - Istock

UNE RÉPONSE À UN PARADOXE ET À DES BESOINS NON COUVERTS JUSQU'ALORS

Catégorie longtemps discrète et méconnue, les ETI ont paradoxalement demeuré dans l'angle mort des politiques publiques et du grand public alors qu'elles contribuent massivement à la croissance française (39% du PIB, 335 000 emplois nets créés de 2009 à 2015, 1 million d'emplois industriels, un tiers des exportations françaises, actionnariat de long terme, animation et fidélité au tissu économique).

Le débat politique économique s'est longtemps cantonné à un schéma binaire PME/grands comptes auquel son récemment venues s'ajouter les start-up. Ce daltonisme économique a longtemps desservi le principal moteur économique français que sont les ETI. Ces dernières sont pénalisées par des effets de seuil lors de l'élaboration de politiques publiques ou de nouvelles normes à destination des entreprises. Ainsi, alors que l'Allemagne ou l'Angleterre qui comptent respectivement 12 000 et 10 000 ETI agissaient pour constituer un écosystème favorable à leur développement, la France a longtemps été dépourvue de vision politique au sujet ses ETI.

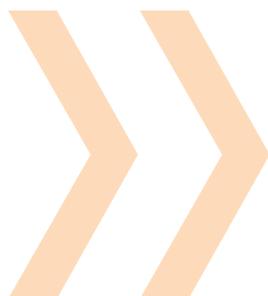
À ce déficit d'image s'ajoutait la solitude du dirigeant d'ETI qui n'avait pas toujours conscience d'appartenir à une catégorie bien spécifique et qui, parfois, pouvait définir son entreprise par le barbarisme « grosse PME » soit une « grosse petite moyenne entreprise ».

Cette solitude et ce flou ont deux conséquences néfastes :

- La difficulté à identifier des pairs confrontés aux mêmes challenges et dotés de moyens similaires ;
- L'incapacité à porter des enjeux précis et communs à la connaissance du politique.

Sous l'impulsion d'un groupe de dirigeants, et avec l'appui du METI et de la Région IDF, le Club ETI Île-de-France a donc été créé pour répondre à ces enjeux.

L'équation gagnante
du **Club ETI IDF**



LA TRIPLE VOCATION DU CLUB

La première mission du Club est de **fédérer un réseau de dirigeants d'ETI** qui partagent, par essence, des **problématiques et des contraintes propres à leur taille d'entreprise**. La diversité des ETI et le caractère exclusif des rencontres du Club favorisent des échanges de pair à pair où chacun s'enrichit des expériences des autres. Le Club permet à des dirigeants, à la fois très sollicités et paradoxalement esseulés, de s'appuyer sur leurs homologues pour progresser, dans une ambiance conviviale et non commerciale.

La deuxième mission du Club consiste à **mettre en œuvre des actions concrètes pour les entreprises, en partenariat avec la région**. Le Club cultive des liens étroits avec l'exécutif régional et ses services dédiés au développement économique. Cette coopération permet la co-construction de services ayant un impact concret pour les ETI et la vitalité du territoire. Chaque thématique de la feuille de route du Club est sponsorisée à la fois par un dirigeant du Club et par un directeur de la région qui veillent à leur bonne exécution.

La troisième mission du Club consiste à **placer les ETI au centre des politiques économiques au travers d'échanges sans filtres avec les décideurs publics locaux et nationaux**. Les membres du Club ont la double ambition d'être force de proposition et « testeurs » des réformes politiques en lien avec le champ économique et social du pays. Ces interactions contribuent à sortir la catégorie ETI de « l'angle mort » des concertations politiques stratégique. Les enseignants qui étaient jusqu'alors équipés de tablettes pourront, s'ils le souhaitent, être dotés d'un ordinateur portable. Les enseignants qui étaient jusqu'alors équipés de tablettes pourront, s'ils le souhaitent, être dotés d'un ordinateur portable ».

**DES ETI FÉDÉRÉES
sur un même territoire**
+
**DES POLITIQUES RÉGIONALES
co-construites avec les ETI**
+
**UNE RÉGION ARCHITECTE
de l'écosystème**

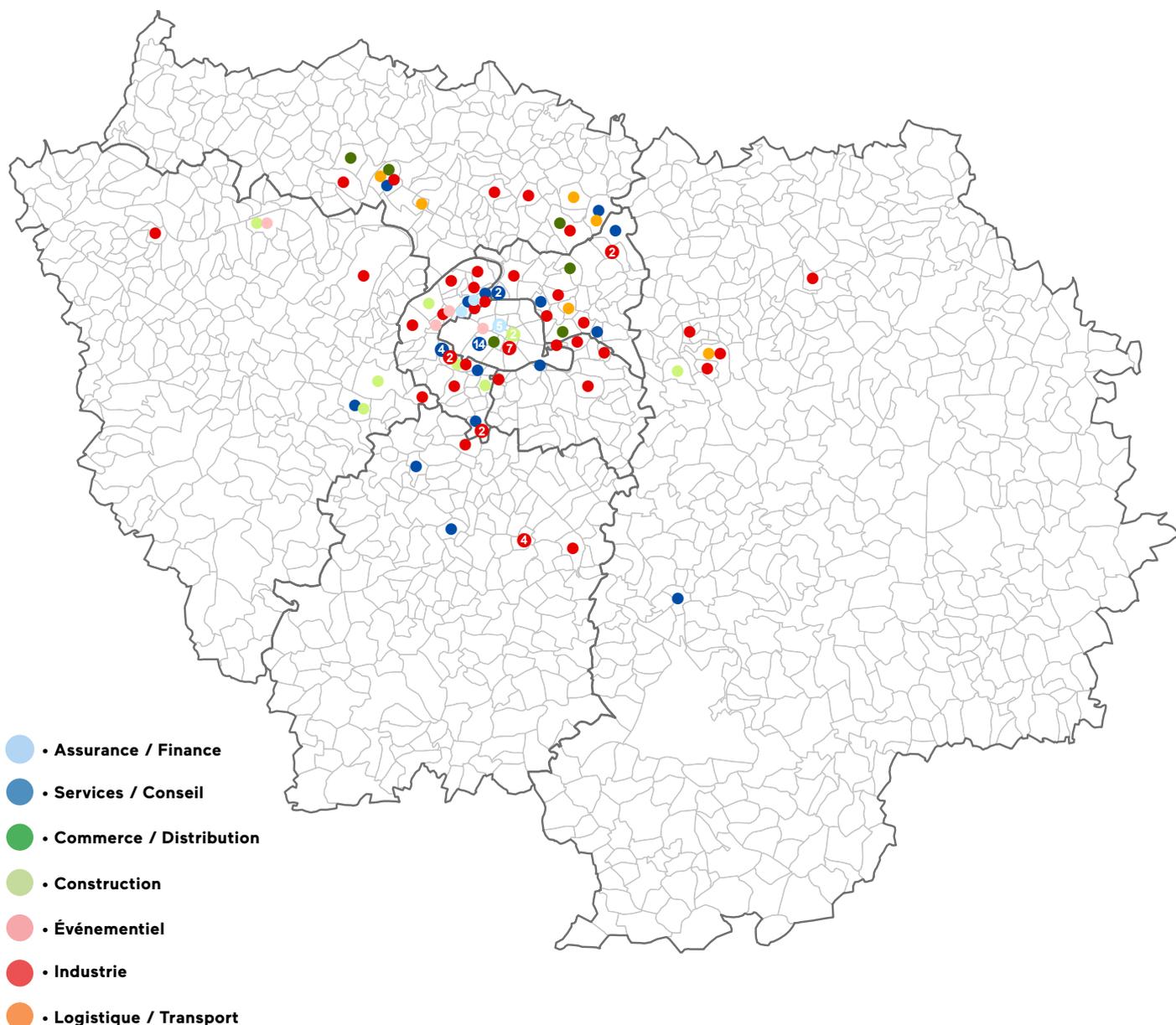


Carte d'identité du Club

CHIFFRES

- 116 MEMBRES
- 99 ETI
- 17 PME À POTENTIEL
- 30 MILLIARDS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES CUMULÉS
- 200 000 EMPLOIS CUMULÉS
- 40 % D'ETI INDUSTRIELLES

- **ETI doyenne : Berger-Levrault, fondée en 1463**
- **ETI benjamine : Ophiliam, fondée en 2008**
- **Âge moyen : 70 ans**



*les chiffres représentent le nombre d'entreprises du même secteur présentes dans la même commune

