



Mobile People | Mobile Enterprises | Mobile Europe

MobiliseSME en pratique

Résultats et leçons du programme pilote

MobiliseSME 

Le soutien financier du Programme de l'Union Européenne pour l'Emploi et l'Innovation Sociale (EaSI 2014-2020) a permis cette publication. Pour de plus amples informations, voir : <http://ec.europa.eu/social/easi>

Les informations publiées ici ne reflètent pas nécessairement la position officielle de la Commission Européenne.



Introduction – à propos du projet

Ce rapport se fonde sur l'évaluation finale du projet pilote MobiliseSME effectuée en milieu d'année 2017 par Technopolis et Henningsen Consult, ainsi que sur le Rapport Intermédiaire MobiliseSME de 2016. Les évaluateurs l'ont rédigé avec la confédération européenne d'entrepreneurs CEA-PME, qui leur en a passé commande. Il s'agit de présenter une vue d'ensemble de la mise en œuvre et des résultats du projet et d'y joindre de recommandations en vue de l'éventuelle application d'une telle politique d'échange européenne entre salariés des PME.

Le contexte du projet

De toute évidence, les PME constituent un des fondements de l'économie européenne. Dans l'Europe des 28, elles représentent 99,8 % des entreprises, 57,4 % de la valeur ajoutée et 66,8 % de l'emploi. En 2015, presque 23 millions de PME en dehors du secteur de la finance ont généré 3,9 trillions d'euros de valeur ajoutée et employé 90 millions de personnes¹. La santé, le dynamisme et la compétitivité des PME européennes sont donc d'une importance cruciale et même vitale pour le maintien et le développement de l'emploi et la création de richesses dans le cadre d'une économie de marché globalisée.

Un aspect peu étudié de la productivité des PME concerne la mobilité du personnel qualifié et des professionnels expérimentés entre entreprises de différents pays de l'UE, ce qui pourrait bénéficier aux salariés comme aux entreprises qui les enverraient ou les accueilleraient. Par exemple, les idées, les expériences de travail et les expertises du marché pourraient ainsi s'échanger et s'enrichir. Certes, des programmes de l'UE comme EURES et EaSI promeuvent la mobilité du travail et peuvent soutenir des PME et Erasmus pour les Jeunes Entrepreneurs se charge des plus jeunes et des perspectives d'avenir de leurs entreprises, mais il n'existe pas encore un programme s'adressant à l'ensemble des PME et de leurs équipes qualifiées et professionnelles.

Le projet

En conséquence, le projet **MobiliseSME** (Mobilité des professionnels et des salariés qualifiés des PME) – conçu et dirigé par la Confédération européenne des Entrepreneurs CEA-PME et financé par le programme de l'UE pour l'emploi et l'innovation sociale PROGRESS 2016-2017 – a pour objet d'évaluer la possibilité d'un échange transfrontalier entre salariés qualifiés de Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) au sein de l'Union Européenne et d'établir quels en seraient les bénéfices. Il s'agit de vérifier si une telle idée est réalisable et, si elle l'est, de mener à un programme d'échange à plus grande échelle, proposant aux salariés des MPME un système équivalent à celui d'Erasmus pour les étudiants des universités.

Le projet MobiliseSME a été **lancé en avril 2016** dans l'ordre des événements suivant :

- 1) Afin d'évaluer la faisabilité du projet MobiliseSME, des MPME de 20 pays et territoires différents ont été consultées par l'intermédiaire d'enquêtes et de groupes de discussion, qui ont permis de connaître leurs idées, leurs besoins et les bénéfices qu'elles pourraient tirer d'un tel programme. Près de 70 programmes d'échange ont été recensés et plus de 80 entretiens qualitatifs ont été menés avec leurs managers et leurs principaux acteurs, pour connaître leur point de vue et leur expérience et savoir si un système similaire à MobiliseSME était déjà en place. Une recherche sur les conditions légales de l'échange a complété cette procédure.
- 2) Exécution du programme pilote : en se fondant sur les étapes précédentes et ce qu'elles nous ont appris, réaliser un système d'échange au sein de l'UE entre salariés professionnels et qualifiés de PME. Le programme pilote a offert une base de données en ligne et un dispositif facilitant le couplage d'une entreprise émettrice avec une entreprise d'accueil, tandis que les partenaires du projet ont apporté une assistance pratique.
- 3) L'évaluation du programme pilote : faire un rapport sur l'ensemble du projet MobiliseSME et faire connaître ses résultats.

L'évaluation

L'évaluation de la phase pilote du projet MobiliseSME sert à comprendre le fonctionnement de ce système d'échange et à envisager son application dans un cadre plus large et durable.

La confédération européenne d'entrepreneurs CEA-PME a embauché une équipe d'évaluateurs indépendants provenant de Technopolis et Henningsen Consulting afin qu'ils examinent rigoureusement les opérations effectuées, considérant d'abord l'idée initiale puis sa réalisation dans l'échange effectif et les activités qu'il a entraînées. Ces deux aspects sont au fondement de ce rapport.

¹ Données tirées du rapport de la Commission européenne : Annual Report on European SMEs 2015/2016
https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf

Évaluer la faisabilité de MobiliseSME

Le projet MobiliseSME avait pour tâche principale de découvrir si les MPME et leurs salariés ressentent le besoin et le désir de s'inscrire dans un programme d'échange transfrontalier afin d'aller travailler pendant un à deux mois dans l'entreprise d'un autre État membre. Pour évaluer la faisabilité d'une telle idée, une procédure réfléchie a été soigneusement mise en place et suivie pas à pas. Les mesures suivantes ont été prises pour savoir s'il existait une demande pour ce programme dans au moins 20 États membres :

- Étudier l'état des lieux et la nécessité de prendre des mesures au niveau européen ainsi que la situation des entreprises
- Déterminer les différentes voies possibles pour une intervention de l'UE dans ce domaine, les éventuels bénéfices ou obstacles

Dans un premier temps, Technopolis et Henningsen Consulting ont recueilli des informations et analysé la demande dans des pays choisis, réunissant leurs résultats dans un rapport intermédiaire présenté à la confédération européenne d'entrepreneurs CEA-PME en octobre 2016². Ce document, préalable indispensable à la mise en œuvre de tout programme d'échange pilote, rapportait ce qui suit.

