

CAHIERS DE L'ACADEMIE

Juin 2008

N°11

COMMENT ENCOURAGER LE DEVELOPPEMENT PERENNE DE L'ENTREPRENEURIAT EN FRANCE ?

30 Propositions

l'Academie
SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIERES

EN PARTENARIAT AVEC

sage

S O M M A I R E

EDITO DE WILLIAM NAHUM ET AGNÈS BRICARD.....	5
EDITO DE EDOUARD SALUSTRO ET THOMAS LEGRAIN.....	7
EDITO DE PASCAL HOUILLON	9
EDITO DE GÉRARD RIGOLLET.....	11
MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL	13
REMERCIEMENTS	15
1. A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE À TRAVERS LA FORMATION.....	17
1. DIAGNOSTIC.....	18
2. PROPOSITIONS	20
2. A PROPOS DU FINANCEMENT DE LA CRÉATION D'ENTREPRISES.....	27
1. DIAGNOSTIC.....	28
2. PROPOSITIONS	30
3. A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DES PME	35
1. DIAGNOSTIC.....	36
2. PROPOSITIONS	39
4. A PROPOS DE LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES.....	45
1. DIAGNOSTIC.....	46
2. PROPOSITIONS	47



L'Académie se veut toujours force de proposition en vous présentant son cahier numéro 11 sur le développement pérenne de l'entrepreneuriat en France.

Les mesures politiques en faveur de la création et du développement pérenne des entreprises se sont amplifiées et multipliées depuis dix ans, facilitant le passage à l'acte d'entreprendre.

A cet égard, la loi sur l'initiative économique de 2003, dite « loi Dutreil », a constitué une avancée majeure en :

- simplifiant la vie du créateur et son installation (libre capital des Sarl, domiciliation du créateur) ;
- adaptant la protection et les cotisations sociales au début d'activité (activités occasionnelles, cotisation unique pour le salarié créateur) ;
- permettant aux salariés de franchir le pas plus aisément (formation, congé, clause d'exclusivité) ;
- favorisant le financement des projets (apports au capital, taux d'usure, recours aux obligations).

Dans le même temps, les pouvoirs publics ont élargi la gamme des produits de financement et de garanties à l'intention des créateurs et repreneurs via OSEO.

L'arsenal des outils paraît aujourd'hui suffisamment étoffé, au regard du niveau historiquement élevé des créations d'entreprises depuis 2003.

Pour autant, un certain nombre d'idées nouvelles, concrètes et innovantes ont pu être identifiées et formalisées dans le cadre du rapport publié par l'Académie des sciences techniques, comptables et financières. Elles ont pour objectif de contribuer au développement de l'esprit d'entreprendre, d'améliorer le financement de la création d'entreprise, d'encourager le développement des PME ou encore d'assurer leur pérennité.

Il est intéressant de noter que les mesures qui sont détaillées dans les pages suivantes peuvent pour certaines d'entre elles paraître atypiques, voire décalées, dès lors qu'elles ne s'inscrivent pas dans le cadre classique des mesures législatives auquel nous habituent traditionnellement les nombreux rapports qui ont été écrits sur le sujet.

Ce rapport traduit très clairement une volonté d'unifier et d'améliorer un certain nombre de dispositions existantes en évitant de contribuer par la suggestion d'un trop grand nombre de nouveaux dispositifs à l'inflation législative, réglementaire et procédurale nuisible à l'efficacité de notre économie.

Les mesures qui sont proposées sont simples d'application, cohérentes et en harmonie avec l'écosystème qui entoure les PME, ambitieuses dans leur portée et mobilisatrices pour l'ensemble des acteurs politiques et économiques qui s'intéressent problématiques liées à l'entrepreneuriat.

Gageons que ce rapport retiendra l'attention des décideurs politiques et économiques de notre pays et que nombre des mesures proposées seront mises en œuvre dans les mois qui viennent !

Nous remercions chaleureusement les membres du comité de pilotage, toutes celles et ceux qui ont contribué à l'aboutissement de cet ouvrage et notre partenaire sage pour son soutien dans cette réalisation.

WILLIAM NAHUM

Président de l'Académie des Sciences
et Techniques Comptables et Financières

AGNÈS BRICARD

Présidente du Club Secteur Public du Conseil
Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables



Il y déjà longtemps que notre pays court, sinon avec succès, du moins avec une incontestable conviction, après une progression significative de la population des petites et moyennes entreprises.

Pourquoi ces efforts répétés, voire crispés ne débouchent-ils pas sur un résultat satisfaisant. D'où vient cette relative stérilité ?

Peut-être un sociologue à la fois pétri d'humanisme et de culture économique pourrait trouver là, motif à une série d'interrogations, de recherches et de comparaisons, lui valant un succès d'estime du genre « Prix Nobel des PME ».

Sans prétendre nous substituer à cet éminent penseur au profil d'ailleurs purement virtuel, nous osons avancer que les 30 propositions qui sont offertes par l'Académie à la réflexion de ses membres et, plus généralement au grand public, apportent un début de réponse à cette lancinante question.

Que le lecteur se rassure : il n'entre pas dans nos intentions d'en faire l'exégèse qui conduirait à un quelconque Eldorado. Plus simplement, nous nous contenterons de saluer comme il convient quelques idées, concepts, pratiques qui nous paraissent éviter les idées reçues, les propos convenus.

Avant tout, il se dégage de ces propositions, quelques « impulsions » qui donnent à l'ensemble une tonalité novatrice et rafraîchissante. Parce qu'il faut trancher, nous vous en proposons quatre :

- Insuffler l'esprit d'entreprendre à travers la formation sous toutes ses formes,
- Instaurer un esprit de « chevalerie contractuelle » de la part des grandes entreprises,
- Favoriser l'accompagnement des créations d'entreprises au moins aussi décisif que leur financement,
- Non seulement attirer les patrimoines privés importants vers la création d'entreprises innovantes mais surtout réserver cette mesure exclusivement à l'investissement direct.

Autour de ces grandes orientations qui, mises en œuvre simultanément ouvriraient la voie à la volonté d'entreprendre et favoriseraient l'esprit d'actions fécondes, le rapport fourmille de projets dont certains vous sont familiers comme l'urgence de la formation et l'intégration anticipée des jeunes au sein de l'entreprise. D'autres paraîtront plus novateurs comme la promotion de « l'entrepreneuriat académique ». De même s'agissant du financement de la création d'entreprises, l'incitation répétée à l'investissement direct,

la promotion du crédit-bail comme mode de financement de transfert de technologies des grands groupes vers les jeunes entreprises, la création d'un véhicule d'investissement européen font figure d'apports inédits. Enfin, le développement et la pérennité des PME ont suggéré aux auteurs du rapport, des mesures telles que la création d'un fonds de garantie – risque jeune entreprise – ou le recours accru au mandat ad hoc avec un accompagnement adapté.

Au total, cet ensemble dynamique s'inscrit dans un écosystème « revivifiant » adossé à des mesures simples, accessibles et réalistes.

Reste maintenant à faire en sorte que tous les acteurs concernés : candidats à l'entrepreneuriat, grandes entreprises, établissements financiers, consultants de toutes origines, ... conjuguent leurs talents, leurs moyens et leurs efforts pour que notre pays retrouve sa place parmi les « leaders ».

EDOUARD SALUSTRO

Président d'honneur du Conseil
Supérieur de l'Ordre des
Experts-Comptables

THOMAS LEGRAIN

Président de TL Conseil et du Networking
& Business Club

Sage, grand partenaire de l'Académie, s'implique dans la diffusion des savoirs



Comment encourager le développement pérenne de l'entrepreneuriat en France ?

Sans doute, comme le propose ce cahier, en partant des expériences vécues des dirigeants d'entreprises. Qui mieux qu'un entrepreneur impliqué dans son activité au quotidien peut permettre l'émergence de réponses adaptées aux enjeux de l'entreprise et de la fonction de dirigeant ?

Le dirigeant est l'homme clé, à la fois gestionnaire et visionnaire. Il concrétise ses projets et anticipe les mutations économiques de son environnement. Pour cela, il est important qu'il soit accompagné dans sa démarche car on ne s'improvise pas entrepreneur !

Cet accompagnement repose d'abord sur les retours d'expériences et l'échange entre pairs. C'est pour cette raison que j'ai décidé de créer l'Institut Sage. En plaçant le dirigeant au centre des préoccupations, l'Institut Sage entend accompagner les entrepreneurs à passer avec succès le cap des mutations majeures, qu'elles soient liées à leur activité ou à l'environnement de leur entreprise. Pour ce faire, l'Institut s'appuie sur des expertises diligentées et enrichies d'études, d'apports d'économistes, d'universitaires et de dirigeants d'entreprises dans l'exercice de leurs fonctions.

Son premier thème : la sécurisation durable du repreneur d'entreprise et de son projet. Comment réussir sa reprise dans la durée alors que 30% des reprises échouent dans les sept ans suivant la signature de la transaction ? Quels sont les chantiers prioritaires ? Comment faire de la reprise une nouvelle impulsion pour l'entreprise ?

PASCAL HOULLON

Président de Sage en France



Sage

10 rue Fructidor
75834 PARIS CEDEX 17
Tél : 01.41.66.21.21
Fax : 01.41.66.22.01
www.sage.fr



De nombreuses mesures pour permettre et faciliter la création d'entreprises existent déjà et les mesures politiques variées contribuant à permettre aux porteurs de projets de passer à l'acte de la création se sont multipliées depuis les dix dernières années.

Les résultats sont là : 321 000 créations d'entreprises en 2007, nombre en croissance régulière depuis plusieurs années.

Cependant au-delà de l'acte de création, il y a d'autres challenges pour le chef d'entreprise créateur : développer son entreprise et faire en sorte que ce développement soit pérenne. Le rapport publié par l'Académie des Sciences Techniques Comptables et financières fait des propositions originales et novatrices pour permettre au chef d'entreprise créateur de franchir les caps souvent fatidiques des trois ou cinq ans suivant la date de création.

Cette notion de développement pérenne est essentielle car c'est sur elle que repose la création d'emplois et donc l'avenir de l'économie française.

Nombreuses sont les initiatives concernant les jeunes étudiants et le rôle des établissements scolaires et universitaires en matière de création d'entreprise et comme le montre ce rapport des améliorations sont encore possibles et nécessaires. Mais l'esprit d'initiative, la prise de risque, l'envie de mettre en jeu sa responsabilité pour créer une entreprise doivent également être pris en compte, valorisés et aidés financièrement notamment pour les salariés désireux de « passer à l'acte » et de pouvoir transformer un projet en réalité concrète.

Les réseaux facilitateurs pour créer une entreprise existent et sont souvent efficaces pour permettre d'amorcer des initiatives. L'accompagnement nécessaire du créateur pour développer son entreprise exige l'intervention de différents opérateurs qui apportent les ressources variées, expériences ou garanties afin de consolider le montage initial pour lui permettre de franchir les différentes étapes de l'accès à la pérennité d'activité. Les assureurs font partie de ces opérateurs, et Gan Assurances par ses initiatives et ses propositions originales contribue et accentue régulièrement cette contribution en prenant en compte toutes les vicissitudes que le créateur ou le repreneur d'entreprise peut rencontrer au cours de son expérience entrepreneuriale.

Ce rapport grâce à ses propositions originales, cohérentes et pour certaines rapidement applicables interpelle tous les acteurs concernés par l'entrepreneuriat et son développement. Gan Assurances s'associe pleinement à ces propositions.

Les décideurs politiques et économiques pourront prendre des décisions opportunes qui permettront à tous les acteurs concernés par la création d'entreprise et plus généralement par le développement de l'entrepreneuriat de pouvoir agir dans les meilleures conditions d'efficacité.