LISTE DES 116 MEMBRES ETI

- **20 MINUTES** Information généraliste digitale et papier *Paris (75)*
- **ACORUS** Service en bâtiment *Croissy-Beaubourg (77)*
- **ACRELEC** Fabrication de bornes de commande digitales *Saint-Thibault-des-Vignes (77)*
- **ADISSEO** Nutrition animale *Antony (92)*
- **ADVENIS** Conception, distribution et gestion d'actifs immobiliers *Paris (75)*
- **AGS MOBILITAS** Déménagement international *Beauchamp (95)*
- **ALBÉA** Packaging cosmétique *Gennevilliers (92)*
- **ALVEST** Fabrication de produits techniques pour l'aéronautique *Paris (75)*
- **ANTEMETA** Fournisseur de services Cloud *Guyancourt (78)*
- **ARDIAN** Private equity *Paris (75)*
- **ARES GROUPE** Insertion économique *Pantin (93)*
- **AXYNTIS** Chimie fine *Paris (75)*
- **BBL GROUPE** Transporteur B2B *Bussy-Saint-Georges (77)*
- **BERGER-LEVRAULT** Éditeur de progiciels et de contenu réglementaire *Boulogne-Billancourt (92)*
- **BERNARD CONTROLS** Fabrication de pompes industrielles *Gonesse (95)*
- **BUFFET CRAMPON** Fabrication d'instruments de musique *Mantes-la-Ville (78)*
- **CAP INGELEC** Ingénierie en bâtiment *Paris (75)*
- **CERBA HEALTHCARE** Biologie médicale *Issy-les-Moulineaux (92)*
- **COMEarth** Relation client *Orsay (91)*
- **COMEXPOSIUM** Organisation d'événements *Puteaux (92)*
- **CORIOLIS** Opérateur téléphonique *Paris (75)*
- **CRYSTAL GROUP** Transitaire Logistique *Roissy-en-France (95)*
- **DACO BELLO** Fruits secs *Antony (92)*
- **DEF** Solutions de sécurité Incendie *Massy (91)*
- **DEHON** Conditionnement de fluides frigorigènes *Vincennes (94)*
- **DELACHAUX** infrastructures transports multimodaux *Colombes (92)*
- **DIOT** Opérateur d'assurance *Paris (75)*
- **DUO SERVICES** Travaux, rénovation et génie civil *Paris (75)*
- **DUPLIPRINT** Imprimerie *Domont (95)*
- **DURIEU** Peinture industrielle *Bondoufle (91)*
- **ELCIMAÏ** Ingénierie industrielle *Melun (77)*
- **ENTORIA** Opérateur d'assurance *Levallois-Perret (92)*
- **EOL GROUP** Mobilier de bureau professionnel *Rosny-sous-Bois (93)*
- **ETPO** Travaux publics, maritimes ,BTP *Nanterre (92)*
- **EUGÈNE PERMA** Industrie cosmétique *Saint-Denis (93)*
- **EUROPAMIANTE** Solutions de désamiantage et de déplombage *Nanteuil-lès-Meaux (77)*
- **FESTO** Solutions d'automatisation *Bry-sur-Marne (92)*
- **FICHET** Fabrication de solutions de sécurité *Vélizy-Villacoublay (78)*
- **GCC** BTP *Les Mureaux (78)*

- **GUERBET** Solutions informatiques *Villepinte (93)*
- **HENNER** Imagerie médicale/Implants *Neuilly-sur-Seine (92)*
- **HEPPNER** Opérateur d'assurance *Noisy-le-Sec (93)*
- **HN SERVICES** Transporteur B2B *Charenton-le-Pont (94)*
- **HOPSCOTCH** Conseil en SI *Paris (75)*
- **HUMAN AND WORK** Conseil en communication *Paris (75)*
- **IN EXTENSO** Conseil en santé psychologique au travail *Boulogne-Billancourt (92)*
- **INETUM** Expertise comptable *Saint-Ouen-sur-Seine (93)*
- **INFODIS** Services numériques *Roissy-en-France (95)*
- **INFOPRO** Services numériques *Antony (92)*
- **INNOTHERA** Fabrication de médicament, textile médical, dispositifs médicaux *Arcueil (94)*
- **INSIGN** Conseil en communication *Paris (75)*
- **INSTITUT DE SOUDURE** inspection, contrôle, expertise, formation, certification... *Villepinte (93)*
- **ITG** Portage salarial *Paris (75)*
- **IXBLUE** Fabrication d'équipements acoustiques sous-marins *Saint-Germain-en-Laye (78)*
- **JJA** Équipement de la maison *Le Blanc-Mesnil (93)*
- **JOUVE** Solutions technologiques *Paris (75)*
- **KARDHAM** Design d'espaces, architecture *Paris (75)*
- **KEA & PARTNERS** Conseil Stratégie/management *Malakoff (92)*
- **KEEMEL** Installations électriques *Bagneux (92)*
- **KLB GROUP** Conseil en implémentation *Neuilly-Plaisance (93)*
- **KLUBB** Fabrication de nacelles élévatrices *Ferrières-en-Brie (77)*
- **LEADER** Intérim *Saint-Ouen-l'Aumône (95)*
- **LEFEBVRE-SARRUT** Edition juridique et comptable *Levallois-Perret (92)*
- **LÉON GROSSE** Construction *Versailles (78)*
- **LES PETITS CHAPERONS ROUGES** Réseau de crèches *Clichy (92)*
- **LOGFRET** Affrètement et organisation des transports *Goussainville (95)*
- **LRI** Distribution industrielle *Montreuil (93)*
- **MAGAFOR** Fabrication d'outils coupants *Fontenay-sous-Bois (94)*
- **MAISON LENÔTRE** Restauration, service traiteur, pâtisserie, enseignement *Paris (75)*
- **MANUTAN** Distribution B2B *Gonesse (95)*
- **MATFER** Fabrication de matériel de cuisine *Les Lilas (93)*
- **MEDIA6** Conseil marketing *Tremblay-en-France (93)*
- **MICROPORT CRM** Fabrication d'implants cardiaques *Clamart (92)*
- **MRS** Restauration Collective *Suresnes (92)*
- **NACTIS FLAVOURS** Fabrication d'arômes *Bondoufle (91)*
- **NOVOMED** Fabrication de dispositifs médicaux *Asnières-sur-Seine (92)*
- **OCIS** Electronique professionnelle *Paris (75)*

- **OPHILIAM** Gestion de services et infrastructures publics locaux *Paris (75)*
- **OPTIONS** Location de matériel *Les Mureaux (78)*
- **OTELO** Distribution industrielle *Saint-Ouen-l'Aumône (95)*
- **PARIS EXPERIENCE GROUP** Accueil touristique *Paris (75)*
- **PASàPAS** Accompagnement et installation de logiciels d'entreprise *Paris (75)*
- **PETERS SURGICAL** Fabrication de dispositifs médicaux *Bobigny (93)*
- **POCHET** Packaging cosmétiques *Clichy (92)*
- **POCLAIN HYDRAULICS** Fabrication de moteurs hydrauliques *Verberie (60)*
- **POMMIER** Equipementier automobile *Cergy-Pontoise (95)*
- **PONTICELLI** Levage et montage industriel *Paris (75)*
- **PRÉVOIR** Mutuelle *Paris (75)*
- **PRODWARE** Solutions technologiques *Paris (75)*
- **ROEDERER** Opérateur d'assurances *Paris (75)*
- **ROTHSCHILD & CO** Compagnie financière *Paris (75)*
- **ROUSSEAU AUTOMOBILE** Distribution automobile *Osny (95)*
- **SAFIC ALCAN** Distributeurs de produits chimiques *Puteaux (92)*
- **SAGUEZ & PARTNERS** Agence de design global *Saint-Ouen-sur-Seine (93)*
- **SEPTODONT** Fabrication de produits dentaires *Saint-Maur-des-Fossés (94)*
- **SMAC** Enveloppe du bâtiment, étanchéité *Issy-les-Moulineaux (92)*
- **SOCOTEC** Conseil en maîtrise des risques *Guyancourt (78)*
- **SPHERE** Fabrication d'emballages ménagers *Paris (75)*
- **STACI** Logisticien *Saint-Ouen-l'Aumône (95)*
- **STEMMER GROUP** Distribution de produits dentaires *Paris (75)*
- **STERIMED** Fabrication d'emballages stériles *Boulogne-Billancourt (92)*
- **STF** Papeterie *Paris (75)*
- **STHREE PLC** Recrutement de profils niche *Paris (75)*
- **SUPRATEC** Composants et équipements pour la production *Bondoufle (91)*
- **SURYS** Fabrication de solutions de lutte anti-contrefaçon *Bussy-Saint-Georges (77)*
- **TALENTSOFT** éditeur de logiciels de gestion RH *Boulogne-Billancourt (92)*
- **TEAMTO** Studio d'animation *Paris (75)*
- **TELMA** Conception de Ralentisseurs Electromagnétiques pour Véhicules *Saint-Ouen-l'Aumône (95)*
- **THUASNE** Fabrication de dispositif médicaux *Levallois-Perret (92)*
- **UTAC CERAM** Homologation des véhicules *Linas (91)*
- **VALTUS** Management de transition *Paris (75)*
- **VISEO** Solutions technologiques digitales *Boulogne-Billancourt (92)*
- **VIVERIS** Solutions technologiques *Boulogne-Billancourt (92)*
- **VYGON** Fabrication de dispositifs médicaux *Ecouen (95)*
- **WINNCARE** Fabrication de mobilier médical *Rueil-Malmaison (92)*
- **X-FAB** Fabrication de puces électroniques *Corbeil-Essonnes (91)*



