



# Lancement de la « stratégie Nation ETI »

MARDI 21 JANVIER 2020



## Les ETI, champions des territoires

Les entreprises de taille intermédiaire constituent un véritable actif stratégique pour l'économie française. Bien qu'en nombre relativement restreint – 5400 en 2017 – les ETI contribuent fortement au dynamisme de l'économie française, au développement des territoires, et au rayonnement du « produire en France » à l'international :

- **les ETI sont créatrices d'emploi** : les ETI emploient plus de 25 % des salariés et sont fortement contributrices de la création d'emploi. Entre 2009 et 2015, les ETI ont créé environ 337 500 emplois nets<sup>1</sup> ;
- **les ETI innovent** : 23 % de la dépense privée de R&D est réalisée par les ETI ; environ 60 % des dépenses en R&D des ETI sont réalisées dans les moyennes et hautes technologies<sup>2</sup> ;
- **les ETI investissent** : elles réalisent 30 % des investissements privés ;
- **les ETI exportent mais restent ancrées dans les territoires** : elles réalisent 34 % du chiffre d'affaires à l'exportation<sup>3</sup> ; 78 % des sites de production des ETI se situent en dehors de la région parisienne<sup>4</sup>.

La transformation des PME en ETI et le développement des ETI sont au cœur de l'action du Gouvernement depuis le début du quinquennat, avec plusieurs réformes structurantes déjà mises en place : réforme du droit du travail et du dialogue social, réduction du taux de l'impôt sur les sociétés à 25 % d'ici 2022, création du Fonds pour l'innovation et l'industrie, réforme des seuils d'effectif, réforme du pacte Dutreil sur les transmissions, mesures en faveur de la protection des innovations, etc.

Mais si le nombre d'ETI croît depuis quelques années, il reste toutefois insuffisamment élevé, et ce, alors que la France compte peu de grandes ETI : les ETI emploient en moyenne 600 salariés.

Aussi, cette stratégie Nation ETI a vocation à donner un soutien particulier à cette tranche d'entreprises, qui bénéficieront également des mesures qui seront annoncées lors de la présentation du Pacte Productif. Particulièrement exposées à la concurrence mondiale, et produisant majoritairement en France, les ETI seront en effet les premières bénéficiaires de la restauration des conditions de compétitivité du site France.

1. INSEE, « Les entreprises en France », 2017. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3152792?sommaire=3152833>

2. MESRI, « L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France », édition 2019.

3. INSEE, « Tableaux de l'économie française », édition mars 2018.

4. Institut Montaigne et METI, « ETI : taille intermédiaire, gros potentiel », janvier 2018.

L'objectif est de :

- faire grandir davantage de PME pour devenir des ETI
- accroître la taille moyenne de nos ETI
- renforcer les liens avec les universités pour attirer davantage de jeunes vers ces entreprises fondamentalement porteuses de sens
- répondre aux besoins, quand c'est nécessaire, du capitalisme familial, très prégnant chez les ETI et qui les inscrit dans le long terme.

La catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) a été créée par la loi de modernisation de l'économie de 2008. Une ETI est une entreprise qui emploie entre 250 et 4999 salariés, et a soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 Md€ soit un total de bilan n'excédant pas 2 Md€. Une entreprise ayant moins de 250 salariés, mais ayant plus de 50 M€ de chiffre d'affaires et plus de 43 M€ de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.

## Les ETI : chiffres clés<sup>5</sup>

- **5 400** entreprises de taille intermédiaire (ETI)<sup>6</sup>
- Environ **25 %** des effectifs salariés (3 millions de salariés) : les ETI emploient en moyenne 600 salariés
- **36 %** des salariés des ETI travaillent dans l'industrie manufacturière, **30 %** dans les services marchands, **23 %** dans le commerce.
- **38 %** des salariés de l'industrie manufacturière sont employés par des ETI.
- **30 %** du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises
- **30 %** des investissements de l'ensemble des entreprises
- **27 %** de la valeur ajoutée de l'ensemble des entreprises
- **34 %** du chiffre d'affaires des ETI est réalisé à l'export
- **23 %** de la dépense intérieure de R&D des entreprises implantées en France. Environ **60 %** des dépenses en R&D des ETI sont réalisées dans les moyennes et hautes technologies<sup>7</sup>.

5. INSEE, Les entreprises en France, édition 2019.

6. Dans les secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers.

7. MESRI, « L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France », édition 2019.

## Les 500 Champions des territoires<sup>8</sup>

- Ils représentent 170 Mds € CA au total et 920 000 emplois dont 550 000 en France
- Ils ont créé près de 50 000 emplois nets en France en 2018
- Ils sont bien implantés sur le territoire : 20 000 sites en France dont 80 % hors Ile-de-France. Ils envisagent l'ouverture de 1700 sites en France d'ici 2022
- Ils investissent dans le capital humain : 1 ETI sur 6 a mis en place un CFA et consacrent 2,6 % de la masse salariale à la formation, près de la moitié des ETI offrent un dispositif d'épargne salariale.
- ETI rime avec entreprises engagée et inclusives avec 86 % des champions disposant un politique RSE. Ils sont 62% à souhaiter renforcer leur engagement dans les années à venir, notamment à travers des actions portées par le programme « **La France, une chance. Les entreprises s'engagent !** »
- Leurs engagements concernent :
  - l'éducation pour 39% des dirigeants
  - l'insertion pour 56%
  - le mécénat pour 80%
- Ils ont un engagement fort dans les territoires : 64 % privilégient les actions régionales.

8. Étude METI / MAWENZI PARTNERS, 2020.

9. Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique, pris pour l'application de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie de 2008 (LME).

10. DGE et Bpifrance, « 4Pages N°84 », juin 2018.

11. Bpifrance Le Lab, « Attirer les talents dans les PME et les ETI », 2017 : 72 % des difficultés de recrutement des PME/ETI concernent les profils opérationnels (techniciens, ouvriers, chauffeurs...).

