

INSTITUT  
MONTAIGNE



# Pourquoi nos PME ne grandissent pas

Anne DUMAS

NOTE JUILLET 2006

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - indépendant créé fin 2000 par Claude Bébéar. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2,5 % du budget. Il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur trois axes de recherche.

Cohésion sociale :

mobilité sociale, intégration des minorités, légitimité des élites...

Modernisation de la sphère publique :

réforme de l'État, éducation, système de santé...

Stratégie économique et européenne :

compétitivité, spécialisation industrielle, régulation...

Grâce à ses chercheurs associés et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Ces recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles font ensuite l'objet d'un lobbying actif auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne, *think tank* pionnier en France, souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

*L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.*

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

INSTITUT  
MONTAIGNE



## L'AUTEUR

**Anne Dumas**, journaliste de formation, a été correspondante aux États-Unis, en Angleterre et en Afrique australe pendant une douzaine d'années et a participé à plusieurs projets de développement dans le domaine des médias.

Elle a repris, redressé et dirigé pendant 7 ans une PME en Californie. Elle travaille actuellement comme consultant et collabore à l'INSEAD en tant que chercheur associé.

# Pourquoi nos PME ne grandissent pas

par Anne DUMAS

NOTE - JUILLET 2006



# SOMMAIRE

---

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction .....</b>                                                                                | <b>5</b>  |
| <b>Résumé des propositions .....</b>                                                                     | <b>7</b>  |
| <b>Partie I. État des lieux .....</b>                                                                    | <b>15</b> |
| Chapitre I.    Déficit d'entreprises de taille intermédiaire<br>et développement trop lent des PME ..... | 17        |
| Chapitre II.   Peu de renouvellement du tissu économique,<br>peu de « champions » potentiels.....        | 20        |
| Chapitre III.  Des exportations insuffisantes.....                                                       | 22        |
| Chapitre IV.  Un déficit d'innovation.....                                                               | 24        |
| <b>Partie II. Des obstacles de différentes natures .....</b>                                             | <b>27</b> |
| Chapitre I.    Un environnement économique<br>et réglementaire défavorable .....                         | 29        |
| Chapitre II.   Un environnement culturel peu propice à l'entreprise.....                                 | 37        |
| <b>Partie III. Propositions .....</b>                                                                    | <b>43</b> |
| Chapitre I.    Évolutions nécessaires au sein de l'entreprise .....                                      | 45        |
| Chapitre II.   Évolutions nécessaires sur le plan administratif,<br>réglementaire et juridique.....      | 48        |
| Chapitre III.  Évolutions nécessaires dans l'environnement économique<br>des entreprises .....           | 51        |
| Chapitre IV.  Évolution nécessaire dans l'environnement financier<br>des entreprises .....               | 60        |
| <b>Conclusion .....</b>                                                                                  | <b>63</b> |
| <b>Annexe .....</b>                                                                                      | <b>65</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                               | <b>67</b> |



# INTRODUCTION

---

Depuis une dizaine d'années les gouvernements successifs ont mis en place de nombreux dispositifs destinés à encourager la création d'entreprises. **Aujourd'hui, c'est sur la nécessité d'aider les entreprises à croître que les pouvoirs publics mettent l'accent**, à travers un programme spécifique, afin d'augmenter la cohorte de PME de taille intermédiaire et de faire émerger quelques grands champions. Après les « souris » et les « éléphants », le temps serait donc venu de favoriser les « gazelles ».

Ce nouvel axe politique part d'un constat simple : à l'heure où les grands groupes suppriment en France plus de postes qu'ils n'en créent, seul le développement significatif des PME serait à même d'agir sur la croissance et sur l'emploi. En effet, « Les PME représentent 60 % des salariés en France et génèrent chaque année la moitié de la valeur ajoutée du pays\* ».

La France dispose d'atouts majeurs qui devraient permettre à ses entreprises de s'adapter aux mutations liées à la mondialisation : un savoir-faire reconnu dans de nombreux domaines, des chercheurs et des ingénieurs de talent, une main-d'œuvre qualifiée, un esprit critique qui s'accompagne d'une grande créativité, des infrastructures performantes...

Comment contribuer à libérer et valoriser ce potentiel que de nombreux pays nous envient, mais qui reste largement sous-exploité ?

Pourquoi la France n'est-elle pas un terrain plus propice à la croissance des PME, alors que la création d'entreprises y est florissante et qu'elle permet à nombre de nos grands groupes de rivaliser avec les géants américains ou japonais ?

La stagnation des PME françaises ne date pas d'hier mais les conséquences de ce phénomène deviennent cruciales dans une économie mondialisée. Car aujourd'hui, et plus encore demain, seules les entreprises disposant d'une « masse critique » ou créant une réelle valeur ajoutée seront amenées à survivre.

Face à ce constat, le gouvernement a décidé de donner un statut particulier aux « entreprises de croissance ». Ces entreprises devraient donc bénéficier de certains avantages, en particulier dans le domaine fiscal.

Reste que la politique publique se focalise sur la création d'emplois en négligeant un mécanisme fondamental : quelles que soient la nature ou l'efficacité des dispositifs destinés à simplifier l'embauche, les firmes ne recruteront pas si elles ne découvrent pas de nouveaux marchés, n'accèdent pas à de nouveaux clients.

---

\* Interview de Renaud Dutreil, ministre des PME, du Commerce et de l'Artisanat, *Le Figaro Magazine*, 10 juin 2006.

C'est donc en amont qu'il conviendrait d'agir, en encourageant l'innovation, la diversification, en stimulant les capacités d'exportation des entreprises et plus globalement leurs facultés d'adaptation aux mutations économiques.

Après un rapide état des lieux, nous nous pencherons sur différents freins à la croissance des PME : les obstacles culturels, le poids exagéré de la réglementation et de la fiscalité, et le manque de volontarisme des autorités dans le domaine du soutien à l'innovation.

Nous proposerons dans une troisième partie douze propositions très concrètes destinées à favoriser le développement des PME françaises.

# RÉSUMÉ DES PROPOSITIONS

---

## **Proposition 1 : Instaurer un Crédit d'impôt formation ou Crédit d'impôt conseil**

Mettre en place un Crédit d'impôt formation ou un Crédit d'impôt conseil (dans les régions où les Fonds régionaux d'aide au conseil – FRAC – ont disparu), au profit des dirigeants ou des créateurs de PME innovantes au sens large du terme, afin de renforcer leurs compétences dans le domaine du management. Cette démarche pourrait être calquée sur le Crédit d'impôt recherche.

## **Proposition 2 : Encourager les PME à déposer des brevets**

- Financer les conseils en propriété industrielle à l'occasion du premier dépôt de brevet des PME, dans le cadre de l'aide financière dédiée au développement des entreprises (aide désormais gérée par les régions).
- Mettre à la disposition des PME, par le biais d'OSEO/SOFARIS, une assurance défense-recours pour aider les entreprises à faire face à d'éventuels litiges (contrefaçon ou contentieux liés à la propriété industrielle).

### **Proposition 3 : Mettre à la disposition des entreprises un « agent de liaison » qui servirait d'interface entre les PME et les administrations**

Décharger les entreprises d'inutiles contraintes administratives en mettant à leur disposition un « agent de liaison » avec l'ensemble des administrations. Celui-ci servirait d'interface entre les PME et toutes les institutions (URSSAF, retraite, Sécurité sociale, fisc, douanes, inspection du travail...) et jouerait un rôle d'accompagnement et de conseil auprès des entreprises pour tout ce qui concerne la réglementation. Autrement dit, faire en sorte que l'administration soit au service des entreprises et non l'inverse.

Pour la mise en œuvre opérationnelle de cette proposition, deux solutions peuvent être adoptées :

- soit, chaque PME d'un département a à sa disposition, pour toutes ses démarches, un fonctionnaire correspondant et un seul, affecté par le préfet et choisi dans l'une des administrations compétentes – à charge pour lui de se retourner vers les autres administrations en tant que de besoin ;
- soit cette mission échoit au ministère de l'Économie, du Budget et de l'Industrie et bénéficie du redéploiement de fonctionnaires surnuméraires.

### **Proposition 4 : Procéder à un audit de la réglementation**

Alléger l'ensemble des textes réglementaires ou législatifs en mettant en place une procédure qui obligerait systématiquement les rédacteurs de toute proposition, projet de loi, décret ou arrêté :

- à identifier les textes existants devant être modifiés ;
- à supprimer ceux qui sont devenus caducs ou obsolètes ;
- à procéder à une Analyse d'impact de la réglementation (AIR).

Cette procédure serait mise en place au niveau des Commissions avant le débat des textes devant le Parlement.

Lorsqu'il s'agit de circulaires administratives, les ministères concernés seraient chargés de suivre cette même procédure.

### **Proposition 5 : Évaluer et redéployer l'aide financière aux entreprises selon des critères d'efficacité**

Rapprocher la notion d'emploi de celle de la compétitivité des entreprises, l'emploi étant lié au dynamisme et à la prospérité de ces dernières. Il conviendrait donc :

- d'étendre le domaine de compétence du Conseil d'orientation pour l'emploi à celui de la compétitivité des entreprises ;
- de charger cet organisme de recenser et d'évaluer l'efficacité des aides financières aux entreprises en fonction d'objectifs de développement des PME et donc de leur capacité à créer de nouveaux emplois en France ;
- de modifier, de redéployer ou de supprimer les aides inefficaces ou contre-productives, notamment celles qui incitent les entreprises à ne pas se moderniser.

### **Proposition 6 : Créer dans chaque région un guichet unique dédié au développement des PME**

À l'instar de ce que nous préconisons pour les démarches administratives. Remplacer la multitude de structures d'aide au développement des entreprises par un guichet unique en régions, sous la tutelle du ministère des PME. Cette structure apporterait conseils et expertise aux entreprises et jouerait le rôle d'interface entre celles-ci et les différentes institutions dédiées au développement des PME. Cela éviterait ainsi aux entreprises d'être renvoyées d'un service à l'autre, d'un niveau de compétences à l'autre. Ce guichet serait constitué avec le concours :

- des Conseils régionaux – pour ce qui concerne la coordination, la formation et les aides financières aux entreprises ;
- des CCI – pour ce qui concerne les exportations, la veille concurrentielle, les créations/cessions/transmissions d'entreprises ;
- d'OSEO – pour ce qui concerne l'innovation, le financement, les partenariats technologiques transeuropéens ;

- de la DRIRE – pour ce qui concerne les mutations industrielles et les partenariats recherche/industrie.

Une partie du personnel de ces différentes structures serait détachée auprès de ce « guichet unique » piloté par un binôme constitué d'un DRH et d'un ingénieur-conseil.

Les services offerts n'augmenteraient pas le budget destiné à soutenir les entreprises et seraient en partie financés par le redéploiement des diverses aides. Les salaires des personnels « détachés » continueraient d'être payés par les structures d'origine. Les entreprises ne payeraient que partiellement les prestations offertes et s'engageraient en contrepartie sur des objectifs et des résultats, un « contrat » qui ferait l'objet d'une évaluation régulière.

### **Proposition 7 : Créer un site interactif pour favoriser l'innovation**

Créer, sur le site du ministère des PME, une zone interactive où seraient présentés, secteur par secteur, différents marchés, différentes perspectives ou évolutions technologiques, afin de mobiliser les entreprises autour de nouvelles opportunités ou de possibles synergies, et de signaler l'émergence de solutions innovantes. Le rôle central de l'innovation dans le développement des entreprises y serait illustré par quelques « *success stories* » françaises ou étrangères. Le site expliquerait l'efficacité de stratégies innovantes et l'importance de l'innovation dans le développement des entreprises traditionnelles. Il pourrait être conçu en partenariat avec les centres de recherche spécialisés dans l'innovation (modélisation de l'innovation, créativité industrielle, etc.).

**Proposition 8 : Créer un vivier de compétences**

Mettre en place sur le site internet du ministère des PME, et à l'usage exclusif de ces dernières, un « vivier de compétences » sous forme de base de données. Celui-ci permettant aux entreprises de recruter, filière par filière, les meilleurs spécialistes.

**Proposition 9 : Susciter, par incitation financière, des projets communs et des transferts de compétences entre grands groupes et PME**

Encourager les grandes entreprises à collaborer avec des PME sur des projets communs en diminuant les charges sociales sur le salaire des « experts » des grandes entreprises qui travaillent à temps partiel sur ces projets.