PRÉSENTATION DE L'ETI ACT

Un partenariat stratégique entre la Région et le Club ETI au service de la relance. L'ETI ACT est la feuille de route commune à la Région Île-de-France et au Club ETI. Il s'agit d'une série de co-engagements résumés en 15 actions concrètes.

LA MÉTHODE DE L'ETI ACT SE BASE SUR UN TRIPTYQUE PRAGMATIQUE QUI GARANTIT SON EFFICACITÉ

En premier lieu, l'ETI ACT se concentre sur des actions ayant un impact concret pour les ETI, les PME et le territoire.

En second lieu, la Région et le Club établissent systématiquement leur plan d'action en partant du besoin de ses ETI afin d'être en prise avec la réalité du terrain.

Enfin, **le Club invente peu de dispositifs ex-nihilo mais réplique et essaime des actions** à l'efficacité éprouvée, dont la pertinence sera jaugée régulièrement par un comité d'évaluation.

L'enjeu consiste aujourd'hui à valoriser, structurer et accélérer cette démarche pionnière. Dans cette optique, l'adoption du premier ETI ACT régional en Île-de-France apparaît ainsi comme un outil adapté et nécessaire à la relance de l'économie francilienne et constitue une initiative pionnière à l'échelle nationale.

Cet ETI ACT dévoile une stratégie opérationnelle, entre la Région et son vivier d'ETI, en faveur de la relance de l'ensemble du tissu économique francilien.

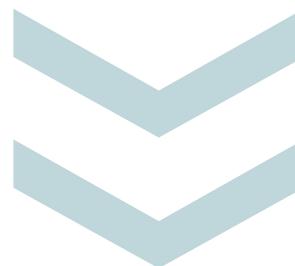
Il vise à faire de l'Île-de-France l'écosystème le plus attractif d'Europe pour l'émergence et le développement des ETI.

Il encourage la transformation technologique et écologique des ETI.

Il favorise le développement des ETI.

Enfin, il décuple l'engagement des ETI auprès des jeunes en quête d'emploi et de sens.

L'ambition de cet ETI ACT 2021/2022 est de bâtir une relance aux effets durables pour l'ensemble du tissu économique francilien, en s'appuyant sur les champions qui y sont solidement ancrés.



IL SE MATÉRIALISE PAR QUATRE GRANDS OBJECTIFS (déclinés dans le plan d'actions en annexe) :

Objectif 1 :

- bâtir une politique régionale en faveur des ETI ;

Objectif 2 :

- accélérer la transformation des ETI ;

Objectif 3 :

- relancer le développement des ETI ;

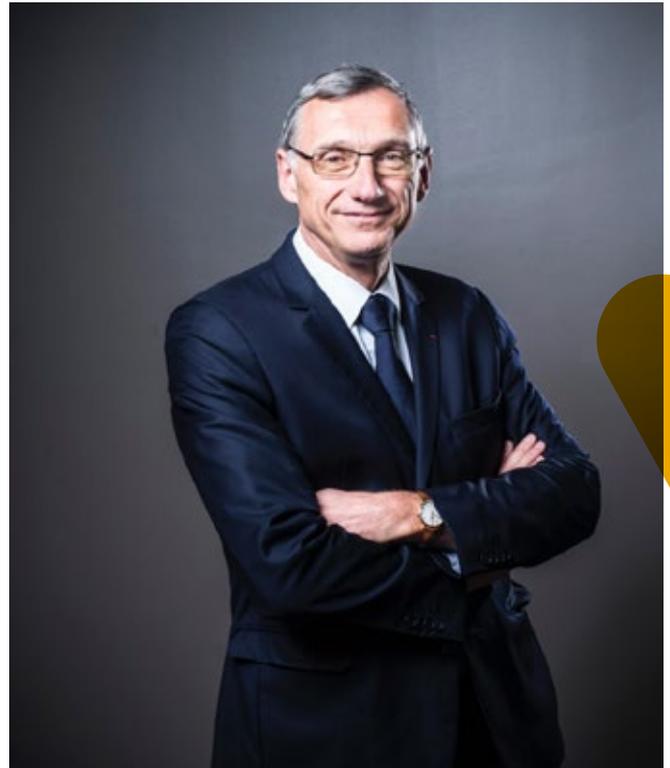
Objectif 4 :

- recruter la jeunesse des bassins d'emploi franciliens.



INTERVIEW DE FRANÇOIS LUSCAN, Président du groupe Albéa et Parrain de la commission transition écologique

Le groupe Albéa est le **leader mondial du packaging cosmétique**. Basé à Gennevilliers, le groupe réalise **900 millions d'euros de chiffre d'affaires** et possède 31 sites implantés dans 13 pays.



Quelles raisons vous ont poussé à rejoindre le Club ETI avec votre entreprise Albéa ?

Plusieurs raisons m'y ont conduit, notamment sa mission de fédérer des entreprises comme les nôtres : le partage d'expérience est nécessaire, la force de frappe est multipliée lorsqu'on travaille ensemble. Le Club permet d'échanger autour de problématiques similaires, de s'auto-challenger, d'apprendre des préoccupations des uns et des autres.

Ensuite, j'en apprécie l'aspect pragmatique. L'animation remarquable du Club est directement tournée vers les problématiques qui nous intéressent : les quatre thèmes du Pack Relance (et des commissions) sont exactement nos challenges de tous les jours, et permettent de voir comment faire de ces challenges des opportunités. Le Club écoute et synthétise pour faire avancer l'ensemble de ces membres.

Enfin, se structurer, au niveau régional (via le Club) comme national (via le METI) donne une puissance qui peut être reconnue par l'administration, et permet aux membres d'avoir accès à des interlocuteurs de haut niveau comme la Présidente de la Région, Valérie Pécresse. Le Club permet d'avoir un impact concret, d'arriver à capter l'attention de ces décideurs pour les sensibiliser aux problématiques spécifiques aux ETI.

Quelles sont les ambitions de votre commission ?

Après ce constat de nécessité de fédérer les ETI, la question environnementale est une problématique qui a

rapidement émergé. La commission a pour tâche de cerner le niveau de maturité des différents membres sur ce sujet, et de proposer une offre d'accompagnement en partageant les bonnes pratiques de sociétés qui se sont déjà lancées. Nous menons une politique des petits pas : la vision et l'ambition sont là, mais il faut des petites actions et des améliorations concrètes pour embarquer chacun avec efficacité.

« La transition écologique : oui, mais par où commencer ? » Que conseillez-vous aux entreprises les moins matures sur le sujet pour démarrer ?

