

Rapport au Premier ministre



# Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance

BRUNO RETAILLEAU  
SÉNATEUR DE LA VENDÉE

---

# Lettre de mission

*Le Premier Ministre*

Paris, le 28 SEP. 2009

1595 / 09 / SG

Monsieur le Sénateur,

*Alors qu'elles comptent en leur sein de très grandes entreprises particulièrement performantes, l'économie et l'industrie françaises manquent cruellement d'entreprises de taille intermédiaire (ETI). Cette faiblesse a des conséquences structurelles majeures sur la capacité de notre pays à innover, croître, exporter et créer de nouveaux emplois. On sait qu'outre-Rhin, un solide tissu d'ETI, au sein duquel se trouvent 60 % des « champions cachés » mondiaux, est responsable à lui seul de 40 % des exportations allemandes. D'un point de vue plus conjoncturel, cette caractéristique réduit notre capacité à sortir rapidement par le haut de la crise actuelle car nous manquons d'entreprises capables de se placer sur les marchés mondiaux qui sont en train d'être reconfigurés.*

*Aussi importe-t-il de revoir en profondeur la politique menée à l'égard de ces entreprises, de manière à favoriser l'accroissement du nombre et de la puissance des ETI en France ainsi que leur contribution à la réindustrialisation du pays.*

*Dans cette double perspective, il conviendrait de conduire une réflexion sur les réponses particulières à apporter aux problématiques que rencontrent tant les PME dans leur croissance que les ETI dans leur développement. L'augmentation des fonds propres pour passer de la PME à l'ETI, la facilitation de la transmission de ces entreprises au capital social souvent familial, l'intensification de leur présence sur les marchés internationaux, l'approfondissement du soutien au processus d'innovation, le resserrement des liens qu'entretiennent les PME à fort potentiel de croissance et les ETI avec les grands groupes, les adaptations souhaitables de la réglementation administrative, fiscale, boursière, sociale, font partie des pistes à explorer.*

*Le renforcement des entreprises innovantes et exportatrices, et en particulier de leurs fonds propres, figure parmi les thèmes sur lesquels la commission sur les priorités stratégiques d'investissement et l'emprunt national est chargée de réfléchir. En outre, des initiatives ont déjà été prises en matière de soutien des grands groupes, notamment le « Pacte PME », mis en œuvre par le comité Richelieu avec le concours financier d'OSEO, qui pourrait être élargi aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche, aux banques et aux investisseurs, de manière à ce que l'ensemble des acteurs de l'écosystème contribuent collectivement au renforcement des PME avec lesquelles ils travaillent.*

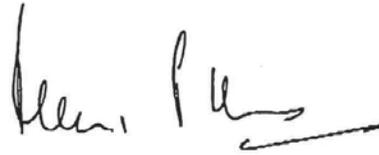
Monsieur Bruno RETAILLEAU  
Sénateur de la Vendée  
Palais du Luxembourg  
15, rue de Vaugirard  
75291 PARIS CEDEX 06

*Dans le prolongement de ces initiatives, je souhaite que vous réfléchissiez aux mesures qui permettraient d'augmenter le nombre des ETI en France, en favorisant leur capacité d'innovation, d'exportation et plus généralement leur développement, et ainsi de contribuer à la réindustrialisation de notre pays.*

*Un décret vous nommera, en application des dispositions de l'article L.O. 297 du code électoral, en mission auprès de Madame Christine LAGARDE, Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.*

*Je souhaiterais disposer de vos premières conclusions d'ici le 15 décembre 2009 et de votre rapport définitif pour la fin janvier 2010.*

*Je vous prie de croire, Monsieur le Sénateur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'François Fillon', with a long horizontal stroke at the end.

*François FILLON*

---

## Sommaire

<b>Lettre de mission .....</b>	<b>3</b>
<b>Préambule .....</b>	<b>7</b>
<b>Synthèse : les ETI au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance .....</b>	<b>9</b>
<b>Partie 1 Enjeux .....</b>	<b>23</b>
Chapitre 1 <b>Les ETI reflètent et animent le développement des entreprises françaises .....</b>	<b>25</b>
Chapitre 2 <b>Une politique publique d'appui aux ETI pour une dynamique du développement des entreprises...</b>	<b>33</b>
<b>Partie 2 Préconisations .....</b>	<b>39</b>
Chapitre 1 <b>Libérer la croissance des entreprises .....</b>	<b>41</b>
Chapitre 2 <b>La croissance est une performance collective ...</b>	<b>53</b>
Chapitre 3 <b>Les leviers de compétitivité propres aux ETI .....</b>	<b>69</b>
Chapitre 4 <b>Crise et financement des ETI .....</b>	<b>83</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>117</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>119</b>
Annexe 1 <b>Repérage, caractéristiques et performances des entreprises de taille intermédiaire .....</b>	<b>121</b>
Annexe 2 <b>L'internationalisation des entreprises allemandes</b>	<b>143</b>
Annexe 3 <b>Personnalités entendues par la mission.....</b>	<b>153</b>



---

# Préambule

Le Premier ministre a confié au sénateur Bruno Retailleau une mission auprès de la ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi afin de « revoir en profondeur la politique menée à l'égard de ces entreprises, de manière à favoriser l'accroissement du nombre et de la puissance des ETI en France [...], de conduire une réflexion sur les réponses [...] à apporter aux problématiques que rencontrent tant les PME dans leur croissance que les ETI dans leur développement ».

La mission débouche sur des propositions volontaristes pour soutenir le développement des ETI et des PME de croissance. Ces propositions sont souvent systémiques, tant les ETI cristallisent les forces et faiblesses des entreprises et de leur environnement en France. Elles s'efforcent de tenir compte, sans les répéter, des analyses et recommandations déjà faites dans le champ plus général des PME ou du déficit de la France en entreprises moyennes, ainsi que des dispositions déjà mises en œuvre, souvent très récentes.