**Proposition 10 : Regrouper les dispositifs d'aides à l'exportation et recourir à de vrais experts**

Regrouper les aides à « la prospection » au sein des guichets uniques régionaux de soutien aux entreprises (voir proposition 6) et mettre à la disposition de celles-ci des experts disposant d'une véritable connaissance des marchés à conquérir. Ces experts pourraient même intervenir pour le compte de plusieurs entreprises du même secteur. Ne pas hésiter à recourir à des « seniors » prêts à mettre leur expertise et leur connaissance du terrain au service des PME françaises. Plusieurs associations ayant cette vocation existent mais ne disposent pour l'instant que d'une faible visibilité.

## **Proposition 11 : Développer des relations à tous les niveaux entre l'enseignement ou la formation et l'entreprise**

**Dans le primaire :** intégrer dans les livres scolaires des exercices simples de mathématiques liés aux réalités de l'entreprise (calculs de stocks, investissements, budget, etc.).

**Dans le secondaire :**

- profiter du stage que les élèves de troisième effectuent en entreprise pour les initier aux réalités de l'entreprise, à savoir le trinôme marché / produit / ressources (on retrouve ces trois éléments avec quelques variantes dans les secteurs marchands comme dans les secteurs non-marchands) ;
- faire travailler les élèves sur un projet d'entreprise, valoriser les meilleurs projets et, pourquoi pas, mettre en œuvre les plus pertinents dans le cadre d'un partenariat entre l'Éducation nationale et les CCI.

**Filières professionnelles :** mieux financer les parcours de formation en alternance. Mieux communiquer sur les débouchés professionnels de ces parcours accompagnés.

**Universités :** offrir dans toutes les filières un cours intitulé « parcours d'entreprise », afin de stimuler l'esprit entrepreneurial des étudiants et de leur apprendre à maîtriser les outils de gestion utiles au démarrage d'une entreprise dans le domaine qui est le leur.

**Écoles de commerce :** utiliser autant de « cas » de PME que de « cas » de grandes entreprises pour animer les cours de stratégie ou de management, afin de familiariser les élèves des grandes écoles aux spécificités des PME, à leurs difficultés comme à leurs atouts.

**Recherche scientifique et technologique :** qu'il s'agisse de recherche fondamentale ou de recherche appliquée, habituer les étudiants-chercheurs à raisonner en termes de « projet », comme cela se fait en Allemagne, aux États-Unis, au Canada ou même en Inde. Une manière de les aider à s'inscrire dans une logique d'objectifs.

**Proposition 12 : Assurer l'autonomie des entreprises à fort potentiel de développement**

Diriger une partie des deux milliards d'euros, que le président de la République s'est engagé à investir dans les entreprises traditionnelles innovantes, vers les PME qui ont un fort potentiel de développement et ne pourraient financer leur croissance qu'au prix de la perte de leur indépendance. Ce mécanisme implique une procédure de sélection transparente, mise en œuvre par un comité d'experts indépendants. Il ne s'agit pas de « fausser la concurrence » mais bien d'aider de nouveaux champions à se développer sur notre territoire. Ces investissements pourraient se faire sous forme de titres participatifs ou d'obligations remboursables en actions.



# PARTIE I

## ÉTAT DES LIEUX



## CHAPITRE I

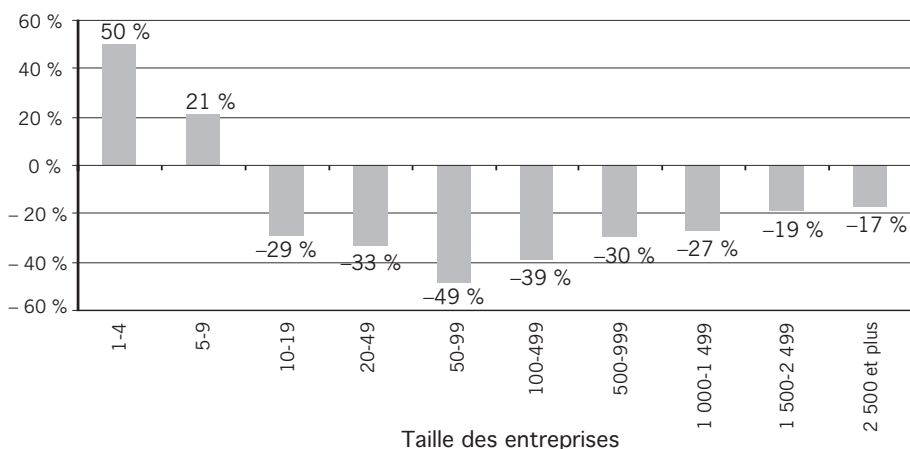
# DÉFICIT D'ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE ET DÉVELOPPEMENT TROP LENT DES PME

Il existe dans le paysage économique français un déficit particulièrement prononcé de PME employant de 20 à 499 salariés. Ce déficit est, *ceteris paribus*, de l'ordre de 40 % par rapport aux États-Unis<sup>1</sup> (voir graphique ci-dessous).

Face au dynamisme de la création d'entreprises et à la profusion de TPE de moins de quatre salariés, l'existence d'une classe creuse au niveau des entreprises de taille moyenne indique davantage une difficulté à faire grandir les structures existantes qu'à les faire naître.

### Écart entre le nombre d'entreprises françaises et américaines par habitant de 15 à 64 ans, en 2001

(Les entreprises individuelles sont volontairement exclues de l'étude)



Sources : SBA, INSEE, calculs CGP

<sup>1</sup> « Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise », *Commissariat au Plan*, 2005.

Le système de production, très concentré au sommet au sein des grands groupes, se trouve extrêmement fragmenté à la base puisqu'il est constitué à 90 % d'entreprises de moins de 10 salariés. Un phénomène qui se traduit par un excès d'immobilisations corporelles, une absence d'économies d'échelle et une faible rentabilité du capital.

Un véritable cercle vicieux puisque l'on constate que la taille réduite des entreprises et leur manque de marge de manœuvre financière empêchent justement nombre d'entre elles d'acquérir les compétences propres à stimuler... leur croissance.

Ce phénomène est d'autant plus regrettable que les PME sont plus réactives et plus innovantes que leurs « grandes » rivales et, donc, potentiellement au moins aussi aptes que ces dernières à conquérir de nouveaux marchés (c'est du moins ce que l'on constate dans des pays comme le Canada, l'Allemagne ou la Finlande). D'où l'importance de les aider à atteindre une « taille critique » afin de les rendre plus compétitives.

La « taille critique » des entreprises varie en fonction de leur nature. Il ne s'agit pas d'un concept comptable mais bien de la taille à partir de laquelle il est possible de financer le développement (embauche de spécialistes, recherche, achat de licences...) et d'acquérir des parts de marché significatives face aux géants d'un secteur.

Selon un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 10 % des entreprises à forte croissance<sup>2</sup> et de plus de 100 salariés seraient responsables de 54 % des créations d'emplois dans les pays membres<sup>3</sup>.

« La petite taille des entreprises françaises aurait donc une incidence non seulement sur le dynamisme de l'économie mais aussi sur la courbe du chômage »

La petite taille des entreprises françaises (5,1 salariés dans l'hexagone en moyenne contre le triple aux États-Unis)<sup>4</sup> et la difficulté qu'éprouvent ces dernières à croître auraient donc une incidence non seulement sur le dynamisme de l'économie mais aussi sur la courbe du chômage. La

---

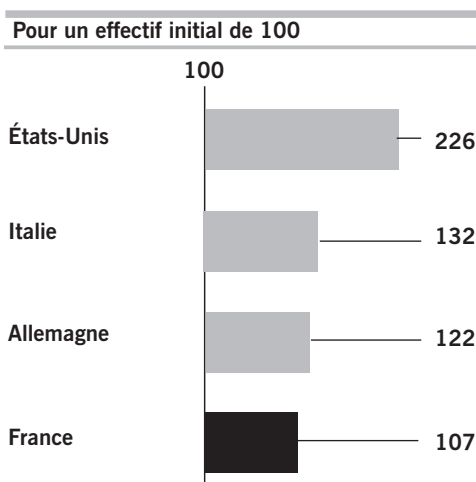
<sup>2</sup> Définies comme telles en fonction d'une série de caractéristiques.

<sup>3</sup> « Les PME à forte croissance et l'emploi », OCDE, 2002.

<sup>4</sup> Source : OSEO, [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr).

comparaison des chiffres de l'emploi dans les entreprises de quatre pays de l'OCDE dont la France (voir graphique ci-dessous) est à ce titre éloquent : sept ans après leur émergence, les entreprises américaines ont plus que doublé leurs effectifs alors que les entreprises françaises n'ont créé, sur la même période, que 7 % d'emplois supplémentaires.

### Progression de l'emploi dans les entreprises 7 ans après leur création



Source : Patrick Artus et Lionel Fontagné, « Une analyse sur l'évolution du commerce extérieur de la France », *Rapport du CAE*, à paraître.

Le déficit de firmes de taille moyenne remet également en question la capacité du pays à se maintenir au sein des économies dites de la « connaissance » car ce sont précisément les entreprises de taille intermédiaire<sup>5</sup> qui seraient à l'origine, selon Elie Cohen et Jean-Hervé Lorenzi, des principales percées scientifiques, technologiques ou commerciales.

L'accumulation de ces différents éléments tend à indiquer qu'en négligeant le développement des PME, les gouvernements successifs se sont privés d'un levier d'action décisif sur la vitalité de l'économie du pays et sur la réduction du chômage. Ces choix affectent l'économie aujourd'hui mais ils sont également susceptibles d'hypothéquer l'avenir dans la mesure où les effets des politiques publiques se répercutent sur plusieurs décennies.

<sup>5</sup> Cohen-Lorenzi, « Politiques industrielles pour l'Europe », *CAE*, 2000.

## CHAPITRE II

---

### PEU DE RENOUVELLEMENT DU TISSU ÉCONOMIQUE, PEU DE « CHAMPIONS » POTENTIELS

Un regard attentif sur les marchés financiers témoigne également de la difficulté des PME françaises à grandir et à franchir les diverses étapes, les différents seuils de développement qui constituent le paysage des entreprises. En effet, contrairement aux États-Unis où plusieurs *start-up* se sont hissées en un quart de siècle jusqu'au sommet (Sun Microsystems, Dell computers, Compaq, Silicon Graphics, Google, etc.) aucune structure créée *ex nihilo* en France depuis 1960 – et dont l'expansion serait basée sur une forte croissance interne – ne figure aujourd'hui au CAC 40.<sup>6</sup>

Dans un rapport récent, le ministère du Commerce et de l'Industrie britannique (DTI) estime que sur 237 entreprises dans le monde qui entrent dans la catégorie des « géants en puissance », en fonction d'une série de critères prédéterminés (chiffre d'affaires, budget de recherche significatif...), les deux tiers se situeraient aux États-Unis, dont 67 dans les TIC, 39 dans la pharmacie-biotechnologie et 38 dans les logiciels. Face à ce rouleau compresseur de la *high-tech* américaine, les Européens font pâle figure : 12 champions potentiels pour les Anglais, 6 pour les Français, 5 pour les Suisses et 1 pour les Allemands.

De nombreux économistes, à l'instar d'Elie Cohen, expliquent la non-émergence de nouveaux champions par l'insuffisance de « destruction créatrice » dans notre pays. Cette analyse épouse la théorie schumpetérienne selon laquelle la croissance serait portée par un renouvellement constant des techniques : pour croître, une firme prendrait la place d'une rivale en offrant un produit plus innovant. Ce serait la création, la croissance puis la disparition d'entreprises et donc le « recyclage » et l'amélioration des technologies par de nouvelles entités, qui assureraient un renouvellement bienfaisant du tissu industriel.

---

<sup>6</sup> À noter que près du quart de la puissance technologique actuelle des États-Unis est produite par des entreprises qui n'existaient pas il y a trente ans. À cette époque, l'Europe inventait près des deux tiers des nouveaux médicaments, contre un tiers pour le reste du monde (États-Unis et Japon). Aujourd'hui la proportion s'est inversée. De plus, près de 80 % des nouvelles molécules issues des biotechnologies naissent dans des laboratoires ou des universités Nord-américaines. Faut-il s'en étonner lorsque l'on sait qu'en 2005, Amgen, une « jeune pousse » américaine de la biothéq, née il y a 25 ans, a injecté dans sa R&D environ 2 milliards de dollars, soit un sixième de la recherche publique française ?

En France, la domination du marché par les grands groupes empêche d'une certaine manière les PME, même très innovantes, d'émerger face aux poids lourds de leur secteur. Ce phénomène mécanique, qui défavorise les nouveaux entrants, est gommé dans certains pays par une politique volontariste en faveur des PME. C'est le cas aux États-Unis où la *Small Business Administration* encourage par tous les moyens le développement des PME au cours des premières phases de leur croissance, afin de leur permettre de « prendre le train en marche » et d'accéder, à armes égales cette fois, au marché de la concurrence.