GÉRARD RIGOLLET

Directeur des partenariats de GAN Assurances

Membres du groupe de travail

- **Agnès BRICARD**, Présidente d'honneur de l'Ordre des Experts-Comptables Paris Ile-de-France, Présidente du Club Secteur Public du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables
- **Alain CLOCHE**, Consultant indépendant en Ressources Humaines
- **Albert CREPALDI**, Consultant indépendant en Ressources Humaines
- **Thomas LEGRAIN**, Président de TL Conseil, Président du Networking & Business Club
- **Gérard RIGOLLET**, Directeur des partenariats de GAN Assurances
- **Edouard SALUSTRO**, Président d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables
- **Thierry VIQUERAT**, Président de Microstructures
- **Tita ZEITOUN**, Présidente du Club Développement Durable du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

R E M E R C I E M E N T S

Nous tenons à remercier tout particulièrement **Jean-Pierre Alix**, Président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et **Vincent Baillot**, Président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes qui ont accepté de relire le rapport avec un œil critique et nous ont permis d'en améliorer le contenu grâce à une série de remarques et de suggestions particulièrement pertinentes.

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes celles et tous ceux qui nous ont apporté leur soutien en acceptant de nous consacrer un temps précieux tout au long de la rédaction du rapport.

Jérôme Artz, Avocat Associé au sein du cabinet Jacques Barthélémy et Associés

Jean-Michel Bonnichon, DG d'ABC arbitrage

Olivier Basso, Professeur, Singleton Institute (Bruxelles)

Béchir Chebba, Président de l'Union Nationale des Associations Agréées (UNASA)

Dominique Ceolin, PDG d'ABC arbitrage

Jean-Guy Degos, Professeur des Universités, Président du jury du diplôme d'Expertise Comptable, Directeur du Master Comptabilité Contrôle Audit à l'Université de Bordeaux IV

Jacques Diemer, Président de l'Union Francilienne des Centres et Associations UFCA), Président du Centre de Gestion et de l'Association Agréés de la Région Parisienne

Jean-Bertrand Drummen, Président du Tribunal de Commerce de Nanterre

Micheline Fargeix, Présidente du Tribunal de Commerce d'Evry

Alain Fayolle, Professeur et directeur du centre de recherche en entrepreneuriat à EMLYON, Professeur visiteur à la Solvay Business School (Bruxelles), Chercheur au CERAG (université Pierre Mendès France de Grenoble)

Daniel Forestier, expert-comptable et commissaire aux comptes, Président de Ferco

Philippe Germak, Professeur, Directeur de l'Institut des techniques économiques et comptables du Conservatoire national des Arts-et-Métiers (CNAM-INTEC)

François Hurel, Président du forum de l'entrepreneuriat de l'OCDE

Elisabeth Lacroix-Philips, Associée, cabinet d'expertise comptable ABC

Francis Marquant, ancien Président de Syndex, cabinet d'expertise comptable spécialisé dans les comités d'entreprise

Michael Ohana, Président de Crossknowledge

Philippe Paillet, Président de la Fédération des Centres de Gestion Agréés (FCGA)

Nicole Pellegrin, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Responsable de la spécialité Stratégie Contrôle Expertise du Master MIE de l'Université de Marne la Vallée

Pierre Préjean, expert-comptable, commissaire aux comptes

Olivier Samama, expert-comptable et commissaire aux comptes, membre du CIP Paris Ile-de-France

Patrick Sousana, expert-comptable et commissaire aux comptes, juge consulaire responsable de la prévention au tribunal de commerce de Pontoise

Louis Sultan, expert-comptable, commissaire aux comptes

Georges Teboul, Avocat à la Cour

1 A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE À TRAVERS LA FORMATION

1. Diagnostic :

Pour réduire le chômage, innover et accélérer sa croissance, la France a besoin d'entrepreneurs capables de créer de nouvelles entreprises et développer celles qui existent. Or tout le monde s'accorde à dire qu'entreprendre dépend en grande partie d'une culture, d'un état d'esprit, d'une éducation reçue dès son jeune âge. **L'enseignement de l'entrepreneuriat et la formation des entrepreneurs apparaissent dès lors comme étant des points clés du développement de l'esprit d'entreprendre en France.**

Pour convaincre les étudiants diplômés de créer, voire de reprendre une entreprise, plutôt que d'opter pour la voie du salariat classique, il semble nécessaire d'agir simultanément sur trois leviers :

- atténuer les freins culturels qui déprécient le statut d'entrepreneur, notamment à travers une promotion active et positive de l'entrepreneuriat ;
- diminuer les risques (perçus et réels), par une meilleure préparation des étudiants à la création et à la reprise d'entreprises ;
- réduire les inconvénients matériels immédiats qui sont induits par la création d'une entreprise en mettant en place une politique fiscale et sociale adaptée.

Si la promotion de l'entrepreneuriat auprès des étudiants n'a pas pour objectif de les transformer systématiquement en créateurs d'entreprises, il existe un intérêt réel à promouvoir l'entrepreneuriat auprès des jeunes à travers plusieurs actions :

- la sensibilisation durant les études secondaires ;
- la formation à l'entrepreneuriat dans le cadre de l'enseignement supérieur ;
- la détection de talents et de projets ;
- l'accompagnement des projets portés par des étudiants.

Ces diverses actions visent avant tout à développer chez les jeunes une culture de l'esprit d'entreprendre qu'ils pourront exprimer de multiples manières. Elles permettent de développer chez eux un savoir, un savoir faire et un savoir être dans le domaine de l'entrepreneuriat.

La promotion d'aptitudes et d'attitudes entrepreneuriales à tous les niveaux d'enseignement doit être une priorité politique. Il faut considérer comme enjeu pédagogique majeur dans les années qui viennent le rôle des établissements d'enseignement secondaire et des établissements d'enseignement supérieur dans la promotion d'une culture entrepreneuriale chez les jeunes, ainsi que dans la mise à disposition des compétences nécessaires pour les informer, les former et les accompagner.

On pourrait légitimement penser que si le système éducatif français dans son ensemble intégrait davantage et plus en amont des études la dimension entrepreneuriale, l'aversion au risque diminuerait, le statut de créateur d'entreprises et de dirigeant de PME serait revalorisé et l'esprit d'entreprendre se développerait chez les jeunes.

Au niveau de l'enseignement secondaire

(collèges et lycées), les élèves sont très rarement sensibilisés à l'entrepreneuriat et plus généralement au monde de l'entreprise et du travail. Il apparaît prioritaire de diffuser auprès des jeunes une image positive de l'entreprise ; de montrer que les dirigeants de PME et de grandes entreprises sont loin d'une certaine image relayée par les médias dénonçant des patrons voyous et/ou des prédateurs de la finance internationale.

1 A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE À TRAVERS LA FORMATION

Au niveau de l'enseignement supérieur

différentes approches ont été mises en place à ce jour :

- des séminaires permettant à des groupes d'étudiants de travailler sur une simulation de création d'entreprise ;
- une spécialisation en entrepreneuriat en fin de cursus ou au titre de la formation continue
- des filières comprenant plusieurs cours visant à sensibiliser les étudiants à l'entrepreneuriat à travers un mixte d'enseignements théoriques et de dispositifs d'accompagnement pour ceux qui ont un projet de création d'entreprises.

En ce qui concerne la formation continue,

les salariés sont peu sensibilisés à la culture entrepreneuriale en entreprise. Alors que les formations en entrepreneurship sont très développées dans les grands groupes anglo-saxons, elles sont quasiment inexistantes dans les grandes entreprises françaises. Les salariés qui veulent créer ou reprendre une entreprise sont, en règle générale, peu accompagnés. De leur côté, les créateurs d'entreprises qui veulent se former au management d'une PME n'ont que peu de possibilités d'accès à des formations, compte tenu de leurs contraintes d'emploi du temps et de budget.

Quel que soit le projet pédagogique mis en place par les établissements, ils devront intégrer certains éléments clés qui sont favorables au développement de l'esprit d'entreprendre :

- **reconnaître que le critère d'excellence ne se limite pas à la seule excellence scolaire** mais peut s'exprimer de multiples manières. Le fait même d'accepter et de valoriser diverses formes d'excellence est de nature à favoriser le développement d'une culture entrepreneuriale ;
- accepter dans les matières académiques un savoir livresque qui soit imparfait et **encourager la prise de décision** à partir de ce seul savoir. Cette situation est caractéristique des situations auxquelles un entrepreneur est amené à faire face quotidiennement ;
- promouvoir et valoriser la curiosité et l'ouverture au monde extérieur. Encourager les étudiants à s'intéresser aux autres, à leurs désirs latents ainsi qu'à leurs besoins. Ceci constitue une des principales caractéristiques de l'entrepreneur ;
- encourager le développement d'une vie étudiante qui laisse une part au jeu, à la fête, aux initiatives et à un certain désordre. Ce type d'ambiance est propice à l'entrepreneuriat ;
- cultiver l'envie de créer par le jeu ou le concours ;
- utiliser les études de cas pour faire découvrir aux étudiants qu'entreprendre est possible ;
- enseigner le management de projet afin d'aider les jeunes à transformer une idée en une réalité concrète ;
- développer chez les étudiants la capacité à prendre des décisions en les obligeant par exemple à choisir tout ou partie de leurs cours ainsi que leurs spécialisations et la manière dont ils veulent orienter leur carrière professionnelle et construire leur projet de vie.

Apprendre à gérer une entreprise ne constitue que l'une des facettes de la démarche entrepreneuriale, qu'il convient d'envisager au sens large. Les compétences et attitudes entrepreneuriales constituent en effet, au-delà de leur application à l'activité économique, un atout pour l'ensemble de la société et un moyen de favoriser l'épanouissement individuel.

L'apprentissage de l'esprit d'entreprendre implique, en fait, le développement de qualités personnelles, telles que la créativité, la ténacité et le sens de l'initiative et des responsabilités, utiles dans la vie de tous les jours et dans n'importe quelle activité professionnelle.

Si de nombreuses activités liées à l'esprit d'entreprendre sont actuellement mises en œuvre à tous les niveaux d'enseignement, l'enjeu consiste à les intégrer dans les programmes afin qu'elles puissent s'inscrire dans un cadre cohérent, propice au développement de l'esprit d'entreprendre en France.

2. Propositions :

- 1- **Créer avec le soutien du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi une fondation dédiée à l'entrepreneuriat qui permettrait de donner une forte visibilité à l'entrepreneuriat ainsi que davantage de moyens financiers à un certain nombre d'actions concrètes et innovantes.**

Cette fondation devra notamment mobiliser le mécénat d'entreprises, à l'instar de ce qui a été réalisé au Québec dès le début des années quatre-vingts avec la fondation de l'entrepreneurship (www.entrepreneurship.qc.ca) et plus récemment en Belgique, en 2003, avec la création de la fondation Free (www.freefoundation.be).

La parole et la participation active, y compris financière, des entrepreneurs devront faire partie des principales caractéristiques de la fondation et constitueront de fait un gage de succès.

En Belgique comme au Québec, les ministères en charge de l'économie et du développement des entreprises ont joué un rôle important pour le portage politique de ces projets.

Le World Entrepreneurship Forum (www.world-entrepreneurship-forum.com), événement mondial dédié à l'entrepreneuriat, co-organisé par EMLYON et KPMG et réunissant des grands patrons, des élus, des médias pourrait être l'occasion de débattre du projet de fondation. Il aura lieu les 13, 14 et 15 novembre 2008 à Evian.

Les fonds collectés par la fondation permettraient le financement de projets structurants à fort potentiel de démultiplication. Cela répondrait à une réelle demande des acteurs sur le terrain, qui peinent à monter des actions, faute de financements, notamment des actions de sensibilisation et de formation en amont de la création.