12. Baromètre Deloitte–Usine Nouvelle, « ETI françaises, un regain de confiance », mars 2016 : les grandes ETI sont les plus nombreuses à rechercher des profils internationaux et diplômés de grandes écoles.

13. 49 % des ETI industrielles hors construction, 43 % des plus internationalisées et 40 % des innovantes.

14. Institut Montaigne et METI : « ETI : taille intermédiaire, gros potentiel », janvier 2018.

15. Service public destiné à accompagner les entreprises françaises qui ont des projets d'investissements industriels en France, avec un référent national dédié pour faciliter leur gestion administrative en lien avec les collectivités locales.

# Les axes de la « stratégie Nation ETI »

## Faire connaître les ETI

Si, depuis la création de la catégorie ETI en 2008<sup>9</sup>, la notion ETI s'est progressivement imposée dans le débat public économique, cette catégorie manque d'une véritable image de marque et les trajectoires d'évolution des ETI sont peu connues.

## Renforcer l'attractivité et l'accès des ETI aux compétences

Plus de 36 % des ETI rencontrent beaucoup de difficultés de recrutement<sup>10</sup>. D'abord en raison du niveau de qualification recherché (pour 60%) tant sur les métiers techniques<sup>11</sup> que sur les profils plus qualifiés<sup>12</sup>, du fait par exemple de l'implantation géographique (31 %)<sup>13</sup> ou de l'attractivité du salaire demandé (25 %). Ces difficultés pourraient traduire des problèmes génériques de recrutement sur les métiers en tension, notamment dans l'industrie, et des facteurs potentiellement aggravants pour les ETI (localisation). La réforme du droit du travail, de la formation professionnelle et de l'apprentissage, le déploiement du PIC, les dispositifs d'accompagnement dans la création de CFA d'entreprises offrent des leviers pour l'amélioration de l'accès aux compétences.

## Renforcer les capacités d'investissement et la compétitivité des ETI

Si les ETI ont peu de difficultés de financement, elles ont en la matière des problématiques spécifiques liées notamment à l'ancrage de leur outil de production en France et à leurs stratégies de croissance à long terme.

## Faciliter la transmission des ETI

Une ETI sur deux sera transmise dans les dix ans<sup>14</sup>. Plusieurs mesures (transformation de l'Impôt sur la fortune en Impôt sur la fortune immobilière, mise en place d'une « flat tax » sur les revenus du capital, simplification et assouplissement du Pacte Dutreil) mises en œuvre récemment permettront d'assurer une meilleure stabilité du capital et de faciliter les transmissions.

## Améliorer la prise en compte des spécificités des ETI par les administrations

La relation des entreprises avec l'administration est renouvelée depuis 2017, avec plusieurs dispositifs déjà mis en place (création d'un « droit à l'erreur » et d'un « droit au contrôle », approfondissement du programme « Dites-le nous une fois », etc.) dont certains sont plus spécifiquement orientés vers les ETI, comme le French Fab Investment Desk<sup>15</sup> dont la mise en place a été confirmée le 12 décembre dernier, ou encore la nouvelle offre d'accompagnement fiscal centrée sur les enjeux économiques (« Partenariat fiscal »), mise en place par l'administration fiscale en 2019.

## La parole aux dirigeants d'ETI

« Les ETI sont des entreprises fidèles à la France, dotées en moyenne de plus de cinq implantations dans les territoires, embarquant avec elles tout un réseau d'entreprises de service et de sous-traitants. Mais l'ouverture d'un nouveau site de production relève souvent de la course d'obstacles. Déclarations administratives, enquêtes publiques, multitudes d'interlocuteurs dans les services de l'État, longs délais de traitement des autorisations, l'investissement industriel est souvent ralenti voire dissuadé. Les simplifications portées par le Rapport du député Guillaume KASBARIAN lèvent des contraintes administratives majeures. Avec à la clé pour les ETI : plus de réactivité et de sécurité juridique. C'est une avancée réelle en faveur du « produire en France » qu'il reste maintenant à confirmer en alignant la compétitivité sur celle de nos voisins. »

**Olivier Schiller, Président du Groupe Septodont.**

« La suppression de l'ISF sur les parts d'entreprise a mis fin à 40 ans de déstabilisation des actionnariats familiaux ayant poussé de nombreuses ETI industrielles françaises à se vendre à des groupes étrangers. La France comptait le même nombre d'ETI que la RFA en 1980. Elle en compte deux fois moins que l'Allemagne aujourd'hui »

**Frédéric Coirier, Co-Président du METI, PDG de Poujolat.**

« Pour développer une ETI, construire une marque mondiale, il faut du temps. Parfois plusieurs générations. La transmission d'entreprise a été entravée pendant des années par un coût fiscal sans comparaison avec nos voisins européens. La France est aujourd'hui en queue de peloton de l'Union Européenne en matière de transmission. Avec le PFU et la simplification des Pactes Dutreil, le Gouvernement a amélioré les conditions de transmissions des ETI en France et réduit cet écart avec nos voisins européens. ».

**Philippe d'Ornano, Co-Président du METI, Président de Sisley.**

« Les transformations majeures, digitales et écologiques qui sont engagées dans les ETI ne se feront pas sans l'implication et l'engagement de nos salariés. Avec la mise en place du comité économique et social dans les ETI, le dialogue social a indéniablement gagné en proximité et en qualité dans nos entreprises ».