L'idée n'est pas d'affirmer qu'on a trouvé LA solution, mais d'adopter la posture suivante : « Voici comment nous avons abordé le sujet, et voici les résultats que nous obtenons ». Chez Albéa, nous travaillons depuis plusieurs années sur ce thème de l'environnement : aujourd'hui, cette question fait partie de notre ADN. Pourtant, au début, nous étions un peu démunis face à cette montagne ! Nous avons alors décidé d'établir une matrice de matérialité, en se posant la question suivante : qu'attendent de nous nos clients, nos fournisseurs, nos collaborateurs en interne ? Nous avons ensuite priorisé ces attentes pour en tirer une dizaine d'axes directeurs. Cela permet ensuite de partager une vision et une roadmap concrète avec ses salariés : c'est fédérateur à l'intérieur de l'entreprise (surtout pour les jeunes, très en demande sur le sujet) comme en externe. Nous nous sommes aperçus que les clients étaient attirés

par les engagements que nous avons pris : on peut aussi gagner des parts de marché grâce à cet engagement. Pour toutes les ETI, qu'elles soient industrielles comme Albéa ou du secteur des services, il est possible d'identifier des axes qui permettent d'avancer. La Région envisage de déployer ce pack à l'ensemble des PME/ETI de son territoire si les résultats sont probants pour

le Club. Est-ce une fierté ou une pression sur les épaules du Club ?

C'est bien sûr une fierté, mais elle s'inscrit dans une problématique de grande ampleur. Le tissu des ETI est aujourd'hui insuffisant, et la situation s'est dégradée ces dernières années. L'ambition de nos pairs est d'aider à le recréer en France, d'arriver à faire en sorte que l'ETI soit à nouveau aimée et que les jeunes aient à nouveau envie de nous rejoindre. Toute initiative couronnée de succès, qui pourra faire en sorte que nos pairs trouvent un intérêt à être meilleurs, créer de l'emploi, se développer, est une chance pour les ETI et pour notre pays. Nous avons tout intérêt à nous lancer dans cette voie pour rendre notre outil puissant. C'est un petit pas de plus : une réussite qu'on étend, soutenue par l'État et la Région, et un outil formidable pour nous aider à nous comprendre et à progresser.

Par rapport aux autres catégories d'entreprises, le modèle ETI permet-il de favoriser l'investissement dans la RSE ?

Les ETI, par leur structure, peuvent adopter des visions de long terme. Vision de long terme et actionnariat stable permettent de voir plus loin, de se projeter à plus long terme et d'impulser des réformes profondes. De plus, leur petite taille permet de réagir vite, de s'adapter : le dirigeant peut choisir une direction et réajuster sa trajectoire si nécessaire. L'ETI peut avancer plus vite et résister dans les situations de crise. C'est un atout indéniable pour mettre en place des transformations de fond comme celle-ci ; il nous faut en revanche mutualiser les expertises pour obtenir l'aide nécessaire à sa mise en place.



INTERVIEW DE RADHIA AMIRAT, Directrice générale adjointe du groupe ITG et Marraine de la commission RH

Le groupe ITG est le **leader du portage salarial**. Basé à Paris, ITG réalise un **chiffre d'affaires de 215 millions d'euros** et accompagne 30 000 indépendants en France.



Quelles sont les ambitions de la commission RH ?

La commission a deux grandes ambitions. La première est interne au Club : il s'agit, d'une part, d'aider les membres à partager des informations et des outils en matière de RH et, d'autre part, d'identifier les besoins des adhérents en termes de formation. L'ambition, au-delà du Club, est de donner à connaître les particularités des ETI en matière de ressources humaines et de management. Les ETI sont peu connues des acteurs de l'emploi en France : nous gagnerions à l'être et à remporter leur adhésion.

En quoi les ETI sont-elles des employeurs à part ? Qu'est-ce que cela signifie pour un jeune en termes d'évolution, de liberté ?

Oui, les possibilités d'évolution dans les ETI sont bien plus importantes. Les diplômes et parcours antérieurs sont moins scrutés, on y retrouve une réelle souplesse en matière de plans de carrières – d'autant plus pour des profils qui ne coqueraient pas tous les critères attendus dans les grandes entreprises. Les ETI sont moins rigides en termes d'évolution de postes, de compétences attendues et de salaires proposés.

Le sujet de la quête de sens des jeunes actifs est omniprésent. Les ETI ne sont-elles pas les candidates idéales pour y répondre ?

C'est en effet une question très importante, que l'on retrouve de façon constante dans les travaux du Club. L'objectif de se développer en étant rentable n'est pas aveugle : on travaille avec son écosystème, en lien avec

les acteurs de proximité. La Région Île-de-France par exemple mène une action concrète en matière d'inclusion et de travail avec les jeunes. Les directions d'ETI ont les moyens et l'indépendance de mettre en œuvre des stratégies en faveur de leur territoire et en lien avec l'action des collectivités : cela va dans le sens de ce que recherchent les jeunes. L'entreprise qui a du sens connaît et respecte ses partenaires : or l'ETI est solidement implantée dans son territoire, elle est au cœur de son écosystème et construit des échanges pérennes avec ses différents acteurs. Les valeurs humaines sont essentielles.

Les ETI souffrent aujourd'hui d'un déficit d'image. Gagneraient-elles à « chasser en meute » pour développer la marque ETI, en sus de leur propre marque employeur ? Comment peut-on recréer de l'intérêt auprès des jeunes actifs ?

En matière d'emploi, plusieurs sujets ont été explorés au sein de la commission RH : des partenariats ont notamment été conclus avec certains établissements d'enseignement supérieur et des associations d'insertion. À travers ces partenariats, nous diffusons notre image à des acteurs et prescripteurs de l'emploi : cela permet de combler progressivement ce déficit, de faire comprendre qu'il existe un réel monde entre les PME et les grands groupes, qui offre une qualité et des perspectives d'emploi très importantes.

« Chasser en meute » est également important dans le cadre d'un Club. Il faut être pragmatique : même si l'on

déniche d'excellents talents, on sait qu'on ne les retient pas indéfiniment, et que les jeunes générations sont enclines à changer d'emploi beaucoup plus vite que leurs aînées. Le Club pourrait être une plateforme de mobilité des talents. Les collaborateurs qui ont testé et aimé le « modèle ETI » auraient la possibilité de le retrouver au sein du territoire francilien, via d'autres entreprises du Club. Cela permettrait à notre réseau d'entreprises de garder les meilleurs au sein de l'écosystème ETI, tout en leur donnant des possibilités d'évolution et de mobilité démultipliées.

Le contexte pour l'emploi des jeunes est particulièrement tendu. Que propose le Club pour y remédier à son échelle ?

En effet, cet impératif d'inclusion est d'autant plus important que la crise touche une très grande partie de la jeunesse. Plusieurs actions mises en place sont à saluer. Des actions ont été menées envers des jeunes éloignés de l'emploi. D'abord, des partenariats avec des associations et des centres de formation, qui permettent d'accéder à des offres de stages ou d'emploi plus rapidement. Ensuite, l'engagement de la part des entreprises du Club d'embaucher des apprentis et d'accueillir en leur sein des chercheurs et un grand nombre de stagiaires de troisième. Enfin, des rapprochements avec des grandes écoles qui facilitent l'accès à des stages de haut niveau pour leurs étudiants. Au cas par cas, le Club soutient également les initiatives de ses membres, en appuyant les démarches auprès de l'administration et en relayant les projets en interne.

Votre commission se distingue par ses chantiers d'envergure pour l'exercice 2021/2022, souhaitez-vous nous parler de l'un d'entre eux ?

Tout à fait, je pense à l'accélérateur de compétences à destination des dirigeants du Club, qui devra voir le jour à la fin de l'année 2021. Il est une preuve que les dirigeants d'ETI sont toujours en mouvement : ils ne se reposent pas sur une histoire, une formation ou des compétences de base, mais font preuve d'une réelle volonté de grandir et de faire grandir leur entreprise. Cela montre qu'il faut savoir rester simple et continuer à apprendre. C'est aussi une des raisons pour lesquelles nous nous réunissons au sein du Club : pour apprendre les uns des autres, pour se nourrir de compétences que l'on trouve ailleurs.

Comment la Région peut-elle se mettre au service de ces entreprises du territoire et créatrices d'emploi que sont les ETI ?

La Région fait beaucoup, et j'ai été surprise de constater son réel engagement en faveur des ETI. Des efforts sont peut-être à faire sur les appels d'offres pour que les ETI y aient davantage accès, mais c'est davantage l'objectif de la commission achats.

Il existe toujours un peu de complexité dans les relations avec l'administration : oser avoir recours aux aides, comprendre le langage de l'administration pour en maîtriser les tenants et aboutissants... C'est en cours d'amélioration, mais nous gagnerions à communiquer davantage pour mieux se comprendre mutuellement.



INTERVIEW D'ALAIN CONRARD, Directeur général du groupe Prodware et Parrain de la commission transformation digitale

Prodware accompagne les entreprises dans leur transformation digitale depuis 30 ans. Basé à Paris, le groupe réalise 190 millions d'euros de chiffre d'affaires et a créé 400 emplois nets sur les cinq dernières années



La transformation digitale est le sujet de préoccupation n°1 des entreprises aujourd'hui. Avez-vous une définition démystificatrice du sujet ?