La mission ne s'est pas engagée dans les voies de la politique sectorielle, examinée par ailleurs aux « états généraux de l'industrie ». Principalement manufacturières, les ETI ont besoin d'un environnement qui ne fait pas l'impasse sur l'industrie et qui préserve, sous la contrainte de la mondialisation, des marges compatibles avec un développement à la française.

Le présent rapport articule ses préconisations autour de quatre thèmes :

- l'État doit libérer la croissance des entreprises et organiser la promotion de l'entreprise, la défense de ses intérêts dans la décision publique et la mobilisation de l'immatériel public comme un facteur déterminant de la productivité globale du pays ;
- la croissance est une performance collective qui appelle régulation, médiation et coopération pour l'accès aux marchés ;
- les leviers de compétitivité propres aux ETI relèvent davantage de l'intermédiation efficace que de guichets publics afin de faciliter leur développement mondial à partir de leur ancrage territorial ;
- la continuité de financement doit être assurée par une fiscalité adaptée à la croissance et une liquidité garantie.

Deux annexes s'attachent, enfin, à caractériser les ETI et à comparer les performances allemande et française.

La mission remercie les personnalités, et notamment les nombreux chefs d'entreprise qui ont bien voulu lui consacrer du temps. La liste de ces personnalités figure en annexe. Elle a pris en compte les contributions écrites et a apprécié les travaux menés à sa demande par le Conseil d'analyse stratégique et les services statistiques (INSEE et DGCIS P3E).



---

# **Synthèse : les ETI au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance**



Les entreprises de taille intermédiaire (250 à 5 000 salariés), trop longtemps ignorées des pouvoirs publics comme des économistes, ont été définies statistiquement récemment par la loi de modernisation de l'économie de 2008. Elles sont 4 700 qui constituent le maillon fragile du tissu économique français entre une base très large de TPE et PME (2,4 millions) et 235 grandes entreprises de dimension mondiale. On estime qu'il y a en France deux fois moins d'ETI qu'en Allemagne ou qu'en Grande-Bretagne. De plus, leur nombre est dans notre pays stable, alors que pour les autres catégories, il est en augmentation.

Il en résulte une faiblesse pour l'économie française d'autant plus préoccupante que ces entreprises représentent de vrais atouts :

- **elles sont performantes** : malgré leur nombre réduit, elles ont un poids économique non négligeable, entre 20 et 30 % de tous les grands indicateurs. C'est dans l'industrie qu'elles pèsent le plus : 33 % de l'emploi industriel. Mais c'est surtout en matière d'exportation qu'elles obtiennent la meilleure performance puisqu'elles génèrent le tiers de notre chiffre d'affaires à l'export ;
- **elles incarnent un capitalisme vertueux**, dont les principales caractéristiques sont :
  - . une vision de long terme plutôt qu'un abandon aux intérêts court-termistes,
  - . une préférence pour l'investissement plutôt que pour le dividende,
  - . des relations sociales apaisées et une culture d'entreprise forte ;
- enfin, **elles sont capables d'articuler harmonieusement le local et le global** grâce à un fort enracinement dans les territoires, et une capacité de projection sur les marchés internationaux.

Elles combinent donc taille critique nécessaire au développement, notamment pour l'exportation et l'innovation, stabilité temporelle et échelle humaine.

- Les raisons pour lesquelles la France ne peut aligner autant d'ETI, en proportion de son économie, que ses principaux concurrents sont sans doute :
- que les ETI cumulent les obstacles généraux du modèle français (réglementation foisonnante et instable, charges fiscales et sociales, aversion au risque et méfiance à l'endroit du succès, marché du travail encore trop rigide) et des handicaps particuliers. Elles bénéficient moins des guichets publics que les PME et les grandes entreprises alors qu'elles supportent une charge fiscale et sociale plus lourde, comme le montre un récent rapport du Conseil des prélèvements obligatoires. Ainsi, après prise en compte du crédit impôt recherche, l'IS réel des grandes entreprises s'établit à 18 %, celui des ETI à 30 % ;
  - dans la décision publique, les PME pèsent par leur nombre et les grandes entreprises par leur poids et leur relation de proximité avec l'administration ;
  - les grandes entreprises veillent à ne pas laisser prospérer des entreprises suffisamment fortes pour leur faire concurrence. Ainsi, le processus d'absorption par des groupes est intense. Les institutions financières sont concentrées en nombre et à Paris, tandis que les ETI sont principalement provinciales.

Les ETI cristallisent les atouts et handicaps de la croissance en France. Elles pourraient être les catalyseurs d'une dynamique. Le travail de la mission a donc consisté à définir les conditions d'un déblocage de la dynamique de croissance des entreprises, en évitant deux écueils :

- d'une part, la simple transposition aux ETI des mesures d'aide aux PME, qui se serait heurtée au plafond bruxellois des 250 salariés, sans être appropriée du reste aux réels besoins des ETI ;
- d'autre part, un traitement spécifique aux ETI, générateur de nouveaux seuils et donc de ruptures dans le processus de croissance que nous cherchons, au contraire, à fluidifier.

Les cibles des préconisations de la mission sont :

- bien sûr, les ETI existantes dont le capital est contrôlé par un entrepreneur ;
- les PME qui ont un potentiel de croissance et qui ont vocation, par un développement endogène ou par des regroupements, à devenir ETI.

Les ETI n'ont pas besoin de guichets publics. Toutes affirment avec force préférer « de l'air plutôt que des aides ». **Donner de l'air pour libérer la croissance serait ainsi le filigrane des préconisations de la mission :**

- que l'État donne de l'air en stabilisant et en sécurisant l'environnement réglementaire ;
- qu'il régule ses achats comme les comportements des grandes entreprises et les circuits de financement ;
- qu'il contribue à l'expansion d'un tissu de confiance pour favoriser les écosystèmes collaboratifs dans les territoires et au sein des filières.

Les mesures que la mission préconise ont donc à la fois un caractère expérimental, car elles sont susceptibles d'être étendues au tissu économique, et un effet de levier, car elles devraient entraîner les acteurs économiques dans un cycle vertueux.