## CHAPITRE III

### DES EXPORTATIONS INSUFFISANTES

Le déficit considérable du commerce extérieur français (26,5 milliards d'euros en 2005) s'explique de plusieurs manières. Pour Patrick Artus et Lionel Fontagné, du

Conseil d'analyse économique, « *La France se caractérise par une absence totale de réactivité de l'appareil productif à la demande tant intérieure qu'extérieure* ». D'autres économistes soulignent l'incapacité des PME à innover. Une troisième école considère que les PME françaises n'ont pas une taille suffisante pour pénétrer les

« Entre 1990 et 2003 la part de marché mondial de la France est passée de 6,3 % à 4,9 %, soit une chute de 22 % »

marchés étrangers et pour profiter du boom des échanges internationaux. Une chose est sûre : entre 1990 et 2003 la part de marché mondial de la France est passée de 6,3 % à 4,9 %, soit une chute de 22 %. Cela va bien au-delà de l'effet mécanique de l'irruption de la Chine sur la scène économique. D'ailleurs, le recul est beaucoup plus faible pour l'Allemagne, le Japon ou le Royaume-Uni.

Il faut dire que seules 115 000 entreprises – environ 5 % des entreprises françaises – ont des activités à l'export selon les Douanes et, parmi ces dernières, à peine 10 % d'entre elles réalisent 90 % des ventes françaises à l'étranger<sup>7</sup>.

#### Classement des exportations en volume

| Principaux pays exportateurs | Exportations en volumes<br>(France : indice 100) |
|------------------------------|--------------------------------------------------|
| Allemagne                    | 203                                              |
| Chine (dont Hong Kong)       | 191                                              |
| États-Unis                   | 182                                              |
| Japon                        | 148                                              |
| France                       | 100                                              |

Source : OMC (données 2004)

<sup>7</sup> Rapport général sur le projet de loi des finances pour 2005.

Si d'aucuns s'emploient à relativiser l'importance du déficit extérieur français, le gouvernement reconnaît l'impact du commerce extérieur sur les chiffres du chômage. Selon Matignon, « *cinq millions d'emplois dépendent directement ou indirectement des exportations* ».<sup>8</sup>

Les gouvernements successifs mettent un point d'honneur à encourager les exportations. Le résultat est pourtant loin de répondre à leurs attentes. Nombreux sont les dirigeants de PME à regretter la multiplicité des « guichets » et l'illisibilité des aides qui rendent l'ensemble des dispositifs mis à leur disposition quasiment inexploitable.

### **Quelques exemples de structures au service des PME**

- Assurance prospection (Coface),
- Étude de faisabilité et opérations d'assistance (Facep),
- Soutien individualisé à la démarche export des PME (Sidex), accordé par Ubifrance,
- Aide à la participation des entreprises à des Salons à l'étranger (Arex et Arcaf),
- Aide au déploiement export (ADE)
- Crédit d'impôt à l'embauche d'un salarié à des tâches de prospection commerciale,
- Recours au Volontariat civil international en entreprises (VIE),
- ...

La simple énumération des dispositifs existants, le fait qu'ils obéissent à des conditions spécifiques et soient souvent non cumulables, qu'ils relèvent de compétences ou de collectivités territoriales différentes, expliquent en partie les difficultés rencontrées par les chefs d'entreprise lors de la mise en œuvre d'une stratégie à l'export.

Selon un sondage réalisé par Ubifrance, l'agence publique de soutien aux exportateurs, 43 % des PME françaises s'estimaient « *mal informées sur les marchés étrangers* » en 2004, tandis que 42 % soulignaient leur « *difficulté à trouver des contacts locaux à l'étranger* ».

---

<sup>8</sup> Véronique Le Billon, « Déficit commercial : Les racines du mal », *Les Echos*, 13 février 2006.

## CHAPITRE IV

---

### UN DÉFICIT D'INNOVATION

Trois indicateurs révèlent le déficit d'innovation des entreprises françaises : le niveau des exportations, la part de R&D effectuée dans les entreprises (voir graphique page suivante) et le niveau des dépôts de brevets.

Nous avons évoqué plus haut les difficultés rencontrées dans le domaine de l'exportation.

En ce qui concerne la R&D, si la France jouit d'un excellent niveau dans le domaine de la recherche et de l'innovation, elle dispose en revanche de capacités limitées

« La France dispose de capacités limitées à transformer percées scientifiques et réalisations technologiques en succès industriels ou commerciaux »

à transformer percées scientifiques et réalisations technologiques en succès industriels ou commerciaux<sup>9</sup>. Une faiblesse que l'on perçoit bien au niveau des dépôts de brevets. Les Français ont été à l'origine de la publication de 6 237 brevets européens au premier semestre 2004, un chiffre en hausse de 4,2 % par rapport au premier semestre 2003<sup>10</sup>. Mais notre « créativité » dans les domaines stratégiques reste inférieure

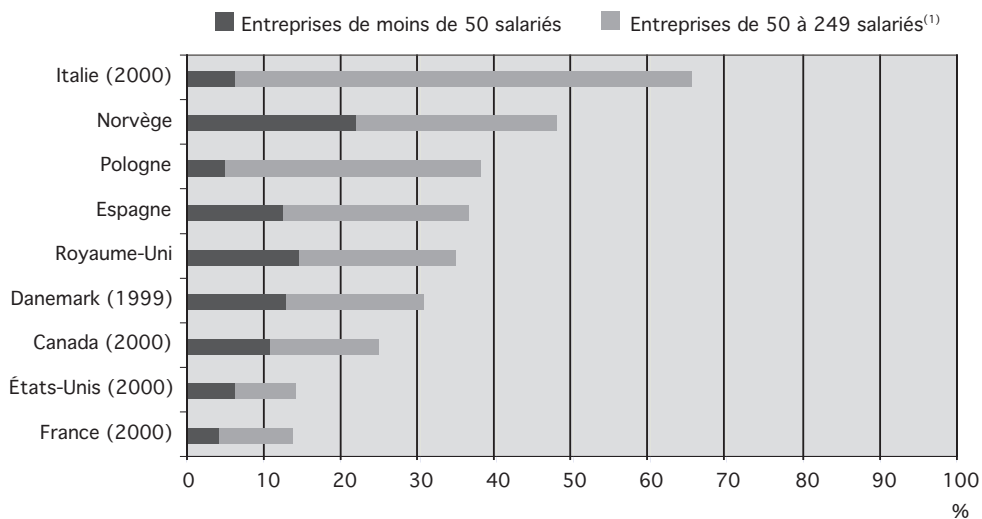
à celle des pays du nord de l'Europe : en 2002, la France affichait un taux de 147 brevets demandés par million d'habitants, contre 312 en Suède, 301 en Allemagne et 279 aux Pays-Bas.

---

<sup>9</sup> Cohen-Lorenzi, « Politiques industrielles pour l'Europe », CAE, 2000

<sup>10</sup> Besma Lahouri, « La France au banc d'essai - En déclin, la France ? » INSEE/Le Nouvel Observateur, 6 octobre 2005.

### Part de la R&D réalisée en entreprise par taille d'entreprise



Source : OCDE, 2003 - Lien : <http://dx.doi.org/10.1787/775257436637>

<sup>(1)</sup> 50 à 199 salariés pour les Pays-Bas et la Norvège, 50 à 99 salariés pour la Nouvelle-Zélande, et moins de 299 salariés pour le Japon et la Corée.

L'importance de la R&D dans les entreprises est particulièrement faible en France, par rapport à nombre de pays de l'OCDE, notamment au niveau des PME.



PARTIE II

DES OBSTACLES  
DE DIFFÉRENTES NATURES



## CHAPITRE I

---

# UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET RÉGLEMENTAIRE DÉFAVORABLE

### 1.1. Des entreprises inadaptées aux mutations de l'économie

La restructuration des entreprises européennes s'opère à mesure que les activités se déplacent de l'industrie manufacturière vers le secteur des services. C'est donc au niveau de la capacité des entreprises à anticiper et à s'adapter aux mutations économiques qu'il faut agir.

Qu'il s'agisse des spécialistes de politique industrielle, des Chambres de commerce et d'industrie, des syndicats professionnels, on considère que la majorité des PME n'a pas encore réalisé l'apport potentiel que représente l'innovation dans son acception la plus large : innovation au niveau marketing, commercial, en matière de packaging, dans le domaine des processus de fabrication ou même du management... Or, si une stratégie innovante exige de la part des entrepreneurs une prise de risque, une forte motivation et une grande ouverture d'esprit, elle leur permet *a contrario* de sortir de la contrainte volume/prix à laquelle les entreprises sont largement soumises, en actionnant d'autres leviers de différenciation : flexibilité, réactivité, réponses à de nouveaux besoins, développement de nouveaux segments de marché. Dans cette perspective, le manque de ressources devrait donc inciter plus d'entreprises à rechercher de nouvelles compétences et à utiliser différemment celles dont elles disposent. Ce qu'Olivier Torrès – un des rares enseignant-chercheur spécialiste des PME<sup>11</sup> – appelle la « *stratégie d'intention* ».

C'est précisément ce qu'ont entrepris des fabricants de meubles « bas de gamme » du nord de l'Italie. Frappés de plein fouet par la concurrence chinoise, ils ont choisi de réorienter leur production vers les meubles de luxe qu'ils exportent désormais... jusqu'en Chine.

---

<sup>11</sup> Olivier Torrès, « L'entreprenariat face à la globalisation », *Éditions Management et Société (EMS)*, 2000.

L'exemple du projet « METIS », en Isère, illustre également la volonté de « sortie de crise » mise en œuvre par les chefs d'entreprise les plus énergiques. Fruit d'un partenariat entre les laboratoires de haute technologie du LETI et le secteur du textile, cette initiative a permis de régénérer une industrie devenue obsolète en développant de nouvelles matières à très forte valeur ajoutée (résistance à la température, à l'humidité, impression des couleurs, bio-protection...). Cette dynamique de croissance est née de l'innovation et de ce que les spécialistes appellent la « fertilisation croisée ». Elle a permis aux industries textiles d'accéder en masse à de nouveaux marchés sans entrer en concurrence avec des produits fabriqués à bas prix. Cet exemple montre que l'innovation consiste aussi à « faire du neuf avec du vieux », et que l'on peut, et que l'on doit, réaliser des innovations « de rupture » en particulier dans des entreprises traditionnelles.

## 1.2. Un déficit de compétences

En France, comme en Europe et dans le reste du monde, le manque de main d'œuvre qualifiée serait devenu le principal obstacle à la croissance des entreprises – devant les difficultés de financement et les problèmes liés à la réglementation – selon l'ENSR (*European Network for Social and Economic Research*)<sup>12</sup>. Un constat confirmé par le ministère des PME.

On constate une pénurie de main-d'œuvre qualifiée à plusieurs échelons : au niveau des dirigeants d'abord où un manque de compétences managériales explique la défaillance d'un grand nombre de structures au cours de leur croissance (c'est le cas, par exemple, au Canada, où 71 % des entreprises en faillite considèrent le défaut de management comme la principale cause de leur échec).<sup>13</sup> Les différentes phases de développement de l'entreprise exigent en effet, de la part des managers, des qualités ou des compétences très différentes (finances, marketing, gestion, développement, RH...) <sup>14</sup> et bien peu de dirigeants qui créent leur entreprise sont capables d'une telle polyvalence.

À ce titre, de nombreux investisseurs – notamment dans le capital-risque – exigent aujourd'hui des entreprises le recrutement de compétences spécifiques (profil scientifique ou profil de manager en fonction des besoins), avant de « miser » sur une entreprise et de lui octroyer des financements.

---

<sup>12</sup> Réseau de 32 organismes de recherche dont les études sont principalement destinées à la Direction générale des entreprises de la Commission européenne.

<sup>13</sup> « Failing concerns: Business Bankruptcy in Canada », *Statistics Canada, catalogue no. 61*, 1998.

<sup>14</sup> L.E. Greiner, « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, 1972.

Autant les gestionnaires peuvent être recrutés sur le marché du travail ou recevoir une formation adaptée, autant le personnel hautement spécialisé est difficile à identifier, voire à localiser, pour une PME qui n'a généralement pas accès à un cabinet de chasseurs de têtes.

On retrouve un déficit comparable de compétences au niveau de tous les salariés car les PME ont du mal à recruter, puis à fidéliser les meilleurs, souvent attirés par les salaires supérieurs offerts par les grandes entreprises. Le salaire moyen dans les établissements de moins de 10 salariés serait de 1600 euros contre plus de 2000 dans les entreprises de plus de 500 salariés, selon une étude de l'ACOSS (l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale).