Il faut démystifier la transformation digitale en commençant par démystifier le terme même de « transformation ». Malgré l'aura de mystère ou d'ésotérisme qui l'entoure trop souvent, l'opération n'est ni énigmatique, ni inquiétante, même si elle est décisive et qu'il est fondamental de ne pas la rater. **« Transformer » son entreprise ne consiste pas à la changer en autre chose qu'elle-même, c'est au contraire lui permettre de déployer, grâce à de nouvelles logiques, toutes les potentialités quelle possède.** C'est lui donner l'opportunité de devenir ce qu'elle pourrait être – comme disent les Anglo-Saxons, « une meilleure version d'elle-même ». Transformer digitalement son entreprise n'est donc pas l'embarquer vers des rivages lointains et inconnus où elle perdrait sa raison d'être dans des méandres de complexité, mais au contraire la recentrer sur ce qu'elle est vraiment en lui offrant des moyens technologiques dotés d'une phénoménale puissance d'action et d'accélération. Dans cette perspective, je dirais que la **transformation digitale consiste à ouvrir le champ des possibles.** Sa fonction est de donner à un chef d'entreprise la capacité de projeter son entreprise vers le futur avec de nouvelles opportunités à tous les niveaux en veillant bien sûr à ce qu'elle soit faite dans la perspective globale d'un monde meilleur.

La transformation digitale est parfois perçue comme coûteuse et élitiste. Les ETI ont-elles les ressources pour cette « course à l'armement » ?

C'est tout l'enjeu de la transformation digitale. Au-delà de la volonté, qui est réelle, plus de 80 % des dirigeants d'entreprises (selon une étude menée par le Club ETI IDF

à l'été 2020) pensent que la transformation digitale de leur entreprise est la priorité numéro 1. Les moyens existent, ils sont notamment humains et financiers ; il est pourtant clair que ces sujets sont un réel frein pour la plupart des entreprises. Acquérir des compétences, faire évoluer les talents en interne face à ces nouveaux enjeux, lancer des programmes de transformation : cela a un coût, que peu d'entreprises peuvent supporter. Elles font alors des choix d'urgence : les derniers chiffres du baromètre de maturité digitale des ETI (réalisé par le METI) en témoignent. 80 % ont engagé des réflexions sur les outils collaboratifs ou l'amélioration de l'expérience client par le digital ; mais seulement 26 % considèrent la migration vers le Cloud comme prioritaire, 16 % pour l'Intelligence artificielle. Il faut des dispositifs simples, rapides et efficaces : non pas des logiques de subventions longues et coûteuses, mais des mesures comme du suramortissement, faciles et dont les effets sont quasi immédiats.

Comment se structure le travail de votre commission ?

Autour de la notion centrale de partage d'expérience, nous étudions trois grands axes : la technologie, la donnée et les écosystèmes. Nos rencontres se structurent par le témoignage des participants, sur un sujet lié aux projets récemment développés dans leur entreprise. Plusieurs rubriques nous permettent de proposer des interventions suivant un niveau d'expertise croissant. Ces interventions sont suivies par une session de Q&A puis par des échanges

libres – voire par des échanges individuels, en fonction de l'intérêt des participants. Cette structure permet de donner un retour d'expérience au plus grand nombre et de faire réagir ses pairs ; dans le cadre de discussions plus personnalisées, on peut ensuite insister sur des points précis liés aux besoins de chacun.

Comment le travail de réflexion collective de votre commission complète-t-il les projets de transformation développés en interne par chaque ETI du Club ?

Il vient valider des approches existantes, mais aussi en challenger certaines – sans oublier que ce travail de réflexion collective permet pour la plupart une prise de conscience de certains sujets qui ne faisaient pas forcément complètement partie de leur périmètre d'étude. Nous avons amorcé plusieurs projets qui soutiennent cette dynamique, comme l'accélérateur ETI-startup et un partenariat d'accompagnement avec l'écosystème Creative Valley. Par ailleurs, nous travaillons au déploiement imminent d'un processus de mise en relation des entreprises avec des experts de la transition digitale.

Les ETI sont reconnues comme agiles et ingénieuses. Ne sont-elles pas les candidates idéales pour la transformation digitale ?

En effet, l'ETI est généralement « la bonne élève ». Je rappelle qu'une ETI a en moyenne 31 ans. Elle s'est construite sur de solides fondamentaux qui lui ont permis de traverser de nombreux séismes, au gré des mutations technologiques mais aussi légales, fiscales ou encore sociétales. Un dirigeant d'ETI connaît parfaitement son marché, il est en général capable d'anticiper les impacts et notamment ceux de la transformation digitale.

Il est vrai que cette dernière est particulièrement invasive et touche tout dans l'entreprise (organisation, business modèle, portfolio...). Il va donc avoir besoin d'accompagnement, mais va rapidement savoir prioriser les chantiers par rapport aux urgences, à la maturité de son entreprise et à ses moyens. C'est l'approche pragmatique qui guide le dirigeant d'entreprise – et dans ce monde en constant changement, dicté par la rapidité, c'est un atout précieux. Le dirigeant d'ETI est aussi proche de ses employés et managers : c'est aussi un atout extrêmement important dans le cadre de la transformation digitale, le facteur humain étant clef pour la réussite des projets.

Le sujet du digital est l'un des tous premiers chantiers entamés par le Club et la Région Île-de-France. Quels sont les bienfaits d'une telle collaboration et qu'en attendez-vous dans le futur ?

Les bienfaits sont nombreux : sortir chacun d'une certaine forme de solitude, pouvoir s'exprimer sans filtre et sans jugement, apprendre par l'expérience des autres, faire gagner du temps au plus grand nombre et faire en sorte que la transformation digitale serve au mieux la compétitivité de leur entreprise... Développer aussi la possibilité de donner accès à des sujets qui n'auraient pu être atteints par une ETI seule. Les conséquences bénéfiques de cette collaboration se manifestent dans de nombreux domaines et via plusieurs dispositifs : accompagnement par le conseil, solutions techniques, accès à la compétence, « up skilling »...

Il y a une demande des dirigeants pour un accompagnement pragmatique, pour les guider quel que soit leur niveau de maturité.



INTERVIEW DE LAURELINE LEBONDIDIER, Directrice du groupe ETPO et Marraine de la commission achats

*Le groupe ETPO est une **ETI centenaire** spécialisée dans les activités de **BTP**. Le groupe, basé à Nanterre, réalise **190 millions d'euros de chiffre d'affaires**.*



Quelles sont les ambitions de la commission ?

Le premier objectif est d'établir une logique d'entraide entre les ETI du Club en matière d'achats. Il existe une grande disparité entre nous, en matière de taille notamment : nous ne sommes pas toutes constituées de la même façon, et n'avons pas toutes un service achats dédié. Pourtant, quel que soit le cas de figure, les achats restent un élément essentiel de la vie d'une entreprise. En la matière, nous gagnons à apprendre des autres. C'est aussi un élan de solidarité spontanée : nous avons envie que les ETI puissent contribuer au développement économique de leur région. En ce sens, la commission achats répond également à notre besoin de comprendre le fonctionnement des achats régionaux et publics. Les ETI ont besoin de clarté à ce niveau : pouvoir identifier leurs interlocuteurs, déterminer à quels dispositifs elles peuvent avoir accès.

Comment s'organisent les rencontres mensuelles des directions achats du Club ?

Le cœur de notre approche est véritablement l'échange. Entre directeurs des achats, ou titulaires de fonctions assimilées, nous échangeons, un jeudi par mois, sur des problématiques communes, essentiellement à travers le retour d'expérience. Ainsi, des membres de la commission viennent témoigner d'un sujet qu'a rencontré leur entreprise en matière d'achats : une difficulté surmontée, un nouveau projet mis en place, l'identification d'une solution gagnante. Notre objectif est avant tout de créer du lien et un sentiment d'entraide entre les participants, qui peuvent ensuite, s'ils le souhaitent, échanger de façon individuelle pour décliner dans leur propre entreprise l'expérience partagée par un autre.

Bienveillance et empathie sont nos maîtres mots. Nous n'avons pas vocation à présenter des méthodes miracles,

mais à nous nourrir mutuellement de nos réussites et de nos échecs – pour, au bout du compte, faire en sorte que chaque ETI puisse progresser et grandir grâce au développement de ses achats.