**Jean-Thomas Schmitt, DG du Groupe Heppner.**

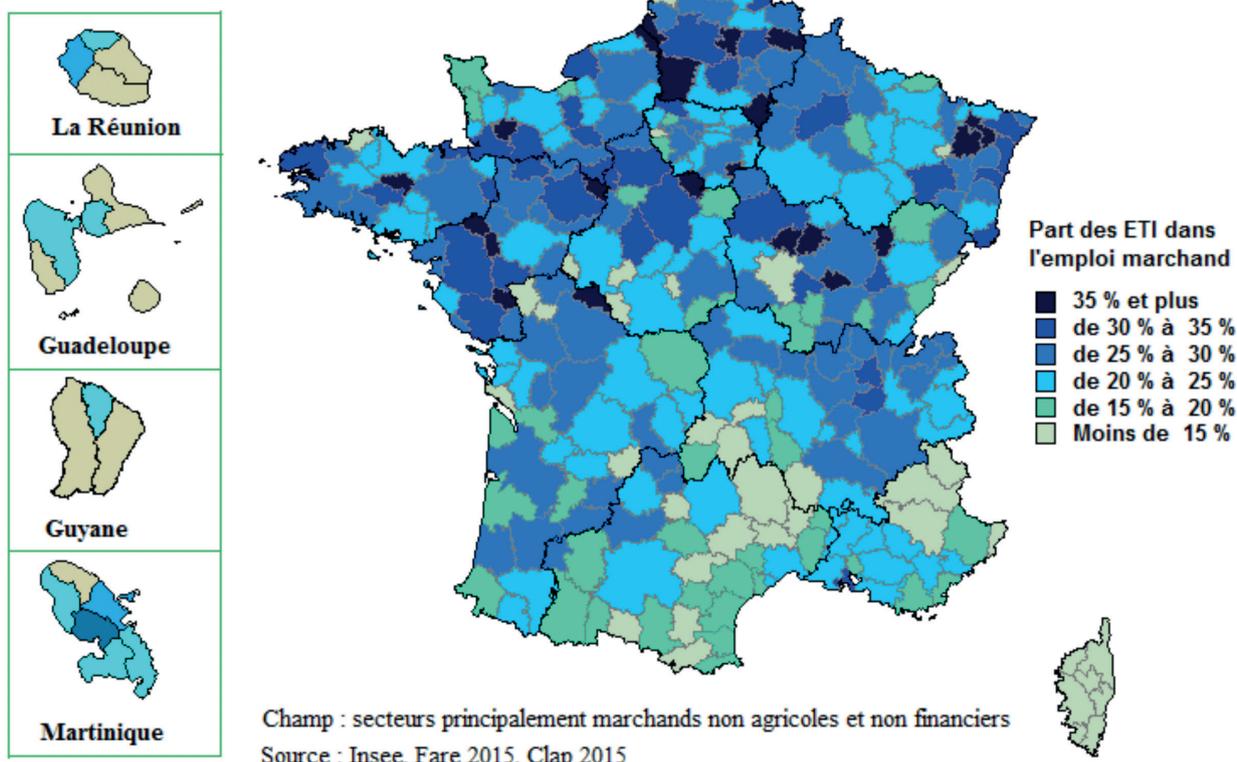
« Les ETI industrielles souvent implantées dans les villes moyennes ne trouvent plus les compétences techniques indispensables à leur croissance et à leur développement. Le CFA d'entreprise apparaît aujourd'hui comme un outil puissant qui va permettre à nos entreprises de former des jeunes apprentis aux métiers de l'industrie d'aujourd'hui et de demain. En matière de formation professionnelle, les avancées récentes sont aussi très utiles. Mais devant l'ampleur du défi des compétences et des savoir-faire, il faudra aller plus loin dans la simplification et la réduction du coût de ces politiques ».

**Sylvie Grandjean, DG du Groupe Redex.**

« Ce qui nous a réuni autour de cette idée de créer notre propre CFA d'entreprise, c'est au départ une problématique commune : la pénurie de profils de techniciens de maintenance de chaînes de fabrication. L'offre de formation étant trop rare pour couvrir notre besoin en compétences, nous avons décidé de mutualiser nos capacités et de nous lancer dans ce projet de création d'un CFA d'entreprise. Les responsables des unités de production de nos ETI seront les tuteurs de nos futurs apprentis quelle que soit d'ailleurs l'ETI qui les recrutera ! Nous partons à plusieurs sur ce projet dont CEVA SANTE ANIMALE basée à Libourne (33), BIOLANDES basée à Le Sen (40) et KIMO basée à MONTPON MENESTEROL (24). Mais nous savons déjà que d'autres ETI vont nous rejoindre ! ».

**Serge DESSAY, vice-président du club des ETI de Nouvelle Aquitaine.**

# Répartition géographique des ETI



Lecture : en 2015, dans la zone d'emploi de Brest, les établissements des ETI comptent entre 30 et 35 % de l'emploi marchand en ETP.

# 15 mesures pour répondre aux enjeux spécifiques des ETI

Au-delà de ces mesures transversales, les ETI sont confrontées à des enjeux spécifiques, qui appellent des réponses adaptées. La « stratégie nation ETI » vise à apporter des réponses à ces besoins.

## 1. Faire connaître les ETI

→ **Action 1** : lancer en janvier 2020 une marque ETI et fédérer les ETI autour de cette marque notamment dans le cadre du déploiement de club ETI régionaux. Cette marque sera au cœur du « Tour de France des ETI » qui sera réalisé au cours de l'année 2020.

→ **Action 2** : améliorer la connaissance des ETI dans le champ social (intéressement et participation, politiques de l'emploi, handicap) ainsi que de leur présence sur les territoires.

→ **Action 3** : réaliser en 2020 une analyse approfondie du poids des ETI dans l'économie française dix ans après la création de cette catégorie.

→ **Action 4** : réaliser, au premier trimestre 2020 une cartographie des ETI présentant la répartition des ETI par région et des portraits des ETI.

## 2. Développer une « culture ETI » au sein de l'administration

→ **Action 5** (1er trimestre 2020) : communiquer autour des dispositifs récemment mis en place en faveur des ETI, notamment le French Fab Investment Desk et le dispositif « Partenariat fiscal ».