- 2- **Créer une Université de l'Entrepreneuriat entièrement fondée sur de l'enseignement à distance (e-learning), accessible à tous les étudiants :**

L'Open University en Angleterre est construite sur le modèle de l'enseignement à distance, même si elle n'est pas exclusivement orientée sur des formations dans le domaine de l'entrepreneuriat. Plus de 1000 formations à distance sont disponibles via Internet et plus de 200000 personnes sont formées chaque année. Quelques centaines de tuteurs professionnels répondent aux questions des étudiants.

1 A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE À TRAVERS LA FORMATION

Il existe à l'heure actuelle en France plusieurs centaines de modules interactifs développés par des professeurs de l'enseignement supérieur et des sociétés de conseil en management.

Exemple : 300 modules de formation e-learning de 30 minutes chacun et un millier de questionnaires ont été développés par la société Crossknowledge (www.crossknowledge.com), en partenariat avec une soixantaine de professeurs de grandes écoles de commerce ainsi qu'avec l'Ordre des Avocats.

Parmi tous les modules de e-learning déjà développés, un certain nombre concernent l'entrepreneuriat (rédaction d'un business plan, gestion comptable et financière, négociation avec des clients, créativité, gestion de la propriété intellectuelle, ...). S'ils peuvent être adaptés ou complétés, **il y a matière à créer en France une Université de l'Entrepreneuriat qui serait accessible en ligne gratuitement à tous les étudiants.**

Une très grande partie des coûts de développement pourrait être prise en charge dans le cadre du plan de promotion du e-learning de la Commission Européenne.

Il est possible, en fonction du budget alloué au projet, d'envisager de **mettre en place également un système de tutorat** permettant de répondre aux questions que peuvent se poser les étudiants. On pourrait notamment étudier la faisabilité d'ouverture d'une ligne téléphonique réservée aux jeunes de moins de 25 ans qui pourrait par exemple être gérée par l'APCE (www.apce.com).

Grâce aux systèmes d'évaluation, il sera possible de mesurer le niveau avant et après les formations à distance et donc d'avoir une mesure de la progression des étudiants dans le domaine de l'entrepreneuriat (notamment sur le modèle de ce qui existe en Belgique).

3- Imposer comme un standard l'existence d'une structure d'accompagnement des créateurs d'entreprises dans l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur :

Les étudiants porteurs de projets doivent pouvoir **trouver au sein de leur établissement des moyens humains et techniques pour les accompagner dans le processus de création.** Au même titre qu'il existe une bibliothèque ou un centre informatique dans tous les établissements d'enseignement supérieur, on devrait systématiquement y trouver une structure d'accompagnement des créateurs d'entreprises.

Cette structure rassemblerait les compétences humaines dont ils peuvent avoir besoin (juristes, financiers, entrepreneurs, ...), mais également un certain des outils et des documentations utiles pour entreprendre (contacts, fiches, dossiers, ...).

Ces structures pourraient dans certains cas se transformer en véritables **incubateurs internes, avec mise à disposition de locaux et de moyens techniques, en plus de moyens humains.** Des investisseurs devront être associés à cet incubateur, afin de favoriser le financement des projets retenus.

Les établissements d'enseignement supérieur devront faire en sorte de valider des crédits de formation dans les cursus lorsque les étudiants créent leur entreprise en cours de formation.

La création de structures d'accompagnement des créateurs d'entreprises au sein des universités et des grandes écoles devrait leur permettre progressivement de devenir des lieux incontournables de la création d'entreprises et de l'entrepreneuriat en général.

4- Inclure dans tous les cursus licence et master un stage obligatoire « Assistant du dirigeant ».

Cette mesure s'inspire du stage « bras droit » mis en place dans le cadre d'HEC Entrepreneurs (<http://www.hec.fr/masteres/programmes/entrepreneur.html>).

Durant ce stage, qui pourrait avoir une durée minimum de 2 mois, l'étudiant serait directement rattaché au dirigeant de l'entreprise. Ce contact direct lui permettrait d'appréhender de manière très concrète la direction d'une entreprise.

Comme il existe infiniment plus de dirigeants de PME que de grandes entreprises, l'immense majorité des stagiaires se trouvera de fait confrontée à la gestion quotidienne d'une PME, au contact d'un dirigeant qui dans bien des cas sera le créateur ou le repreneur de l'entreprise. **Ce contact avec un entrepreneur leur permettra de se familiariser avec l'entrepreneuriat, d'appréhender concrètement les enjeux, les risques et les difficultés liés à la direction d'une entreprise.**

5- Donner une place centrale aux formations professionnelles afin de contribuer à placer la dimension professionnelle au cœur de l'offre de formation :

Il convient d'aller vers une application intelligente et conforme de la réforme LMD (Licence-Master-Doctorat) dans les universités (notamment du décret n° 2002-482 du 8 avril 2002), qui favorise les formations assurant la meilleure employabilité aux jeunes :

- **les formations professionnelles (BTS, DUT, licences pros) doivent être encouragées :**
 - valorisées par des dotations horaires spécifiques,
 - développées en liaison avec les territoires,
 - dispensées en partenariat avec des professionnels,
 - effectuées le plus souvent possible en apprentissage,
- **les étudiants des licences professionnelles doivent systématiquement pouvoir bénéficier d'un atelier de sensibilisation à la création et à la reprise d'entreprises.** Un tel atelier doit être organisé en partenariat avec les organismes professionnels compétents pour mettre en place de véritables projets adaptés au secteur ou à la branche,

En instaurant la dimension professionnelle au cœur de l'offre de formation, ces actions sont fondamentales pour le devenir des étudiants et participent à la **réforme culturelle qui permettrait d'ouvrir la voie à la mise en place de formations entrepreneuriales dans tous les cursus de l'enseignement supérieur.**

1 A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE À TRAVERS LA FORMATION

6- Encourager le développement de programmes spécialisés « Création de projets » développés entre plusieurs établissements d'enseignement supérieur issus de différents pays européens :

Ces programmes de type Master seraient une occasion de rapprochement entre des institutions originaires de différents pays européens. Ils permettraient aux projets qui verraient le jour de démarrer avec la perspective de desservir deux marchés à la fois (par exemple la France et l'Allemagne) ; ce qui permettrait d'espérer des taux de croissance plus proches de ceux des start-ups créées aux Etats-Unis.

7- Mettre en place une base de données recensant les offres et demandes de stages et de missions dans les PME :

Cette base de données faciliterait la mise en relation entre les jeunes à la recherche de stages qui sont obligatoires et les PME qui n'ont pas forcément les compétences et les moyens de recruter les stagiaires qui ont le profil idéal compte tenu de leur activité.

Elle serait établie avec des critères de classification précis pour l'entreprise (année de création de l'entreprise, secteur d'activité, taille, taux de croissance du chiffre d'affaires, part du chiffre d'affaires réalisée à l'International, ...) comme pour le candidat (âge, filière et niveau d'étude, durée souhaitée du stage, ...).

Elle pourrait prendre la forme d'un site Internet semblable à celui du Centre d'Information pour le Volontariat à l'International (www.civiweb.com) pour le Volontariat International en Entreprise (VIE).

Cette base de données pourrait recenser non seulement des offres et demandes de stages dans des PME en France, mais également à l'international, en liaison avec le programme VIE d'Ubifrance.

8- Reconnaître l'entrepreneuriat comme une discipline de recherche à part entière :

Pour que la recherche en entrepreneuriat se développe, autrement dit que les jeunes chercheurs s'orientent vers cette discipline et puissent être correctement recrutés dans les universités, **le Conseil National des Universités (CNU) devrait accepter de créer une nouvelle section qui s'intitulerait « entrepreneuriat », « entrepreneuriat et PME » ou encore « Entrepreneuriat et innovation ».**

Créer cette nouvelle section permettrait de reconnaître l'utilité et surtout la légitimité de la recherche en entrepreneuriat qui a encore en France beaucoup de mal à se faire accepter contrairement à la plupart des autres pays, notamment les Etats-Unis et le Royaume-Uni.

L'Etat pourrait ainsi créer chaque année des postes de maîtres de conférences et de professeurs dans cette discipline jugée prioritaire.

Une telle mesure ne coûterait rien à l'Etat dès lors que l'on peut imaginer que des postes profilés en

droit, en économie ou en gestion seront réorientés en entrepreneuriat. On aurait ainsi un levier d'action extraordinaire pour promouvoir l'entrepreneuriat comme discipline d'enseignement.

9- Former des professeurs à l'enseignement de l'entrepreneuriat :

Un des principaux problèmes dans le processus de formation à l'entrepreneuriat est la formation en amont des professeurs. Il s'agit donc d'une priorité à traiter.

Il semble indispensable de former les professeurs à l'esprit d'entreprise et à la culture entrepreneuriale afin qu'ils soient capables de :

- changer leur regard et celui de leurs étudiants face au risque qui devra être valorisé et à l'échec, qui ne devra pas seulement être toléré, mais considéré comme un élément à part entière d'un parcours de réussite,
- développer les matériels pédagogiques et éventuellement conduire des recherches dans le champ de l'entrepreneuriat,
- participer au fonctionnement des réseaux régionaux, nationaux et internationaux dédiés à l'entrepreneuriat,
- promouvoir l'enseignement des pratiques pédagogiques qui développent l'esprit d'entreprendre.

Ceci devrait permettre d'accroître la professionnalisation d'un corps spécifique d'enseignants chercheurs et de contribuer à la reconnaissance de la discipline dans ses différentes dimensions.

Cette recommandation sous-entend que des actions de formation de formateurs soient organisées tant au niveau de la formation initiale qu'au niveau de la formation continue des enseignants.

L'Académie de L'Entrepreneuriat (www.entrepreneuriat.com) pourrait jouer un rôle accru dans la formation des enseignants à l'entrepreneuriat, puisqu'elle compte parmi ses membres des professeurs qui sont experts dans le champ.

Ces formations devraient éviter de prendre la forme de cours magistraux. Elles devraient donner lieu à des missions réelles et concrètes sur le terrain, dispensées par des professeurs qui prendraient le statut de tuteurs.

10- Encourager et valoriser les stages des enseignants en entreprise :

Tous les professeurs de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur devraient être fortement incités à **réaliser tous les ans ou tous les deux ans un stage d'une ou plusieurs semaines en entreprise.**

La réalisation ou non de ces stages en entreprise devra être formalisée comme un des éléments pris en compte dans l'évaluation des enseignants, avec la prise en charge des frais réels de déplacement et des frais de séjour.

1 A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE À TRAVERS LA FORMATION

Une mesure complémentaire pourrait consister à mettre en place **un stage obligatoire pour tous les nouveaux professeurs de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur**. Ce stage devra être réalisé pendant leurs études supérieures ou dans les trois ans qui suivent leur prise de fonction. Il devra se faire dans une PME de moins de 150 personnes et avoir une durée minimum de trois mois.

2 A PROPOS DU FINANCEMENT DE LA CRÉATION D'ENTREPRISES

1. Diagnostic :

L'accès aux financements, et en particulier au crédit bancaire, fait partie des difficultés régulièrement mentionnées par les chefs d'entreprise au stade de la création ou dans les toutes premières années d'exercice.

On ne peut que constater qu'il est difficile encore aujourd'hui pour les jeunes entreprises de se constituer le fonds de roulement nécessaire pour financer leur exploitation et autofinancer leurs investissements. Le remboursement de la TVA sur les achats, conditionné à l'obtention de chiffre d'affaires, entraîne quant à lui un besoin de financement supplémentaire, surtout pour les entreprises technologiques qui ont des dépenses immédiates importantes sans pour autant pouvoir prétendre avoir des revenus pendant une période souvent assez longue pouvant aller de plusieurs mois à un ou deux ans.