- **Actuellement, aucun système d'échange ne ressemble vraiment à MobiliseSME**, c'est-à-dire à un programme qui organise des échanges internationaux entre entreprises, avec l'intention de développer les compétences des salariés, en ciblant spécifiquement les PME à échelle européenne. Les systèmes les plus proches de MobiliseSME effectuent en général moins de 30 échanges par an.
- **Les systèmes d'échange déjà en place s'adressent à une grande variété de profils, que ce soit en âge, en ancienneté, en qualification ou par leur fonction.** Beaucoup d'entre eux se consacrent exclusivement aux professionnels hautement qualifiés ou aux jeunes gens. Étant donné que les systèmes déjà en place couvrent une grande variété de groupes cibles et que chacun répond à une demande spécifique du marché, MobiliseSME n'a aucune raison de se limiter à un groupe cible en fixant des critères d'âge, de qualification ou de fonction.
- **Il n'y a pas de durée parfaite de l'échange**, mais une grande variété d'arrangements possibles. Les échanges durent assez souvent quelques jours et dépassent rarement six mois. Un séjour bref semble donc suffire pour une formation efficace.
- **En général, la mobilité des salariés, que ce soit dans le privé ou le public, est connotée positivement** et des organisations y ont recours pour s'améliorer et former leurs salariés.
- **Lors de leur séjour à l'étranger, les salariés apprennent habituellement** de nouvelles méthodes et techniques et développent de nouvelles compétences et aptitudes. Ils se forment plus largement, en dehors de l'exercice de leur métier, par le croisement des cultures et la confrontation à un nouveau fonctionnement dans l'organisation et le pays d'accueil.
- **L'organisation d'accueil et son personnel** se forment auprès du salarié qu'ils accueillent, en apprenant les pratiques et les méthodes d'organisation de l'entreprise qui l'envoie et en enrichissant leur culture générale. L'organisation d'accueil attend de l'échange un renforcement de ses relations actuelles ou futures avec l'organisation émettrice.
- **L'organisation émettrice tire profit** de l'échange en améliorant les compétences du salarié qu'elle envoie. Il revient avec une connaissance plus approfondie, de nouvelles aptitudes et un réseau plus large – ce qui lui est utile comme à son employeur. En outre, l'organisation émettrice a appris à mieux connaître l'organisation d'accueil à la suite de l'échange ou pendant son déroulement. Elle s'attend à établir ou renforcer leur collaboration.

En conclusion, le rapport intermédiaire affirma que ces avantages, profitant au salarié, à l'organisation qui l'envoie et à celle qui l'accueille, se retrouveraient dans un programme tel que MobiliseSME, mais il pointa certains inconvénients comme l'obstacle de la langue et le manque de personnel dans les entreprises émettrices.

² MobiliseSME – Rapport dressant un état des lieux de la demande, de la situation, des possibilités et des obstacles pour un programme d'échange entre professionnels. Technopolis Group/Henningsen Consulting, octobre 2016.

Qui est intéressé par MobiliseSME ?

MobiliseSME intéresserait prioritairement les PME tournées vers l'exportation ou actives internationalement. Rien n'indique que ce programme attirerait certains secteurs plus que d'autres.

Les entreprises qui désirent accueillir des salariés d'un autre État membre/pays cherchent des professionnels qualifiés ayant achevé leurs études supérieures/universitaires ou (dans une moindre mesure) ayant suivi une formation professionnelle. Ils demandent rarement un personnel sans qualification, avec pour seul bagage des études secondaires d'orientation générale.

Les salariés qui souhaitent être détachés modulent leurs attentes selon les disponibilités. Leur demande se concentre sur les États membres du nord et de l'ouest de l'Europe – l'Allemagne et le Royaume-Uni en particulier. Aucun des 13 pays les plus récemment intégrés à l'UE ne se trouve parmi les 12 destinations les plus prisées.

Le projet MobiliseSME nous a confrontés à une première question : quel type et quel nombre de PME et de salariés pourraient vouloir participer à ce système d'échange ? Le rapport intermédiaire d'octobre 2016 analyse les résultats de notre recherche sur le sujet, faisant les remarques suivantes :

- D'après les réactions des participants aux enquêtes et aux groupes de réflexion, MobiliseSME attirerait un grand nombre d'entreprises. La plupart de nos interlocuteurs lors des enquêtes se déclarèrent qu'ils étaient intéressés par le programme (40.5%) ou qu'ils pourraient l'être (45%). Seulement 14.5 % d'entre eux déclarèrent qu'ils n'étaient pas intéressés. Les participants aux groupes de réflexion se montrèrent encore plus encourageants.
- Le résultat des entretiens qualitatifs indique que le programme intéresse parce qu'il s'adresse aux PME et qu'il complète les programmes EEN (fondé sur le couplage/partenariat entre entreprises) et EYE. Cependant, il prend en compte des entreprises plus matures et n'a donc pas ce défaut de s'adresser à des entrepreneurs au début de leur activité, précisément au moment où ils n'ont pas le temps d'organiser un échange à l'étranger.
- Lorsque le programme n'intéressait pas les participants, cela était dû à une situation économique spécifique (par exemple en Allemagne, où l'économie est actuellement florissante), ou à la difficulté de procéder à un séjour à l'étranger pour de nouvelles entreprises ou de petites entreprises comptant seulement quelques salariés tous indispensables, ou à la possibilité pour de plus grandes PME d'organiser un échange par elles-mêmes sans passer par le programme.
- En ce qui concerne les 50 % de participants qui ont trouvé le programme intéressant, ils ont souligné que MobiliseSME attirerait les entreprises tournées vers l'exportation ou les plus actives au niveau international et qu'en outre, les compagnies les plus petites pourraient difficilement se passer d'un de leurs salariés pour la durée de l'échange, ce qui laisserait MobiliseSME à des entreprises d'une certaine taille.
- D'un statut d'interviewés à l'autre, les avis concernant l'intérêt de MobiliseSME se partagent de la même manière. Un tiers des acteurs d'Enterprise Europe Network, d'EYE et d'autres responsables ont trouvé que MobiliseSME pouvait intéresser toutes sortes d'entreprises. Mais l'opinion dominante parmi eux reste que le programme est intéressant seulement si/pour... Peu d'entre eux l'ont jugé inintéressant pour qui que ce soit. Seuls les responsables de programme considèrent en majorité que MobiliseSME pourrait intéresser toutes sortes d'entreprises et en deuxième position qu'il pourrait être intéressant seulement si/pour certaines PME.

Quels sont les possibles avantages de MobiliseSME?

Au centre de MobiliseSME se trouve la notion d'intérêt partagé, ce qu'on appelle **une formule gagnant gagnant** où les PME d'accueil et d'envoi, ainsi que leurs salariés, tirent profit du projet.

L'équipe de recherche de Technopolis/Henningsen Consulting a demandé à des PME comment elles concevaient les possibles avantages de ce programme d'échange. Cette enquête a révélé que, pour elles, le principal avantage est de loin **l'apprentissage**. Sous ce rapport, les données recueillies montrent qu'un détachement permettrait d'améliorer significativement les compétences du salarié au sein de l'entreprise d'accueil – si elle est bien choisie.

Nous avons demandé à nos interlocuteurs (de potentielles entreprises d'accueil ou d'émission et leurs salariés) d'indiquer les principaux avantages qu'ils comptaient tirer de ce programme. En général, ils en distinguaient plusieurs, mais le plus important était **le développement des aptitudes et des compétences**, cité le plus souvent et comme ayant le plus de poids.

L'internationalisation des activités, qui regroupe l'élargissement du réseau à l'étranger, la possibilité de développer une activité dans le pays d'accueil et une nouvelle expertise du marché, constitue un autre avantage de premier plan. Nos interlocuteurs ont mentionné plus rarement la possibilité d'une collaboration entre entreprises d'accueil et d'émission.