### **1.3. Certains rachats de PME à fort potentiel freinent ou stoppent leur développement**

Faute de moyens financiers ou de ressources humaines adéquates pour se développer, les PME françaises à fort potentiel sont de plus en plus souvent absorbées par de grands groupes. Le nombre des PME de 20 à 500 salariés contrôlées par un groupe est ainsi passé en France de 15 % en 1984 à 42 % en l'an 2000<sup>15</sup>. Outre la perte d'autonomie des entreprises, ces acquisitions ont parfois pour conséquence d'éliminer une concurrence potentielle pourtant indispensable à la régénération du tissu économique.

Elles se traduisent très souvent par une sorte d'« enlèvement ». De nombreuses études montrent que, après deux ou trois années de croissance générée par l'apport en capital ou en compétences de la maison mère, le développement des PME intégrées à un groupe stagne et le nombre d'emplois diminue<sup>16</sup>.

Par ailleurs, leur acquisition par un groupe ou par une grande entreprise ne règle pas nécessairement le problème du financement de la croissance des PME. En effet, contrairement aux entreprises familiales notamment, les acquéreurs préfèrent souvent rétribuer leurs actionnaires plutôt que de réinjecter les bénéfices dans l'entreprise. S'il est par construction impossible de comparer l'évolution d'une entreprise rachetée par un groupe à l'évolution qui aurait été la sienne si elle était restée autonome, on dispose cependant d'un certain nombre d'indices qui

<sup>15</sup> « Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise », *Commissariat au Plan*, 2005.

<sup>16</sup> Claude Picart, « Le tissu productif : renouvellement à la base et stabilité au sommet », *INSEE*, décembre 2004.

montrent l'utilité de l'existence de PME indépendantes aux côtés des grandes entreprises.

Le cas de l'industrie pharmaceutique est presque caricatural. Les géants de ce secteur procèdent quasi-quotidiennement à des prises de participation dans des *start-up* de biotechnologie afin d'accéder à de nouvelles molécules ou de diversifier leur « *pipeline* ». Les *start-up* ont besoin, quant à elles, des capitaux des majors de l'industrie pharmaceutique pour continuer à développer leurs molécules. Les accords commerciaux qui découlent de ces rapprochements permettent dans un premier temps aux « grands » et aux « petits » de poursuivre le développement de leurs produits respectifs et parfois concurrents. À l'heure des choix pourtant, lorsqu'il s'agit d'opter pour la commercialisation de l'une ou l'autre des molécules, il revient aux géants de la pharmacie de comparer les performances des produits fabriqués dans leur laboratoire à l'efficacité des produits développés par les *start-up*. Dans ce contexte, l'objectivité des grands laboratoires – qui se retrouvent en position de juge et de partie – est difficile à garantir. On mesure dès lors l'avantage des champions sur les *start-up* et la difficulté de ces dernières à faire prévaloir leurs produits.

L'acquisition de droits commerciaux sur des produits innovants est également utilisée par certaines grandes entreprises comme un moyen de paralyser, voire de détruire un concurrent potentiel : elles achètent ces droits dans le seul but de bloquer la commercialisation de produits. La rédaction des contrats de licence confirme bien l'existence de ce phénomène puisqu'ils sont de plus en plus souvent assortis de pénalités en cas de non-exploitation des droits et de non-commercialisation des produits.

Free constitue l'exemple inverse. Cette société a totalement révolutionné le monde des télécommunications grâce à son offre « *Triple Play* » : télévision, téléphone et internet illimité. La concurrence que constituait Free et l'émulation ainsi générée ont incontestablement fait évoluer la politique commerciale de France Télécom, et cela dans l'intérêt des usagers. Le résultat aurait peut-être été bien différent si Free avait été rachetée par un des géants du marché.

### 1.4. Des freins d'ordre réglementaire ou administratif

« Les chefs d'entreprise attendent des pouvoirs publics moins de l'argent que l'allègement d'une réglementation pléthorique »

Les chefs d'entreprise dans leur ensemble attendent des pouvoirs publics moins de l'argent ou différentes formes d'aide que l'allègement d'une réglementation pléthorique qui absorbe une partie non négligeable de leur énergie. Si ces freins n'empêchent pas les entreprises de croître, ils constituent néanmoins des obstacles importants, notamment pour les entreprises de

moins de 20 salariés. En effet, ces dernières ne disposent pas toujours des ressources humaines nécessaires pour gérer une profusion de procédures administratives. Contraintes de s'y soumettre, ces PME leur consacrent du temps et de l'énergie au détriment de fonctions réellement productives, comme la recherche de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou les relations avec la clientèle. Non seulement les très grandes entreprises « amortissent » plus facilement la gestion des procédures réglementaires grâce à des services spécialisés finalement peu coûteux par unité de production, mais au surplus, elles réalisent généralement un pourcentage très important de leur chiffre d'affaires à l'étranger. La même réglementation est donc « surpunitive » pour les PME.

Que ce soit sur le plan juridique, réglementaire ou administratif (rigidité du code du travail, droit social complexe, bureaucratie, multiplicité des interlocuteurs, inertie des services de l'État...), les procédures entravent l'expansion des PME et expliquent même le départ d'un certain nombre d'entre elles au-delà de nos frontières. Les Chambres de commerce et d'industrie considèrent qu'une entreprise de moins de 10 salariés consacre en moyenne chaque année l'équivalent d'un mois de travail d'un de ses employés aux seules tâches administratives ou d'ordre réglementaire.

Selon l'OCDE, sur une échelle de 0 à 6 qui correspond au degré croissant de rigueur de la réglementation, la France arrive en avant-dernière position (3,9), juste devant l'Italie (4,3) et loin derrière les États-Unis (1,4) ou la Grande-Bretagne (1,0) (voir tableau page suivante).

### Indice OCDE de déréglementation des marchés et des biens

(Échelles de 0 à 6, les valeurs augmentant avec le degré de rigueur de la réglementation)

|             | Fin des années 80 | Fin des années 90 | Évolution en % |
|-------------|-------------------|-------------------|----------------|
| États-Unis  | 2,5               | 1,4               | - 44           |
| Japon       | 3,9               | 2,9               | - 25           |
| Royaume-Uni | 3,5               | 1,0               | - 71           |
| Allemagne   | 4,7               | 2,4               | - 48           |
| France      | 5,7               | 3,9               | - 31           |
| Italie      | 5,8               | 4,3               | - 27           |

Sources : *Perspectives de l'emploi*, OCDE, 2002.

En outre, conçus à l'origine pour préserver les PME de diverses charges et contraintes, les « seuils sociaux » ont également des effets pervers sur les entreprises. Ils dissuadent ces dernières d'embaucher lorsque les créations d'emploi pourraient les soumettre à un régime juridique plus contraignant et à un alourdissement des charges sociales (élection de représentants du personnel ou de représentants syndicaux, création d'un comité d'entreprise...). À noter toutefois que, depuis quelques années, les gouvernements successifs tentent par divers dispositifs de lisser ces fameux « effets de seuil ».

## 1.5. Un environnement financier défavorable

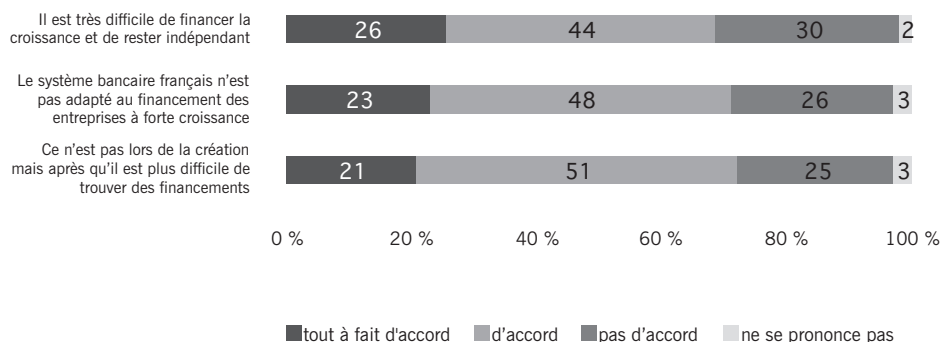
80 % des PME qui estiment qu'elles n'ont pas tous les moyens de croître mettent en cause le poids des prélèvements fiscaux et sociaux, selon une récente étude de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris<sup>17</sup>. Selon les mêmes sources, 58 % des PME souhaiteraient voir baisser en priorité les cotisations sociales et patronales, avant la TVA, l'impôt sur les sociétés et la taxe professionnelle.

La BDPME (Banque de développement des PME) et la SOFARIS (garanties contre les risques), qui font désormais partie intégrante du groupe OSEO, constituent un des principaux pôles de financement des PME. Mais leur offre commune a ses limites. Une grande partie des prêts est destinée à la création d'entreprises et répond insuffisamment aux besoins des entreprises en phase de développement. Il existe pourtant une réelle volonté d'encourager le développement des PME et OSEO vient de lancer une série de nouveaux produits destinés à financer les

<sup>17</sup> « Questions fiscales et simplification administrative », *Chambre de commerce et d'industrie de Paris*, novembre 2004.

entreprises « tout au long de leur vie », y compris dans le cadre d'investissements immatériels (politique d'exportation, développement commercial, marketing, RH, nouveaux logiciels ou laboratoire de contrôle qualité...). Une formule qui correspond à un véritable besoin pour les entreprises traditionnelles innovantes.

### Opinions sur le financement des entreprises à forte croissance



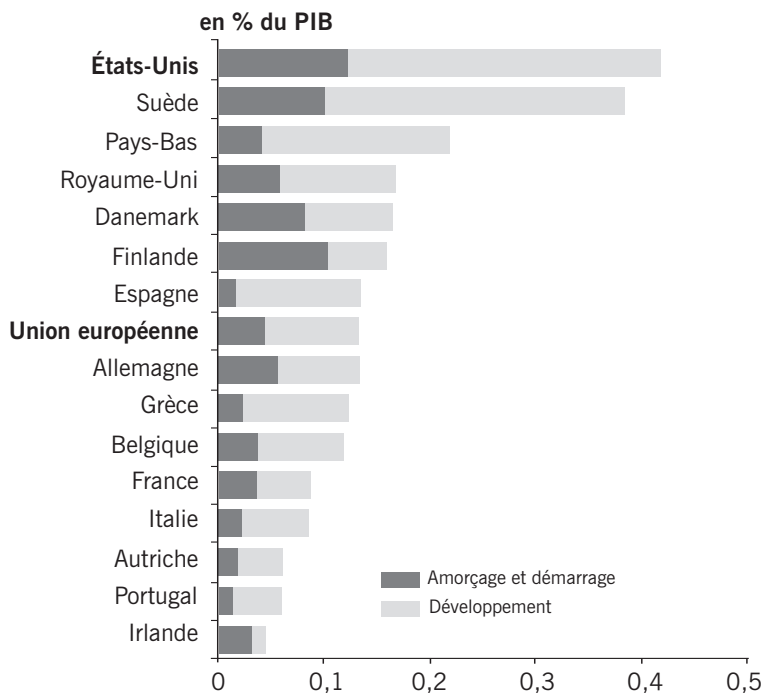
Source OCDE - Difficultés de financement des entreprises dans les pays de l'OCDE

La proposition du chef de l'État de financer le développement des PME à hauteur de 2 milliards d'euros, et sous forme de capital investissement, mérite d'être saluée. Reste à en connaître les modalités d'application. L'idée de constituer « un fond de fonds » n'est peut-être pas la plus pertinente puisqu'elle rajouterait une strate supplémentaire – et donc une perte d'efficacité – aux dispositifs déjà existants.

L'autre point noir en termes de financement des PME concerne les entreprises de haute technologie.

Elles souffrent en France du faible montant des investissements au niveau du capital-risque, inférieur de moitié aux montants investis aux États-Unis ou chez certains de nos voisins européens, comme on le constate sur le tableau du SESSI, page suivante.

## Montants investis en 2001 par le capital-risque



Source : European Venture Capital Association (EVCA),  
repris par le SESSI (Service des études et des statistiques industrielles)  
dans « Le capital-risque, un tuteur pour les jeunes pousses »,  
le 4 pages des statistiques industrielles, n° 65 septembre 2002

## CHAPITRE II

---

### UN ENVIRONNEMENT CULTUREL PEU PROPICE À L'ENTREPRISE

#### **2.1. Certains entrepreneurs sont les premiers freins à la croissance de leur entreprise**

Il convient de souligner qu'une fraction significative des petites entreprises n'a pas vocation à grandir (un coiffeur qui travaille en solo, un petit centre de photocopie, divers fournisseurs de services de proximité). Cette catégorie d'entreprises n'entre pas dans le champ de notre étude.

Si l'on prend en considération les autres, celles qui auraient tendance à s'inscrire dans une stratégie de croissance, on constate que certains freins au développement sont inhérents à la personnalité même du chef d'entreprise.