Toutes ces difficultés renvoient le plus souvent à des fonds propres insuffisants ou mal évalués au stade de la création, ce qui peut aller jusqu'à mettre en péril l'entreprise après un ou deux ans d'activité si elle n'a pas trouvé un banquier ou un investisseur en capital susceptible d'accompagner son démarrage.

Il faut avoir conscience que ce sont les entreprises qui sont correctement capitalisées qui génèrent des emplois et qui sont pérennes.

- En moyenne on note qu'un emploi est créé au bout de trois ans par les entreprises individuelles qui sont la plupart du temps très faiblement capitalisées contre 10 pour les sociétés capitalisées entre 75.000 et 750.000 euros,
- Le taux de survie après cinq ans passe quant à lui d'environ 40% pour les sociétés dont le capital initial est inférieur à 8.000 euros à 60 % pour celles qui disposent d'un capital initial d'au moins 15.000 euros.

On observe que plus d'un tiers des entreprises sont créées en France avec moins de 5.000 euros de capital, les trois quarts avec moins de 15.000 euros et moins de 1,5 % avec plus de 100.000 euros. En proportion, il y a deux fois plus d'entreprises en Grande Bretagne qui sont créées avec un capital initial supérieur à 100.000 euros, ces entreprises créant de fait 100.000 emplois de plus en Grande Bretagne qu'en France.

Si un grand nombre de mesures visant à améliorer le financement de la création d'entreprise ont été mises en place en France ces dernières années, plusieurs dispositifs restent encore aujourd'hui mal connus des entrepreneurs et des investisseurs potentiels. Aussi de nombreux acteurs ont-ils du mal à s'y retrouver. Pour ne citer qu'un exemple, notons que plus de 1.200 aides ou subventions locales, nationales ou européennes existent en France et sont attribuées à moins de 10% des créateurs d'entreprise ... Cette dispersion rend chaque mesure limitée et insuffisamment attractive, d'autant plus que la plupart ont un plafond d'application nettement trop bas.

Les crédits bancaires sont rares puisqu'ils concernent environ 20% des créations d'entreprise, sachant que 40% des entreprises capitalisées à hauteur de 15.000 euros sont concernées. Ce chiffre continue à croître avec l'augmentation des fonds propres de la jeune entreprise puisque 70% des entreprises qui sont capitalisées à plus de 75.000 euros ont accès à un crédit bancaire.

Le capital investissement a connu depuis la fin des années 1990 un vif développement en France, grâce notamment au lancement des FCPI puis des FIP. Néanmoins, la France se situe à un niveau intermédiaire

2 A PROPOS DU FINANCEMENT DE LA CRÉATION D'ENTREPRISES

en Europe : les sommes investies en capital investissement représentent 0,5% du PIB en France loin derrière les Pays-Bas, la Suède ou le Royaume-Uni, où leur montant équivaut à 1 point de PIB.

Par ailleurs, on a pu observer par ailleurs ces dernières années un désengagement des banques du secteur du capital investissement en raison de l'augmentation des exigences en fonds propres pour le financement de telles activités dans le cadre de la réforme des ratios prudentiels (Bâle II).

Enfin, il est à noter qu'environ deux tiers des opérations de capital investissement sont des LBO et ne concernent donc pas les entreprises nouvellement créées.

On constate très souvent que les investisseurs qui interviennent en amorçage sont confrontés à :

- L'allongement des cycles d'investissement,
- L'accroissement des besoins de financement,
- L'absence de valeur accordée par les marchés financiers et les industriels au franchissement de cette étape amont.

Les fonds d'investissement sont donc nombreux à se concentrer naturellement sur l'étape suivante de développement qui consiste en la transformation d'un projet industriellement et/ou commercialement validé en une société profitable ayant un réel potentiel de croissance. En effet, ils estiment que l'amorçage est trop risqué, qu'il présente une rentabilité trop aléatoire et une liquidité tardive. L'amorçage génère par ailleurs des coûts de gestion qui sont généralement jugés trop pénalisants.

Un risque très élevé :

Le taux de sinistralité est près de 2,5 fois supérieur dans la création d'entreprise, par rapport aux situations de développement et même de transmission.

En France, une réponse ancienne et bien adaptée a néanmoins été trouvée avec OSEO Garantie qui, avec certaines limites, couvre les pertes des investisseurs. Cette garantie n'est pas exclusivement réservée aux investisseurs en amorçage, tout opérateur de capital investissement ayant la possibilité d'y recourir.

Une rentabilité aléatoire et une liquidité tardive :

Les investissements dans des sociétés nouvellement créées génèrent, dans quelques cas, des rentabilités élevées mais, très souvent, cette rentabilité est fortement réduite par des refinancements difficiles à négocier et par la difficulté pour les investisseurs en amorçage d'accompagner dans le temps la croissance de leurs participations.

Les investisseurs en amorçage doivent donc mobiliser plus de capitaux pour accompagner la croissance des entreprises affiliées tout en faisant face à une raréfaction de leurs propres sources de financement. En outre les délais nécessaires pour qu'une jeune entreprise prenne une forte valeur économique et financière sont relativement longs : en général cinq à six ans au minimum. La formule des FCPR et des FCPI (rotation rapide : phase de désinvestissement après 4 ans) n'est pas adaptée à ce segment de marché.

Des coûts de gestion pénalisants :

L'étude des dossiers, la sélection, le montage juridique et financier des participations, le suivi du portefeuille sur plusieurs années, le refinancement fréquent, la sortie, ..., toutes ces tâches nécessitent les compétences d'équipes professionnelles et beaucoup de temps, ce qui impacte fortement les coûts de gestion. Rapportés à la faiblesse relative des capitaux investis sur chaque dossier, les coûts de gestion pénalisent donc lourdement l'investissement dans de jeunes entreprises pour des tickets entre 100.000

et 300.000 euros. Il s'agit là d'une des principales causes du retrait des acteurs du capital investissement du segment de marché de l'amorçage.

Aujourd'hui, le marché du capital investissement est donc segmenté non pas en fonction du besoin de financement des entreprises, mais en fonction de l'offre de capitaux, ce qui explique en partie son inadaptation au financement des entreprises nouvellement créées.

2. Propositions :

11- Permettre au créateur d'une entreprise d'avoir sur une période limitée comme unique client son ancien employeur. L'objectif consiste à favoriser la création d'entreprise par l'essaimage, avec un financement qui provient d'un chiffre d'affaires assuré.

La disposition de la Loi Madelin permettant à un créateur d'avoir un seul client (notamment son ancien employeur) sans que ses prestations ne soient requalifiées en contrat de travail par l'URSSAF a été abrogée voici quelques années. Le risque de voir se développer non pas de réelles entreprises, mais des individus dépendants de leur ancienne entreprise, sans aucune protection du Code du Travail est à l'origine de cette abrogation. Il n'en demeure pas moins que cette mesure destinée à faciliter la création de nouvelles entreprises doit être limitée dans le temps.

Il faudrait envisager de la remettre en application avec :

- **une contrepartie pour le créateur** compte tenu de la facilité qui lui est ainsi accordée : **l'obligation de se former à des actions commerciales**. Cette obligation doit lui permettre de développer sa clientèle et de respecter à terme un principe de prudence voulant qu'aucun client ne dépasse 10 à 15 % du chiffre d'affaires de l'entreprise,
- **un « garde fou » avec une limite de durée**
 - deux ans à l'issue desquels la formation commerciale serait obligatoire,
 - deux ans supplémentaires pour permettre au créateur de développer sa clientèle de manière autonome,
 - à l'issue de ce délai de quatre ans, et dans le cas où l'ancien salarié continuerait à n'avoir qu'un seul client, son ancien employeur, l'URSSAF selon sa jurisprudence actuelle, serait alors fondée à requalifier les prestations du créateur en contrat de travail.

Cette mesure donne aux jeunes entreprises une **crédibilité par rapport aux banques avec l'assurance d'un certain niveau et d'une régularité de chiffre d'affaires**. Dans la mesure où son ancien employeur l'accompagne, le créateur devrait davantage sécuriser ses créanciers. Il pourra ainsi plus facilement obtenir les concours bancaires nécessaires à son activité, notamment pour financer les investissements indispensables à plus d'autonomie.

Le créateur facturera ses prestations au prix de revient du salarié qu'il était : salaire net + charges sociales (précomptes et part patronale) + charges fiscales (taxes assises sur les salaires), ce qui n'entraînera aucun coût supplémentaire pour son ancien employeur. Les charges sociales d'indépendant étant inférieures à celles des salariés, il restera au créateur après le paiement de ses charges sociales, un montant disponible

2 A PROPOS DU FINANCEMENT DE LA CRÉATION D'ENTREPRISES

pour créer son autofinancement et mieux satisfaire ainsi aux ratios bancaires exigés pour des crédits bancaires classiques.

12- Inciter les fonds de capital risque à orienter systématiquement une partie des fonds qu'ils ont sous gestion vers l'amorçage.

Les assureurs se sont engagés en septembre 2004 à accroître la part des financements qu'ils accordent aux PME en croissance (leur engagement dans le non coté a représenté 1,5% du total des actifs gérés en 2006 contre 1,2% en 2005).

Les premiers bénéficiaires sont les membres de l'Afic (www.afic.asso.fr) qui ont ainsi pu augmenter le montant des fonds qu'ils ont sous gestion.

Cette solidarité sur la chaîne du financement entre assureurs et fonds de capital risque mériterait d'être également mise en place entre les fonds de capital risque et les fonds d'amorçage afin de résoudre l'éternel problème de l'amorçage, lié à l'absence de rentabilité de ce segment d'investissement sur le plan macro économique.

Les membres de l'Afic devraient à leur tour accepter de consacrer à leur tour de consacrer systématiquement une partie des montants gérés à l'amorçage.

Si tous les investisseurs en capital risque s'obligeaient à investir directement ou dans le cadre d'une activité de fonds de fonds (cas le plus probable) 1,5% des montants qu'ils gèrent dans l'amorçage, il n'y aurait pas d'impact visible sur leur T.R.I. et la problématique de l'amorçage en France pourrait trouver une solution crédible et pérenne avec cette mesure.

13- Attirer les patrimoines privés importants vers les jeunes entreprises de moins de 5 ans en favorisant l'investissement direct.

La loi n°2007-1223 dite loi TEPA (loi en faveur du Travail, de l'Emploi et du Pouvoir d'Achat), votée le 21 août 2007 et complétée fin décembre 2007, permet à tout redevable de l'impôt sur la fortune (ISF) de déduire de son impôt tout investissement réalisé dans une PME dans la limite d'un plafond global de déduction de 50.000 € par an.

La somme totale déductible de l'impôt est plafonnée à 50.000 € par an en cumulant 75% de l'investissement direct dans une PME (ou un holding) plus éventuellement 50% de l'investissement indirect dans un FIP (Fonds d'Investissement de Proximité), un FCPI (Fonds Commun de Placement dans l'Innovation) ou un FCPR (Fonds Commun de Placement à Risque) plafonnés eux à 20.000 € par an.

Pour se développer de manière pérenne, les PME doivent bénéficier de capitaux propres, mais également de contacts et d'expérience professionnelle. Or, les contribuables qui paient l'ISF sont généralement ceux qui sont justement les mieux à même de faire bénéficier les PME de leur argent, de leurs réseaux relationnels et de leur expérience.

Dès lors **il apparaît important d'inciter les contribuables soumis à l'ISF à investir en direct.**

Afin de les aider à identifier des PME qui présentent un certain potentiel de développement il serait utile d'encourager le développement de sites Internet qui permettent de mettre en relation les contribuables qui paient l'ISF et les entrepreneurs à la tête de jeunes entreprises (moins de 5 ans) qui présentent un fort potentiel de développement.