Les salariés mettent pareillement au premier plan le développement des aptitudes et des compétences. Toutefois, ils espèrent également **avoir de nouvelles idées et développer leurs talents personnels** (par exemple pratiquer des langues étrangères, élargir leur réseau professionnel, travailler dans un contexte culturel différent, découvrir une nouvelle culture, etc.).

Cette enquête s'appuie sur des entretiens, où nos interlocuteurs mentionnèrent le plus souvent le développement des compétences du salarié. Pour les employés comme leurs employeurs, **l'élargissement du réseau et les nouvelles prises de contact** sont un avantage comme **le partage d'expérience et de connaissance**. Les entreprises soulignèrent également l'avantage qu'offraient l'accès à de nouveaux marchés ou une nouvelle connaissance du marché ou de possibles profits économiques.

En ce qui concerne **l'apprentissage** (le plus important des avantages selon nos interlocuteurs), il désigne **des compétences techniques et des idées sur les produits**, les services ou l'organisation, mais aussi **la pratique d'une langue ou de l'intégration dans une culture**. L'apprentissage mis à part, l'entreprise attend du salarié envoyé à l'étranger **l'enrichissement de son réseau international et de sa connaissance du marché**.

Ensuite, le salarié doit transmettre ses nouvelles connaissances à son entreprise d'origine. 77 % des entreprises espèrent découvrir ainsi un nouveau savoir-faire, ce que 43 % d'entre elles considèrent comme le principal avantage de l'échange. 73 % des entreprises d'envoi estiment que **des idées ou des approches nouvelles sur les produits, les services ou l'organisation** représentent un avantage et 35 % d'entre elles déclarent même que c'est le principal avantage. Les autres avantages consistent à **renforcer la collaboration** avec l'entreprise d'accueil (59% le mentionnent, 26% le mettent au premier plan) et à **étendre ou développer ses affaires** dans un autre pays (58% le mentionnent, 23% le mettent au premier plan). Les entreprises d'envoi y voient aussi une opportunité pour attirer de nouveaux salariés et la possibilité de profiter d'une période de transition où la charge de travail est moins lourde.

La méthodologie du rapport intermédiaire MobiliseSME de 2016

Le rapport intermédiaire de Technopolis/Henningsen Consulting s'appuie, entre autres, sur les informations recueillies auprès de :

- 35 responsables de programmes d'échanges, ainsi que 18 référents locaux d'Erasmus for Young Entrepreneurs (EYE)
- 30 acteurs clefs – coordinateurs et organisations d'entreprises au niveau national d'Enterprise Europe Network (EEN)
- 1,130 PME européennes par l'intermédiaire d'une enquête
- 150 PME d'Autriche, de Belgique, d'Estonie, de France, d'Allemagne, de Hongrie, d'Italie, des Pays-Bas, de Pologne, de Roumanie, d'Espagne et de Turquie, au sein de groupes de réflexion

MobiliseSME en pratique – Erasmus pour les salariés

Une fois achevées les phases de collecte et d'analyse d'informations, le programme pilote MobiliseSME a pu être lancé à Bruxelles en novembre 2016, lors d'une conférence qui fournissait une synthèse des informations et une introduction au fonctionnement du programme et était promue en ces termes :

Le projet MobiliseSME a pour but de tester la viabilité d'un programme d'échange destiné aux salariés des PME au sein de l'UE, à l'image du programme Erasmus dédié aux étudiants de l'université. Ce projet financé par l'UE évalue actuellement la possibilité d'un échange transfrontalier entre salariés et les avantages que pourraient en tirer les PME. Parmi ces avantages figurent au premier plan les opportunités offertes pour l'internationalisation des affaires et l'augmentation de la croissance, des recettes et des emplois.

Le programme MobiliseSME annonçait vouloir suivre les principes suivants :

But du programme : Ces échanges ont pour seul but l'apprentissage. Il est explicitement exclu d'en profiter pour combler un manque de personnel et effectuer des remplacements.

Types d'entreprises et de secteurs : Les entreprises visées par le programme sont les micro, petites et moyennes entreprises (MPME). Les entreprises d'une personne ont le droit de participer si elles ont une identité légale et un numéro de TVA. Les autres formes de travail indépendant sont exclues. Cependant, ce programme s'adresse également à un ensemble de professions libérales³. Les grandes entreprises (plus de 500 salariés) peuvent participer, mais seulement en tant qu'entreprises d'accueil. En principe, tous les secteurs sont les bienvenus⁴.

Pays éligibles : Les entreprises des États membres de l'UE, candidats ou potentiels candidats ou membres de l'AELE peuvent participer.

Salariés : Pour être éligibles, les salariés⁵ doivent avoir au moins 5 ans d'expérience professionnelle, ou bien trois ans d'expérience professionnelle et un diplôme d'université ou de lycée professionnel.

Durée des échanges : Étant donné que le programme est mis en œuvre sous forme expérimentale sur une période limitée, il n'est possible de choisir qu'entre quatre types de séjour : 2 semaines, 1 mois, 1 mois et demi et 2 mois.

Contrat d'échange : Pour être intégré au programme, l'échange doit se fonder sur un accord tripartite. Cet accord comprend une convention d'apprentissage qui précise l'intérêt qu'y ont les trois parties et les enseignements qu'ils en attendent.

Financement : Pendant l'échange, le salarié détaché continue à percevoir le salaire que lui verse habituellement son entreprise d'origine et ne peut pas être en congé payé ou non payé, en congé maladie ou en congé parental.

Le programme fournit un financement pour le voyage, l'hébergement et le coût supplémentaire de la vie. La somme maximale disponible a été fixée en fonction de celle accordée au programme Erasmus pour les Entrepreneurs. Une somme complémentaire est cependant disponible, en particulier pour les séjours les plus courts (augmentation au mois de 40% pour un séjour de 2 semaines, de 20% pour un séjour d'un mois et de 10% pour un séjour d'un mois et demi), puisque le coût en sera sans doute plus élevé. Ce financement se situe entre 567 € et 1 170 € pour un échange de deux semaines, 756 € et 1 560 € pour un échange de 4 semaines / un mois, 1 008 € et 2 080 € pour un échange d'un mois et demi et 1 260 € et 2 600 € pour un échange de 2 mois.

Participer plusieurs fois : le programme interdit explicitement à tout salarié de participer plus d'une fois. En outre, au sein d'une même entreprise deux salariés maximum peuvent participer à un échange et recevoir le financement qui lui est approprié. Les entreprises qui les accueillent ne recevant pas de financement, elles peuvent participer plusieurs fois au programme.

³ Lawyers, notaries, tax accountants, certified financial auditors, medical doctors, pharmacists, psychologists, architects, engineers.

⁴ However, in tourism and agricultural sectors only employees in management positions can participate. As to avoid any potential issues with posting and filling employee gaps, job agencies, HR consultancies and other professional intermediary services that deliver work power to third parties are not admitted.