Un entrepreneur n'éprouvera pas le désir de croître s'il est satisfait de sa qualité de vie, de son rôle dans l'entreprise ou de sa capacité à diriger une structure dont il maîtrise la gestion.

Un autre préférera limiter le développement de son entreprise plutôt que de déléguer une partie de son pouvoir et d'en perdre le contrôle au cours des différentes phases de croissance.

D'autres encore refuseront de choisir les meilleurs collaborateurs, ceux qui disposent de compétences complémentaires aux leurs, toujours par peur de se sentir dépossédés d'une part de leur liberté, de leurs responsabilités et dans une certaine mesure de leur prestige.

Diriger une entreprise implique un engagement de tous les instants de la part de l'entrepreneur, mais induit également une dépendance psychologique du créateur par rapport à ce qu'il perçoit comme le fruit de sa réussite personnelle.

On le voit, il existe un certain nombre de facteurs psychologiques ou culturels qui expliquent l'absence de volonté de croissance de certains chefs d'entreprise et qui se manifeste jusque dans leur manière de nier l'existence de contraintes externes susceptibles d'influencer leur stratégie. Près de 30 % des entreprises employant de 0 à 9 salariés affirment ainsi n'éprouver « aucune » contrainte susceptible d'entraver leur croissance, toujours selon l'ENSR.

À noter également que la rigidité de la fiscalité française n'est pas étrangère à la vision très patrimoniale des chefs d'entreprise. Difficile d'imaginer en effet qu'à l'instar de ce qui se passe dans de nombreux pays, un entrepreneur développe une structure et la revende pour se relancer dans un ou plusieurs autres projets. Le niveau d'imposition lié à la cession des entreprises était jusqu'à présent tel que ce genre de stratégie – qui contribue pourtant largement à la redynamisation du tissu économique – n'était pas concevable en France. La réforme de la fiscalité de janvier 2006, liée à la cession des entreprises, devrait partiellement corriger ce phénomène.

## 2.2. Un rapport difficile avec l'argent

En France, on le sait, il n'est pas de bon ton de faire fortune aux commandes d'une entreprise alors qu'il est tout à fait honorable de décrocher le gros lot au

« À peine plus d'un tiers des Français se déclare favorable à la libre entreprise »

loto ou d'hériter. Un simple regard sur un récent sondage confirme ce phénomène : à peine plus d'un tiers des Français se déclare favorable à la libre entreprise et à l'économie de marché contre 63 % en Pologne, 67 % en Grande-Bretagne, 70 % en Inde et au

Canada, 71 % aux États-Unis et 74 %... en Chine !<sup>18</sup> Cette méfiance vis-à-vis du capitalisme contribue à brouiller l'image des entrepreneurs.

Ceux qui parviennent au sommet de leur entreprise ne suscitent ni admiration, ni fierté, mais plutôt un sentiment de défiance, d'envie ou, plus fréquemment

---

<sup>18</sup> « Les Français seuls à rejeter le capitalisme », *Le Figaro*, 25 mars 2006.

encore, une forme de dédain devant le gain « capitaliste ». Tout se passe comme si l'on reprochait aux entreprises prospères de confisquer, à leur profit, la richesse nationale qu'elles contribuent à créer.

Un phénomène qui se perpétue notamment au niveau de la formation des élites. Il y a quelques années encore, le directeur des études de l'École Polytechnique soufflait à ses élèves que *« seule la recherche ou l'intégration aux grands corps d'État était digne de jeunes polytechniciens, tout le reste ne méritant que du mépris... »*, se souvient un des responsables d'OSEO.

## 2.3. Crainte du risque et de l'échec

La stigmatisation de l'échec constitue également un des facteurs négatifs liés à l'image de l'entreprise dans notre société. En France on n'apprend guère, comme c'est le cas dans de nombreux pays anglo-saxons, que l'erreur fait partie intégrante du processus d'apprentissage et que l'on ne grandit qu'en surmontant les échecs ou en corrigeant ses erreurs. Dans un rapport de l'an 2000 sur l'entrepreneuriat en France<sup>19</sup>, un expert sur deux cite d'ailleurs le refus de l'échec comme un frein majeur au développement de l'esprit d'entreprise.

Le droit des faillites, jusque-là très défavorable aux chefs d'entreprise, a longtemps constitué un autre obstacle au développement des sociétés en imposant à l'entrepreneur une extrême prudence. La loi « de sauvegarde des entreprises », qui a pour objet de réformer le droit des faillites en France, devrait corriger un certain nombre de dysfonctionnements et instaurer une procédure de règlement judiciaire anticipée. Intervenant avant que la cessation de paiement ne soit constatée, elle permettrait à l'entrepreneur de suspendre le règlement de ses dettes le temps d'élaborer avec ses créanciers un plan de sauvetage. Cette réforme devrait limiter la mortalité des entreprises : en 2003, 90 % des entreprises ayant déposé leur bilan ont disparu - soit 53 000 sociétés, entraînant la mise au chômage de plus de 140 000 salariés. Cette réforme devrait également déboucher sur l'allègement des sanctions à l'encontre des chefs d'entreprise concernés afin de permettre à ces derniers de « rebondir ».

Un sondage IFOP paru en 2005<sup>20</sup> confirme enfin que le manque d'audace et le refus du risque touche également les générations montantes : 70 % des jeunes de

<sup>19</sup> « Global Entrepreneurship Monitor », *Rapport de l'an 2000 sur l'entrepreneuriat en France*.

<sup>20</sup> Sondage IFOP - « La Gazette des Communes, des Départements et des Régions », *Le Monde*, 5 avril 2005.

15 à 30 ans souhaitent entrer dans la fonction publique. Un chiffre qui prend tout son sens dans le contexte du sous-emploi de cette fraction de la population.

## **2.4. Un système éducatif déconnecté des besoins de l'entreprise**

Mis à part certains circuits de formation professionnelle assez peu valorisés (apprentissage en alternance, CAP, BTS, IUT...), le système éducatif français est très largement déconnecté des réalités et des besoins de l'entreprise.

Certains de nos voisins ont pris conscience, il y a 30 ans déjà, de l'importance d'un système d'éducation et de formation de haut niveau, mais aussi de la nécessité de coordonner les compétences acquises dans des écoles spécialisées aux besoins des entreprises.

C'est le cas en Allemagne où l'on a mis en place un réseau de « *Fachhochschulen* », des établissements d'enseignement supérieur proposant des cursus professionnalisés de niveau Bac+4, en contact étroit avec le monde de l'entreprise. Ces *Fachhochschulen* constituent une structure intermédiaire entre la formation universitaire et la formation en alternance. Elles font partie de l'enseignement supérieur mais, à la différence des IUT en France, elles n'exigent pas l'obtention du baccalauréat (*Abitur*), et valident les qualifications professionnelles. Grâce aux *Fachhochschulen*, l'enseignement supérieur n'est plus limité à la théorie, mais s'étend à la transmission de connaissances appliquées.

Dans le même esprit, l'ensemble des départements de l'Université de Sherbrooke au Canada (hormis la faculté de théologie), offre un cours d'application entrepreneuriale aux étudiants. L'objectif est d'apprendre aux élèves à maîtriser les outils de gestion utiles au démarrage d'une entreprise, dans le domaine qui est le leur.

Le décalage qui existe en France entre l'enseignement et les besoins des entreprises se manifeste notamment au niveau de nos élites. Dans la plupart des grandes écoles, les meilleurs s'orientent vers les grandes entreprises, ils éprouvent rarement le désir de créer leur propre structure et considèrent les PME avec une certaine condescendance.

Un sentiment que l'on retrouve chez de nombreux doctorants même si – et c'est un phénomène relativement nouveau – certains d'entre eux choisissent

aujourd'hui d'effectuer leur thèse au sein de grandes entreprises (France Télécom, Alcatel, Total...). Ils découvrent ainsi non seulement une culture d'entreprise mais s'initient également à certains principes de base du management : précisément ce qui manque aux créateurs de certaines *start-up* qui sont des émanations directes (*spin-off*) de laboratoires de recherche.

L'absence, en France, de structures de type MIT (Massachusetts Institute of Technology), qui associe excellence de l'enseignement et recherche, en partenariat avec de nombreuses entreprises de haute technologie, illustre bien le clivage qui existe entre enseignement théorique et formation pratique.

On constate ce phénomène dès le primaire. Il n'existe aucun lien entre l'école et l'environnement économique immédiat des élèves. Chez nos voisins, on multiplie

« Il n'existe aucun lien entre l'école et l'environnement économique immédiat des élèves »

les expériences destinées à favoriser une culture entrepreneuriale à chaque étape de la scolarité. En Grande-Bretagne, par exemple, certains établissements scolaires font plancher les écoliers sur leurs budgets : activités extra-scolaires, approvisionnement ou gestion des stocks. Les élèves s'initient ainsi aux mécanismes du

calcul tout en découvrant les bases de la gestion. Des initiatives qui, faut-il le souligner, ne dénaturent en rien le contenu pédagogique de l'enseignement.



# PARTIE III

## PROPOSITIONS



Les douze propositions qui suivent, toutes destinées à favoriser le développement des PME françaises, se répartissent en quatre catégories :

- Les évolutions nécessaires au sein de l'entreprise (certaines recommandations qui leur sont destinées requérant toutefois une action des pouvoirs publics).
- Les évolutions nécessaires sur le plan administratif, réglementaire et juridique.
- Les évolutions nécessaires dans l'environnement économique.
- Les évolutions nécessaires dans l'environnement financier.

## CHAPITRE I

# ÉVOLUTIONS NÉCESSAIRES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

### **Objectif : Améliorer les compétences managériales des dirigeants de PME en phase de développement**

Les compétences d'un chef d'entreprise en phase de croissance ne sont nullement comparables à celles dont il a eu besoin en phase de démarrage. D'où la nécessité de développer l'offre de formation théorique, pratique et de conseil, destinée à accompagner dirigeants ou créateurs d'entreprise dans le développement de leur structure.

Contrairement à ce qui se passe en France, l'accès aux compétences – gestion, management, RH – est au cœur du dispositif de soutien aux PME dans de nombreux pays comme le Japon, Israël, la Finlande ou la Grande-Bretagne.

### **Proposition 1 : Instaurer un Crédit d'impôt formation ou Crédit d'impôt conseil**

Mettre en place un Crédit d'impôt formation ou un Crédit d'impôt conseil (dans les régions où les Fonds régionaux d'aide au conseil – FRAC – ont disparu), au profit des dirigeants ou des créateurs de PME innovantes au sens large du terme, afin de renforcer leurs compétences dans le domaine du management. Cette démarche pourrait être calquée sur le Crédit d'impôt recherche.

## **Objectif : Augmenter le nombre de PME qui déposent de brevets et encourager la propriété industrielle**

Si elle ne permet pas d'éviter l'ensemble des litiges, la protection de la propriété industrielle est non seulement un atout majeur pour les grandes entreprises mais également pour les PME les plus prévoyantes. La société Minima, par exemple, une PME de 48 salariés au chiffre d'affaires de 7 millions d'euros (dont 50 % à l'export), qui produit et distribue des lunettes en titane dans 70 pays, a gagné l'ensemble des 25 procès en contrefaçon qu'elle a entrepris aux quatre coins du monde, y compris contre de grandes sociétés étrangères.

Alors pourquoi les PME ne représentent-elles que 12 % des déposants de brevets en France ?<sup>21</sup> Au ministère des PME, certains expliquent ce phénomène par la cherté d'un dépôt de brevet. En fait, ce n'est pas tant le coût administratif qui est élevé que les frais afférents de conseil en propriété industrielle. Si l'on ajoute l'ensemble de ces dépenses, le coût d'un dépôt de brevet s'élèverait à environ cinq mille euros pour la France, dix mille euros pour l'Europe et jusqu'à cinquante mille euros si l'on étend la protection aux États-Unis et au Japon.

Il semblerait, selon une enquête menée conjointement en 2004 par l'INPI (Institut national de la propriété industrielle) et OSEO, que la plupart des entreprises engagées dans des projets de R&D soient détentrices de brevets. Ce sont donc les entreprises qui développent de nouveaux produits en dehors de toute recherche formalisée qu'il conviendrait d'encourager à se protéger. Nombre d'entre elles n'en voient pas l'utilité, puisqu'elles savent qu'elles n'auront jamais les moyens financiers de faire face à des frais de procédures en cas de litige ou de contrefaçon. En un mot, elles partent du principe qu'il est inutile de protéger leurs inventions si elles ne peuvent pas, dans la durée, défendre leurs intérêts en cas de contentieux. Dans le cadre de son programme en faveur de la croissance des entreprises, le gouvernement prévoit de mettre en place un dispositif d'assurance de la propriété industrielle en partenariat avec les assurances privées. Ce dispositif répondrait donc à un réel besoin.