Exemple d'une initiative qui mérite d'être encouragée :

La mise en œuvre d'un site Internet a été proposée par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et son Club Secteur Public (www.secteurpublic.asso.fr), capables d'identifier et d'orienter les contribuables soumis à l'ISF ainsi que par OSEO (www.oseo.fr), à même de repérer et de fédérer les jeunes entreprises à fort potentiel de croissance.

Ce site a été mis en ligne au mois d'avril 2008 (conférence de presse en présence de Madame Christine Lagarde, Ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi le 24 avril 2008). Il est accessible à l'adresse suivante : www.capitalpme.oseo.fr

14- Promouvoir le crédit bail comme mode de financement du transfert de technologies des grands groupes vers les jeunes entreprises.

Le recours au crédit bail pour financer le transfert de technologies permettrait de concilier les objectifs :

- Du grand groupe offreur de technologies qui souhaite bénéficier d'un paiement forfaitaire, souvent déterminé en fonction des investissements passés,
- De la jeune entreprise, acquéreuse de technologies, qui préfère différer les charges financières après la période initiale de mise au point, d'investissement pour la production et le lancement commercial.

Le grand groupe et la jeune entreprise déterminent de gré à gré le prix et l'étendue de la cession des droits de propriété industrielle et du savoir-faire.

Le grand groupe cède lesdits droits de propriété industrielle et le savoir-faire à un organisme financier en contrepartie du versement d'une somme forfaitaire correspondant au prix fixé entre les parties (sous réserve de vérification que ce prix corresponde à une « fair value »).

L'établissement financier concède à la jeune entreprise un droit exclusif d'exploitation avec option de cession au terme du contrat, en contrepartie du versement d'un loyer inconditionnel (non indexé sur le succès commercial) et d'un dernier loyer pour l'exercice de l'option de cession. Ce loyer est progressif pour ne pas obérer les fonds propres pendant la phase de pré-industrialisation et de lancement commercial.

Dans la mesure où les loyers ne sont pas dépendants du succès commercial, le risque du financement lié uniquement à la solvabilité de la jeune entreprise peut être pris en charge par un fonds de garantie public.

Ce fonds aurait un effet de soutien de la valorisation de la recherche, sans coûts d'instruction de dossier, qui représentent souvent plus de 60% des fonds, seuls 40% bénéficiant effectivement aux jeunes entreprises.

2 A PROPOS DU FINANCEMENT DE LA CRÉATION D'ENTREPRISES

Par ailleurs, un comité des risques (équivalent des comités d'investissement des FCPI) veillerait à ce que le coût de la cession convenu entre les parties ne soit pas déraisonnable.

Enfin, pour les opérations où la jeune entreprise n'honorait pas ses engagements (par exemple en cas de faillite), l'établissement financier reste détenteur d'un actif incorporel négociable.

Afin d'encourager la mesure, il pourrait être opportun de proposer d'accompagner ce financement par crédit bail d'une garantie OSEO garantie. Il serait en tout cas souhaitable de mener avec le groupe OSEO une réflexion sur la garantie du financement de ce type d'actifs incorporels (fonds de garantie création, fonds de garantie de l'innovation créé en 2006).

3 A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DES PME

1. Diagnostic :

Après le stade de la création, les entreprises rencontrent souvent des difficultés pour croître et se développer. Il apparaît donc nécessaire d'identifier les mesures susceptibles de conforter la croissance des PME.

Le renforcement des relations entre les PME et les grands groupes :

Des commandes significatives obtenues dans les premières années d'existence contribuent autant, voire plus, que les aides, les subventions ou encore les financements en provenance des banques et des investisseurs au développement durable de la jeune entreprise. Lorsqu'elles acceptent d'être clientes des jeunes PME, les grandes entreprises sont de véritables pilotes de l'offre et conditionnent le succès du développement futur de ces PME. Les grandes entreprises créent ainsi les bases de l'expansion pérenne des jeunes sociétés.

La confrontation au marché des jeunes entreprises est un moment crucial, une étape décisive qui leur permet d'avoir une vision très réaliste de leur potentiel de développement. Pour les plus innovantes d'entre elles, c'est sur cette confrontation avec le marché que se joue le financement de leur développement par le capital risque dans la mesure où les investisseurs ne souhaitent pas en général s'engager sur des sociétés dont les offres n'ont pas été retenues par un nombre raisonnable de clients crédibles.

Un renforcement de la relation PME / grandes entreprises devrait permettre aux PME d'avoir un meilleur accès au marché. Le renforcement de cette relation peut s'exprimer de différentes manières :

- A travers la politique d'achat des grands groupes,
- A travers le transfert de technologies,
- A travers des mesures visant à favoriser l'accompagnement des dirigeants de PME, notamment à l'export.

L'accès des PME à la commande publique :

Afin d'assurer leur développement, les PME ont besoin d'accéder à un marché de taille suffisante. La commande publique à travers les marchés publics, que les PME françaises – et plus largement européennes - ont du mal à pénétrer, constitue a priori un levier efficace.

La commande publique constitue aujourd'hui un levier extrêmement important pour le développement de nos PME. Ce sont en effet quelques 120 milliards d'euros qui sont soumis chaque année à publicité en France. Cette manne financière devrait largement contribuer à aider certaines PME à se hisser parmi les entreprises leaders en Europe, conformément à la volonté clairement affichée par le Président de la République, Nicolas Sarkozy.

Certains pays comme les Etats-Unis, ont su l'utiliser depuis de nombreuses années. En effet, dans le cadre du Small Business Act, chaque organisme public américain a pour obligation de consacrer un minimum de 15% de ses achats à des PME, et doit indiquer annuellement la part qu'il leur a effectivement consacrée.

Depuis 2002, le Gouvernement français s'est résolument engagé en faveur de l'accès des petites et moyennes entreprises aux marchés publics. Cette mobilisation du Gouvernement permet aujourd'hui

3 A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DES PME

la mise en place progressive en France d'une culture de l'appel d'offres au niveau des PME. Cette culture a d'ailleurs été fortement encouragée par le Code des Marchés Publics entré en vigueur en 2006, suite à une directive européenne, qui a permis de renforcer les impératifs de transparence pour mieux donner la possibilité aux PME d'accéder dans de meilleures conditions à ces marchés. L'allotissement est devenu la règle, le régime des groupements momentanés d'entreprises a été amélioré, la pondération obligatoire des critères de sélection milite en faveur de l'égal accès des PME aux marchés publics. Enfin, l'entreprise qui n'est pas retenue peut demander les raisons qui l'ont conduite à être écartée du marché, ce qui a une valeur pédagogique pour la réponse aux appels d'offres ultérieurs.

L'accès des PME aux marchés publics a fait l'objet le 5 décembre 2007 d'un rapport remis par l'ancien ministre Lionel Stoléro au Président de la République.

Dans le cadre de son rapport, Lionel Stoléro a notamment proposé la mise en place au plan national d'un réseau France-PME, qui a vu le jour sous le nom de réseau de la commande publique (http://www.oseo.fr/votre_projet/commande_publique). En faisant travailler de concert l'ensemble des acteurs de l'accompagnement des PME, ce réseau doit permettre à ces dernières d'être mieux informées, formées et orientées vers les marchés publics territoriaux et nationaux.

Lionel Stoléro est allé jusqu'à suggérer d'organiser le lien avec le réseau des experts-comptables en demandant à OSEO, dans la cadre d'une convention financière qui serait signée avec l'Etat, de rembourser aux PME la moitié du contrat de service spécifique qui pourrait être proposé par les experts-comptables (mesure 11, page 13). Les experts-comptables ont ainsi les moyens de se positionner encore plus clairement comme des relais efficaces entre les acheteurs publics et les petites et moyennes entreprises.

Notons cependant que l'accompagnement des clients des cabinets d'expertise-comptable dans l'accès à la commande publique se décline à plusieurs stades :

- L'analyse du dossier de consultation pour le confronter aux forces et faiblesses de l'entreprise,
- La vérification de l'adéquation entre le document technique de la réponse et les capacités productives de l'entreprise,
- La maîtrise des flux financiers (avances, acomptes, recours aux financements bancaires classiques, rôle d'OSEO, intérêts moratoires),
- L'assistance à la réponse aux appels d'offres et la mise en place d'un dossier normé pour une démarche structurée.

Bénéficiant d'un accompagnement opérationnel et personnalisé de la part de leur expert-comptable, les PME seront nécessairement plus nombreuses à concourir aux marchés publics et la qualité de leurs réponses sera optimisée. Cet engagement des experts-comptables aux côtés des PME devrait dès lors permettre de justifier pleinement qu'une part des marchés publics leur soit réservée.

Néanmoins, si elle peut devenir un facteur de croissance pour une PME, la réponse aux appels d'offres reste encore une démarche complexe, contraignante et parfois même périlleuse ! La recherche de l'information est pénalisée par la multiplicité des supports (publications « papier » ou « en ligne ») et la diversité des éditeurs, ce qui implique souvent d'avoir recours à des services de recherche payants pour accéder aux appels d'offres pertinents.

Une autre difficulté est liée au fait que les marchés à procédure adaptée d'un montant de moins de 90.000 euros ne sont pas soumis à l'obligation de passer par les journaux d'annonces légales. Les entités publiques peuvent donc choisir une publicité « adaptée », qui est par nature même diffusée de manière quasiment confidentielle ! Or, il est à noter que c'est dans cette tranche de marchés que se trouvent des

occasions de réponses pour les TPE/PME, en particulier pour les entreprises qui voudraient se lancer sur ce nouveau segment de clientèle.

La motivation et l'implication des salariés :

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les PME sont contraintes d'être proactives et d'imaginer des dispositifs de motivation de leurs salariés qui permettent de créer de la **richesse économique équilibrée**, en faisant converger les intérêts des actionnaires et ceux des collaborateurs ; tout en tenant compte des contraintes budgétaires de l'Etat.

La participation, les systèmes de bonus ou encore les outils qui donnent accès à terme au capital contribuent à la motivation et au bon fonctionnement d'une politique de ressources humaines de moyen / long terme.

De manière générale, si l'on considère les entreprises de moins de 50 salariés pour lesquelles la participation est facultative, le constat est accablant : moins de 10% d'entre elles disposent d'un accord de participation. Le constat concernant la participation au capital n'est pas plus réjouissant : l'actionnariat salarié dans les PME est encore assez rare en France.

En conséquence, il apparaît comme étant particulièrement important d'améliorer ces dispositifs et de les démocratiser.

Pourtant, il est une réalité qu'il ne faut pas vouloir ignorer et qui concerne principalement une partie des actionnaires, à savoir les investisseurs institutionnels. Qu'ils soient français ou étrangers, ces derniers sont pour une large partie encore souvent réticents face à un développement trop important de l'actionnariat salarié, que ce soit sous forme d'augmentations de capital réservées aux salariés, d'options ou d'actions gratuites. Ainsi une société anglo-saxonne qui conseille pour leurs votes en assemblée générale un certain nombre d'investisseurs institutionnels considère que si l'actionnariat salarié potentiel (celui qui résulterait de la mise en œuvre des résolutions proposées) excède 10%, il convient de voter contre ...

Si les politiques peuvent vouloir encourager un large actionnariat salarié, et c'est fortement souhaitable, encore faudra-t-il prendre le temps nécessaire de communiquer et essayer de faire évoluer les mentalités, notamment celle des actionnaires afin qu'ils soient prêts à prendre un risque de dilution dès lors que les plans d'intéressement concerne la surperformance de l'entreprise et permettent à cette dernière d'accélérer son développement.