Ces propositions s'articulent autour de quatre priorités :

- 1) l'État doit contribuer à libérer l'énergie des entreprises ;
- 2) la croissance est une performance collective ;
- 3) agir sur les leviers de compétitivité auprès des ETI ;
- 4) assurer la continuité du financement pendant et après la crise.

---

## **1. L'État doit contribuer à libérer l'énergie des entreprises**

Très récemment, les présidents des deux assemblées parlementaires se sont inquiétés de l'instabilité et de la complexité de la loi en France, « dont les dispositions sont source d'insécurité et favorisent les contentieux ».

Les entreprises, qui par ailleurs sont confrontées à une plus grande imprévisibilité des marchés, doivent être mieux protégées de l'instabilité de la règle ; l'État doit mieux promouvoir les intérêts de l'entreprise dans la décision publique

et mobiliser l'immatériel public comme un facteur déterminant de la productivité globale. La mission propose trois mesures principales pour atteindre ce but.

## **La création d'un Médiateur de l'entreprise**

Sur le modèle de la *Small Business Administration*, garante de la défense et de la promotion des entreprises dans la décision publique, un Médiateur de l'entreprise, autorité administrative indépendante, serait nommé par le président de la République selon la procédure de l'article 13 de la Constitution. Il s'agirait d'une personnalité expérimentée du monde économique. Ses missions seraient :

- de contribuer à la maîtrise de la charge administrative ;
- d'organiser la SBA à la française, la défense des intérêts collectifs des entreprises vis-à-vis des administrations et dans le cadre de la législation ;
- de coordonner les différentes médiations (cotraitance, crédit interentreprises, achats publics).

Il ferait un rapport annuel au Parlement et au président de la République sur ses missions et préconiserait les aménagements opportuns. Il s'appuierait sur un réseau de délégués territoriaux, qu'il désignerait.

## **La stabilisation du cadre législatif et fiscal, par deux outils**

**Les dispositions relatives aux entreprises n'auraient que deux dates d'effet dans l'année**, la première valant avertissement, et la seconde application. Les entreprises pourraient mieux s'y préparer et l'administration serait tenue, à ces dates, de publier une récapitulation des mesures concernant les entreprises avec leurs conséquences procédurales et leur calendrier, avant leur application à l'échéance suivante. Une loi organique encadrerait l'action des pouvoirs publics en la matière.

Pour fixer le paysage fiscal, « **un contrat stabilité contre croissance** » offrirait aux entreprises de croissance la possibilité d'opter pour un contrat fiscal de 3 à 5 ans. L'État s'engagerait à fixer le paysage fiscal pour sécuriser le parcours des entreprises qui prennent des risques pour croître. Une telle novation suscite sans doute des difficultés juridiques et pratiques qu'il convient de traiter.

## **La négociation d'une « convention collective de croissance » et le cantonnement de la pénalisation du droit social aux cas manifestement excessifs**

La convention collective de croissance consiste à construire, par la négociation, un équilibre avantages-assouplissements adapté aux entreprises qui

augmentent continuellement leurs effectifs et qui doivent recruter des chercheurs, des cadres très qualifiés :

- avantages : participation au bénéfice accrue, système de bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BSPCE) ouvert au personnel ;
- assouplissements : fusion des délégués et du comité d'entreprise, atténuation et lissage des effets de seuil...

La dépenalisation du droit social : une commission mandatée dans ce champ devrait faire des propositions en distinguant les cas d'abus manifestement excessifs des cas où le plus souvent il s'agit moins de sanctionner que d'inciter.

---

## **2. La croissance est une performance collective**

La France souffre d'un manque de coopération entre les entreprises. La croissance est désormais une performance collective comme le montrent les exemples allemand et italien. Leur force est notre faiblesse. Une PME ou une ETI isolée est une entreprise potentiellement en danger.

La sous-traitance dans notre pays est trop souvent marquée par une forme de maltraitance des grandes vis-à-vis des petites. Ce manque de coopération est l'un des facteurs déterminants du faible nombre d'ETI en France. Sans les grandes entreprises et leurs commandes, notamment à l'international, les PME peuvent plus difficilement devenir ETI. Une meilleure régulation des relations de cotraitance à instituer doit faire évoluer favorablement la dialectique entre réduction du coût des achats et développement d'un écosystème de fournisseurs. La mission fait plusieurs recommandations pour promouvoir une plus grande coopération entre les entreprises.

### **« Une fondation pour la croissance partagée »**

Prolongeant l'initiative du Comité Richelieu avec le Pacte PME, la mission souhaite favoriser la création « d'une fondation pour la croissance partagée ». Sa composition serait paritaire, PME-ETI et grandes entreprises. L'État lui apporterait sa caution pour développer le partenariat entre les grandes entreprises et les autres, sur les champs prioritaires suivants : ressources humaines, mise en marché des innovations, relation de cotraitance, internationalisation... Le label accordé par la fondation pourrait favoriser les commandes et concours publics.

### **Une régulation active des relations de cotraitance**

L'approche par les bonnes pratiques et les codes de bonne conduite est valable mais limitée. La loi sur la sous-traitance date de 1975. Elle doit être modernisée et organiser une médiation.

La régulation des relations entre les entreprises entrera dans les missions du médiateur. Il animera les différents dispositifs de médiation et pourra disposer de la DGCCRF<sup>(1)</sup>, afin de saisir en dernier recours les juridictions. Les relations avec la grande distribution, le crédit interentreprises et les délais de paiement s'inscriront dans son champ de compétences.

## **Un achat public responsable**

Si la rationalisation de l'achat public est justifiée, l'État doit se comporter en acheteur responsable en intégrant, pour ses commandes, la dimension socio-économique au même titre que la soutenabilité environnementale ou l'insertion sociale. Sans modifier le Code des marchés publics, des études d'impact sur les conséquences, par exemple des allotissements sur le tissu économique, devront être systématiquement conduites avant chaque appel d'offres significatif.