---

<sup>21</sup> Discours de Renaud Dutreil, présentation du programme national « Compétitivité et Performance », Palais de Tokyo, 6 mars 2006.

**Proposition 2 : Encourager les PME à déposer des brevets**

- Financer les conseils en propriété industrielle à l'occasion du premier dépôt de brevet des PME, dans le cadre de l'aide financière dédiée au développement des entreprises (aide désormais gérée par les régions).
- Mettre à la disposition des PME, par le biais d'OSEO/SOFARIS, une assurance défense-recours pour aider les entreprises à faire face à d'éventuels litiges (contrefaçon ou contentieux liés à la propriété industrielle).

## CHAPITRE II

# ÉVOLUTIONS NÉCESSAIRES SUR LE PLAN ADMINISTRATIF, RÉGLEMENTAIRE ET JURIDIQUE

### **Objectif : Mettre l'administration « au service » des entreprises et non l'inverse**

Il existe en France un foisonnement de textes réglementaires, de guichets administratifs, de formulaires en tous genres, et une profusion de démarches auxquelles sont soumises les entreprises. Une complexité que l'on retrouve dans tous les domaines, du droit du travail au droit fiscal, et cela à chaque échelon des territoires : communes, départements, régions, État, Europe. Les PME sont particulièrement handicapées par la multiplication des textes, des procédures réglementaires et des changements incessants qui y sont apportés, car elles ne disposent ni d'un personnel qualifié pour y faire face, ni des moyens financiers pour sous-traiter les procédures les plus délicates et éviter de se mettre ainsi en infraction avec la loi.

Ce problème pourrait être partiellement réglé par la mise à disposition d'un « agent de liaison » avec les différentes administrations.

### **Proposition 3 : Mettre à la disposition des entreprises un « agent de liaison » qui servirait d'interface entre les PME et les administrations**

Décharger les entreprises d'inutiles contraintes administratives en mettant à leur disposition un « agent de liaison » avec l'ensemble des administrations. Celui-ci servirait d'interface entre les PME et toutes les institutions (URSSAF, retraite, Sécurité sociale, fisc, douanes, inspection du travail...) et jouerait un rôle d'accompagnement et de conseil auprès des entreprises pour tout ce qui concerne la réglementation. Autrement dit, faire en sorte que l'administration soit au service des entreprises et non l'inverse.

Pour la mise en œuvre opérationnelle de cette proposition, deux solutions peuvent être adoptées :

- soit, chaque PME d'un département a à sa disposition, pour toutes ses démarches, un fonctionnaire correspondant et un seul, affecté par le préfet et choisi dans l'une des administrations compétentes – à charge pour lui de se retourner vers les autres administrations en tant que de besoin ;
- soit cette mission échoit au ministère de l'Économie, du Budget et de l'Industrie et bénéficie du redéploiement de fonctionnaires surnuméraires.

### **Objectif : Apurer l'ensemble des textes législatifs et réglementaires afin d'éliminer tous les éléments caducs ou obsolètes**

L'abondance de textes législatifs et réglementaires s'explique en partie par l'histoire du système juridique français : né avec le code Napoléon, il ne prévoit pas de date limite pour la validité des textes. Ces derniers s'empilent donc depuis plus de deux siècles, contribuant à rendre chaque jour plus complexe la réglementation. Onze mille éléments supplémentaires ont ainsi été inscrits dans la loi entre 1995 et 2002.

Au Royaume-Uni, un service de déréglementation des entreprises (EDU) a été mis en place par le ministère de l'Économie. La mission de ce service est d'étudier l'impact des directives réglementaires ou administratives et de faire disparaître celles qui se révèlent contre-productives.

Aux Pays-Bas, les textes réglementaires ne sont valables que pour cinq ans, au terme desquels les autorités sont obligées d'en évaluer la pertinence. Une manière d'éviter de les pérenniser par défaut.

Il conviendrait en France de procéder à un audit de la législation et de la réglementation afin de modifier ou de faire disparaître les textes dont le contenu s'avère obsolète et les effets contre-productifs.

### **Proposition 4 : Procéder à un audit de la réglementation**

Alléger l'ensemble des textes réglementaires ou législatifs en mettant en place une procédure qui obligerait systématiquement les rédacteurs de toute proposition, projet de loi, décret ou arrêté :

- à identifier les textes existants devant être modifiés ;
- à supprimer ceux qui sont devenus caducs ou obsolètes ;
- à procéder à une analyse d'impact de la réglementation (AIR).

Cette procédure serait mise en place au niveau des commissions avant le débat des textes devant le Parlement.

Lorsqu'il s'agit de circulaires administratives, les ministères concernés seraient chargés de suivre cette même procédure.

## CHAPITRE III

# ÉVOLUTIONS NÉCESSAIRES DANS L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES

### **Objectif : Optimiser l'efficacité de l'aide financière aux entreprises**

Le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) évalue à 2 550 le nombre de dispositifs d'aides aux entreprises, pour un budget de l'ordre de 1,8 à 3,5 % du PIB. Dans un contexte où les pouvoirs publics doivent effectuer des arbitrages budgétaires de plus en plus difficiles, on attend des différents acteurs qu'ils démontrent l'efficacité de leur soutien. Or comme l'indique le Conseil d'orientation pour l'emploi, il n'existe aucun recensement exhaustif des aides publiques aux entreprises, et quasiment aucune évaluation de leur efficacité.

La majeure partie des aides aux entreprises correspond aux 19 milliards d'euros qui leur sont accordés sous forme d'allègement de charges sociales sur les bas salaires.

Pour ce qui est des autres aides (aides au développement, aides à l'export...), les PME sont assez unanimes pour confirmer que le système est trop compliqué, les interlocuteurs multiples, les procédures d'obtention trop complexes.

### **Proposition 5 : Évaluer et redéployer l'aide financière aux entreprises selon des critères d'efficacité**

Rapprocher la notion d'emploi de celle de la compétitivité des entreprises, l'emploi étant lié au dynamisme et à la prospérité de ces dernières. Il conviendrait donc :

- d'étendre le domaine de compétence du Conseil d'orientation pour l'emploi à celui de la compétitivité des entreprises ;

- de charger cet organisme de recenser et d'évaluer l'efficacité des aides financières aux entreprises en fonction d'objectifs de développement des PME et donc de leur capacité à créer de nouveaux emplois en France ;
- de modifier, de redéployer ou de supprimer les aides inefficaces ou contre-productives, notamment celles qui incitent les entreprises à ne pas se moderniser.

## **Objectif : Mettre à la disposition des PME un interlocuteur unique pour tout ce qui concerne le développement opérationnel des entreprises**

Il existe en France de nombreux acteurs dont le rôle est d'accompagner le développement des entreprises, mais la multitude des guichets, l'abondance de l'offre, la multiplication des strates au niveau des territoires rendent paradoxalement ces structures moins accessibles. Non seulement elles sont multiples mais elles se font mutuellement concurrence.

Sur le terrain, les CCI, les agences de développement, les conseils régionaux, la DRIRE, les chambres des métiers, sans parler d'un nombre considérable d'associations et de structures privées, offrent tous leurs services aux entreprises. Fortes de quoi, les PME sont incapables de voir clair dans la complexité du système d'accompagnement et renoncent bien souvent à obtenir le moindre soutien.

Ce problème n'est pas spécifiquement français et certains de nos voisins ont d'ores et déjà transformé leur système. En Finlande, les centres pour l'emploi et le développement économique ont fusionné les services de soutien aux entreprises de trois ministères, réduisant le nombre d'agences de 77 à 15 unités régionales.

Au Royaume-Uni, en partant d'une situation assez proche de celle que nous connaissons en France, le ministère du Commerce et de l'Industrie (*Department of Trade and Industry*) a mis en place les « *Business links* », guichets uniques financés par des fonds publics et gérés, selon un cahier des charges très spécifique, par des organismes privés, le tout offrant aux entreprises un label de qualité. Chaque « *Business link* » constitue un partenariat entre les centres de

formation, les chambres de commerce, les chambres des métiers, les autorités locales, et d'autres entités comme les universités. L'objectif est non seulement de rationaliser et de coordonner les structures de soutien aux entreprises existantes, mais aussi de mettre en œuvre, de manière intégrée, une stratégie de valorisation des PME.

Quant à la *Small Business Administration* américaine, qui fête ses cinquante ans cette année, elle représente les intérêts des PME auprès des grandes institutions du pays et a mis en place des dispositifs complets de soutien aux entreprises : financement, conseil, formation, contrats publics, contrats de recherche pour le compte des grandes agences américaines...

Il conviendrait en France, en s'inspirant des succès obtenus par nos voisins, de partir de l'existant pour concevoir un système plus efficace et plus transparent. Il ne saurait être question de créer une agence supplémentaire, mais plutôt de coordonner et de rationaliser l'offre actuelle sous une marque unique et synonyme de qualité, au niveau régional.

### **Proposition 6 : Créer dans chaque région un guichet unique dédié au développement des PME**

À l'instar de ce que nous préconisons pour les démarches administratives. Remplacer la multitude de structures d'aide au développement des entreprises par un guichet unique en régions, sous la tutelle du ministère des PME. Cette structure apporterait conseils et expertise aux entreprises et jouerait le rôle d'interface entre celles-ci et les différentes institutions dédiées au développement des PME. Cela éviterait ainsi aux entreprises d'être renvoyées d'un service à l'autre, d'un niveau de compétences à l'autre. Ce guichet serait constitué avec le concours :

- des Conseils régionaux – pour ce qui concerne la coordination, la formation et les aides financières aux entreprises ;
- des CCI – pour ce qui concerne les exportations, la veille concurrentielle, les créations/cessions/transmissions d'entreprises ;
- d'OSEO – pour ce qui concerne l'innovation, le financement, les partenariats technologiques transeuropéens ;
- de la DRIRE – pour ce qui concerne les mutations industrielles et les partenariats recherche/industrie.

Une partie du personnel de ces différentes structures serait détachée auprès de ce « guichet unique » piloté par un binôme constitué d'un DRH et d'un ingénieur-conseil.

Les services offerts n'augmenteraient pas le budget destiné à soutenir les entreprises et seraient en partie financés par le redéploiement des diverses aides. Les salaires des personnels « détachés » continueraient d'être payés par les structures d'origine. Les entreprises ne payeraient que partiellement les prestations offertes et s'engageraient en contrepartie sur des objectifs et des résultats, un « contrat » qui ferait l'objet d'une évaluation régulière.

## **Objectif : Encourager et faciliter la mise en œuvre de stratégies innovantes au sein des PME**

La croissance des PME est étroitement liée à leurs capacités à innover, à s'adapter, en modifiant sans cesse leurs produits, leurs procédés de fabrication, leurs pratiques d'organisation et de gestion. Une enquête du ministère britannique du Commerce et de l'Industrie (DTI) met en lumière de façon indiscutable le lien entre R&D et croissance. Tous secteurs confondus, plus de 80 % des entreprises dont la création de valeur est supérieure à la moyenne présentent une stratégie d'innovation offensive.

L'innovation est désormais conçue comme un processus fondé sur la recherche de valeur liée au marketing et non plus seulement sur le développement technologique. D'où l'importance d'élargir la définition même de l'innovation, jusque-là cantonnée aux domaines des hautes technologies.

### **Proposition 7 : Créer un site interactif pour favoriser l'innovation**

Créer, sur le site du ministère des PME, une zone interactive où seraient présentés, secteur par secteur, différents marchés, différentes perspectives ou évolutions technologiques afin de mobiliser les entreprises autour de nouvelles opportunités ou de possibles synergies, et de signaler l'émergence de solutions innovantes. Le rôle central de l'innovation dans le développement des entreprises y serait illustré par quelques « *success stories* » françaises ou

étrangères. Le site expliquerait l'efficacité de stratégies innovantes et l'importance de l'innovation dans le développement des entreprises traditionnelles. Il pourrait être conçu en partenariat avec les centres de recherche spécialisés dans l'innovation (modélisation de l'innovation, créativité industrielle, etc.).

### **Objectif : Aider les entreprises à accéder aux meilleurs spécialistes afin de devenir plus performantes**

Le déficit de management stratégique ou de personnel hautement spécialisé est considéré par les entreprises comme le principal obstacle à leur développement. La plupart des PME en phase de forte croissance manquent de gestionnaires, de managers ou de personnel hautement qualifié, mais les entreprises ne sont pas toujours capables de déterminer avec précision le profil du candidat le plus à même de répondre à leurs besoins. Cette mission incombe en général à des cabinets spécialisés que très peu de PME ont les moyens de financer. Il s'agirait de mettre à la disposition des entreprises en phase de développement une aide au recrutement. La mise en place d'un vivier de compétences (réservé exclusivement à l'usage des PME) viendrait compléter ce dispositif en permettant aux entreprises de localiser les meilleurs collaborateurs potentiels.