→ **Action 6** (1er semestre 2020) : à l'issue de la concertation lancée par l'ACOSS et le réseau des URSSAF et des travaux en cours sur ce sujet, une offre d'accompagnement social comparable à l'accompagnement fiscal existant, notamment au bénéfice des ETI, sera proposée, permettant d'instaurer une véritable « relation de confiance dans les domaines fiscal et social ».

→ **Action 7** (janvier 2020) : nommer un binôme d'Ambassadeurs ETI composé d'un dirigeant d'ETI et d'un haut fonctionnaire pour promouvoir les priorités et les préoccupations des ETI auprès des services de l'Etat : Olivier Schiller (Président de Septodont) et M. Philippe Bouyoux (Inspecteur Général des Finances).

### 3. Accompagner les dirigeants dans la croissance

→ **Action 8** (fin 2020) : encourager chaque filière à mettre en place un programme « Accélérateur » et à intégrer des ETI dans chaque promotion, permettant d'accompagner la croissance des ETI sélectionnées, à travers un ensemble de services : diagnostic, conseil, formation et mise en réseau. La représentation des ETI sera garantie au sein du CNI par la présence d'un dirigeant d'ETI en son sein.

→ **Action 9** (1er semestre 2020) : accompagner les ETI à l'international :

- inclure systématiquement des dirigeants d'ETI dans les délégations officielles lors des déplacements à l'étranger du Président de la République et des membres du Gouvernement ;
- sensibiliser les acteurs de la Team France Export (Business France, les CCI, Bpifrance) ainsi que le réseau des services économiques à l'étranger aux spécificités des ETI et renforcer la promotion auprès des ETI des dispositifs d'accompagnement existants.

→ **Action 10** (courant 2020) : accompagner la croissance externe des ETI. La promotion des dispositifs existants (notamment Bpifrance) sera renforcée et les initiatives de mise en relation des ETI avec des start-ups seront encouragées à la fois pour soutenir l'innovation et la transformation numérique des ETI et pour les aider à repérer des acquisitions potentielles.

### 4. Renforcer l'attractivité et l'accès des ETI aux compétences

→ **Action 11** (1er semestre 2020) : encourager les branches professionnelles et les ETI à négocier des engagements en matière de formation répondant aux priorités identifiées dans la GPEC nationale en cours de préparation autour du Pacte Productif et à fixer leurs modalités de financement.

→ **Action 12** (PLFSS 2021) : encourager l'utilisation par les ETI du dispositif des attributions d'actions gratuites, en élargissement l'exonération de la contribution patronale pour les PME n'ayant pas déjà distribué de dividendes aux ETI dans cette situation.

→ **Action 13** : mettre en place une équipe dédiée aux ETI au sein de la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle, notamment pour favoriser la mise en place d'actions de formation correspondant aux priorités identifiées dans le cadre du pacte productif et pour accompagner la création de Centres de Formations d'Apprentis par les ETI ou les impliquant.

## 5. Renforcer les capacités d'investissement des ETI

→ **Action 14** (dès 2020 en ligne avec l'agenda européen) : promouvoir une meilleure prise en compte des problématiques des ETI auprès des institutions européennes, notamment pour les accompagner dans la transition écologique et énergétique.

## 6. Faciliter la transmission des ETI

→ **Action 15** (1er trimestre 2020) : renforcer la communication auprès des dirigeants d'ETI sur les mesures récentes en faveur de la transmission d'entreprises.



**eti**

# **Une ETI, à quoi ça ressemble ?**

**13 monographies.**

## — Armor

Date de création : 1922

Activité : Chimie des encres et des technologies d'impression (code-barres et films photovoltaïques souples)

Dirigeant : Hubert de BOISREDON

CA 2019 : 280 M€ dont 80% à l'export

Effectif 2019 : 2 000

Siège social : Nantes (Pays de la Loire)

Bientôt centenaire, l'industriel ARMOR, détient un savoir-faire unique : celui de l'enduction de couches minces sur films minces. ARMOR met ainsi la chimie au service d'applications concrètes : encres et systèmes d'impression tous supports, composants pour batteries lithium-ion, films photovoltaïques souples et objets connectés. Le développement et la maîtrise de technologies de pointe permettent à l'ETI nantaise de disposer d'un palmarès impressionnant : N°1 mondial du ruban pour impression transfert thermique des étiquettes code-barres, leader européen de la production et de la vente de cartouches laser remanufacturées.

ARMOR se développe à travers une stratégie de co-industrialisation : production en France des produits semi-finis pour pérenniser les emplois conjointement à des investissements industriels à l'international pour soutenir la croissance. La santé future du groupe repose également sur le développement en continu de technologies de rupture et la R&D, qui représente 4% du chiffre d'affaires.

Comme la plupart des acteurs de l'industrie chimique, l'entreprise se retrouve confrontée de plein fouet aux enjeux environnementaux, et ARMOR s'engage ! Adhérent au Pacte Mondial des Nations Unies, le groupe œuvre pour l'utilisation d'énergies renouvelables et le développement de l'économie circulaire.

- Avec les rubans transfert thermique pour l'impression des code-barres, sur lesquels Armor est leader mondial : ARMOR est le premier fabricant mondial à avoir mis au point des rubans Solfree, c'est-à-dire « sans solvants », réduisant ainsi considérablement l'empreinte chimique de sa production.

- Avec les cartouches remanufacturée OWA : ARMOR conçoit et industrialise des cartouches laser issues de l'économie circulaire pour mettre sur les marchés des produits plus performants, d'une qualité égale ou supérieure au produit initial et respectueux de l'environnement.

- Avec le film photovoltaïque flexible ASCA® : ARMOR a investi en R&D pour mettre au point une solution photovoltaïque française innovante, flexible, semi-transparente, organique, et sans métaux rares.