## **L'organisation des écosystèmes de coopération**

Les pôles de compétitivité ont montré que la croissance était une affaire de coopération tout autant que de compétition entre les acteurs. C'est aussi le cœur du succès allemand et italien, avec les *Standorten* et les *distretti*.

La Datar et la DGCIS<sup>(2)</sup> seront chargées d'assurer en trois ans la couverture du territoire par les divers modes de coopération entre les entreprises et avec leur environnement, pôles, grappes, *clusters*... Ce travail se fera avec les collectivités territoriales, les CCI et les filières.

Un dispositif, inspiré du contrat d'entreprise en réseau italien, sera ouvert aux entreprises volontaires et leur assurera des concours nationaux ou locaux.

---

## **3. Les leviers de compétitivité propres aux ETI**

Les dispositifs publics sont dédiés aux PME et les ETI expriment des besoins différents. Les ETI sont locales et les appuis parisiens. L'offre publique d'appui aux PME dissuade une offre marchande vers les ETI, peu nombreuses et dispersées. Ce retrait de nombreux relais publics ou privés dans les territoires

(1) Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

(2) Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services.

laisse les entreprises sans interlocuteurs devant une panoplie de dispositifs de soutien inégalement adaptés à leurs besoins.

## **Un réseau de référents dans les territoires**

Le faible nombre d'ETI permet de sortir de la logique de guichet pour leur offrir un appui individualisé et transversal.

- Dans chaque territoire de coopération, un référent des entreprises sera nommé par le préfet sur le modèle des médiateurs du crédit. Ces référents disposeront des diverses administrations locales ou régionales concernées et démarcheront individuellement les entreprises de croissance et les ETI pour les conseiller sur les dispositifs existants et faciliter leur relation avec l'administration.
- La crise justifie une première expérience que souhaite lancer la DGCIS pour mobiliser dès 2010 les nouvelles DIRECCTE<sup>(1)</sup> et contacter 1 000 ETI et 1 000 PME de croissance, afin de les accompagner.

## **Mieux soutenir la mise en marché de l'innovation**

Le nouveau crédit d'impôt recherche (CIR) est un succès salué par toutes les entreprises. Mais si l'intensité des R&D française et allemande est comparable, en revanche le taux d'innovation mis en marché est bien moindre en France, où l'excellence technologique ou conceptuelle a du mal à être convertie en succès économique.

- La mise en marché des innovations doit être plus fortement encouragée :
- la recherche, encore trop dépendante de l'offre plutôt que de la demande des entreprises ou des marchés, doit être davantage pilotée par les besoins des entreprises en liant plus largement le financement des organismes de recherche à l'établissement de collaborations avec celles-ci, en s'inspirant du SBIR américain ;
  - la procédure « passerelle » d'Oséo qui associe une PME avec une grande entreprise autour d'une collaboration technique ou commerciale serait réactivée. Oséo mettrait en place un fonds de garantie des financements pour la mise en marche des innovations ;
  - l'État doit mieux soutenir les efforts des entreprises aux travaux de normalisation afin de préserver leurs avancées technologiques. Ces dépenses devraient être intégralement prises en compte dans le CIR et non pour la moitié comme aujourd'hui.

(1) Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

## **L'appui public à l'internationalisation des entreprises**

Il est orienté vers l'élargissement du vivier des PME primo-exportatrices. Les besoins des ETI ne sont pas suffisamment pris en compte. Ubifrance lancera un appel à prestations pour organiser une offre publique ou en partenariat public-privé pour répondre aux besoins spécifiques des ETI à l'internationalisation.

---

### **4. La continuité du financement pendant et après la crise**

Les entreprises ont de très fortes craintes sur la disponibilité, dans l'année qui vient, des financements nécessaires à leur développement ou même tout simplement à leur exploitation en raison de quatre phénomènes :

- les bilans 2009, qui vont être présentés aux banques, seront souvent moins bons que ceux de 2008, entraînant une dégradation de leur notation ;
- les dettes souveraines risquent de provoquer un effet d'éviction et d'aspirer les financements des institutions financières ;
- *Solvency II* (Solvabilité II) va décourager les sociétés d'assurance d'investir dans des titres privés. Là encore, le placement sur la dette publique sera privilégié ;
- enfin, la consolidation des bilans bancaires et l'exigence accrue de fonds propres risquent de rendre les banques plus frileuses.

Il est donc urgent de prendre de nouvelles décisions pour assurer l'accès des entreprises aux liquidités dont elles ont besoin.

### **Une fiscalité favorable à l'autofinancement**

Les ETI se résument à de l'autofinancement par mise en réserve des bénéfices, une croissance par sauts et la succession des générations.

- Le report ou la réduction de l'impôt sur les sociétés pour les bénéfices affectés à l'autofinancement

L'autofinancement et l'accumulation de fonds propres sont le ressort de la croissance des ETI, dont le modèle économique s'inscrit dans la durée et la stabilité. Or le dispositif français d'impôt sur les sociétés (IS) incite à l'endettement plutôt qu'à l'autofinancement et donc à la dépendance vis-à-vis du crédit bancaire. C'est le contraire du dispositif allemand : les PME allemandes disposent d'un autofinancement 1,44 fois plus élevé que leurs consœurs françaises.

L'entreprise pourrait opter pour l'application à la fraction des bénéfices affectée à un autofinancement accru d'un taux d'IS ramené de 33,33 % à 15 %, le taux réduit actuel. L'avantage de cette réduction serait définitivement

acquis à un terme éloigné (5 à 10 ans). Cette mesure renforcerait structurellement les fonds propres de nos entreprises et faciliterait leur accès au crédit. Des plafonds en limiteraient le coût et le champ afin de compenser les marges d'optimisation fiscale des grandes entreprises.

### ➤ Le contrat stabilité contre croissance

Il concernerait les entreprises qui assument une stratégie qui les met en risques par des ressauts de croissance. Les entreprises concernées bénéficieraient, en plus des avantages du régime JEI<sup>(1)</sup> actuel assoupli, d'un contrat de stabilité fiscale.