Le ministère britannique de l'Économie et de l'Industrie (le DTI), de même que le ministère de l'Économie japonais (METI), mettent actuellement en place un dispositif similaire.

#### **Proposition 8 : Créer un vivier de compétences**

Mettre en place sur le site internet du ministère des PME, et à l'usage exclusif de ces dernières, un « vivier de compétences » sous forme de base de données. Celui-ci permettant aux entreprises de recruter, filière par filière, les meilleurs spécialistes.

## **Objectif : Encourager les partenariats entre grands groupes et PME**

Les PME ne peuvent pas se contenter de leurs seules capacités techniques ou financières. Elles ont besoin d'atteindre une masse critique afin de pouvoir « peser » sur leur marché et d'acquérir une plus grande force de pénétration. Cet objectif est plus facile à atteindre pour les entreprises qui s'engagent dans des alliances contractuelles (pôles de compétitivité, groupement d'entreprises, sous-traitance, développement commun entre fournisseurs et clients, missions communes à l'export, districts industriels, clusters...)

Il conviendrait aussi d'encourager les partenariats transeuropéens qui permettent aux PME de dépasser le cadre du marché national et de saisir de nouvelles opportunités au niveau de l'Union européenne.

Il en est de même en ce qui concerne le rapprochement entre entreprises et laboratoires de recherche car il s'agit-là de valoriser la recherche scientifique et technologique, tout en permettant aux entreprises d'innover et de produire des biens ou des services à plus forte valeur ajoutée. Ces alliances peuvent se faire dans le cadre des pôles de compétitivité existants ou de simples plates-formes technologiques.

Tant que les accords de l'OMC nous empêcheront de mettre en place un « *Small Business Act* » à la française (le dispositif américain d'attribution d'une part réservataire des marchés publics aux PME<sup>22</sup>) il conviendrait également d'encourager les grands groupes à former des partenariats avec les PME afin de favoriser l'accès de ces dernières aux commandes des grandes entreprises.

Ceci constitue un des objectifs du groupe OSEO et du Comité Richelieu et devrait être appuyé par une vraie politique de « mise en relation ». Il est urgent de faire prendre conscience aux grandes entreprises qu'elles ont beaucoup à gagner de ce type de partenariat (accès privilégié à de nouveaux fournisseurs, sous-traitance, R&D externalisée...).

---

<sup>22</sup> Rien n'empêche par ailleurs l'Union de demander à l'OMC le bénéfice de la dérogation qu'ont obtenue les États-Unis pour leur « SBA ». La tâche est rude, mais pas nécessairement insurmontable.

### **Proposition 9 : Susciter par incitation financière des projets communs et des transferts de compétences entre grands groupes et PME**

Encourager les grandes entreprises à collaborer avec des PME sur des projets communs en diminuant les charges sociales sur le salaire des « experts » des grandes entreprises qui travaillent à temps partiel sur ces projets.

### **Objectif : Optimiser les services d'aide à l'export afin de faciliter l'accès des entreprises françaises aux marchés étrangers**

Il n'existe pas d'aides directes à l'exportation. Celles-ci seraient en effet contraires aux règles communautaires. Il existe en revanche un « crédit d'impôt pour dépenses de prospection commerciale ». Comme dans le domaine du soutien aux entreprises, les principaux dispositifs existants fonctionnent de manière extrêmement complexe. Il est donc impératif de rationaliser et de simplifier les dispositifs existants.

Dans ce domaine également, le gouvernement vient de lancer un appel à projet. L'idée est d'offrir une aide de 20 000 euros pour inciter des petites entreprises à se regrouper afin d'aborder ensemble les marchés extérieurs. Les « groupements de PME à l'export » peinent cependant à se mettre en place. Seuls quelques dizaines de dossiers seraient parvenus à Ubifrance au terme du délai prévu par le ministère des PME, alors que l'objectif de 1 000 groupements avait été fixé par le Premier ministre.

Par ailleurs, pour doper les exportations, les autorités françaises mettent à la disposition des entreprises quelque 3 500 VIE (volontaire international en entreprise). L'initiative part d'un bon principe : envoyer des jeunes, souvent très bien formés, pour aider les entreprises à s'implanter à l'international. Un rapide regard sur le CV des candidats sur le site web de la DREE confirme que ces derniers ont de réelles compétences dans leur secteur d'activité, mais *a contrario*, on observe qu'ils n'ont généralement aucune expérience et pas la moindre connaissance du

pays où ils se proposent de travailler. Or pour réussir à l'export, il faut avant tout connaître le marché local, les pratiques commerciales en vigueur, la conjoncture, la concurrence, les besoins des entreprises, les spécificités culturelles... Une expertise qui ne correspond pas du tout au profil de jeunes diplômés. Ce dispositif n'est donc pas adapté aux PME. Ces dernières ne s'y trompent d'ailleurs pas puisque seuls 20 % des VIE ont été recrutés par des PME. Si l'on veut embaucher des experts, il vaudrait mieux recourir à de vrais spécialistes, y compris à des retraités volontaires.

### **Proposition 10 : Regrouper les dispositifs d'aides à l'exportation et recourir à de vrais experts**

Regrouper les aides à « la prospection » au sein des guichets uniques régionaux de soutien aux entreprises (voir proposition 6) et mettre à la disposition de celles-ci des experts disposant d'une véritable connaissance des marchés à conquérir. Ces experts pourraient même intervenir pour le compte de plusieurs entreprises du même secteur. Ne pas hésiter à recourir à des « seniors » prêts à mettre leur expertise et leur connaissance du terrain au service des PME françaises. Plusieurs associations ayant cette vocation existent mais ne disposent pour l'instant que d'une faible visibilité.

### **Objectif : Faire comprendre les mécanismes de l'économie de marché aux jeunes et créer des passerelles entre le monde de l'éducation et de la formation, et celui des entreprises**

### **Proposition 11 : Développer des relations à tous les niveaux entre l'enseignement ou la formation et l'entreprise**

**Dans le primaire :** intégrer dans les livres scolaires des exercices simples de mathématiques liés aux réalités de l'entreprise (calculs de stocks, investissements, budget, etc.).

**Dans le secondaire :**

- profiter du stage que les élèves de troisième effectuent en entreprise pour les initier aux réalités de l'entreprise, à savoir le trinôme marché / produit / ressources (on retrouve ces trois éléments avec quelques variantes dans les secteurs marchands comme dans les secteurs non-marchands) ;
- faire travailler les élèves sur un projet d'entreprise, valoriser les meilleurs projets et, pourquoi pas, mettre en œuvre les plus pertinents dans le cadre d'un partenariat entre l'Éducation nationale et les CCI.

**Filières professionnelles :** mieux financer les parcours de formation en alternance. Mieux communiquer sur les débouchés professionnels de ces parcours accompagnés.

**Universités :** offrir dans toutes les filières un cours intitulé « parcours d'entreprise », afin de stimuler l'esprit entrepreneurial des étudiants et de leur apprendre à maîtriser les outils de gestion utiles au démarrage d'une entreprise dans le domaine qui est le leur.

**Écoles de commerce :** utiliser autant de « cas » de PME que de « cas » de grandes entreprises pour animer les cours de stratégie ou de management, afin de familiariser les élèves des grandes écoles aux spécificités des PME, à leurs difficultés comme à leurs atouts.

**Recherche scientifique et technologique :** qu'il s'agisse de recherche fondamentale ou de recherche appliquée, habituer les étudiants-chercheurs à raisonner en termes de « projet », comme cela se fait en Allemagne, aux États-Unis, au Canada ou même en Inde. Une manière de les aider à s'inscrire dans une logique d'objectifs.

## CHAPITRE IV

---

# ÉVOLUTION NÉCESSAIRE DANS L'ENVIRONNEMENT FINANCIER DES ENTREPRISES

### **Objectif : Permettre à des PME en forte croissance de rester indépendantes**

Une grande partie de l'offre de financement concerne aujourd'hui la création d'entreprise. Lorsque des capitaux sont mis à la disposition des PME en phase de croissance, ils ne répondent pas suffisamment aux besoins de financements immatériels.

L'Allemagne a créé une plate-forme internet de services de gestion du risque (*Venture Management Services*) par le *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW), en collaboration avec la Bourse allemande et avec le soutien du ministère fédéral de l'Économie et de la Technologie. Ce système vise à créer des marchés de capitaux plus efficaces et à faciliter l'accès des entreprises à des sources de capitaux. Ce marché permet aux investisseurs et aux PME de se présenter et d'entrer en contact facilement. Ce système rapide, facile à utiliser et peu coûteux contribue à accroître la transparence et l'efficacité d'un marché des capitaux réunissant des sources d'investissement formelles et informelles.

Sur la question plus spécifique du financement des PME de haute technologie, à côté du renforcement des mesures financières et fiscales (prêts au développement, labellisation et avantages fiscaux en faveur des jeunes entreprises innovantes et des jeunes entreprises cotées, réduction des charges sociales sur les effectifs de R&D...), l'on peut envisager une autre forme d'aide. Celle-ci consisterait à encourager la sous-traitance de certains projets de recherche de grandes entreprises ou d'institutions publiques à des PME dont les compétences seraient reconnues de manière scientifique (par exemple par OSEO ou l'ANVAR). Ce type de méthode a montré son efficacité aux États-Unis et constitue un moyen de financer la R&D des PME sans passer par une aide financière.

**Proposition 12 : Assurer l'autonomie des entreprises à fort potentiel de développement**

Diriger une partie des deux milliards d'euros, que le président de la République s'est engagé à investir dans les entreprises traditionnelles innovantes, vers les PME qui ont un fort potentiel de développement et ne pourraient financer leur croissance qu'au prix de la perte de leur indépendance. Ce mécanisme implique une procédure de sélection transparente, mise en œuvre par un comité d'experts indépendants. Il ne s'agit pas de « fausser la concurrence » mais bien d'aider de nouveaux champions à se développer sur notre territoire. Ces investissements pourraient se faire sous forme de Titres participatifs ou d'obligations remboursables en actions.



## CONCLUSION

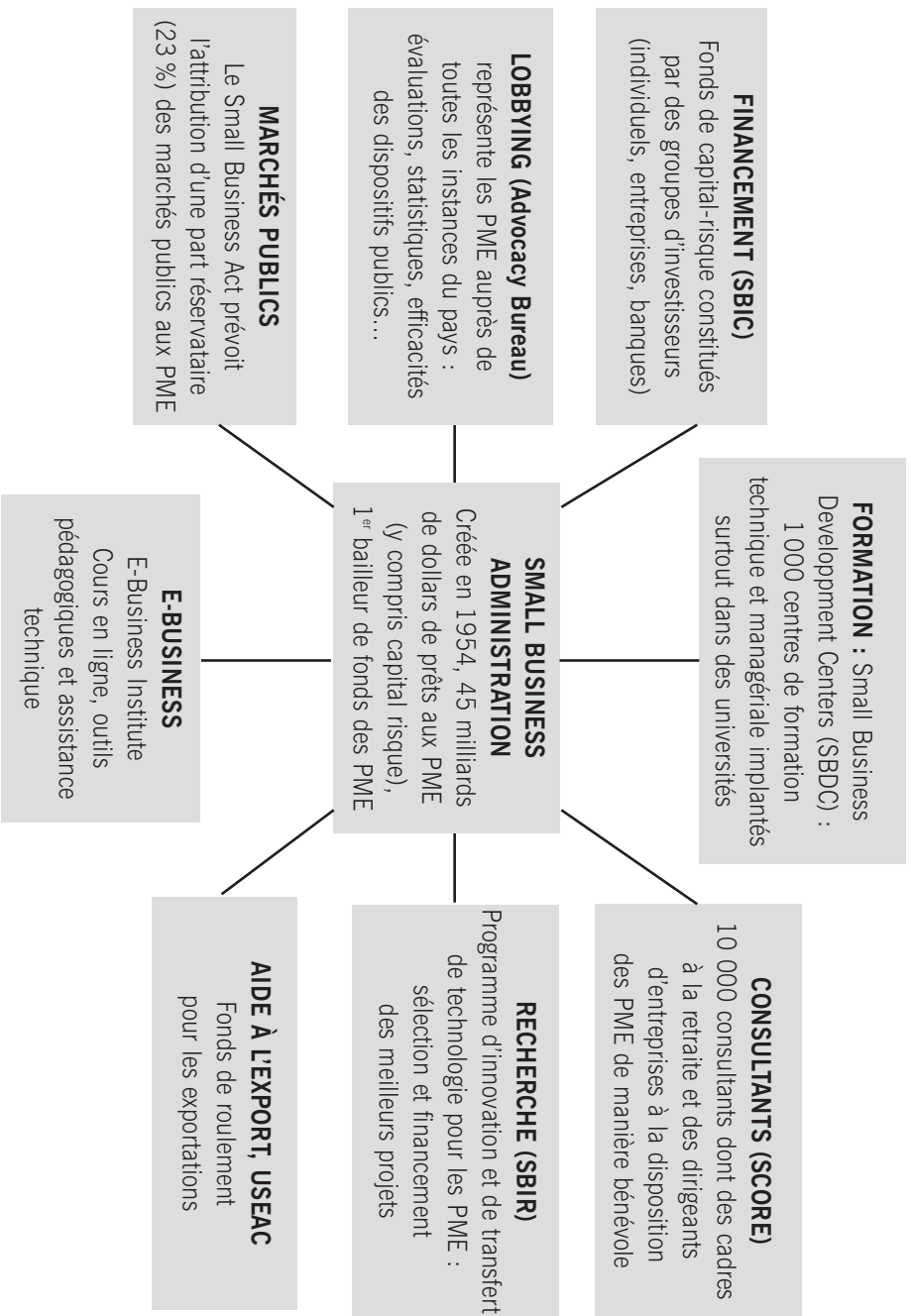
---

Les pouvoirs publics consacrent leurs efforts et d'importantes ressources à maintenir un ordre économique en partie dépassé en matière de politique industrielle. Regardons donc ce qui fonctionne chez nous ou ailleurs, capitalisons sur nos forces, réveillons les initiatives et édifions une stratégie dans la durée, même si cela semble difficile compte tenu de l'accélération des changements et des échéances politiques.