Ainsi, ARMOR met l'innovation sociétale au cœur de sa stratégie d'entreprise.

## — Axon Cable

Date de création : 1965

Activité : Fabrication de câbles et éléments d'interconnexion

Dirigeant : Joseph PUZO

CA 2018 : 150 M€

Effectif 2018 : 2 180

Siège social : Montmirail (Grand Est)

Connecter des équipements électroniques qui proviennent de différents fournisseurs dans un même système ? C'est le cœur de métier de cette entreprise fondée en 1965, rebaptisée Axon' Cable deux décennies plus tard. Celle-ci conçoit des solutions d'interconnexions de fils et de câbles sur mesure à destination des acteurs dans l'aéronautique, le spatial et l'électronique médicale.

L'exigence de ces acteurs et leurs enjeux de gain de poids, de miniaturisation extrême des systèmes et d'adaptation à des environnements spécifiques imposent d'être à la pointe de l'innovation. Un impératif bien compris par Axon' Cable qui investit 10% du chiffre d'affaires en R&D pour toujours mieux répondre aux besoins de ses clients.

Axon' Cable participe d'ailleurs au projet « Space X » et au programme spatial européen EXOMARS, avec notamment le ROVER nommé Rosalind FRANKLIN qui partira pour MARS fin juillet 2020. L'ETI possède une renommée internationale tout en conservant un ancrage local fort à Montmirail dans la Marne, où se situe son siège historique. Le cadre du château y accueille le centre de formation de son personnel ainsi que les démonstrations de ses produits.

ETI 100% française, détenue à 95% par la famille Puzo et 5% par les salariés, Axon' Cable est un modèle d'entreprise ancrée sur le territoire et ouverte à l'international, avec 20 filiales à travers le monde, dont 14 usines.

## — Cémoi

Date de création : 1814

Activité : Production et vente de chocolats et produits liés

Président Directeur Général : Patrick POIRRIER

CA 2018 : 750 M€

Effectif 2018 : 3 300 (dont 2 200 en France)

Siège social : Perpignan (Pyrénées-Orientales)

L'histoire de Cémoi débute en 1814 à Arles-sur-Tech où l'une des premières chocolateries françaises est créée. Cette chocolaterie, reprise par Georges Poirrier en 1962 et aujourd'hui détenue par Patrick Poirrier, 3ème génération, est devenue au fil d'acquisitions et d'une intégration de la filière, le leader français du chocolat et un acteur international majeur. Son savoir-faire unique sur l'ensemble de la filière cacao assure qualité et traçabilité des produits et lui permet de s'adresser tant au marché des professionnels en leur fournissant les ingrédients clés que directement aux consommateurs à travers son produit phare, la tablette de chocolat, ou encore ses guimauves et autres gourmandises chocolatées.

L'engagement a toujours été au cœur des valeurs du groupe et Cémoi a ainsi été pionnier en lançant dès 1990 la première gamme de tablettes de chocolat Bio et Equitable. Cet engagement continue aujourd'hui, notamment à travers la démarche « Transparence Cacao » qui réussit à démontrer que la qualité socio environnementale de la production bénéficie à la qualité du produit. De plus, le groupe s'engage auprès de ses collaborateurs à travers une attention constante portée au bien être des collaborateurs, à la promotion de la santé et de la sécurité au travail ainsi qu'un accent fort mis sur les formations et la mobilité interne.

Le groupe mise également sur l'innovation pour continuer de créer de nouvelles expériences gustatives. Plus de 30 personnes sont ainsi dédiées à la recherche et développement et des partenariats de recherches ont été mis en place avec des universités et des centres en France et en Côte d'Ivoire.

## — Conserverie La Belle-Iloise

Date de création : 1932

Activité : Fabricant et distributeur de conserves de poissons haut de gamme

Dirigeant : Caroline HILLIET LE BRANCHU

CA 2018 : 61 M€

Effectif 2018 : entre 350 et 560 selon la saison

Siège social : Quiberon (Bretagne)

Cette histoire iodée a débuté en 1932 avec Georges Hilliet, fils de pêcheur en chaloupe à Quiberon. A la barre aujourd'hui de ce fabricant et distributeur de conserves de poissons haut de gamme qui propose plus de 150 références, la petite-fille du fondateur, Caroline Hilliet Le Branchu. Présente dans 32 pays et employant entre 350 et 600 collaborateurs selon la saison, la Conserverie transforme près de 2 500 tonnes de poissons par an et réalise 80% de son chiffre d'affaires auprès des particuliers via ses 84 magasins, son catalogue et son site internet.

Si la transformation de la sardine, du thon et du maquereau sous différentes formes constitue le cœur de son savoir-faire, l'entreprise a su se diversifier en se lançant dans la restauration. Deux lieux à Paris et à Nantes permettent en effet de déguster ses produits de qualité et amorcent la première étape de sa réflexion sur la transformation de son modèle de distribution.

La pérennisation des ressources, défi majeur du siècle, constitue l'ADN de la Conserverie avec notamment la revalorisation à 100% de ses matières premières utilisées : les déchets de poissons sont dédiés à l'alimentation animale tandis que l'huile de cuisson est revalorisée pour la fabrication de bio-carburant.

## — Fermob

Date de création : vers 1890, sous forme artisanale ;  
1953, société ; 1989, recréation par Bernard REYBIER  
Activité : Conception et fabrication de mobilier d'extérieur en métal  
et en couleur  
Dirigeant : Bernard REYBIER  
CA : 101 M€  
Effectif : 368  
Siège social : Thoissey (Ain)

Fondée en 1953 et descendante d'une ferronnerie dombiste, Fermob est rachetée en 1989 par Bernard Reybier, l'actuel PDG. L'atelier ne compte alors qu'une dizaine d'employés. Une stratégie forte est alors mise en œuvre pour développer la marque qui va se positionner sur le marché du mobilier en métal haut de gamme. La recette du succès ? Automatisation de la production et personnalisation des produits avec un changement de couleur possible en six minutes seulement, gamme proposée de 24 coloris, ou encore internationalisation avec la moitié de sa production actuelle exportée, et surtout innovation produits.