Pourquoi le business inter-ETI est-il essentiel ? Est-il assez développé ?

Dans cette période compliquée, il est essentiel que l'on puisse s'épauler, il est dans l'intérêt de tous que les ETI passent ce cap difficile. En ce sens, le business inter-ETI permet de soutenir ses pairs et d'être soutenu en retour. On apprend des autres en découvrant chez eux des compétences qui nous étaient inconnues ; on apprend aussi beaucoup d'entreprises plus jeunes et agiles, ou au contraire plus expérimentées et structurées. À mon sens, le business inter-ETI pourrait être davantage développé. Nous le négligeons parfois ; pourtant, nous avons de belles choses à construire, il s'agit d'un réel axe d'évolution.

La Région peut-elle être l'adjuvant de ce business inter-ETI (information, organisation de rencontres BtoB) ?

Oui, la Région est un maillon essentiel pour créer du lien entre les différents acteurs économiques de son territoire – entre les ETI elles-mêmes, mais aussi entre les ETI, PME et grands groupes. Elle a un vrai rôle à jouer pour fédérer les acteurs qui créent son dynamisme économique : faciliter leurs rencontres, les pousser à se connaître et à réfléchir

ensemble sur des sujets communs – le développement économique, mais aussi l’inclusion et le recrutement, ou l’impact environnemental. Que nous soyons entreprises ou collectivités, ces sujets nous concernent directement et affectent notre écosystème : la Région a donc tout intérêt à être le point de liaison qui permette à tous de se rencontrer pour travailler en bonne intelligence, et à évoluer d’une manière qui profite au plus grand nombre.

Les ETI croient-elles au fameux « chasser en meute » ? Comment le Club et la Région peuvent-ils y contribuer ?

Cela peut être une solution : il faudrait développer encore davantage cette envie de s’allier chez les ETI. Dans le cas des marchés publics, il faudrait également pouvoir comprendre, en amont, ce dont la Région a besoin afin d’y réfléchir collectivement et d’y répondre de la manière la plus adéquate possible. Le Club peut aider à structurer la démarche et à mettre les ETI en relation, c’est un des rôles de la commission.

Pourquoi le partage de bonnes pratiques (liées aux achats et au sourcing) est-il si important pour les ETI ?

En deux mots : il ne sert à rien d’essayer de réinventer la poudre. Certains de nos pairs ont déjà expérimenté, échoué ou réussi : pour ceux d’entre nous qui n’ont pas encore tenté, se nourrir de ces expériences est utile et enrichissant – et surtout, cela permet de gagner un temps précieux, particulièrement dans le cas d’organisations encore peu structurées, qui n’auraient pas de service achats dédié. Ces dernières, souvent plus jeunes et plus agiles, ont également des choses à partager pour faire grandir leurs pairs et aider les groupes plus structurés à repenser leur mode de fonctionnement.

Le sujet de la relocalisation est omniprésent et la Région a lancé un dispositif à ce sujet (Pack Relance by PwC). Seriez-vous favorable à un chantier de long terme avec les collectivités à ce sujet ?

La Région est extrêmement volontaire sur le sujet, c’est un point positif. Nous percevons une réelle volonté de nous connaître, de nous accompagner et de faire des ETI un maillon important de la politique économique régionale. En effet, le maintien d’un lien régulier et soutenu est essentiel pour que cet élan demeure et qu’on puisse en tirer les fruits. On le voit bien en Allemagne : la coopération de long terme entre les collectivités et les entreprises est une équation gagnante. Il faut maintenant encourager la dynamique impulsée pour la pérenniser.

Quel message souhaitez-vous faire passer aux entreprises qui hésiteraient à rejoindre votre commission ?

Je dirais, pour commencer, « L’essayer c’est l’adopter » ! Le propre d’une ETI est d’être agile et active : rejoindre la commission achats permet de pousser encore plus loin ces logiques. Nous avons un excellent pilote opérationnel, passionné par son métier et très impliqué dans les échanges de la commission. J’encourage chacun à participer à l’une de nos sessions pour voir ce qu’on y fait. Le but ultime serait que chaque ETI du Club puisse disposer d’une vision claire de ce que sont les achats, de ce qu’elle peut mettre en place dans son entreprise, et des solutions opérationnelles qui lui sont adaptées. Le tout avec bienveillance et bonne humeur !



© whyframestudio - istock

L'ETI LAB : UN TRAIT D'UNION ENTRE **LES ETI** ET **L'ÉCOLE DES MINES**

L'AMBITION DE L'ETI LAB

L'ETI lab fonde un partenariat de long terme entre les ETI franciliennes et l'École des Mines de Paris. Cette collaboration à l'initiative de la Région à un double objectif :

- 1. Produire régulièrement de la data à propos des déterminants de la performance et du développement des ETI,**
- 2. Proposer régulièrement des opportunités de stages ou d'emplois aux élèves ingénieurs de l'école afin de découvrir le « modèle ETI » de l'intérieur.**



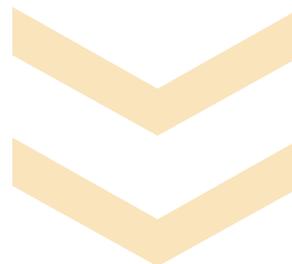
RETOUR SUR UNE PREMIÈRE ENQUÊTE DE TERRAIN HORS NORMES

La Région et le Club ont chargé, l'été dernier, l'École des Mines d'identifier les éléments constitutifs d'un écosystème favorable à l'émergence de nouvelles ETI et à la pérennité des ETI existantes.

L'École des mines a fait le choix audacieux d'associer la bibliographie académique existante à ce sujet à une approche de terrain afin de recueillir des verbatims de la bouche même des sujets d'étude.

Les ETI ont massivement été au rendez-vous de ce défi lancé par l'École des Mines. 57 dirigeants ont coordonné leur emploi du temps personnel pour accueillir les chercheurs de l'École des Mines au cours de la première quinzaine du mois d'octobre 2020.

Trois équipes de chercheurs se sont réparties les ETI participantes et ont entamé un marathon d'entretiens pour répondre à la problématique posée. Au total, les équipes ont sillonné les huit départements franciliens pendant 15 jours, ont produit plus de 120 heures d'interview et planché pendant trois mois sur la production du rapport d'enquête que vous pouvez consulter directement en ligne : <https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Donnees/data17/1797-Rapport-final-ETI-.pdf>.



COMMENTAIRE D'OLIVIER BOMSEL, professeur d'économie à mines paristech :

« Merci aussi aux 57 entreprises [...] qui nous ont reçus avec bienveillance et curiosité. Leurs dirigeants ont confié leur histoire et les choix de leurs entreprises avec détails et passion. La catégorie ETI est une catégorie statistique récente qui recouvre une réalité très longtemps occultée en France. D'une très grande diversité, ces entreprises sont souvent anciennes, ne devant leur pérennité qu'à une agilité de la gouvernance, du financement, de l'organisation et de l'innovation, ainsi qu'à un fort ancrage dans leur région d'origine. Loin d'être de belles endormies, les ETI déploient des formes de gouvernance originales fondées sur l'entrepreneuriat. Leur taille et leur dynamisme favorisent les organisations compactes dans lesquelles les incitations portent davantage sur la réussite opérationnelle que sur la promotion hiérarchique. »

REMERCIEMENTS DU CLUB ET DE LA RÉGION À TOUTE L'ÉQUIPE DE L'ÉTUDE :

Monsieur Bastien Alary, Monsieur Jean Aubry, Monsieur Matthieu Aucouturier, Monsieur Olivier Bomsel, Monsieur Pierre Fleckinger, Monsieur Elyes Kaak, Madame Margareth Kyle, Monsieur Louis Labat, Monsieur Carl Laurent, Monsieur Arthur Letemple, Monsieur Ilyes Methia, Monsieur Barthelemy Simon, Madame Barbara Toussaint.



ZOOM SUR TROIS RÉUSSITES DU CLUB

L'Accélérateur open innovation ETI – startup

Hébergé à la station F en association avec la Région Île-de-France et Creative Valley, cet accélérateur permet de rapprocher les ETI du monde des start-up et des écosystèmes de l'innovation français.

L'objectif est double. D'abord, développer chez les ETI une véritable culture de l'innovation, sur des sujets clefs (IOT, blockchain, data cloud, IA...), pour accélérer leur transformation. Ensuite, leur permettre d'identifier des solutions concrètes à leurs challenges, à travers des projets co-construits entre les start-ups et l'incubateur Creative Valley.