⁵ An employee is defined as a person who works full-time under an employment contract of indeterminate duration. However, management/owners and self-employed meeting the criteria set out for companies are not excluded

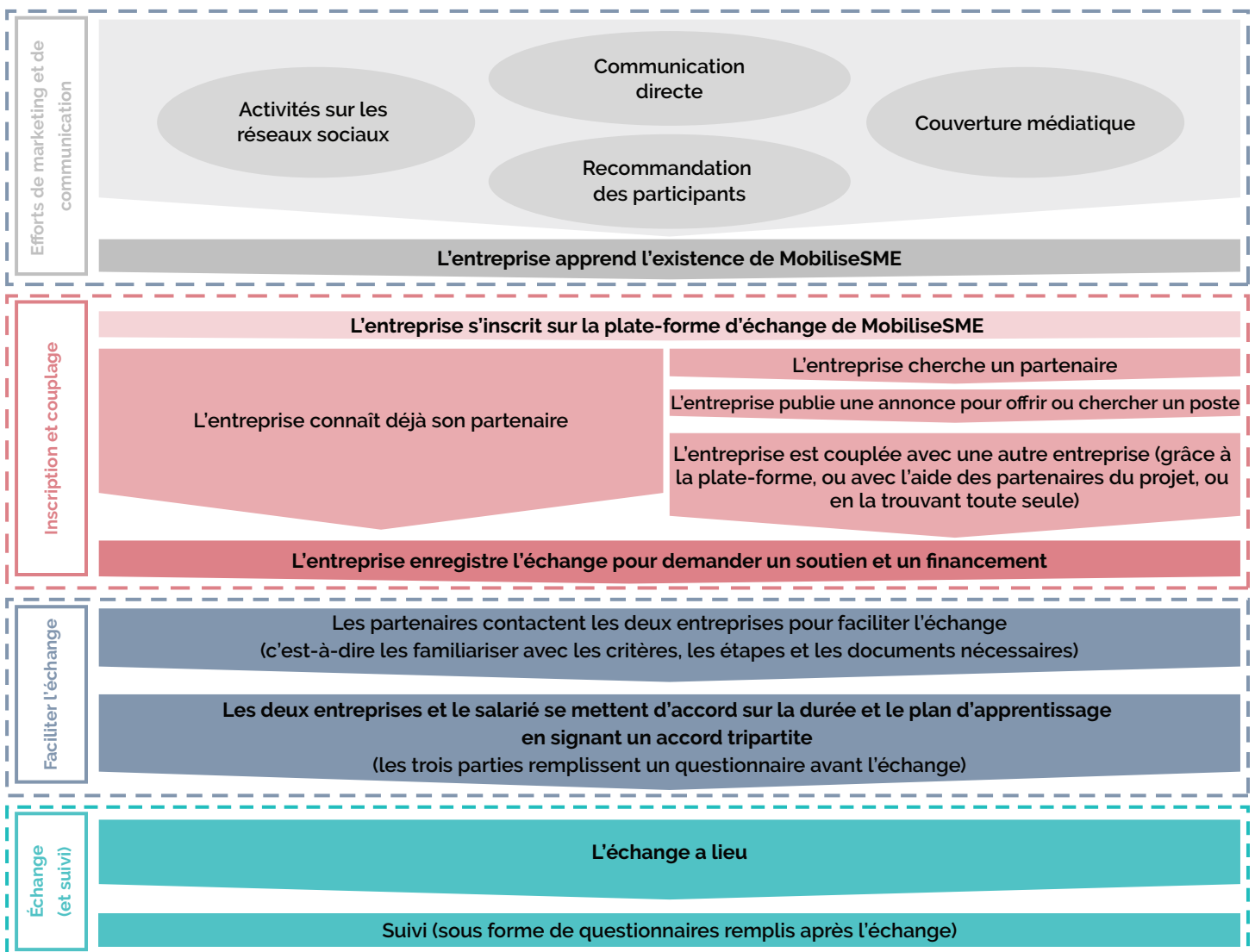
MobiliseSME – le programme en pratique

Promotion et publicité ont amorcé la mise en œuvre du projet. Ses partenaires ont multiplié les opérations de communication, en utilisant plus ou moins les mêmes voies : mails/newsletters, réseaux sociaux, articles informatifs, événements et surtout les interlocuteurs privilégiés des coordinateurs. Leur stratégie consistait principalement à trouver de potentielles entreprises d'envoi pour les amener à s'inscrire dans la base de données.

Pour faciliter le couplage des entreprises, le consortium responsable du projet avait mis au point une plate-forme qui visait à mettre en relation les entreprises d'envoi et les entreprises d'accueil à la recherche d'un échange. Les entreprises s'enregistraient, pouvaient laisser des annonces ou entrer des recherches et se voyaient proposer les entreprises qui leur correspondaient le mieux. Par la suite, deux entreprises qui s'associaient contactaient chacune le partenaire présent dans leur pays pour être aidées lors des étapes suivantes, c'est-à-dire pour trouver les documents administratifs nécessaires et les remettre, fixer la durée de l'échange, rédiger une convention d'apprentissage, etc. La plate-forme permettait de générer automatiquement des couplages possibles et économisait donc l'effort d'une recherche individuelle.

Suite au couplage de deux entreprises, un accord tripartite était de première importance : lui seul liait légalement, par contrat, les trois parties prenant part à l'échange qui devaient chacune le signer.

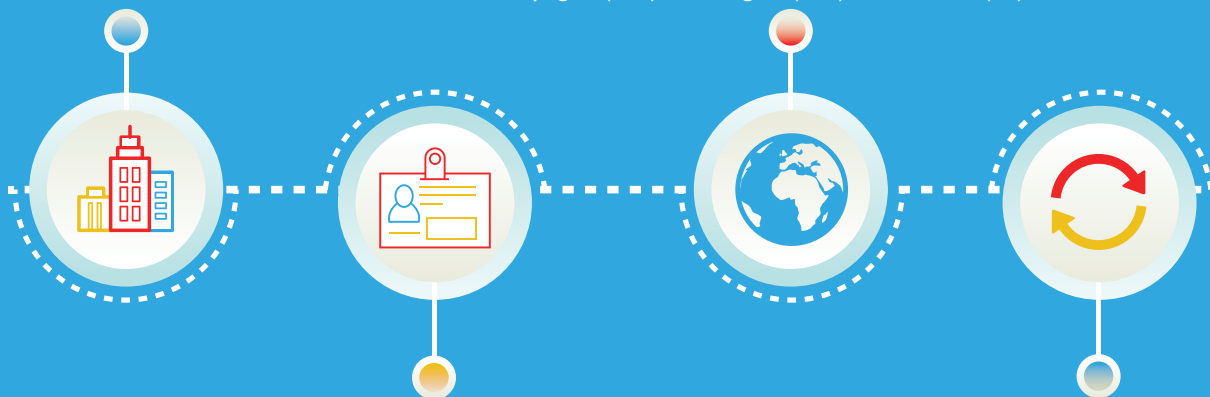
La clef de voûte de ce contrat était le plan d'apprentissage, qui devait décrire les enseignements qui seraient transmis et les principales activités qui seraient effectuées. Les entreprises d'envoi et d'accueil considéraient la plupart du temps le plan d'apprentissage comme une des conditions de leur participation. Une fois le contrat signé, l'échange pouvait avoir lieu.