Le développement des PME françaises à l'international :

Un peu plus de 100 000 entreprises exportent chaque année, soit seulement 4% du total des entreprises françaises. Ce nombre a légèrement régressé au cours de ces dernières années. Cette évolution indique clairement les difficultés que peuvent rencontrer les PME lorsqu'elles souhaitent développer une activité à l'exportation.

Les entreprises ne peuvent en effet prévoir aisément la durée d'une mission à l'exportation. Celle-ci dépend largement de facteurs qu'une entreprise, en particulier une PME, ne peut ni maîtriser ni même appréhender aisément. Dans ce contexte, les entreprises ne sont pas incitées à recruter en dépit de réelles perspectives de croissance, le commerce mondial progressant à un rythme deux fois supérieur à la croissance mondiale.

3 A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DES PME

2. Propositions :

15- Améliorer les relations entre les PME et les grandes entreprises privées et publiques, dans une relation gagnant / gagnant.

a- Faire rentrer dans la notation des grandes entreprises sur leur contribution au développement durable la part des budgets fournisseurs qu'elles consacrent aux jeunes entreprises ainsi que les délais de paiement.

Ce critère pourrait être introduit dans deux rubriques de la méthodologie de notation des agences : les relations clients fournisseurs et l'environnement sociétal.

Si les grandes entreprises acceptent d'ouvrir leur liste de fournisseurs à l'INSEE, ce dernier pourra en tant qu'acteur indépendant déterminer le ratio de manière totalement objective et incontestable.

b- Obliger toutes les entreprises cotées sur un marché réglementé à indiquer dans leur rapport annuel le montant et le pourcentage de leurs dépenses qu'elles réalisent avec des jeunes entreprises ainsi que le délai moyen de paiement qu'elles pratiquent à leur égard.

16- Obtenir des grandes entreprises l'adhésion à une charte de bonne conduite contractuelle dont les signataires accepteraient de ne pas imposer aux jeunes entreprises des clauses excessives ou économiquement pénalisantes.

Cette mesure est justifiée par le fait que les dispositifs juridiques qui peuvent être mis en œuvre ignorent le contexte spécifique de la coopération commerciale entre les grands groupes et les jeunes entreprises. En effet, la collaboration commerciale entre un grand groupe et une jeune entreprise relève du droit classique des contrats.

L'adhésion à la charte de bonne conduite contractuelle pourrait en tant que telle être une mesure susceptible d'être mise en avant dans le rapport de développement durable des grandes entreprises.

Un des points importants serait de diminuer le nombre d'interlocuteurs pour la PME en lui permettant d'avoir un contact unique au sein de chaque grande entreprise. Ceci permettrait notamment de réduire la complexité administrative, souvent génératrice de retards de paiement.

17- Créer un fonds de garantie « risque jeune entreprise » permettant de garantir le risque pris par les grandes entreprises lorsqu'elles acceptent d'avoir comme fournisseurs de jeunes PME.

Les grandes entreprises sont confrontées à deux risques :

- la défaillance de la jeune entreprise,
- l'échec du projet ou de la solution faisant l'objet du contrat de prestation.

De manière tout à fait similaire à ce qui avait été créé avec la COFACE pour aider les exportations et financer les entreprises qui se lançaient sur ces marchés, la création d'un fonds de garantie « risque jeune entreprise » pourrait être envisagée.

Cette garantie permettrait au client d'une jeune entreprise de se couvrir contre les risques de disparition de son fournisseur et d'arrêt du service ou de non livraison du produit.

L'enjeu est de donner une certaine protection à l'acheteur en lui permettant de bénéficier d'une prime qu'il toucherait en cas d'incapacité du fournisseur à livrer le produit ou à fournir le service faisant l'objet du contrat (risque technique ou risque financier en cas de dépôt de bilan du fournisseur). Cette assurance « risque jeune entreprise » lui permettrait de retrouver un nouveau fournisseur, de reprendre à son compte certains services assurés par le fournisseur défaillant ou de revenir à un système antérieur.

Le risque lié à l'échec du projet ou de la solution faisant l'objet du contrat de prestation pourrait être garanti par un fonds abondé par les jeunes entreprises dans le cadre d'un contrat d'assurance qu'elles accepteraient de souscrire (à la demande implicite ou explicite des grands groupes). Ce risque pourrait être contre garanti par OSEO garantie.

La garantie de risque projet serait mise en œuvre dès l'apparition d'événements listés par le donneur d'ordre dans le contrat. L'intérêt de l'approche est d'éviter tout contentieux sur la mise en œuvre de l'assurance. Des quotités de remboursement seraient fixées en fonction de l'état d'avancement du projet lors du constat de défaillance. Le remboursement serait compris entre 50% et 80% selon l'état d'avancement du projet.

Le fonds de garantie serait alimenté par un pourcentage de la valeur du projet et un pourcentage du chiffre d'affaires de la jeune entreprise.

18- Inclure dans les critères de choix des fournisseurs sélectionnés dans le cadre des marchés publics un engagement des établissements publics et des collectivités territoriales de sous-traiter une part significative de ces marchés à des jeunes entreprises.

Pour que cette mesure soit efficace, un programme de sensibilisation et de formation des acheteurs devrait être mis en place afin de développer chez eux des approches plus favorables aux jeunes entreprises.

3 A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DES PME

Ce programme devra être mis en place de manière progressive avec la fixation d'objectifs de progrès.

19- Prévoir une annexe au rapport public annuel de la Cour des Comptes qui mettrait en avant des cas de coopérations réussies entre grandes entreprises publiques et PME.

La valorisation des collaborations entre les grands groupes publics et les jeunes entreprises passe par la mise en évidence de situations exemplaires. On pourrait imaginer que le rapport public annuel de la Cour des Comptes identifie et évalue ces situations dans le domaine du secteur public.

20- Mettre en place un mécanisme de garantie financière couvrant les engagements de solidarité qui doivent être pris lors du montage de groupements d'entreprises pour répondre à un appel d'offre afin de ne pas freiner l'intégration des jeunes entreprises dans de tels groupements.

21- Encourager le développement des bonus des salariés, mode de rémunération nécessaire au bon fonctionnement d'une société à fort potentiel de croissance, en limitant au maximum tout risque de dérive.

Globalement le système des bonus est un mode de rémunération pertinent pour les entreprises financières :

- Il permet de maintenir des rémunérations fixes raisonnables,
- Il s'agit de compléter la rémunération fixe par une rémunération individualisée au mérite qui permet à une PME de payer ses collaborateurs en fonction des résultats « réels et suffisants » qu'elle obtient,
- Les bonus permettent au-delà de l'atteinte d'objectifs chiffrés de valoriser de manière discrétionnaire certains comportements : le respect des procédures de risques, l'esprit d'équipe, la capacité à créer, l'implication au niveau d'un projet de société, etc.

L'enjeu consiste à proposer un certain nombre de mesures concrètes qui devront limiter au maximum les dérives classiques que l'on observe encore trop souvent aujourd'hui dans le cadre de la mise en place de bonus. Il ne s'agit pas en effet de déroger aux règles relatives à l'égalité professionnelle entre les salariés ni au principe « A travail égal salaire égal ». Outre, ce principe de non discrimination, une individualisation de la rémunération ne doit pas non plus être jugée pour l'employeur comme un levier pour exercer son pouvoir disciplinaire.

De surcroît, de tels bonus individuels ne sauraient se substituer aux systèmes légaux d'épargne salariale existants tels que la participation aux résultats de l'entreprise ou bien à l'intéressement (Dont la réforme est en cours). En effet la participation et l'intéressement ont pour objet d'associer collectivement les salariés aux résultats ou aux performances (pour l'intéressement) de l'entreprise. (Articles L3312-1 et L3322-1 du code du travail).

Les sommes versées auraient bien entendu un caractère de salaire soumis à charges sociales et à l'IRPP. Sauf bien entendu à imaginer quelques dérogations permettant de favoriser la mesure.

Dès lors, il appartiendrait à la Loi, ou pourquoi pas à l'accord de branche ou d'entreprise, de définir les contours et les conditions du recours à de tels bonus, voire les modalités d'attribution. Mais au final s'il s'agit d'une rémunération individualisée, il sera impératif d'en définir le contour précis contractuellement (donc individuellement) par des critères objectifs, **voire subjectifs mais mesurables**, afin de circonscrire au maximum le risque de contentieux. Il reviendrait alors à chaque entreprise de définir et d'adapter le système à sa propre situation tout en respectant le cadre légal et/ou conventionnel.

Deux pistes pourraient être étudiées :

a- Mettre en place, par des mesures cadres, une chronologie d'attribution des bonus en fonction de la perception réelle des résultats par l'entreprise.

Cette proposition revient à créer « un système de baignoire » de sécurité (un système qui se remplit et qui se vide) plus ou moins long en fonction des types de gestion utilisés pour garantir que les bonus perçus par les salariés correspondent à des gains réels pour l'entreprise et ses actionnaires. Il est indispensable de veiller à ce que les bonus ne soient encaissés par les collaborateurs qu'à partir du moment où l'entreprise a confirmation que les opérations montées ont réellement gagné de l'argent sur la durée.

Afin que cette mesure puisse être opérationnelle, il faut pouvoir admettre qu'une somme déclarée n'est pas forcément due dès lors que son paiement effectif est lié à l'atteinte de certaines conditions futures. Le versement de la rémunération pourrait être ainsi différée de son fait générateur et uniquement si toutes les conditions sont finalement réunies.

Le code du travail et le contrat de travail devront expressément autoriser le système de baignoire et le rendre incontestable en cas de litige devant les prud'hommes.

b- Prendre en compte les passifs sociaux dès lors qu'un bonus est rattaché à l'année de son versement qui peut différer de l'année d'attribution.

Cette proposition devrait éviter aux entreprises d'avoir à porter des passifs sociaux non déclarés ou non imputables sur les années durant lesquelles il y avait des résultats pour les payer.

Le code des impôts devra autoriser de passer en provision déductible des bonus déclarés mais non payés ; autrement dit ces bonus seront déductibles avant même leur versement définitif.

Cette mesure nécessitera donc un lobbying au plan international afin de pouvoir être appliquée aux sociétés cotées soumises à des normes internationales.

22- Favoriser l'implantation des jeunes entreprises à l'étranger en communiquant à la fois auprès des grandes entreprises et des PME sur l'intérêt réciproque qu'elles peuvent avoir en développant le portage ou piggy-back.

Le *piggy-back* est un contrat de coopération internationale entre un grand groupe et une PME dont les produits sont complémentaires et non concurrents. La grande entreprise soutient la PME exportatrice dans la commercialisation de ses produits sur le marché étranger où elle est implantée. Pour ce faire,

3 A PROPOS DU DÉVELOPPEMENT DES PME

elle met à disposition de la PME sa structure de distribution (réseau commercial, force de vente, logistique, ...) et joue également auprès d'elle un rôle de conseil (recherche de clients, étude de faisabilité, aide à la recherche du financement, soutien logistique, ...) renforcé par le savoir-faire commercial, la connaissance du marché et la notoriété dont elle dispose.

La grande entreprise se rémunère sur les frais fixes (elle répercute une partie de ses coûts logistiques sur la PME), ainsi que sur un pourcentage des ventes payé par la PME. Ce genre de contrat lui permet de rentabiliser ses structures à l'étranger et de compléter son offre de produits.

Le *piggy-back* présente plusieurs avantages pour la PME : des coûts financiers réduits, un risque limité, un accès facilité et accéléré au marché, des opérations logistiques et administratives réduites, le bénéfice de l'image de marque de la grande entreprise, la disponibilité immédiate d'une force de vente structurée, une très bonne connaissance du marché.

En général, la PME est directement rentable sur le nouveau marché. Elle peut donc réaliser un gain de temps de trois à cinq ans par rapport au temps habituellement observé pour s'implanter.