Deux promotions ont d'ores et déjà bénéficié de cet accélérateur déployé sur six mois. Ateliers thématiques rythmés par des pitch de start-up, focus méthodologiques, expérimentations au sein de l'entreprise : un programme sur mesure pour booster leur stratégie digitale.

Les salons achats inclusifs du PRBC

Pour engager son entreprise sur le chemin de RSE, la question des achats inclusifs est centrale. En octobre 2019, l'organisation de rencontres d'affaires a permis aux entreprises du Club ETI de mobiliser leurs directions des achats en faveur de solutions plus inclusives. Des rendez-vous de découverte et de sourcing ont été organisés entre entreprises demandeuses de solutions durables et des organisations issues de l'ESS approuvées par la Région. Cette démarche, au cœur de l'ADN du Club, s'inscrit dans une double perspective : favoriser le dynamisme économique de l'Île-de-France en optant pour des solutions locales, et soutenir la cohésion sociale par le choix de fournisseurs engagés.

Actions solidaires en période de pandémie

À travers une mobilisation inédite pendant la crise de la Covid-19, les ETI ont démontré leur force d'engagement sociétal et leur implantation profonde dans la santé de l'écosystème territorial.

Elles ont ainsi permis l'importation massive de masques en période de pénurie et ont soutenu les collectivités par d'importants dons en nature, de gel, masques, matériel et alimentation aux collectivités et hôpitaux. Les lignes de production franciliennes ont été réorganisées et mobilisées pour soutenir cet effort en faveur de l'approvisionnement du corps médical.

Au moment du déconfinement de mai 2020, les collaborateurs de DG ont également agi collectivement en réalisant un guide des bonnes pratiques de la reprise sur site avec le soutien de la Région.

NOS PROCHAINS DÉFIS

JANVIER 2021

Lancement des rencontres mensuelles de la commission transformation digitale, pour permettre aux ETI de prendre à bras-le-corps ce sujet hautement prioritaire, et en faire une opportunité plutôt qu'un obstacle. À terme, un guide des « best practices » en sera tiré.

FÉVRIER 2021

Lancement des rencontres mensuelles de la commission achats, destinées aux directeurs des achats des entreprises du Club, pour favoriser la relance par le développement économique : en encourageant le business inter-ETI et le partage de bonnes pratiques.

MARS 2021

Salon des achats responsables organisé par le réseau PRBC de la Région Île-de-France, pour mettre en relation des entreprises demandeuses de solutions durables avec des entreprises offreuses primées par la Région.

AVRIL 2021

Déploiement du Pack transition écologique pour accompagner les membres du Club dans leur démarche RSE, en identifiant leurs forces et leurs faiblesses, et des actions concrètes à mener.

Action de sensibilisation des DG et DRH au sujet du recrutement inclusif, pour favoriser l'embauche de personnes éloignées de l'emploi et lutter contre le chômage des jeunes.

MAI 2021

Mise en place du guichet unique d'information et de monitoring pour améliorer la communication et fluidifier les relations avec les pouvoirs publics régionaux.

JUIN 2021

Construction d'une plateforme commerciale de mise en relation des ETI franciliennes et d'échanges de leur besoin, pour favoriser le business inter-ETI.

Visite du campus Industreet par les RH du Club et rencontre avec des jeunes en insertion sur des filières industrielles en tension, pour leur présenter le modèle ETI et ses opportunités.

JUILLET 2021

Premier comité d'orientation autour de la Vice-Présidente Alexandra Dublanche afin d'évaluer les premières réalisations de l'ETI ACT et fixer de nouvelles priorités stratégiques.

SEPTEMBRE 2021

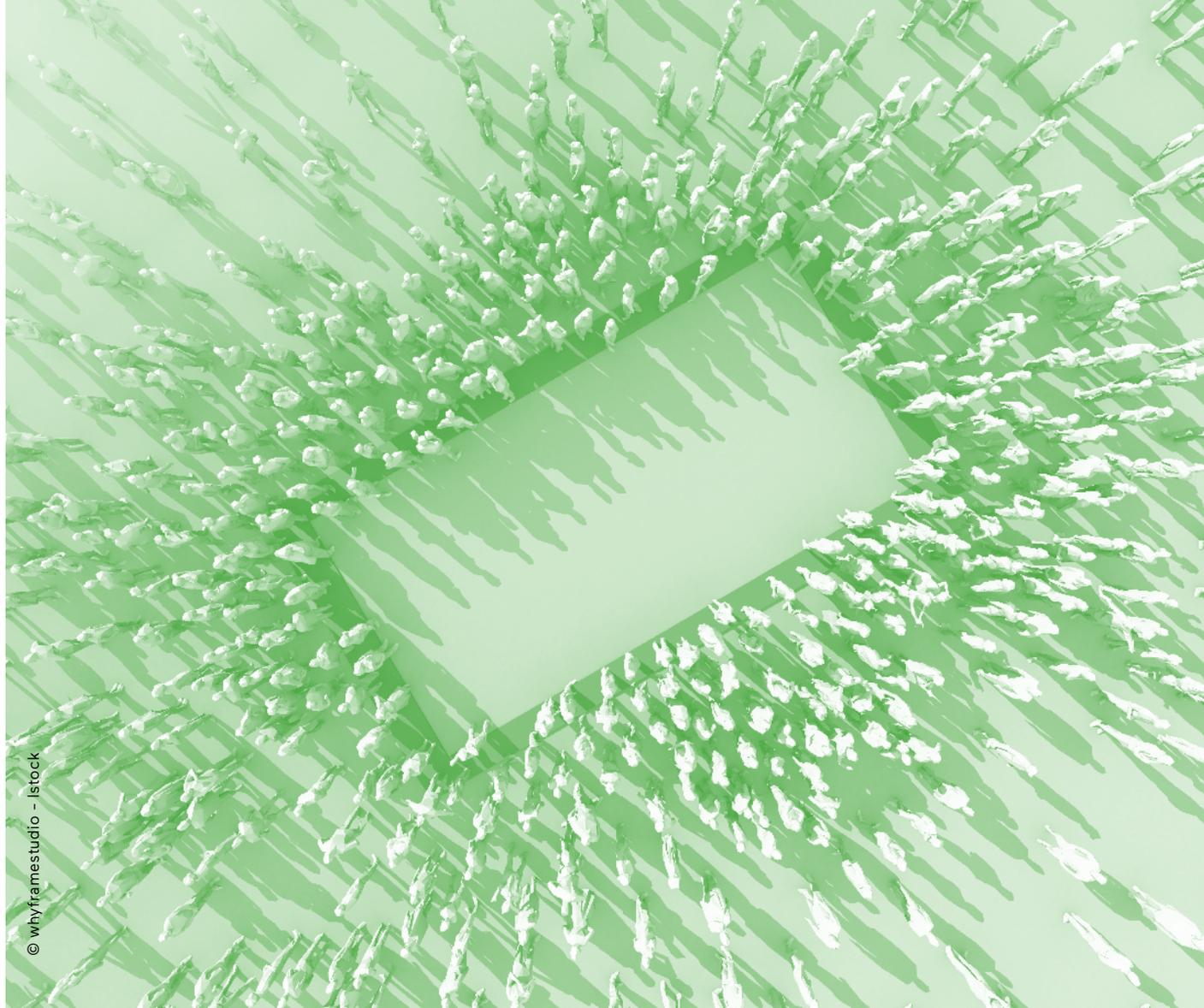
Journée immersion des agents de la Région dans les ETI, pour accélérer la compréhension des enjeux des ETI par l'administration.

OCTOBRE 2021

Semaine portes ouvertes avec les écoles partenaires, pour promouvoir le tissu ETI auprès des étudiants et des jeunes diplômés de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs partenaires.

Décembre 2021

Lancement d'un accélérateur de montée en compétences des dirigeants du Club et à leurs comités de direction, pour être accompagné sur des sujets techniques, d'actualité ou managériaux.