MobiliseSME en chiffres

59 entreprises individuelles de 23 secteurs différents ont participé

17 pays différents (16 de l'UE plus TUR) ont participé à l'échange, le plus souvent l'Allemagne (15x), l'Espagne (13x), la Hongrie (10x) et l'Estonie (8x)



Les TIC, la communication & le marketing, les services de conseil et de comptabilité ont été les secteurs les plus actifs

82 % des échanges ont duré deux semaines ; 14% 4 semaines

24

24 hommes ont participé

20

20 femmes ont participé

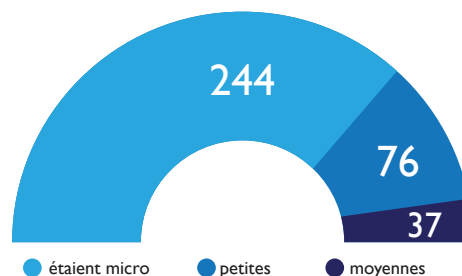
PLATE-FORME D'ÉCHANGE :

357

Le 30 juin 2017, 357 entreprises étaient enregistrées dans la base de données

102

Parmi elles, 102 avaient publié une annonce à la recherche d'un échange



LES SALARIÉS INTÉRESSÉS :

78%

Haut niveau d'études, diplôme d'université dans 78% des cas

64%

Principalement PDG, directeurs ou managers de haut niveau (64%)

60%

Dans leur trentaine ou leur quarantaine (environ 60%)

MARKETING :

55

55 articles publiés ont mentionné MobiliseSME

>24

Plus de 24 événements promotionnels

>1000

atteint plus de 1 000 entreprises

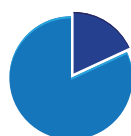
>26000

Les destinataires des newsletters étaient plus de 26 000

RÉSULTATS :

Toutes les entreprises d'accueil et d'envoi ont affirmé que

- le programme a permis de développer leurs compétences
- d'avoir de nouvelles idées et approches sur les produits, les services ou l'organisation du travail
- d'élargir leur connaissance du marché et leur réseau de contacts



En outre, plus de quatre entreprises sur cinq espèrent développer ainsi leurs affaires à l'étranger

Les salariés en visite ont particulièrement apprécié

- les compétences acquises,
- les nouvelles idées et l'inspiration,
- l'élargissement de leur réseau professionnel

La plupart des entreprises qui ont participé au projet espèrent développer ainsi de nouveaux services, produits ou pratiques

Cas d'étude de MobiliseSME – Les meilleures réalisations

MobiliseSME aide à la création d'un nouveau partenariat entre l'Écosse et la Hongrie

Entreprise d'envoi	GRANTiCON Kft. (Gárdony, Hongrie)
Entreprise d'accueil	Ideas Ltd. (Glasgow, Écosse, UK)
Date	Mai 2017 – Juin 2017

GRANTiCON Kft. est une petite entreprise située dans la ville de Gárdony, à 55 km de la capitale hongroise, Budapest. Depuis l'intégration de la Hongrie dans l'UE en 2004, l'entreprise a offert ses services de conseil et d'expertise dans le champ des financements européens.

« J'ai appris comment mettre en pratique les projets de l'UE. Cela n'aurait pas été possible sans MobiliseSME. »

Basée à Glasgow, en Écosse, **Ideas Ltd.** offre conseil et expertise dans le champ du développement économique et du respect de l'environnement, travaillant au point de rencontre entre ces deux domaines. Cette entreprise fournit des conseils, procède à des enquêtes de faisabilité, ainsi qu'à des analyses et des évaluations environnementales.

Les deux entreprises sont entrées en contact par l'intermédiaire de la plate-forme **MobiliseSME**. En mai 2017, István Gödör (en haut à gauche sur l'image), PDG de GRANTiCON, partit pour l'Écosse, bénéficiant du soutien de **MobiliseSME**. Chez Ideas, Steve Taylor (dans la deuxième image) l'a accueilli. Ce détachement avait principalement pour but de connaître les moyens de financement écossais pour le développement national et leur devenir après 2020.

« J'ai investi dans mon développement personnel et professionnel. »

István Gödör considère que cet échange a été très utile pour GRANTiCON comme pour lui-même, au niveau personnel. Il a acquis une connaissance approfondie des projets de développement dans le respect de l'environnement, avec une faible émission de carbone, a construit et renforcé une relation professionnelle avec Ideas et a connu deux projets concrets de développement financés par l'UE et par le gouvernement écossais afin de faire face aux défis du dérèglement climatique. L'échange a donné naissance à un partenariat entre les deux entreprises qui a toutes les chances de déboucher sur un projet commun qui viendra en aide aux zones rurales. En outre, il a appris comment fonctionnait le système écossais de financement par bourse, acquérant des compétences qui, selon lui, lui seront très utiles à l'avenir, quand GRANTiCON cherchera des financements. En se séparant de l'UE, l'Angleterre crée des difficultés, mais l'avenir ouvre également des opportunités dont de nouveaux partenariats peuvent tirer parti.



Bien qu'elle ne soit pas au cœur du programme, la découverte d'une nouvelle culture a été importante dans l'expérience d'István : l'Écosse a beaucoup à offrir. Plusieurs facteurs ont déterminé le succès de l'expérience d'István : tout d'abord, l'aide importante reçue sur les questions juridiques et les différents statuts des organisations ; ensuite, le soutien administratif et logistique de l'équipe de **MobiliseSME** avant et pendant le séjour ; enfin l'accord tripartite jugé utile par l'entreprise d'accueil, l'entreprise d'origine et son salarié en visite afin de mettre au clair leurs attentes et les raisons de l'échange.

Autres partenariats nés d'échanges

Échange en commerce numérique entre la Turquie et la Belgique

Avec l'aide de leurs référents nationaux en Belgique et en Turquie, l'agence digitale Teknoza a pris contact avec l'entreprise turque Aklar Aydınlatma, spécialisée en vente d'équipement électronique et d'aménagement intérieur qui compte se développer son commerce numérique. M. Burak Ak, commercial chez Aklar Aydınlatma, est allé travailler dans le QG de Teknoza pendant un mois, du 22 février au 22 mars. M. Ak a appris au personnel de Teknoza à gérer un portefeuille commercial, des techniques de marketing au service client.