Par ailleurs, la stabilisation du CIR et sa sécurisation seraient organisées par un véritable rescrit.

### ➤ Un traitement fiscal neutre des quasi-fonds propres

Les comptes courants bloqués, les souscriptions d'emprunt obligataires, les acquisitions de titres subordonnés pourraient être traités comme les participations au capital afin d'inciter le dirigeant à conforter le financement stable de l'entreprise. Ils seraient ainsi partiellement ou totalement exonérés de l'assiette de l'ISF.

### ➤ Un programme de neutralisation des obstacles fiscaux aux transmissions et regroupements

- Pour favoriser la transmission des entreprises en atténuant les effets pervers liés au régime successoral et à l'ISF.

- Pour inciter au regroupement des entreprises : amortissement des survaleurs, lissage des plus-values de restructuration, etc.

## **Un environnement financier adapté aux ETI**

### ➤ Assurer l'information financière sur les entreprises moyennes et la lisibilité des guichets publics et des financements pour les entreprises

- Il s'agit d'abord et en priorité de neutraliser les risques de dégradation de la notation Banque de France, suite à l'exercice de 2009.

- Il s'agit aussi, dans la durée, que l'État et la Place contribuent au financement d'une information financière régulière pour favoriser l'accès aux différents systèmes de financement (Bourse, capital-investissement et banques).

- L'octroi de financements publics pourrait être subordonné à l'ouverture de la gouvernance des entreprises à des administrateurs extérieurs.

(1) Jeune entreprise innovante.

- Le FSI, le FCDE, les obligations convertibles, les prêts participatifs, Oséo, CDC Entreprises, la multiplicité des guichets et des dispositifs répond à la diversité des besoins, mais sur le terrain, les entreprises sont perdues. La Caisse des dépôts, en lien avec Oséo, doit mettre effectivement en place les plates-formes régionales d'orientation financière.

## **Des outils financiers propices aux ETI**

1) **Les ETI ont souvent plus d'avenir que de passé.** La part de l'immatériel dans leur activité est supérieure à la moyenne, leur financement par le crédit moins évident même si leur performance est bonne.

- La relance de la caution financière faciliterait l'accès au crédit. Oséo compléterait l'assurance-crédit par un dispositif de caution, ligne de crédit fournisseur.

- La création d'un ou de plusieurs guichets de financement à risque pour les entreprises sans fonds propres, avec garanties modulées, tels que ceux qu'offrent, directement ou en cas de défaut constaté du système bancaire, la KfW en Allemagne et la SBA aux États-Unis, pourrait s'avérer nécessaire.

- Il faut non seulement prolonger, mais étendre la garantie publique portée par Oséo qui a été ouverte aux ETI partiellement et temporairement dans le cadre du plan de relance. Ainsi, les ETI pourraient bénéficier de la garantie des investissements de développement pour leurs acquisitions, en prolongement des prêts participatifs.

La mission considère que la garantie publique doit être exclusive des garanties personnelles ou surabondantes parfois exigées de surcroît par les établissements financiers.

2) **Le financement du développement des entreprises patrimoniales dont le capital n'est pas ouvert mérite attention.** La transmission familiale en France accuse une véritable faiblesse.

- Une expérimentation d'émission collective d'obligations à moyen ou long terme serait lancée, sur le modèle des plates-formes de la KfW en Allemagne (PROMISE) et du programme FTPYME en Espagne.

- Un système de portage de transition proposé par le rapport d'Olivier Mellerio lorsqu'une entreprise connaît une difficulté de transmission pourrait être expérimenté dans une région.

3) **Les mérites du capital-investissement sont certains, notamment l'appui donné à l'entrepreneur pour accompagner le changement d'états de son entreprise.**

- La taille des investissements nécessaires aux ETI appelle des regroupements de fonds.

- Un nouveau dispositif, plus long, *revolving*, pourrait être dédié aux ETI et aux entreprises de croissance, car les calendriers et modalités des FCPR, FCPI et FIP sont en discordance avec les besoins spécifiques des ETI.

Le FSI pourrait se donner pour stratégie principale d'accompagner la structuration des entreprises autour d'ETI à la sortie de la crise.

4) **La Bourse est un mode de financement adapté à des étapes de croissance des ETI.** Or, le marché parisien des valeurs moyennes ne fonctionne pas. La disproportion entre le marché de Londres (AIM) et les compartiments équivalents de la Bourse à Paris est flagrante : le facteur est de 1 à 10 !

- Le programme de rénovation du marché parisien des valeurs moyennes engagé par la ministre de l'Économie doit être poursuivi, notamment par l'allègement des conditions d'entrée et de sortie, avec la protection des minoritaires.

- Un marché de service public ou « de place », dédié aux besoins limités de financement des PME et ETI, suffisamment présent en régions, serait une option, si les engagements de développement de l'opérateur parisien n'étaient pas rapidement tenus et à défaut d'une Bourse européenne des valeurs moyennes. Les obligations imposées aux entreprises cotées et les coûts en résultant pourraient être mieux maîtrisés.

## **Assurer la liquidité des financements de la croissance en relais des fonds de crise**

- Il importe d'abord de peser dans la négociation européenne pour atténuer les effets nocifs, pour le financement de l'économie française, de la directive Solvabilité II : elle imposera de nouvelles règles prudentielles harmonisées aux entreprises d'assurances, qui, déjà anticipées, détourneront les assureurs du financement des entreprises. Les fonds de pension échapperont à ces règles. La France, qui n'en dispose pas, sera alors doublement pénalisée.

- Il est nécessaire de mieux mobiliser l'épargne longue vers le financement des entreprises moyennes, principalement l'assurance-vie (55 % de l'épargne longue, 1 330 milliards d'euros de placements) pour favoriser son allocation vers le financement des entreprises grâce à un ou des contrats spécifiques dédiés, en continuité et en simplification des fonds DSK et NSF, qui comporteraient un minimum de 10 à 20 % d'actions d'entreprises moyennes.