23- Assouplir les conditions qui permettent aux entreprises d'émettre des Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise (BSPCE).

a- Allonger la durée pendant laquelle une entreprise est autorisée émettre des BSPCE en passant de 15 ans à 20 ans.

Si 15 ans peut a priori apparaître comme étant une période assez longue, il faut savoir que durant les premières années qui suivent la création de l'entreprise, les fondateurs n'ont en général pas besoin de mettre en place des plans de BSPCE dans la mesure où ils se partagent le capital. Le besoin de BSPCE se fait sentir la plupart du temps entre 5 et 7 ans après la création de l'entreprise.

b- Remonter de 150 millions d'euros à 750 millions d'euros le seuil de capitalisation maximum au-delà duquel les entreprises cotées ne sont plus autorisées à émettre des BSPCE.

Lors de la création des BSPCE en 1998, le seuil de 150 millions correspondait à une petite, voire à une moyenne capitalisation. Il était donc totalement légitime. Or en 2008, soit dix ans après leur création, les niveaux de capitalisations boursières ont profondément évolué. Le seuil de 150 millions d'euros correspond aujourd'hui à une micro capitalisation. Tout le monde s'accorde à dire que le seuil de 750 millions d'euros est le seuil en dessous duquel se situent les micros et les petites capitalisations. Certains vont même jusqu'à porter ce seuil à 1 milliard d'euros, situant les moyennes capitalisations entre 1 et 5 milliards d'euros et les grosses capitalisations au delà de 5 milliards d'euros.

24- Promouvoir à Bruxelles la création d'un véhicule d'investissement européen.

L'absence d'un support d'investissement unique possédant des règles fiscales et juridiques communes limite la collecte de fonds au travers de l'Europe.



Un tel fonds pourrait être créé en collaboration avec l'EVCA (European Private Equity & Venture Capital Association – www.evca.com) et le Fond Européen d'Investissement (FEI).

Il serait utile pour simplifier les aspects juridiques et fiscaux et assurer ainsi une plus grande fluidité des capitaux européens.

Ce véhicule pourrait prévoir d'orienter une part des fonds collectés vers les jeunes entreprises innovantes. Chaque partie (investisseurs dans le fonds, gestionnaires du fonds, PME investies) bénéficierait des mêmes avantages (dont les avantages fiscaux), et non plus des seules dispositions spécifiques à son pays.

4

A PROPOS DE LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES

1. Diagnostic :

Les mesures d'incitation à la création d'entreprises ont stimulé l'initiative, puisque l'année 2007 a vu naître 321.000 entreprises. Pourtant, ce dynamisme entrepreneurial n'a pas empêché simultanément la défaillance d'entreprises d'atteindre un niveau record avec 51.000 procédures collectives enregistrées au cours de la même période.

La loi du 26 juillet 2005 dite « de sauvegarde des entreprises » a pour ambition d'encourager l'anticipation des difficultés en amont, grâce à l'accent mis sur les modes d'alertes notamment ouverts aux Présidents du Tribunal de Commerce et aux Commissaires aux Comptes.

Cette loi nouvelle présente une continuité avec celle du 25 janvier 1985, car elle poursuit les mêmes objectifs de pérennité de l'outil économique et du maintien de l'emploi.

En revanche, elle est novatrice à travers son ambition de placer la prévention au cœur du dispositif légal ; le législateur entend mettre l'accent sur les instruments de détection et encourager le recours aux procédures amiables de mandat ad hoc ou conciliation.

La prévention se décline en trois volets :

- la prévention-anticipation pour limiter au mieux les risques de survenance de difficultés ;
- la prévention-détection pour identifier au plus tôt les difficultés qui n'auront pas été évitées,
- et enfin, la prévention-traitement qui permet, après réalisation d'un diagnostic, de mettre en place les procédures amiables ou procédures collectives les plus appropriées pour assurer la pérennité de l'entreprise.

La Loi de sauvegarde consacre le succès rencontré par la procédure de mandat ad hoc, une procédure souple où le dirigeant n'est pas dessaisi et affirme le caractère confidentiel de cette procédure. Le mandat ad hoc est un des cadres juridiques et judiciaires dont la flexibilité permet une collaboration fructueuse et optimale entre les Conseils, l'entreprise et ses créanciers, en osmose avec un mandataire souvent pressenti. Ce dernier est désigné par le président du tribunal sur requête du dirigeant.

Dans ce contexte de transparence et de confiance, le chef d'entreprise bénéficie des effets de synergies existant entre ses divers conseils qui ont tous pour souci commun d'apporter leur meilleur concours et faire partager leur expérience pour aider l'entreprise à franchir un cap difficile.

Si le recours au mandataire ad hoc permet de trouver des solutions à de nombreux problèmes rencontrés par l'entreprise, cette procédure demeure limitée par sa nature même, puisqu'elle repose sur un accord obtenu après discussions amiables, toujours proches d'une conciliation. Le nombre important des créanciers et la divergence de leurs intérêts sont aussi un obstacle à la négociation même et à l'obtention d'un tel accord.

L'évolution des pourparlers entre les partenaires peut conduire à utiliser successivement la procédure de mandat ad hoc puis celle de conciliation.

Grâce à la loi de sauvegarde, la procédure de conciliation peut, à la seule demande du dirigeant, être ouverte même après l'apparition d'un état de cessation des paiements (de moins de 45 jours). Cet assouplissement correspond à la volonté du législateur d'harmoniser les textes avec une pratique qui a parfois conduit les tribunaux à ouvrir des procédures de règlement amiable, malgré l'existence peu voilée d'un état de cessation des paiements. Cette volonté consulaire était guidée en général par l'espoir du succès de la procédure dont l'un des effets techniques, grâce aux accords conclus avec les

4 A PROPOS DE LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES

principaux créanciers, était de mettre terme à toute cessation des paiements. Par ailleurs, afin d'inciter les créanciers à participer à l'élaboration de l'accord en vue de son homologation, la Loi a instauré un nouveau privilège dit de « new money », en faveur de ceux qui auront accordé à l'entreprise en difficulté un apport en trésorerie, un nouveau bien ou service en vue d'assurer la poursuite et la pérennité de l'activité (C. com., art. L. 611-11).

En toute hypothèse, le succès de ces procédures amiables est intimement lié à une relation de confiance et à l'expérience des conseils qui entourent le chef d'entreprise pendant cette période. Il est en effet important qu'il se sente accompagné par des professionnels rompus aux mécanismes de la prévention, à la négociation, sachant allier souplesse et fermeté, tout en faisant appel à une créativité juridique, comptable, financière et fiscale, afin que les mesures mises en place sachent harmoniser les intérêts respectifs et souvent discordants des parties en présence.

Les experts-comptables ont été à l'initiative de la réflexion qui a permis la création par les assureurs d'une garantie dite « Fonds de Prévention des Difficultés des Entreprises ». Il s'agit maintenant de participer à son déploiement en partenariat avec les réseaux d'autres professions afin que cette nouvelle garantie participe pleinement à la protection du tissu entrepreneurial dans notre pays.

2. Propositions :

25- Encourager le développement du mandat ad hoc et de la conciliation, procédures amiables consacrées par la loi de sauvegarde de 2005 permettant aux entreprises de sortir de crises aiguës (procédures totalement confidentielles et dont les taux de réussite sont de plus de 65%).

Depuis le 1er janvier 2006, les PME sont mieux protégées par la loi de sauvegarde des entreprises du 26 juillet 2005 et de son décret d'application du 28 décembre 2005. Cette loi met l'accent sur la prévention. Elle encourage le recours à un mandataire ad hoc ou à un conciliateur pour accompagner de façon totalement confidentielle le dirigeant dans ses négociations avec les créanciers. Dans plus de 65% des cas, l'entreprise est sauvée quand les procédures amiables relèvent de l'initiative du dirigeant (mandat ad hoc et conciliation). Pour autant, seuls 2000 mandats ad hoc et conciliations sont traités chaque année, alors qu'environ 50.000 entreprises entrent en procédure collective dans le même temps.

Malheureusement, ce dispositif est encore trop peu utilisé à la fois parce qu'il est méconnu (alors même qu'il est inscrit dans la loi depuis plus de 20 ans) et parce qu'il n'est pas suffisamment opérationnel pour les entreprises qui ont du mal à identifier les faits générateurs des crises aiguës.

a- Des fiches pratiques thématiques par fait générateur mériteraient d'être rédigées et remises aux entrepreneurs dès la création de leur entreprise, au niveau des greffes et des Centres de Formalités des Entreprises (CFE).

Des réflexes pourront ainsi être inculqués aux dirigeants d'entreprises.

Exemples de faits générateurs :

- Dégradation de la cotation fournisseurs et impossibilité de se faire re-coter,
- Inscription de privilège de manière récurrente pour les dettes fiscales et sociales,
- Revue à la baisse de la notation Banque de France et impossibilité de négocier faute d'éléments nouveaux favorables.

Ces procédures amiables entraînent des dépenses en conseil et accompagnement (mandataire ad hoc, conciliateur, expert-comptable, avocat, ...) à un moment où l'entreprise n'a justement pas d'argent compte tenu de la crise à laquelle elle doit faire face. C'est à ce titre qu'un contrat d'assurance a été créé et fait l'objet de la mesure ci-après.

b- Un lien pourrait être fait sur les sites Internet des greffes

qui mentionnent les inscriptions de privilège afin d'associer systématiquement toute inscription de privilège à une note descriptive sur les procédures amiables auxquelles le chef d'entreprise peut avoir recours pour résoudre ses difficultés.

26- Mettre en place un système d'intéressement dès le premier salarié, avec un comité de surveillance de l'intéressement capable d'apprécier et d'anticiper les difficultés de l'entreprise.

En interne, l'entrepreneur est confronté seul à la dure réalité de l'exercice du pouvoir et de la responsabilité.

Dans les entreprises de dimension modeste, il n'existe pas de structure de représentation du personnel, et les délégués du personnel ont un rôle spécifique qui n'apporte pas de réponses aux questions liées à la pérennité de l'entreprise. Ils sont dans la défense des salariés, avec un rôle fortement encadré.

Il pourrait être opportun de réunir les salariés autour du dirigeant dans une dynamique gagnant/gagnant. Pour y contribuer, l'idée consiste à mettre en place un accord d'intéressement dès le premier salarié, sur proposition du chef d'entreprise, avec aménagement possible sur demande des salariés et validation par un accord majoritaire de ces derniers.

Cet intéressement bénéficierait des dispositions d'exonérations fiscales et sociales applicables en la matière, sachant qu'il serait obligatoirement conservé dans l'entreprise durant cinq ans, dans un fonds spécifique destiné à renforcer les quasis fonds propres.

Un comité de surveillance de l'intéressement constitué du chef d'entreprise et de deux salariés serait mis en place. Ses quatre missions seraient d'examiner la situation générale de l'entreprise, l'organisation du travail, la gestion prévisionnelle et le calcul de l'intéressement. Tout cela uniquement dans un cadre contractuel, sans modifier le code du travail.

Dans ce contexte, les éventuelles difficultés d'une PME pourraient être appréciées collectivement et de manière anticipée

4 A PROPOS DE LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES

27- Créer un fonds de garantie de passif pour les entrepreneurs individuels adhérents d'un organisme de gestion agréé.

La comparaison de la situation d'un entrepreneur individuel avec l'associé unique gérant d'une EURL laisse apparaître des différences de traitement au niveau de la responsabilité financière :

- Un exploitant individuel en difficultés financières et ce, pour quelque motif que ce soit est responsable sur ses biens personnels de l'ensemble des dettes de son entreprise (hormis sa résidence principale lorsqu'elle a fait l'objet d'une déclaration d'inaliénabilité),
- Un gérant, associé unique d'une EURL, n'est responsable financièrement des dettes de la société sur ses biens personnels, qu'à hauteur des cautions données ou sur décision d'un tribunal, notamment en cas d'extension de garantie de passif.