À Times Square, Harvard, Stanford ou Yale, en Chine comme au Japon ou aux terrasses des cafés parisiens, les modèles Bistro et Luxembourg font partie intégrante aujourd'hui du paysage urbain mondial. Fermob a su se démarquer du mobilier de jardin en plastique en plein essor grâce à une qualité irréprochable - 100 000 coups de 150 kilos pour tester la qualité des chaises ! - et à des collaborations avec des designers de renom. Politique d'innovation mais aussi valeur ajoutée créative grâce à la collaboration depuis 30 ans avec des designers de renom ont permis à Fermob d'asseoir sa réputation.

En harmonie avec son activité, Fermob est également pionnier dans l'aspect environnemental. C'est en 1996 que Fermob investit près d'un quart de son chiffre d'affaires dans une chaîne de peinture zéro rejet. Fermob travaille les métaux et tant ses déchets industriels que la filière de récupération de ses produits permettent un recyclage effectif et une valorisation de 100 %.

L'acquisition de Vlaemynck en 2013, spécialiste de l'hôtellerie extérieure, reflète l'esprit de conquête de Fermob. Se développer sans s'éparpiller : telle est la conviction de Fermob. En 2016, Fermob a consolidé son appareil de production en France en reprenant un spécialiste du tube à Anneyron au Sud de Lyon. Cet établissement dispose aujourd'hui lui aussi d'une chaîne de peinture performante et de robots de soudure.

En doublant son activité tous les 5 ans, en s'appuyant sur ses valeurs, Fermob est fier d'avoir créé en France près de 300 emplois et d'en avoir consolidé une centaine par ses acquisitions.

## — Groupe Gorgé

Date de création : 1990

Activité : Systèmes Intelligents de Sûreté, Protection des Installations à Risques, Impression 3D

Dirigeant : Raphaël GORGE

CA 2018 : 296 M€

Effectif 2018 : 2 000

Siège social : Paris

Fondé en 1990 par Jean-Pierre Gorgé, cotée à la bourse de Paris depuis 1998, l'ETI éponyme a vu lui succéder son fils, Raphaël, à sa tête à partir de 2011. Mettant la haute technologie au cœur de sa stratégie et de ses savoir-faire, l'entreprise propose des solutions à la pointe de l'innovation à ses clients, principalement industriels. Robotique appliquée à la sécurité, simulateurs d'entraînement, impression 3D, composent le panel de l'offre du groupe et de ses six filiales.

Historiquement très axée sur le secteur automobile, comptant pour 70% du chiffre d'affaires en 2004, l'activité s'est diversifiée en direction des acteurs de la défense, de l'aéronautique, du nucléaire, de l'énergie ou encore des équipements industriels. Cette évolution de l'offre n'a pour autant pas remis en question l'implication territoriale de l'entreprise, dont près de 90% des emplois sont en France.

Le groupe rayonne aujourd'hui grâce à sa capacité à innover. Preuve de la stratégie déterminée et efficace du Groupe Gorgé, le rachat de l'expert français de l'impression 3D Prodways en 2013. Avec un chiffre d'affaires décuplé en cinq ans, cette filiale pèse aujourd'hui près d'un cinquième de l'activité, et constitue un levier majeur de développement à l'avenir.

# — Groupe LSDH (Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel)

Date de création : 1909

Activité : Conception, fabrication, conditionnement de liquides alimentaires et de salades

Dirigeant : Emmanuel VASSENEIX

CA 2019 : 900 M€

Effectif 2019 : 2 000

Siège social : Saint-Denis-De-l'Hôtel (Centre-Val de Loire)

Historiquement société laitière créée en 1909 sous l'impulsion d'agriculteurs de la région Centre, et reprise en 1947 par Roger Vasseneix, le groupe LSDH est aujourd'hui piloté par Emmanuel Vasseneix, troisième génération.

L'ETI élabore et conditionne 1,2 milliard d'emballages de liquides alimentaires (lait, crème, boisson végétale, jus de fruits, sirop, gazeux...), pour plus de 200 clients aussi variés que les distributeurs, les industriels et les acteurs de la restauration. LSDH est notamment le partenaire industriel de la fameuse marque « C'est qui le patron ? » dont le cahier des charges est établi par les consommateurs et qui encourage une plus juste rémunération des producteurs.

Le groupe a adopté une stratégie de diversification : intégration des Crudettes en 2013, qui ensachent 24 000 tonnes de salades par an, et en 2018, de la société Import Direct Services. En 2019, LSDH emploie près de 2000 collaborateurs sur 7 sites de production en France. Après plus de 100 millions d'euros investis sur les trois dernières années, LSDH a démarré un programme d'investissements de près de 300 millions d'euros à horizon 3 ans : un nouveau site de production, un atelier d'extraction végétale, une plateforme logistique et des serres du futur permettant la production de végétaux sans pesticide sont planifiés, accompagnés d'un programme de recrutement ambitieux.

Conscient du nombre croissant de consommateurs et des enjeux sociétaux et climatiques, le groupe LSDH s'est doté de moyens pour développer des produits responsables c'est-à-dire toujours plus sains, plus proches et plus durables dans le but de répondre aux besoins des générations futures.

Reconnu pour son dynamisme et sa capacité d'innovation, le groupe LSDH défend avec conviction des valeurs fortes : la Passion, l'Ambition et l'Humanité.