Conseil dans l'industrie de la mode entre l'Estonie et le Royaume-Uni

Mme Tammearu de Triin Tammearu Konsult a pris contact avec Learn to Re-create Ltd., une entreprise britannique de formation et de production dans le domaine de la mode, établie comme une entreprise sociale. Triin souhaitait élargir ses horizons et avoir une expérience professionnelle hors de son pays d'origine. L'échange a dépassé ses attentes:

« La semaine de ma visite était justement pleine d'événements, comme des séminaires d'entreprise organisés par le ministère du Commerce international et une rencontre d'entreprises spécialisées dans le capital à risque, auxquels j'ai participé avec le personnel de Learn to Re-create. Une rencontre au niveau local a aussi été organisée dans l'immeuble de l'entreprise d'accueil, ce qui m'a permis de découvrir de nombreux aspects des affaires et même de me faire quelques contacts qui seront utiles à mon activité. »

Formation en soins beauté entre l'Italie et l'Espagne

L'échange d'Emanuele s'est déroulé entre deux PME italiennes : Art School soc. coop., centre de formation et école de coiffure, et D&D srl., commerce dans le même domaine:

« Je crois vraiment que ces expériences, pour ceux qui enseignent comme pour ceux qui apprennent, sont inappréciables, parce qu'elles sont très stimulantes. Cet échange dépasse largement mes attentes. »



Apprendre comment fonctionne l'UE de la Hongrie à la Belgique

L'association professionnelle hongroise qui représente les salariés du secteur hôtelier et de la restauration, VIMOSZ, a vu dans ce programme une chance de découvrir le fonctionnement de l'UE, en particulier dans la régulation des activités de ses membres. Dóra Szarvas, qui est partie en échange, conclut :

« Cet échange m'a donné ce que j'attendais. Mes collègues ici m'incluent dans leurs réunions et leurs activités. Je ne prends pas seulement connaissance du fonctionnement de Landmark Europe, j'apprends beaucoup sur les relations internationales, l'Union Européenne et la communication politique. »

Leçons à tirer du programme

Pertinence du programme et raisons de participer pour les entreprises

- ❖ En septembre 2017, 50 échanges au total ont été organisés. 44 d'entre eux, engageant 59 entreprises, ont été soumis à l'évaluation finale. 350 entreprises se sont intéressées au projet et 101 ont publié des annonces pour trouver des partenaires.
- ❖ Bien que nous puissions nous attendre à un grand nombre d'échanges si le projet était appliqué sur une plus grande échelle, la plupart des partenaires pensent qu'il ne serait possible d'en réaliser qu'entre 10 et 60 maximum par an dans leur pays.
- ❖ En multipliant cette moyenne de 30 échanges par les 28 États membres de l'UE, les échanges ne dépasseraient probablement pas la barre des 1 000 par an. Cette estimation s'appuie sur les prévisions des partenaires et donc sur les caractéristiques actuelles et la taille du réseau de partenariat qui porte cette phase pilote.
- ❖ Pour qu'un échange européen entre entreprises soit lancé avec succès et efficacité, il faut mobiliser plus d'entreprises et les convaincre de participer – réalisant la probabilité avancée.
- ❖ La plupart des entreprises intéressées par le programme sont des petites entreprises (moins de 5 salariés) ou des micro entreprises (auto-entrepreneuriat) : toutefois, les entreprises qui participent réellement sont plus grandes (plus de 5 salariés). Cela est particulièrement évident dans le cas des entreprises de 2 salariés ou moins : 42 % d'entre elles se sont inscrites sur la plate-forme, mais 15 % ont participé à un échange.
- ❖ Aucun secteur n'a dominé et aucune tendance générale ne peut même être identifiée. Toutefois, les TCI, la communication et le marketing et les services de conseil et de comptabilité semblent être les secteurs les plus prometteurs pour ce type d'échange.
- ❖ Les entreprises préfèrent envoyer que recevoir un salarié. La demande est également asymétrique entre pays européens, avec des entreprises de 12 pays récemment intégrés à l'UE voulant envoyer des salariés aux 15 pays intégrés depuis plus longtemps, sans demande inverse correspondante.
- ❖ 86 % des échanges entrepris ne l'étaient pas entre pays voisins et ne mettaient donc pas en jeu des régions frontalières. Tout au plus, 14 % des échanges ont eu lieu de part et d'autre d'une frontière.
- ❖ Parmi les participants, l'apprentissage, apportant de nouvelles compétences, est la première raison de participer. Le but du programme et la motivation des entreprises coïncident donc parfaitement.

Communication

- ❖ La clef du succès pour MobiliseSME est une communication efficace visant les participants potentiels pour les intégrer au programme. Les partenaires du projet MobiliseSME ont beaucoup investi en communication et en publicité, ayant recours à une multitude de moyens : entretien individuel, information en ligne, réseaux sociaux, médias traditionnels. Le plus efficace pour attirer l'attention a été l'entretien individuel par courrier, téléphone ou lors d'un événement.
- ❖ En général, les efforts de communication ont eu le plus d'impact au niveau local, par la communication directe entre les partenaires locaux et les participants potentiels, dans leur langue natale. Tous les partenaires rapportèrent que cette stratégie prenait du temps et qu'il était compliqué de présenter une idée nouvelle et relativement complexe comme MobiliseSME. Pour cette raison, le programme a mis du temps à prendre son essor.

Efficacité de l'organisation

- ❖ Le programme a été **bien conçu et mis en œuvre**. Les critères d'éligibilité concernant les entreprises et les salariés ont bien fonctionné et n'ont pas diminué l'attrait du programme de manière notable. L'accord tripartite, incluant le plan d'apprentissage, a bien su structurer l'échange.
 - ❖ En pratique, la plate-forme n'a pas joué de rôle dans la génération de la plupart des échanges qui ont eu lieu lors de la phase pilote du programme. Dans les trois quarts des cas, les entreprises participantes se connaissaient déjà, la mise en relation n'était donc pas nécessaire. Dans les autres cas, les partenaires ont couplé manuellement les entreprises qui se correspondaient.
 - ❖ Dans l'ensemble, plus de ressources humaines que prévu étaient nécessaires de la part des partenaires du projet à cause de l'aide concrète dans le couplage des entreprises et des conseils précis à toutes les parties qu'ils ont dû fournir. La mise en œuvre générale du projet en a été ralentie. Cependant, tous les partenaires se sont montrés contents d'avoir lancé MobiliseSME et aimeraient continuer à être partenaires.
-

Leçons à tirer du programme

- ❖ La durée d'échange actuelle (qui s'étage de deux semaines à deux mois) semble répondre à la demande potentielle et la plupart des participants s'en sont déclarés satisfaits. Inclure les échanges de deux semaines a été une bonne décision, puisqu'en pratique la plupart des échanges ont eu cette durée.
- ❖ Les participants ont été très satisfaits de l'ensemble de l'organisation, de la coordination et des conseils reçus par les partenaires. En général, la différence de langues n'a pas posé problème et la majorité des participants a indiqué que le soutien financier suffisait à couvrir les coûts supplémentaires. Cependant il y eut quelques difficultés soulevées par la langue et un certain nombre de problèmes avec des bourses qui ne couvraient pas le coût du voyage et de la vie.

Efficacité des dépenses

- ❖ MobiliseSME étant au stade expérimental, il a un coût plus élevé qu'un programme implanté depuis longtemps, d'autant plus qu'il a été mis en œuvre sur une courte période de son effectuation.
- ❖ MobiliseSME a occasionné une dépense d'environ 1,42 million d'euros au total. Ce prix couvre tous les coûts, y compris les activités qui ne sont pas liées à la mise en œuvre du projet pilote, comme les conférences, les voyages, la recherche, l'évaluation et l'audit.
- ❖ Si nous écartons les coûts liés à ces activités annexes et 25 % des dépenses dues à l'administration du projet afin d'évaluer le prix des 54 échanges (50 d'entre eux ayant eu lieu et 4 ayant été annulé pour un cas de force majeure), nous arrivons à une moyenne de 6 700 € par échange environ. Si nous prenons en compte 50 échanges en incluant les dépenses dues à l'administration du projet, la moyenne par échange est de 11 170 €.