- La Caisse des dépôts devrait s'engager sur un programme d'abondement ou de co-investissement dans des fonds de capital développement, inspiré du programme américain SBIC, et à l'institution d'une contrepartie assurant une liquidité minimale du marché des valeurs moyennes.

- À défaut, un rehaussement prudentiel par un dispositif public et/ou de Place des investissements dans les entreprises, de telle sorte qu'ils soient assimilés à des OAT dans les profils des institutionnels et des banques, pourrait s'imposer. Diverses modalités en limiteraient le coût.

---

## Conclusion

Il appartiendra aux pouvoirs publics sans doute, mais en premier rang, aux entreprises concernées, de se saisir du concept «ETI» et d'en faire un levier d'attraction des jeunes diplômés, des chercheurs, des cadres, des capitaux, des prêts, des marchés et des marges, aussi efficacement que les entreprises allemandes ont valorisé le *Mittelstand*.

Sans doute, une «marque» plus porteuse devrait-elle être imaginée.

La sortie de crise est pleine de risques et d'opportunités à la fois, qui appellent une adaptation de la fiscalité et des financements des entreprises afin de leur assurer une capacité propre de développement mondial à partir de leur ancrage territorial.

L'organisation de la coopération entre les entreprises et leur environnement sur un mode partenarial, l'encadrement de la charge administrative et de l'imposition régaliennne par le contrat, la diversification de relations proactives entre l'État et les entreprises dans les territoires, l'institution d'un Médiateur de l'entreprise, seraient autant d'approches pour renforcer le maillon fragile de l'économie française : les ETI.



---

**Partie 1**

---

# **Enjeux**



# Les ETI reflètent et animent le développement des entreprises françaises

*« Elles ont la taille parfaite pour être agiles, pour être réactives en temps de crise et clairement, elles ont besoin d'un cadre juridique qui corresponde à ce qu'elles peuvent apporter comme réponses à notre économie. »*

(Christine Lagarde)

---

## 1. Dénombrement

La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 – article 51 – institue pour les besoins du suivi statistique quatre catégories d'entreprises, dont pour la première fois les « entreprises de taille intermédiaire ». Le décret du 18 décembre 2008 les définit par le nombre de salariés (250-5 000), un chiffre d'affaires inférieur à 1 500 millions d'euros et une combinaison des bilans inférieure à 2 000 millions d'euros. Cette classification repose désormais pour la première fois sur la notion d'entité économique – groupe profilé – et non plus d'unité légale. Ainsi ce sont des entités économiques autonomes qui sont considérées, donc souvent des groupes de sociétés, et non plus des sociétés isolées, caractérisées par leur numéro SIRENE.

La DGCIS a engagé deux démarches :

- un repérage statistique par contact individuel pour mesurer les effets de groupe et l'internationalisation des ETI ;
- une étude sur la performance différentielle des diverses catégories d'ETI entre elles et en comparaison des PME et des grandes entreprises (GE). De premiers résultats seront bientôt rendus.

Ils confirmeront sans doute les premières conclusions que l'on peut tirer des éléments existants, en particulier l'hétérogénéité des handicaps et des performances, selon les secteurs, selon l'appartenance ou non à un groupe <sup>(1)</sup> et selon,

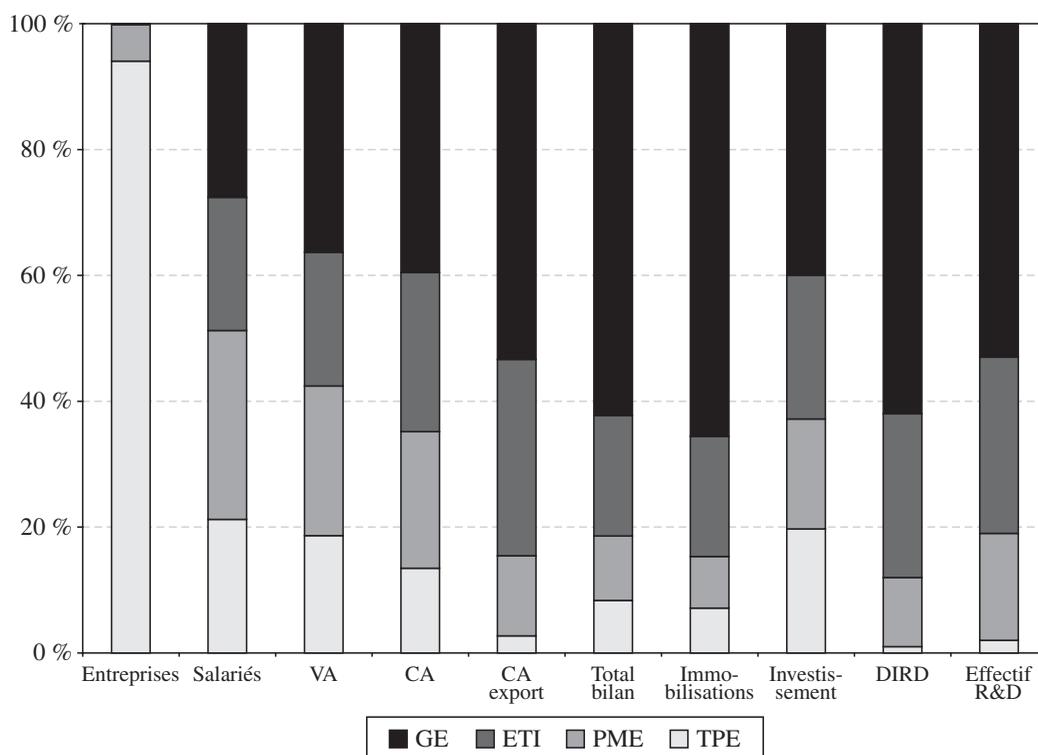
(1) L'indépendance au sens statistique n'est pas synonyme de contrôle par l'entrepreneur. Une ETI structurée en groupe est souvent contrôlée majoritairement par un entrepreneur. Cette organisation peut en effet correspondre à une répartition entre unités de production, de commercialisation et une tête de groupe portant l'immobilier et/ou la dette. Elle peut aussi être le résultat d'opérations de croissance externe.

surtout, la taille des entreprises. Les ETI s'inscrivent en effet dans un continuum de performance croissante qui va des plus petites aux plus grandes entreprises.