## — Lim Group

Date de création : 1998

Activité : Conception, fabrication et vente de selles et équipements pour équitation

Dirigeant : Laurent DURAY

CA 2019 : 60 M€

Effectif 2019 : 620

Siège social : Nontron (Dordogne)

Que ce soit dans ses ateliers à Nontron, Bidart ou Saumur, l'entreprise périgourdine LIM Group élabore et vend plus de 12 000 selles d'équitation par an. Ce leader mondial de la fabrication d'articles équestres haut de gamme a été fondé en 1998 par Laurent Duray, cavalier amateur ayant suivi une formation de sellier à 17 ans. Le groupe rassemble aujourd'hui 4 marques - CWD, Devoucoux, Butet Saumur et Attractive Saddle - toutes récompensées par le label « Entreprise du Patrimoine Vivant »

Profondément engagé localement pour préserver savoir-faire et artisanat, LIM Group a noué un partenariat avec 28 éleveurs en Dordogne pour son approvisionnement en cuir et a créé le LIM Institute, une école de formation de selliers-harnacheurs. Cet ancrage local ne fait pas obstacle au puissant développement à l'international de cette ETI qui réalise 60% de son chiffre d'affaires hors de France.

L'entreprise porte également dans son ADN la volonté d'inclure une dimension durable dans toutes ses initiatives comme en témoigne le recyclage de bâches de stand en sacs ou la réparation et seconde vie données à ses produits dans les ateliers. Dernier défi technologique relevé : la mise au point d'un cuir 100% tanné pur végétal, résultat de 3 ans de recherche et développement.

Tourné vers l'avenir, LIM Group a investi 3,7 millions d'euros ces deux dernières années, notamment dans l'entraînement connecté, le cuir végétal et les matériaux composites et s'attèle aujourd'hui au défi de la diversification du sport équestre.

## — LISI

Date de création : 1777

Activité : Conception et fabrication de fixations et de composants d'assemblage pour l'automobile et l'aéronautique

Dirigeant : Emmanuel VIELLARD

CA 2017 : 1 645 M€

Effectif 2018 : 12 000

Siège social : Grandvillars (Bourgogne-Franche-Comté)

LISI - acronyme de Link Solutions for Industry - a succédé en 2002 à GFD, issue de la fusion en 1968 des entreprises familiales Bohly, Kohler et Viellard. Vis, boulons et autres solutions d'assemblage, ce sont en tout plus de 100 000 références toutes spécifiques que propose LISI aux secteurs de l'aéronautique, de l'automobile et du médical. Implanté à Grandvillars, sur le site d'anciennes forges réhabilitées, cette ETI implantée aujourd'hui dans 14 pays et toujours détenue majoritairement par les familles fondatrices, déploie une stratégie long terme audacieuse et représente le savoir-faire mécanique de la région.

Depuis 10 ans, le groupe a adopté à la fois une stratégie offensive de croissance interne et externe via 8 acquisitions ciblées et 2 créations d'entreprises. Porté par une croissance annuelle de 4,3% depuis une décennie, LISI réalise un chiffre d'affaires de 1,64 milliard d'euros en 2018 et emploie 12 000 collaborateurs répartis sur 48 sites industriels dans le monde. En France le groupe compte une trentaine de sites répartis dans les Territoires avec plus de 6 000 personnes.

L'innovation représente un pilier de différenciation stratégique pour le groupe qui intervient sur des secteurs très concurrentiels. C'est ainsi que LISI renouvelle chaque année 10% du portefeuille produits et a déposé 28 brevets en 2018 pour toujours mieux répondre aux enjeux de leurs clients en termes de technicité et de fiabilité.

## — Pellenc

Date de création : 1973

Activité : Conception et fabrication de machines agricoles et dédiées à l'entretien des espaces verts

Dirigeant : Roger PELLENC

CA 2018 : 258 M€

Effectif 2018 : 1 700

Siège social : Pertuis (Vaucluse)

Depuis 1973, Pellenc SAS est le leader mondial en viticulture, viniculture et oléiculture, et conçoit et fabrique des outils et machines destinés à faciliter les tâches des ouvriers agricoles et à l'entretien des espaces verts. Fleuron industriel français dont le berceau se situe à Pertuis, l'ETI compte plus de 500 000 clients à travers le monde via ses 19 filiales et 800 distributeurs agréés.

Conquérant, Pellenc a en 6 ans plus que doublé son chiffre d'affaires pour atteindre 258 millions en 2018. Une croissance dynamique portée notamment par l'innovation : 15 millions d'euros sont investis chaque année et plus de 1000 brevets ont été déposés depuis sa création, pour offrir des outils toujours plus performants, toujours plus frugaux en énergie.

Attentive à limiter l'impact environnemental tout au long du cycle de vie de ses produits, l'ETI prend des engagements forts. Les machines sont munies de batteries en lithium-ion - recyclable à 98% - et des partenariats avec deux organismes agréés d'Etat ont été noués, pour développer le recyclage des outils et batteries en fin de vie.

En complément de ses produits, Pellenc développe une large gamme de services et de financements pour rendre ses outils accessibles au plus grand nombre.

## — Poclain

Date de création : 1926

Activité : Fabrication de moteurs et pompes et systèmes hydrauliques de puissance

Dirigeant : Laurent BATAILLE

CA 2018 : 380 M€

Effectif 2018 : 2 500

Siège social : Verberie (Oise)

Ancrée en Picardie depuis sa création en 1926, connue pour ses célèbres pelles hydrauliques au début des années 1950, Poclain est aujourd’hui dirigée par Laurent Bataille, petit-fils du fondateur. Cette ETI industrielle, innovante et globale, est forte de 9 sites de production et de 22 filiales commerciales à travers le monde.

Poclain conçoit, produit et commercialise des solutions de transmission différenciantes utilisées pour la construction d’engins mobiles, dédiés à l’agriculture, au BTP et à la manutention. En privilégiant l’excellence technologique, Poclain est la référence mondiale des transmissions hydrostatiques de puissance à base de moteur à came. Il élargit aujourd’hui son champ d’expertise au marché « on-road ». La création de la filiale Powertrain concrétise cette diversification en développant des produits pour l’industrie automobile.