Efficacité

- ❖ Le projet a été **un succès**, répondant aux attentes des participants et même les dépassant. Les couplages entre entreprises ont été appréciés, les salariés en visite avaient les qualifications requises et se déclarent très contents de leur travail et des tâches entreprises.
- ❖ Les participants sont **très satisfaits** des résultats de l'échange. Toutes les entreprises d'envoi et d'accueil ont affirmé que le projet avait permis le développement de leurs compétences, la découverte de nouvelles idées et approches sur les produits, les services et l'organisation du travail et l'enrichissement de leur connaissance du marché et de leur réseau de contacts. Les salariés en visite se montraient particulièrement contents de cette opportunité de développer de nouvelles aptitudes, de trouver de nouvelles idées et de l'inspiration et d'améliorer leur réseau professionnel.
- ❖ Pour la plupart des entreprises d'envoi et d'accueil et leurs salariés, les résultats ont dépassé, parfois de beaucoup, leurs attentes.
- ❖ Comme prévu, le développement des compétences et l'enrichissement des connaissances (comme apprendre de nouvelles approches et méthodes et les expérimenter) sont les principaux résultats du programme. Cela s'est produit par un échange réciproque de méthodes et d'informations entre salarié en visite et entreprise d'accueil et, plus largement, par l'immersion du salarié dans un environnement étranger. Les nouveaux contacts à l'étranger ont été un deuxième résultat clef.
- ❖ Dans l'ensemble, les entreprises d'envoi et d'accueil ont de grandes espérances concernant les retombées de l'échange sur les affaires. La plupart d'entre elles espèrent développer de nouveaux services, produits ou pratiques suite au projet. En outre, plus de quatre entreprises sur cinq espèrent développer leurs activités à l'étranger grâce à cet échange. Ces effets semblent venir du renforcement et de l'expansion de la collaboration avec l'entreprise couplée. L'échange a apparemment moins d'impact sur une internationalisation plus large.
- ❖ Rien n'indique que le programme a eu des effets inattendus de taille. Mais quelques problèmes ont été soulevés par les différences de langue et la durée de l'échange.

Valeur ajoutée

- ❖ Un programme qui soutient les échanges internationaux entre entreprises au sein de l'UE **apporte de la valeur ajoutée à l'UE à différents niveaux**. Il apporte de la valeur au moment de la conception en offrant son soutien à des échanges qui sinon n'auraient pas eu lieu, comme au moment de la réalisation en entraînant un développement des affaires qui sinon n'aurait pas été possible.
- ❖ La clef de cette valeur ajoutée est l'internationalité du programme d'échange, qui permet aux salariés de travailler à l'étranger, d'y découvrir une autre culture et d'autres marchés dans le secteur qu'ils connaissent et d'acquérir ainsi une vue d'ensemble.

MobiliseSME – Appliquer les leçons apprises

Dans l'ensemble, le programme MobiliseSME a été **un moyen d'apprentissage important**, qui aura sûrement des retombés dans l'avenir professionnel des entreprises et des salariés qui ont participé. Tirant les leçons des considérations exposées plus haut, nous énumérons ci-dessous **nos recommandations pour le lancement d'un programme d'échange entre entreprises**. Elles en suivent les principales étapes : marketing et communication, inscription, couplage et mise en œuvre, ainsi que des conseils sur l'organisation générale.

Marketing et communication

Pour que le programme attire davantage de participants et puisse donner tout son potentiel, **la communication et le marketing sont cruciaux**. La communication devrait se concentrer sur les points et les pistes qui suivent :

- ❖ Les ressources disponibles pour la communication devraient être allouées en priorité aux partenaires locaux, en vue d'améliorer le plus possible leurs outils et leurs moyens de communication et de s'assurer que la communication ait lieu dans leur langue natale. Étant donné la complexité du projet, la publicité et l'affichage ont peu de chances d'attirer des participants potentiels. Par contre, la communication par l'intermédiaire de services de conseil, y compris ceux qui soutiennent l'internationalisation des PME, aurait beaucoup d'effet.
- ❖ Afin de trouver les participants les plus appropriés au programme, la communication devrait s'adresser en premier lieu aux petites entreprises de plus de deux salariés, parce qu'elles se couplent plus facilement avec une autre entreprise, à l'opposé des microentreprises ou des entreprises de un ou deux salariés. En outre, il pourrait être utile de viser plus systématiquement les moyennes entreprises.
- ❖ Dans l'ensemble, trouver des entreprises d'accueil est plus difficile que de trouver des entreprises d'envoi. Puisque l'accueil d'un salarié demande plus d'efforts, plus de ressources devraient être consacrées à la communication avec les entreprises d'accueil et à leur recrutement.
- ❖ Selon nos informations, l'intérêt pour le projet comme la réelle participation au projet indiquent que les échanges ont tendance à se faire de l'Est vers l'Ouest ou entre pays de l'Ouest. La stratégie de communication et de recrutement devrait prendre en compte ces tendances et porter une attention particulière aux pays d'accueil les plus recherchés. Si une vaste offre d'entreprises d'accueil n'est pas disponible dans ces pays très demandés, le projet coûtera plus cher et ne pourra pas se réaliser pleinement.
- ❖ L'avantage d'un échange transnational entre entreprises n'est pas immédiatement évident. Il n'est donc pas facile d'en faire la promotion auprès de potentiels participants. Cependant, dans sa phase pilote, il a largement bénéficié à ses participants qui, pour la plupart, souhaitent participer de nouveau. Il peut donc être très utile de présenter les échanges effectués lors du pilote, de prendre des exemples dans la vie réelle pour montrer comment les entreprises tirent profit de ce programme. À cette fin, les participants opéreraient comme des ambassadeurs du programme.

Inscription et couplage

Pour que l'inscription et le couplage soient efficaces, il faut considérer les points suivants :

- ❖ Amélioration de la base de données. Pour coupler des entreprises sur grande échelle, l'automatisation de leur identification doit être plus efficace. Dans le cas contraire, seules les entreprises connaissant déjà une autre entreprise intéressée procéderont à un échange, ou bien des financements conséquents seront nécessaires pour coupler manuellement les entreprises. Afin que la plate-forme fonctionne, il faut optimiser sa base de données, améliorer l'interface de l'utilisateur et ses fonctionnalités et collecter plus d'informations sur les entreprises. Plus de ressources doivent être consacrées à la conception et à la validation de cet outil.
 - ❖ Bien qu'une plate-forme exhaustive et facile à utiliser soit une première étape vers un couplage réussi, l'aide manuelle des partenaires restera sans doute indispensable dans bien des cas. Pour que ce service soit assuré également partout et qu'il n'entraîne pas des dépenses déraisonnables, il faudrait élaborer un service standard d'aide au couplage, qui permettrait aussi de répondre aux attentes des participants et de les garder intéressés.
-

MobiliseSME – Appliquer les leçons apprises

Mise en œuvre

En général, la conception et la réalisation du programme **ont bien fonctionné**. Cependant quelques adaptations pourraient l'améliorer. Les résultats de sa phase pilote montrent qu'il vaudrait mieux :