Les pistes ne manquent pas pour amorcer un véritable redressement dans le domaine de la compétitivité des PME, fer de lance de la croissance. Les enjeux sont considérables, les obstacles majeurs, mais, l'innovation naissant de la contrainte, il se pourrait que ce soit le dos au mur que l'on s'oriente vers les solutions les plus efficaces.

Les entraves au développement des entreprises que nous avons identifiées sont autant de freins à la croissance économique et à la création de nouveaux emplois. Il conviendrait donc de mettre en œuvre, sans attendre, quatre de nos propositions concrètes. Les autorités devraient mettre à la disposition des entreprises un « agent de liaison » avec les administrations et créer un guichet unique (en tablant sur les ressources existantes) destiné au soutien opérationnel des PME. Il semble également urgent, à l'instar de ce qui se pratique chez nos voisins, de redéployer l'aide financière aux entreprises en fonction de critères d'efficience. L'autre urgence consisterait en la mise en œuvre d'une procédure systématique destinée à purger les textes réglementaires ou législatifs des éléments obsolètes ou contre-productifs qu'ils contiennent, sans omettre d'effectuer des études d'impact avant la validation de toute nouvelle proposition. Alors, et alors seulement, la France verrait durablement grandir ses PME.





**Architecture de la *Small Business Administration* : ensemble des services et avantages assurés aux PME américaines**



# BIBLIOGRAPHIE

---

## Ouvrages

- Olivier Torrès, *L'entrepreneuriat face à la globalisation*, Éditions Management et Société (EMS), 2000

## Rapports et notes

- *Innovation et transfert technologique, communication de la Commission sur la politique de l'innovation*, avril 2003
- *Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise*, Commissariat au Plan, 2005
- *Les PME à forte croissance et l'emploi*, OCDE, 2002
- Cohen-Lorenzi, *Politiques industrielles pour l'Europe*, CAE, 2000
- *Failing concerns: Business Bankruptcy in Canada*, Statistics Canada - Catalogue n° 61, 1998
- Claude Picart, *Le tissu productif : renouvellement à la base et stabilité au sommet*, INSEE, décembre 2004
- *Questions fiscales et simplification administrative*, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, novembre 2004
- *Perspectives de l'emploi*, OCDE, 2002
- *Facts, Obstacles and Best practices for SME's*, OCDE, juin 1997
- *Les entreprises à forte croissance*, OCDE, 2002
- *Les leviers de la croissance organique*, Institut de l'entreprise, juin 2005
- *Le capital-risque, un tuteur pour les jeunes pousses*, SESSI, septembre 2002
- *Jobs of the Future*, Accenture & the Lisbon Council, 2005

- *Évolution de la structure des compétences et de l'emploi au Canada*, Direction générale de la recherche appliquée Politique Stratégique, Canada, 1999
- *A government action plan for small businesses*, Small Business Service, Department of Trade and Industry (DTI), Royaume-Uni
- *Global Entrepreneurship Monitor* : Rapport de l'an 2000 sur l'entrepreneuriat en France
- *Innovation plutôt que délocalisation : le choix des PME*, KPMG, 2005

## Articles

- Véronique le Billon, *Déficit commercial : les racines du mal*, Les Echos, 13 février 2006
- Besma Lahouri, *La France au banc d'essai – En déclin la France ?*, INSEE/Le nouvel Observateur, 6 octobre 2005
- *Les Français seuls à rejeter le capitalisme*, Le Figaro, 25 mars 2006
- *Projet sur les entreprises en croissance*, Recherche et politiques de la petite entreprise, Industrie Canada, 2004
- Daniel F. Muzika - Hans A. Breuninger, *L'art d'entreprendre : réinventer les « Mittelstande » allemands*, Les Echos.
- Robert W. Bednarzik, *"The role of entrepreneurship in US and European Job Growth"*, Monthly Labor Review, juillet 2000
- Daniel W. Drezner, *"The Outsourcing Bogyman"*, Foreign Affairs, mai-juin 2004
- L.E.Greiner, *"Evolution and revolution as organizations grow"*, Harvard Business Review, 1972

# LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

---

- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité  
(juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...  
Comment financer la protection sociale  
Jacques Bichot  
(mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise  
(février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité  
(janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment  
(décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique  
(novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs  
(juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible  
Denise Silber  
(juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques  
(février 2005)
- Mondialisation et dépossession démocratique : le syndrome du gyroscope  
Luc Ferry  
(décembre 2004)
- Cinq ans après Lisbonne : Comment rendre l'Europe compétitive  
(novembre 2004)
- Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive  
Laurent Blivet  
(octobre 2004)
- Pour la Justice  
(septembre 2004)

- Régulation : ce que Bruxelles doit *vraiment* faire (juin 2004)
- Couverture santé solidaire (mai 2004)
- Engagement individuel et bien public (avril 2004)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)
- L'hôpital réinventé (janvier 2004)
- Vers un impôt européen ? (octobre 2003)
- Compétitivité et vieillissement (septembre 2003)
- De « la formation tout au long de la vie » à l'employabilité (septembre 2003)
- Mieux gouverner l'entreprise (mars 2003)
- L'Europe présence (tomes 1 & 2) (janvier 2003)
- 25 propositions pour développer les fondations en France (novembre 2002)
- Vers une assurance maladie universelle ? (octobre 2002)
- Comment améliorer le travail parlementaire (octobre 2002 – épuisé)
- L'articulation recherche-innovation (septembre 2002)
- Le modèle sportif français : mutation ou crise ? (juillet 2002 – épuisé)
- La sécurité extérieure de la France face aux nouveaux risques stratégiques (mai 2002)
- L'Homme et le climat (mars 2002)

- Management public & tolérance zéro  
(novembre 2001)
- Enseignement supérieur :  
aborder la compétition mondiale à armes égales ?  
(novembre 2001 – épuisé)
- Vers des établissements scolaires autonomes  
(novembre 2001 – épuisé)

Les publications peuvent être obtenues auprès  
du secrétariat de l'Institut (Tél. : 01 58 18 39 29)  
et sont également téléchargeables sur le site internet :  
**[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)**



**Imprimé en France**  
**Dépôt légal : juillet 2006**  
**ISBN : 1771-6756**  
**Achevé d'imprimer en juillet 2006**



# INSTITUT MONTAIGNE



|                                      |                                         |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|
| Suez                                 | Pfizer                                  |
| Dexia                                | RTE Réseau de Transport d'Electricité   |
| bioMérieux                           | HSBC France                             |
| The Boston Consulting Group          | Tecnet Participations                   |
| Axa                                  | sanofi-aventis                          |
| H. de Clermont-Tonnerre – ERSA       | HDF                                     |
| Carrefour                            | GL Trade                                |
| Areva                                | PricewaterhouseCoopers                  |
| Rallye – Casino                      | Rothschild & Cie                        |
| AGF                                  | Sodexho                                 |
| Bouygues                             | VINCI                                   |
| BNP Paribas                          | BearingPoint                            |
| Fédération Multivilles               | Veolia Environnement                    |
| Ernst & Young                        | Janssen-Cilag, groupe Johnson & Johnson |
| Bolloré                              | Capgemini                               |
| Aegis Media France                   | GE Money Bank                           |
| McKinsey & Company                   | Microsoft                               |
| Lazard Frères                        | Vivendi                                 |
| CS Communication & Systèmes          | Média-Participations                    |
| J Walter Thompson                    | Euronext                                |
| A.T. Kearney                         | KPMG S.A.                               |
| Accenture                            | sia conseil                             |
| EADS                                 | Tilder                                  |
| Pierre & Vacances                    | Total                                   |
| LVMH – Moët-Hennessy – Louis Vuitton | Hameur                                  |
| Schneider Electric                   | 3i France                               |
| Experian                             | august & debouzy avocats                |
| Serono                               | JT International                        |
| Groupe Plan créatif                  | Facom                                   |
| Affaires Publiques Consultants       | Mercer Human Resource Consulting        |
| Groupe Dassault                      | WordAppeal                              |
| Amgen                                | Ricol, Lasteyrie et Associés            |
| IDI                                  |                                         |
| Eurazeo                              |                                         |

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE







# INSTITUT MONTAIGNE



## COMITÉ DIRECTEUR

**Claude Bébéar** Président

**Henri Lachmann** Vice-président et trésorier

**Philippe Manière** Directeur général

**Nicolas Baverez** Économiste, avocat

**Jacques Bentz** Président de Tectnet Participations

**Guy Carcassonne** Professeur de droit public à l'Université Paris X-Nanterre

**Christian Forestier** Président du Haut Conseil d'évaluation de l'école

**Marie-Anne Frison-Roche** Professeur de droit à l'Institut d'Études Politiques de Paris

**Ana Palacio** Avocat, ancienne ministre espagnole des Affaires étrangères

**Ezra Suleiman** Professeur de science politique à l'Université de Princeton

**Jean-Paul Tran Thiet** Avocat associé de CMS Bureau Francis Lefebvre

**Philippe Wahl** Vice-président exécutif du groupe Bolloré

## PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Bernard de La Rochefoucauld** Fondateur de l'Institut La Boétie

## CONSEIL D'ORIENTATION

**Olivier Blanchard** Professeur d'économie au MIT

**Jean-Pierre Boisivon** Délégué général de l'Institut de l'Entreprise

**Laurent Cohen-Tanugi** Avocat international

**François Ewald** Chercheur, universitaire

**Michel Godet** Professeur au CNAM

**Henri Hude** Philosophe, universitaire

**Erik Izraelewicz** Directeur adjoint de la rédaction, *Les Echos*

**Jean-Hervé Lorenzi** Économiste, universitaire

**Elisabeth Lulin** Présidente de Paradigmes et caetera

**Yves Mény** Politologue, directeur de l'Institut Universitaire Européen de Florence

**Sophie Pedder** Correspondante à Paris, *The Economist*

**Alain-Gérard Slama** Journaliste, universitaire



# Pourquoi nos PME ne grandissent pas

Les PME, en France, sont un peu prises en tenailles entre l'affection que le pays voue traditionnellement à ses grands champions, et l'amour qu'il porte désormais aux *start-up* et à leurs créateurs. Épuisée par les deux bouts, la sollicitude des pouvoirs publics ne parvient qu'au compte-goutte aux entreprises de taille intermédiaire qui ont encore un fort potentiel de croissance, mais peinent à se développer : alors que, sept ans après sa création, une entreprise américaine a, en moyenne, plus que doublé ses effectifs, son homologue française aura, sur la même période, augmenté les siens de seulement 7 %. Pourquoi nos PME ne grandissent-elles pas, avec l'impact que l'on sait sur la croissance, sur l'emploi mais aussi sur l'innovation et, au bout du compte, sur la compétitivité de notre économie ? Leur propre timidité est-elle en cause, ou faut-il accuser le contexte réglementaire, économique et financier ?

Dans cette note de l'Institut Montaigne, Anne Dumas explore cette question et formule douze propositions concrètes pour que croissent et se multiplient nos « gazelles ».