Si la volonté des pouvoirs publics, à défaut de favoriser l'entrepreneur individuel, est de réduire sensiblement les différences de traitement entre les deux formules d'entrepreneuriat, il est nécessaire de prendre des mesures législatives ambitieuses, qui vont dans le sens de mesures prises dans certains pays européens, tels l'Italie ou le Portugal (patrimoine affecté).

A défaut de mettre en place un régime juridique de limitation de responsabilité financière de l'entrepreneur individuel, par la séparation juridique des patrimoines, entre le patrimoine affecté à une entreprise et le patrimoine privé, la proposition consiste à créer un fonds mutuel de garantie des passifs des entrepreneurs individuels. Ce fonds serait réservé aux entreprises individuelles qui adhèrent à un organisme agréé (CGA ou AGA).

Ce fonds mutuel de garantie fonctionnerait de la manière suivante :

- Chaque adhérent à un OGA abonde au fonds de garantie une cotisation annuelle déterminée en fonction de la taille de l'entreprise (chiffre d'affaires, effectif, nature de l'activité, ...),
- En cas de défaillance de l'entreprise individuelle et d'ouverture d'une procédure collective, et si après la réalisation des actifs professionnels, il subsiste un passif résiduel, le fonds de garantie prend à sa charge le passif restant
- La prise en charge du passif par le fonds de garantie sera assortie d'un certain nombre de conditions : une franchise modulable peut être déterminée par l'entrepreneur (avec une incidence sur sa cotisation au fonds), un plafond par sinistre peut être fixé par le législateur ou de manière conventionnelle, l'extension de la responsabilité de l'entrepreneur individuel en cas de manœuvres frauduleuses

Cependant, compte tenu de la psychologie de tout entrepreneur, qui ne pense qu'à la réussite de son projet et non a priori à son échec, un tel fonds ne peut être efficace que si un grand nombre d'entrepreneurs individuels y adhèrent, d'où une nécessité absolue d'adopter des mesures d'accompagnement incitatives :

- Les cotisations versées au fonds de garantie constituent des charges déductibles du résultat comptable et fiscal,
- Compte tenu de l'intérêt général que représente la mise en place d'un tel fonds, il faut accorder à l'entrepreneur individuel adhérent un crédit d'impôt égal à 50 % de la cotisation au fonds de garantie,

28- Renforcer les fonds propres des entreprises individuelles en limitant l'impôt sur le revenu grâce à un alignement avec l'imposition des EURL ayant opté pour l'impôt sur les sociétés (IS).

Il va de soi que la pérennité des TPE passe notamment par un renforcement de leurs fonds propres.

On constate qu'il y a une différence de traitement au niveau fiscal et social lorsqu'on compare la situation d'un entrepreneur individuel et celle de l'associé unique, gérant d'une EURL :

- Le statut fiscal

- un entrepreneur individuel est soumis à l'impôt sur le revenu sur l'ensemble du résultat de l'entreprise, que ce résultat ait été prélevé par l'exploitant ou laissé dans les comptes de l'entreprise,
- un entrepreneur en EURL, ayant opté pour l'impôt sur les sociétés, est soumis à l'impôt sur le revenu sur les sommes qu'il prélève au titre de sa rémunération, ou à titre de dividendes. Les sommes laissées dans l'entreprise sont imposées à l'IS au taux de 15% jusqu'à un bénéfice de 38 k€ et au taux normal pour le solde.

- Le statut social

- un entrepreneur individuel paye les cotisations sociales sur la totalité de son résultat fiscal, que ce résultat corresponde à la rémunération d'un « travail » ou la rémunération d'un « capital »,
- un entrepreneur en EURL, ayant opté pour l'impôt sur les sociétés, est soumis aux cotisations sociales sur les prélèvements effectués au titre de rémunérations. Les sommes laissées dans l'entreprise en réserves ou les dividendes distribués ne sont pas soumis aux cotisations sociales (sous réserve de la CSG RDS pour les dividendes) ; ils ne correspondent pas à la rémunération d'un travail

Pour encourager les entreprises individuelles à laisser dans l'entreprise une partie des bénéfices, on pourrait imaginer de modifier les modalités de soumission à charges sociales et à l'impôt sur le revenu afin de les rapprocher de la situation des gérants majoritaires dans les EURL :

- Soumission aux charges sociales non pas du bénéfice fiscal mais des seuls montants prélevés par l'entrepreneur individuel,
- Soumission à l'impôt sur le revenu (IR) au barème progressif des seuls prélèvements et non pas du bénéfice fiscal et soumission du différentiel entre le bénéfice fiscal et les prélèvements de l'exploitant à un taux fixe qui pourrait être comparable à celui des sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés (aujourd'hui 15% jusqu'à 38.120 euros et 33% au delà).

Pour le cas où les prélèvements de l'entrepreneur individuel seraient supérieurs aux résultats, il serait déterminé un déficit qui serait reportable l'année suivante dans les mêmes conditions que celles des EURL. Ceci permettrait de traiter une anomalie actuelle au niveau des charges sociales. En effet, un entrepreneur individuel qui constate un déficit professionnel va englober ce déficit dans les revenus du foyer fiscal de l'année et ne pourra pas le reporter sur son seul revenu professionnel de l'année suivante.

Il ne pourra donc pas bénéficier de l'impact de ce déficit professionnel pour le calcul de ses cotisations sociales personnelles en année n+1.

Cette proposition permettrait de résoudre cette anomalie.

Elle est dissuasive par ailleurs pour des entrepreneurs individuels qui seraient tentés comme on en

4 A PROPOS DE LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES

rencontre de temps en temps de prélever régulièrement davantage que les bénéfices puisqu'ils seraient en effet imposés plus lourdement.

En cas de cessation de l'activité, le compte de l'exploitation issu des opérations de liquidation sera exonéré d'impôt dès lors qu'il proviendra des bénéfices antérieurs cumulés non prélevés qui auront déjà été imposés à l'impôt au taux fixe (15% jusqu'à 38.120 euros et 33% au-delà).

29- Diffuser le contrat d'assurance « Prévention des Difficultés des Entreprises » auprès de toutes les PME afin qu'elles puissent se faire accompagner avec une prise en charge des honoraires et ainsi surmonter les crises auxquelles elles doivent faire face.

C'est au moment où les PME sont les plus fragiles financièrement compte tenu des crises qu'elles connaissent, qu'elles doivent prendre en charges les frais et les honoraires relatifs aux rémunérations du mandataire ad hoc et / ou du conciliateur ainsi que des conseils accompagnants, experts-comptables ou avocats. L'expert-comptable se doit notamment d'apprécier s'il existe ou non un avenir pour l'entreprise à travers l'établissement de prévisionnels d'exploitation et de situations financières. Ceci, dans la mesure où pour bénéficier de ces procédures amiables, l'entreprise ne doit pas être en cessation de paiement. L'avocat quant à lui se doit notamment d'établir les protocoles d'accord finaux pour matérialiser la sortie de crise.

Pour faire face au manque de trésorerie auquel sont confrontés les chefs d'entreprise, les experts-comptables ont suggéré de mettre en place un système de mutualisation de la prévention des difficultés. Le contrat « Prévention des Difficultés des Entreprises » a été créé pour mettre les dirigeants de PME, y compris les créateurs d'entreprises, à l'abri des aléas financiers.

Le montant du fonds de prévention alloué dans le cadre de ce contrat s'élève de 30.000 à 35.000 Euros par an et par PME assurée. La garantie prend effet au terme d'un délai de six mois à compter de la signature du contrat, ce qui constitue un délai très court pour tous ceux qui créent leur entreprise et dont on sait que leur pérennité est mise à mal pendant les deux premières années.

Le fonds de prévention est utilisable dans deux cas de figure :

- Lorsque la prévention est à l'initiative du chef d'entreprise dans le cadre d'une demande de mandat ad hoc ou de conciliation,
- Il peut également être utilisé dans le cadre des procédures et des droits d'alerte légaux initiés par des tiers. Ainsi les alertes légales interprétées de manière négative par les dirigeants d'entreprises pourraient être considérées comme des alertes professionnelles associées à un accompagnement financé par l'assureur.

Quatre alertes légales initiées par les tiers peuvent être identifiées :

- 1- Les commissaires aux comptes ont le devoir de déclencher la procédure d'alerte lorsqu'ils relèvent des faits de nature à compromettre la continuité d'exploitation ; ces faits concernent la situation financière et d'exploitation de l'entreprise et sont constitutifs d'événements de nature objective susceptibles

- d'affecter la poursuite de l'activité dans un avenir prévisible.
- 2- Le comité d'entreprise peut déclencher son droit d'alerte quand il a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise.
 - 3- Le Président du tribunal de commerce doit convoquer le chef d'entreprise selon l'article 611-2 du Code de commerce dès lors qu'il connaît des difficultés de nature à compromettre la continuité d'exploitation, et ce sur la base de clignotants émanant du greffe du tribunal.
 - 4- Enfin, deux fois par an, les actionnaires ou associés représentant au moins 5% du capital peuvent poser des questions au dirigeant sur sa continuité d'exploitation.

Dans le cadre des alertes initiées par les tiers, le fonds « Prévention des Difficultés des Entreprises » peut servir à couvrir non seulement les honoraires relatifs au mandat ad hoc et à la conciliation si ces procédures sont mises en œuvre, mais également les honoraires des experts nécessaires à la mise en place de mesures de restructuration.

Nombreux sont les acteurs qui auraient tout intérêt à diffuser le produit d'assurance « Fonds de Prévention des Difficultés des Entreprises » :

- Les banquiers ont tout avantage à ce que les entreprises soient nombreuses à mettre en place un mandat ad hoc, celui-ci leur garantissant en cas de difficultés un remboursement de leurs créances dans des délais acceptables, très largement inférieurs à ceux des plans de sauvegarde ou de continuation qui peuvent atteindre six ans. Dès lors, le banquier pourrait avoir intérêt, dès l'ouverture d'un compte bancaire par une PME, à proposer le produit d'assurance permettant à cette dernière d'être accompagnée par les conseils qui l'aideront pour trouver une solution de sortie de crise en cas de dénonciation des concours bancaires,
- Dans le cadre des sociétés de garantie telles que Siagi (chambres de métiers), Sofaris (OSEO), ..., la contraction de cette assurance par les PME permettrait également de diminuer leurs risques,
- Enfin, les investisseurs en capital auraient également intérêt lorsqu'ils prennent une participation dans une entreprise à l'inciter à souscrire l'assurance fonds de prévention des difficultés des entreprises.

Ce produit d'assurance permet en définitive de renforcer le développement pérenne des PME et de consacrer la sécurité de l'entreprise à l'égard des tiers. Il présente donc une utilité d'intérêt général.

A ce jour le contrat « Fonds de Prévention des Difficultés des Entreprises » ne peut être souscrit qu'annexé au contrat Responsabilité Civile du mandataire social et ne concerne donc que les entreprises sous forme de société. Son extension fait l'objet de la mesure suivante.

30- Permettre aux entreprises individuelles d'avoir accès à l'assurance « Fonds de Prévention des Difficultés des Entreprises ».

Il serait opportun de pouvoir faire bénéficier les entreprises individuelles (1,8 millions) de l'assurance afin qu'elles puissent prétendre aux mêmes mesures de prévention que les 500.000 sociétés.

Il pourrait être assorti à une assurance homme clé qui intégrerait notamment le financement des mesures de prévention et crédibiliserait ainsi les entreprises individuelles à l'égard des tiers.