© whyframestudio - istock

ANNEXE

ETI ACT 2021/2022

DE LA RÉGION

ÎLE-DE-FRANCE



Créer l'écosystème le plus attractif d'Europe pour la relance et le développement des ETI

Entre

LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE

dont le siège est situé au 2, rue Simone-Veil, 93400 Saint-Ouen-sur-Seine, représentée par sa Présidente, Madame Valérie PÉCRESSE, en vertu de la délibération N° CP 2020-111 du 4 mars 2020, ci-après dénommée « la Région »

d'une part,

et

CLUB ETI ÎLE-DE-FRANCE

Association loi 1901

N° SIRET : 835 182 841 00014

dont le siège social est situé au 18, rue Boissière, 75016 Paris,

ayant pour représentant, Monsieur Pierre-Olivier BRIAL, Président, dûment habilité

d'autre part,

PRÉAMBULE

Sous l'impulsion de la Région Île-de-France et du METI (Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire), la création du Club ETI d'Île-de-France en 2018 a constitué une démarche pionnière qu'il s'agit aujourd'hui de valoriser, structurer et accélérer.

Bien que récent, le partenariat entre la Région Île-de-France et le Club ETI affiche d'ores et déjà un bilan significatif :

- D'une dizaine de membres au lancement, il regroupe aujourd'hui 111 entreprises qui représentent 30 milliards d'euros de chiffres d'affaires et emploient 190 000 salariés ;
- La création d'un dialogue constructif entre les dirigeants d'ETI et la Région a permis de nourrir, de façon concrète, l'élaboration et le pilotage de l'ensemble des politiques de développement économique (la stratégie Smart Industrie, le Plan IA, la stratégie internationale...) ;
- L'organisation d'opérations de mises en relation qualifiées ciblées sur les besoins des ETI et leurs priorités stratégiques :
 - Sur l'innovation : plus de 200 rendez-vous d'affaires, par opération, organisés avec les start-up et PME du Paris Region Business Club.
 - Sur les achats responsables et inclusifs : 500 rendez-vous organisés.
- La création et le déploiement de programmes-tests sur mesure comme l'accélérateur Open Innovation ETI, qui permet de créer des synergies entre les ETI et les start-up franciliennes.

Au-delà du soutien au développement des ETI, qui affichent des performances remarquables (100 000 emplois créés par les ETI franciliennes entre 2012 et 2019), ces éléments de bilan témoignent bien de **l'effet moteur des ETI sur l'ensemble du tissu économique**. En effet, le Club ETI a permis de fédérer le potentiel des ETI (en termes d'achats par exemple) et de structurer des coopérations créatrices de valeur avec les start-up ou les PME, du Paris Region Business Club notamment, ou avec les sous-traitants et prestataires responsables et solidaires. De même, leur présence sur l'ensemble du territoire régional (présence d'une ETI dans 1 ville francilienne sur 6 et de nombreux établissements présents dans les départements les moins centraux) positionne les ETI comme des **amortisseurs économiques et sociaux face à la crise sanitaire et économique**.

Unies par le même territoire, par des enjeux liés à leur taille et par des valeurs communes, les ETI franciliennes ont à cœur de relancer le territoire par la signature du premier ETI ACT régional avec la Région Île-de-France.

Cet ETI ACT dévoile une stratégie opérationnelle entre la Région et son vivier d'ETI en faveur de la relance du tissu économique francilien. Il participe à l'architecture d'un écosystème en faveur des ETI. Il encourage la transformation technologique et écologique des ETI. Il favorise le développement des ETI. Enfin, il décuple l'engagement des ETI auprès des jeunes en quête d'emploi et de sens.

L'ambition de cet ETI ACT 2021/2022 est de bâtir une relance aux effets durables pour le territoire, en s'appuyant sur les champions qui y sont solidement ancrés.

IL SE MATÉRIALISE PAR QUATRE GRANDS OBJECTIFS QUE SONT :

OBJECTIF 1 :

- BÂTIR UNE POLITIQUE RÉGIONALE EN FAVEUR DES ETI ;

OBJECTIF 2 :

- ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DES ETI ;

OBJECTIF 3 :

- RELANCER LE DÉVELOPPEMENT DES ETI ;

OBJECTIF 4 :

- RECRUTER LA JEUNESSE DES BASSINS D'EMPLOI FRANCILIENS.

OBJECTIF 1 : BÂTIR UNE POLITIQUE RÉGIONALE EN FAVEUR DES ETI

Action N°1 : Objectif de 150 ETI fédérées au sein du Club d'ici la fin 2021, dont 10 PMI de croissance, afin d'en faire l'un des principaux mouvements patronaux franciliens.

Action N°2 : Création d'un « **comité d'orientation ETI** » autour des vice-présidents de la Région, des directions de l'administration régionale et des dirigeants sponsors des commissions de travail.

Action N°3 : Engagement de la Région à **accélérer la démarche client de l'administration** au travers de journées d'immersion de ses agents dans les ETI.

OBJECTIF 2 : ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DES ETI

Action N°4 : Création d'un « pack de transformation digitale » et lancement d'un espace de benchmark et de réflexion stratégique autour des enjeux digitaux des ETI.

Action N°5 : Mise en place d'un **guichet unique d'information et de monitoring** à destination des entreprises candidates aux dispositifs régionaux d'aide à la transformation et à l'innovation des ETI.

Action N°6 : Lancement d'un « **pack de transition écologique** » capable de fournir un diagnostic et des road maps personnalisés de la transformation écologique aux ETI.

Action N°7 : Déploiement de la stratégie régionale en faveur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) vers les ETI afin de les aider à former leurs collaborateurs aux pratiques écoresponsables

OBJECTIF 3 : RELANCER LE DÉVELOPPEMENT DES ETI

Action N°8 : Création d'un **accélérateur** ayant vocation à développer les **compétences des dirigeants d'ETI** et de leur comité de direction.

Action N°9 : Construction d'une **plateforme commerciale de mise en relation des ETI** franciliennes et d'échanges de leurs besoins.

Action N°10 : Reconstitution de **conventions d'affaires thématiques** avec les directions des achats des ETI et le réseau de PME du **Paris Region Business Club (PRBC)**.

Action N°11 : Lancement d'un **cycle de réunions stratégiques** entre les ETI et la direction des achats de la Région au sujet des grands projets franciliens à venir.

OBJECTIF 4 : RECRUTER LA JEUNESSE DES BASSINS D'EMPLOI FRANCILIENS

Action N°12 : Sous l'égide de la Région, le Club ETI et l'École des Mines s'associent pour fonder un **ETI Lab** qui permettra aux élèves-ingénieurs d'effectuer des travaux de recherche auprès des ETI et d'y être accueillis en tant que stagiaires.

Action N°13 : Le Club s'engage à promouvoir le **recrutement de décrocheurs scolaires** qui bénéficieront de parcours de formation soutenus par la Région, sur les **filières industrielles et digitales**.

Action N°14 : Le Club renforce sa politique d'inclusion par l'activité économique et **s'engage à signer 1 000 contrats et conventions de stages entre les jeunes éloignés de l'emploi et ses ETI**, pour l'année 2021/2022.

Action N°15 : Le Club s'engage à proposer des emplois et des carrières auprès des futurs diplômés d'une école de commerce et d'une école d'ingénieurs partenaires via l'organisation d'une **« semaine portes ouvertes des ETI »**.

GOVERNANCE DE L'ETI ACT 2021/2022

Il apparaît indispensable de placer le pilotage d'un projet aussi ambitieux au plus haut niveau de décision à la Région comme dans les ETI, afin d'en garantir les progrès sur le long terme.

- **Quatre commissions thématiques œuvrent au déploiement de l'ETI ACT.** Ces commissions, parrainées par des DG du Club et les directions de la région, pilotent des communautés métiers (RH, Achats, Innovation, RSE) dont le rôle consiste à rendre concrets les objectifs de l'ETI ACT par l'engagement des ETI
- **Un comité de pilotage inter-commission se réunit une fois par trimestre** afin d'assurer la bonne coordination des actions de chaque communauté et de créer des synergies lorsque cela est pertinent.
- **Un comité d'orientation transversal**, composé des Vice-Présidents de la Région concernés et d'un groupe resserré de dirigeants du Club se réunit une fois par semestre pour évaluer les actions précédemment actées à l'aune de leurs résultats.
- **Une rencontre annuelle, entre la Présidente de Région et les ETI**, permet au Club de rendre compte des réalisations permises par l'ETI ACT.

Contact Club ETI IDF :

dg@clubeti.org / www.clubeti-idf.fr



© metamorworks - istock



Région Île-de-France
2, rue Simone-Veil
93400 Saint-Ouen
Tél.: 01 53 85 53 85

www.iledefrance.fr

-  **RegionIleDeFrance**
-  **iledefrance**
-  **iledefrance**