## 2. Performances

L'annexe 1 développe un certain nombre de caractéristiques des ETI, résumées par le graphe *infra*, qui montre la part des ETI pour les différents indicateurs de la performance économique.

Graphique 1. **Contribution des ETI aux différents indicateurs économiques**



Source : INSEE, LIFI, DIANE, SUSE, 2007. Champ : France entière, hors agriculture, activités financières et administration. Note d'information : « Le potentiel R&D des entreprises de taille intermédiaire », MESR/DGRI/SIES, décembre 2009.

Les données macroéconomiques disponibles sur les ETI montrent leur importance dans l'économie française. Elles représentent ainsi :

- 4 700 entreprises, dont 480 en une société, 1 870 groupes français nationaux, 960 groupes français internationaux et 1 400 filiales de groupes étrangers ;
- 21 % de l'emploi salarié total et 33 % de l'emploi industriel ;
- 25 % du CA total et 31 % du CA à l'export ;
- 30 % des investissements ;
- 26 % de la dépense interne de R&D.

Dans leur dynamique de croissance, les ETI sont souvent placées devant un dilemme entre la poursuite d'une croissance modérée et l'appel à des capitaux externes pour accélérer leur développement, ce qui à terme aboutit souvent à leur intégration dans une plus grande entreprise. Le processus d'absorption des entreprises par des groupes de taille croissante est en effet intense en France. **L'ETI moyenne est un groupe de 8 sociétés plutôt qu'une société unique.** De nombreux entrepreneurs choisissent d'ailleurs une organisation en groupe pour des raisons d'optimisation sociale, financière, fiscale ou managériale.

La pyramide démographique des entreprises en France situe le segment critique de cette dynamique entre 49 et 300 personnes, avec des paliers divers selon les secteurs. Davantage que les charges supplémentaires ou la perte d'avantages publics qu'elle emporte, la croissance des entreprises dans cette zone se heurte à des barrières pratiques et psychologiques pour l'entrepreneur, qui doit profondément remanier son comportement et son organisation pour déléguer, recourir à des médiateurs, des spécialistes, accepter ses limites en compétence, en capital... et se projeter dans le monde en même temps.

Dans l'économie ouverte, sur le marché des fournitures aux entreprises et, à un moindre degré, sur celui des services aux entreprises, l'entreprise se développe par une innovation incrémentale, de brique en brique, et par la mise en relation entre ces briques, en coopération toujours plus poussée avec ses clients. Cette innovation est certes technologique, mais porte aussi sur les processus de production ou de mise en marché, les produits ou les services associés. L'entreprise acquiert ainsi un monopole temporaire sur une niche étroite qui lui permet de se dégager de la concurrence par les prix. Elle ne peut cependant entretenir sa dynamique que par une implantation à l'étranger sur cette niche, afin d'atteindre une rentabilité suffisante. Dans le marché des fournitures au consommateur, elle parvient de même par l'innovation, la marque ou le positionnement à se dégager de la concurrence par les prix. Dans le service au consommateur, le marché local est sans doute « protégé », mais la marge, donc la réserve de survie en cas de choc conjoncturel, se gagne aussi à l'innovation, par la marque ou le réseau.

L'atteinte de la taille critique par développement interne est devenue plus improbable. Les entreprises ne peuvent d'ailleurs pas le plus souvent trouver le ressort de leur croissance uniquement sur le marché français, en tout cas dans le secteur manufacturier. La rentabilité, du fait du cadre fiscal et social ou des pratiques comptables, est insuffisante pour autofinancer complètement l'investissement. L'implantation à l'étranger, qui comporte de l'approvisionnement et des productions partiels, est souvent nécessaire pour assurer une croissance de la valeur ajoutée produite en France. Le chiffre d'affaires des entreprises françaises à l'étranger est le double de leurs revenus à l'exportation. Cette contrainte augmente la taille critique nécessaire aux « entreprises régionales à marché mondial », même sur des niches étroites.

Les comparaisons internationales sont délicates. Pour autant, on note un volume presque deux fois moindre d'entreprises dans la classe de taille 250-5 000 personnes par rapport à l'Allemagne et la Grande-Bretagne<sup>(1)</sup>. Si l'on corrige en fonction des populations respectives, il y a une fois et demie fois plus d'entreprises de taille 250-5 000 en Allemagne qu'en France, et deux fois plus au Royaume-Uni.

(1) Étude Ernst & Young/ESCP-EAP 2008 sur les entreprises européennes d'exception.

Au surplus, le nombre d'ETI semble stable en France, alors que celui des PME, notamment les TPE, et des grandes entreprises augmentait fortement avant la crise.

Le *Mittelstand* allemand est souvent invoqué pour expliquer la différence de performance économique entre les deux pays. La mission a constaté qu'il s'agit principalement d'un phénomène culturel, soutenu par le discours politique plutôt que par des dispositifs d'aides spécifiques.

**Davantage que le *Mittelstand*, dont 99 % des entreprises allemandes se réclament, le *Standort*, réseau local de responsables économiques, politiques et culturels, à l'appui d'entreprises familiales, est une explication, parmi d'autres, de l'écart de performance entre les deux économies** (cf. annexe 2). Sans entrer dans une comparaison aussi poussée, le « modèle » britannique n'est pas davantage transposable, car il est fondé sur une ouverture généralisée à un marché financier profond et une fiscalisation minimale. Mais l'intrication de l'innovation et de l'internationalisation y est notable.