Convaincu de la nécessité de se transformer pour établir une croissance pérenne, Laurent Bataille insuffle une dynamique forte d’innovation au sein de son entreprise. Avec 8 centres de recherche, et des investissements de 6% du chiffre d’affaires, la R&D est un axe majeur de la différenciation de cette ETI picarde. L’innovation, le progrès permanent, l’international et l’anticipation de ses investissements sont dans ses gènes. Sa capacité à se transformer, son agilité et son engagement au service de ses clients témoignent de sa confiance dans l’avenir. Le développement des compétences des collaborateurs et leur satisfaction au quotidien sont également deux priorités incontournables du groupe.

## — Sogestran Group

Date de création : 1948  
Activité : Transport de marchandises  
Dirigeant : Pascal GIRARDET  
CA 2018 : 186 M€  
Effectif 2018 : 835  
Siège social : Le Havre (Normandie)

L'ETI familiale havraise Sogestran, fondée en 1948 par Edmond Girardet et désormais pilotée par son fils Pascal, est spécialisée dans le transport de marchandises à haute valeur ajoutée. Avec 200 bateaux et navires et plus de 800 collaborateurs, Sogestran est le premier armateur fluvial français, et compte parmi les cinq premiers Européens.

Expert du transport à l'échelle continentale par voie maritime et fluviale, Sogestran prend en charge l'acheminement de produits aussi variés que le charbon, les produits pétroliers et chimiques, le gaz, les conteneurs, les déchets, les fuselages d'avions ainsi que le lanceur Ariane, des Mureaux jusqu'à Kourou ! En cohérence avec son savoir-faire dans la prise en charge de produits spéciaux, l'ETI a développé des activités complémentaires telles que le stockage de produits chimiques conditionnés ou la création de solutions logistiques sur-mesure grâce à son bureau d'études.

Soucieux des enjeux énergétiques posés par les transports de marchandises, le groupe investit en R&D pour proposer des moyens de propulsion innovants via l'hydrogène ou la propulsion vélique ; des solutions prometteuses. Les enjeux d'aujourd'hui, en milieu urbain, dépassent la simple notion environnementale ; il devient de plus en plus difficile d'accéder et de livrer des marchandises en centre-ville, alors que dans le même temps, la demande de livraisons à domicile explose. La voie d'eau est l'une des solutions. Avec ses bateaux spécialement adaptés à ces problématiques, l'ETI Sogestran propose des solutions de distribution jusqu'au cœur des grandes villes.

## — Corse Composites Aéronautiques

Date de création : 1982

Activité : Développement et fabrication de sous-ensembles en matériaux composites pour l'aéronautique

Dirigeant : Jean-Yves LECCIA

CA 2018 : 74 M€

Effectif 2018 : 180

Siège social : Ajaccio (Corse)

Fondé en 1982, Corse Composites Aéronautiques développe et fabrique des pièces complexes en matériaux composites, à destination de l'aéronautique. Trappes de train d'atterrissage, éléments de voilure et de fuselage ou pièces pour les nacelles moteurs, autant de familles de produits dans lesquelles le groupe s'est spécialisé pour des clients aussi prestigieux qu'Airbus ou Dassault Aviation.

Dans le cadre de contrats Risk Sharing Partner, de nombreux projets du bureau d'études sont menés en étroite collaboration avec les clients. Ceux-ci témoignent de la position de partenaire de premier rang qu'entretient l'ETI avec les principaux avionneurs.

Corse Composites Aéronautiques est aujourd'hui une entreprise de renommée internationale et possède 2 sites de production à proximité d'Ajaccio et de Tunis. Maillon incontournable du tissu économique corse, l'entreprise contribue fortement au développement du Pôle des Industries Aéronautiques Corse - PIAC - qui regroupe une dizaine d'entreprise locales, dont 5 sous-traitants de CCA. Cet acteur majeur du secteur industriel insulaire a ainsi permis l'émergence d'une véritable filière aéronautique dans la région.

## — Air Austral

Date de création : 1975

Activité : Compagnie aérienne dans l'Océan Indien

Dirigeant : Marie-Joseph MALE

CA 2018 : 395 M€

Effectif 2018 : 945

Siège social : Sainte-Marie (Réunion)

Fondé en 1975, Air Austral fait partie des compagnies aériennes de référence dans l'Océan Indien. Transportant chaque année plus d'un million de passagers, elle propose 14 destinations dont un vol Paris Charles-De-Gaulle vers la Réunion à raison de 12 vols par semaine.

Faisant face à la concurrence agressive de nouvelles compagnies à bas coûts, Air Austral a opté pour une stratégie de différenciation. L'ETI a élargi son offre en diversifiant sa desserte de la France continentale et la réouverture de Marseille et, surtout, en lançant la ligne directe Paris - Dzaoudzi - Mayotte permettant une liaison en 9 heures 45, contre le double auparavant. Elle améliore constamment ses services, par exemple avec l'option « délai de réflexion » garantissant le tarif durant 5 jours. L'entreprise a également misé sur l'agencement de ses cabines « haute contribution », avec l'objectif d'offrir le meilleur service aux passagers de sa classe affaires, qui représente un quart du chiffre d'affaires.

Air Austral s'affirme surtout comme la compagnie de desserte de l'Océan Indien. Afin d'accroître son rayonnement, la société est entrée au capital de la compagnie aérienne malgache, misant sur l'essor touristique comme futur relais de croissance et accompagnant le développement de son partenaire Air Madagascar.

Cette stratégie gagnante de différenciation permet à la compagnie réunionnaise de consolider sa sécurité financière et de résister à l'arrivée de nouveaux entrants aux modèles concurrentiels : tels sont les enjeux de la compagnie aérienne.