- ❖ Garder l'accord tripartite. Les plans d'apprentissage ont été particulièrement utiles à l'organisation des échanges et devraient rester obligatoires.
- ❖ Maintenir les différents critères de sélection du salarié, tout en permettant une certaine flexibilité dans des cas particuliers. L'expérience et l'éducation étaient mises en avant pour éviter que le programme ne serve à exploiter de la main-d'œuvre relativement bon marché en la déplaçant dans un autre État membre. Cependant, en pratique, cette mesure a exclu des entreprises familiales qui auraient aimé envoyer des membres de leur famille, jeunes et relativement inexpérimentés, apprendre la gestion d'entreprise. Nous pourrions donc améliorer le programme en dispensant les membres de la famille qui possède l'entreprise de ces prérequis. De même, si le programme veut s'adresser à plus de personnel en dehors des fonctions managériales, il faut qu'il gagne en flexibilité.
- ❖ Préserver le soutien financier fourni au salarié participant à l'échange. Financer le voyage et le séjour est une condition indispensable de participation pour la plupart des entreprises. Les contributions suffisent en général à pourvoir aux besoins. Toutefois, une somme complémentaire, pouvant aller jusqu'à 500 € supplémentaires par échange, couvrirait l'ensemble des frais supplémentaires déboursés par les entreprises.
- ❖ Ne pas modifier les durées d'échange proposées actuellement. Bien que quelques participants auraient trouvé utile que le séjour soit plus long, en pratique très peu ont choisi de longs séjours. La durée maximale de deux mois peut répondre aux attentes différentes. Bien que certains participants indiquent que l'échange devrait durer moins de deux semaines, nous conseillons de maintenir cette durée minimale, indispensable pour que l'apprentissage soit approfondi.
- ❖ Enfin, pour que le programme continue d'être suivi et évalué, les partenaires du projet devraient continuer à enregistrer régulièrement les réactions des participants, en fonction d'un ensemble de critères communs.

Organisation et administration

La recherche d'un financement pour ce programme n'est pas l'objet de cette évaluation. Toutefois, si un consortium de partenaires est formé **afin de réaliser le projet ou de le soumettre à un autre essai**, il devrait considérer les aspects suivants :

- ❖ **Couvrir tous les pays concernés.** Si la participation s'étend aux 28 pays de l'UE, les partenaires doivent être présents dans chacun d'entre eux. Il n'est pas réaliste de supposer que des partenaires peuvent susciter un véritable intérêt pour le projet en dehors de leur pays d'origine.
 - ❖ **Importance des adhérents.** Pour que les partenaires puissent atteindre et impliquer le plus de participants possible, il faut choisir ceux qui ont de nombreux membres couvrant un large réseau de petites et moyennes entreprises.
 - ❖ **Expansion graduelle des échanges.** Pour optimiser le couplage des entreprises, le programme devrait se développer progressivement en favorisant certains secteurs, en commençant par ceux qui semblent présenter le plus de potentiel. Les résultats des échanges récents indiquent que la communication et le marketing, les TIC et les services de conseil et de comptabilité semblent les secteurs les plus prometteurs.
 - ❖ **Prévision.** Pour que les salariés aient le temps de planifier leur séjour, il vaudrait mieux étendre le programme sur plus d'un an.
-

Partenaires du consortium responsable du projet MobiliSME

Le consortium responsable du projet a pris en charge, sous l'égide de la confédération European Entrepreneurs CEA-PME, l'administration, la mise en œuvre et l'application de MobiliseSME.

ADEGI (Spain) - Asociacion De Empresarios De Gipuzkoa – L'Association des Entreprises de Gipuzkoa est une organisation privée qui facilite les affaires dans cette province du nord-est de l'Espagne depuis plus de 35 ans .

AFDEE (France) – L'Association Française des Dirigeants d'Entreprise en Europe inscrit les entrepreneurs intéressés dans un réseau européen dynamique, associé à la confédération CEA-PME (voir plus bas).

BDG /SBA (Belgium) - Belgisch-Deutsche Gesellschaft / la Société Belgo-Allemande a servi les intérêts partagés des deux pays, dans les domaines culturel, social et commercial, depuis plus de 50 ans.

BVMW (Germany) - Bundesverband Mittelständische Wirtschaft, Unternehmerverband Deutschlands E.V – L'Association Fédérale Allemande des PME représente plus de 530 000 entreprises (en incluant les associations membres) couvrant près de 10 millions de salariés.

European Entrepreneurs CEA-PME (Belgique) (Partenaire en chef) – European Entrepreneurs CEA-PME – La Confédération Européenne des Associations de Petites et Moyennes Entreprises est une fédération dont le siège est à Bruxelles et qui compte actuellement 14 associations européennes de PME parmi ses membres, représentant environ 600,000 entreprises qui emploient plus de 14,5 millions de salariés.

CONFAPI (Italie) - Confederazione Italiana Della Piccola E Media Industria – La Confédération italienne des PME, fondée en 1947 afin de représenter les besoins et les intérêts des petites et moyennes entreprises italiennes, représente à présent près de 154 000 entreprises employant 1,9 million de salariés.

EVEA (Estonie) - Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsioon – L'Association des PME d'Estonie est la seule organisation indépendante représentant les petites et moyennes entreprises en Estonie, qui vise depuis 1988 à protéger leurs intérêts et renforcer leur compétitivité.

MÜSIAD (Turquie) - Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği – L'Association Indépendante des Industriels et des Entrepreneurs est une ONG fondée en 1990 par un groupe d'entrepreneurs turques qui compte aujourd'hui plus de 2 000 membres.

PÁTOSZ (Hongrie) - Pályázatírók és Tanácsadók Országos Szövetsége – L' Association Nationale des Managers et Consultants de Subventions a été fondée en 2004 et s'efforce depuis 2015 d'étendre son réseau de partenaires et d'associés, afin d'incorporer 300 nouvelles PME parmi ses membres.

PTIR (Romania) - Asociația Patronatul Tinerilor Întreprinzători din România – L'Association des Jeunes Entrepreneurs de Roumanie est une ONG nationale opérant au niveau européen, comptant 2 500 PME parmi ses membres, qui emploient 100 000 salariés.

Partenaires associés **EFIP** - the European Forum of Independent Professionals – Le Forum Européen des Professionnels Indépendants est une collaboration européenne entre des associations nationales qui représente bénévolement plus de 10 millions d'indépendants dans leurs recherches, leur promotion et leurs programmes.

ESBA - the European Small Business Alliance – L'Alliance Européenne des Petites Entreprises défend les intérêts des PME et des indépendants européens depuis Bruxelles. Avec ses membres, ses associés et ses accords de coopération, l'Alliance représente aujourd'hui presque un million de petites entreprises, réparties dans 35 pays européens.

FES - Friedrich Ebert Stiftung – la Fondation Friedrich Ebert est la plus ancienne fondation politique en Allemagne. Institution sans but lucratif, elle fonctionne de manière indépendante et cherche à promouvoir une société plurielle pour répondre aux défis contemporains.

Remerciements

L'auteur de ce rapport souhaite remercier les partenaires et les participants du programme MobiliSME pour leur aide et leur disponibilité lors de ce processus d'évaluation.