Parmi les différents facteurs susceptibles d'expliquer le manque d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) en France, on peut identifier :

- en amont, le fait que la création d'entreprises ne soit pas suffisamment orientée vers les entreprises capables de devenir des « champions » nationaux. Ainsi, alors que la création d'entreprises est particulièrement dynamique en France, peu d'entreprises nouvellement créées connaissent une véritable trajectoire de croissance rapide, seulement 10 %, sans doute. Sur les 100 000 entreprises exportatrices recensées par les Douanes, 20 000 seulement le sont régulièrement. L'intensité d'exportation est ainsi un des facteurs explicatifs décisifs de l'écart de performance entre la France et l'Allemagne (cf. annexe 2). Il est également souligné régulièrement que le retard de la recherche privée des entreprises en France vient essentiellement d'un effort insuffisant des entreprises ayant entre 50 et 1 000 salariés ;
- en parcours, le plafonnement du développement autour des différents seuils juridiques et sociaux ou psychologiques et l'aléa des successions ;
- en aval, le rachat particulièrement intense en France des PME par les grandes entreprises, françaises ou étrangères, avant qu'elles n'atteignent le stade des ETI.

---

### 3. Handicaps

Les PME en développement, les groupes de PME et les ETI indépendantes rencontrent des handicaps spécifiques ou généraux.

#### **Les obstacles généraux du modèle français sont bien reconnus**

Les entreprises en croissance subissent les inconvénients et profitent des avantages de l'environnement socio-économique français :

- des charges fiscales et sociales importantes, mais un marché intérieur stabilisé et solvabilisé par le système de protection sociale qui joue un rôle amortisseur pendant les périodes de crise ;

- des financements difficiles à trouver en raison d'une relative aversion au risque des financeurs potentiels (banques, assurances), en partie liée à l'absence d'épargne longue dirigée vers les fonds propres des entreprises ;
- un marché du travail encore trop rigide ;
- un cadre culturel de méfiance à l'endroit du succès, du risque et de l'échec ;
- une réglementation foisonnante et éminemment instable.

Les dirigeants d'ETI rencontrés font ainsi valoir que leurs filiales à l'étranger sont en moyenne deux fois plus rentables que leurs entreprises en France, ce qu'ils attribuent souvent au différentiel de charges sociales et fiscales.

Le choc de compétitivité/rentabilité peut être résumé par la mise en parallèle entre l'application généralisée de la réduction du temps de travail à 35 heures et l'ISF en France d'une part et « l'Agenda 2010 » en Allemagne d'autre part. Il en est résulté une stagnation du taux de marge des entreprises industrielles françaises, tandis que celui des entreprises allemandes poursuivait sa croissance. Ceci a contribué au maintien par l'Allemagne de ses parts du marché mondial, tandis que la France a vu les siennes diminuer de 1,6 point entre 1997 et 2008<sup>(1)</sup> (cf. graphique 2 et annexe 2).

L'autofinancement serait 1,44 fois plus important en Allemagne et 1,33 fois plus important en Grande-Bretagne qu'en France, du fait principalement des prélèvements obligatoires (Eurostat-CPO).

La part des prélèvements obligatoires dans la valeur ajoutée serait en France, à 14,5 %, la plus élevée d'Europe et près du double de l'Allemagne. La hausse des coûts (salaires, charges sociales...), très supérieure à celle de l'Allemagne entre 2000 et 2007 (28 % contre 15 %), se traduit, sous contrainte d'une amélioration permanente de la compétitivité-prix, par la compression des marges, le retrait de la position exportatrice des entreprises françaises, et donc l'arrêt de leur développement.

Sans doute, de nombreuses mesures sont venues récemment atténuer cet écart de compétitivité fiscale depuis quelques années. La suppression de la taxe professionnelle va aussi y contribuer<sup>(2)</sup>, alors qu'une « taxe carbone » limitée à la France est du point de vue de la compétitivité relative, un facteur d'inquiétude si elle se cantonne seulement à notre pays. En sus de l'écart entre les régimes fiscaux des entreprises, la fiscalité de la transmission des entreprises longtemps supérieure à celle des autres pays européens du Nord est une des explications les plus communément admises de la faiblesse du nombre d'ETI en France.

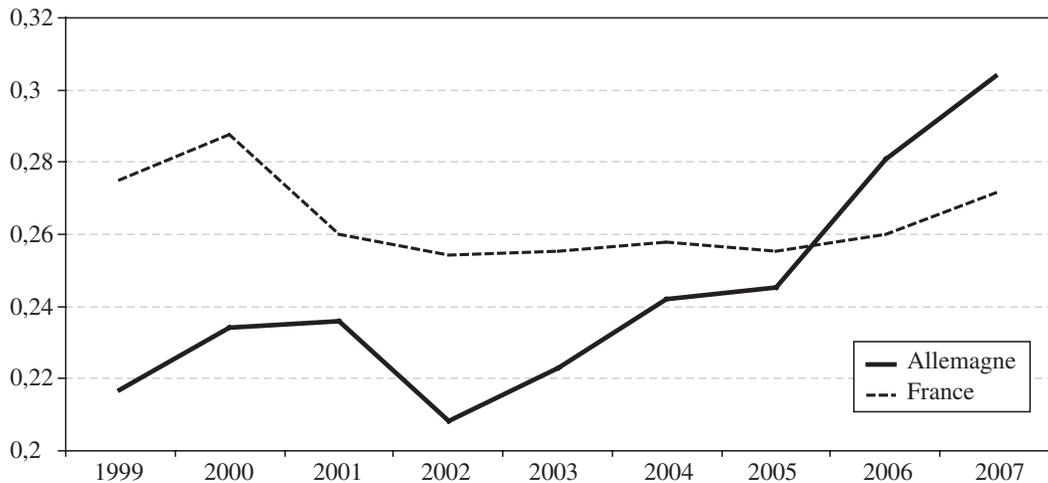
L'effet de la réduction des délais de paiement – une dizaine de jours en moyenne en 2009, selon le dernier rapport de l'Observatoire des délais de paiement – reste encore indéfini dans le contexte de crise. Si le ministère de l'Économie évalue à 4 milliards d'euros le transfert de trésorerie vers les PME résultant du plafonnement à 60 jours des délais de paiement édicté par la LME, l'impact sur le segment précis des ETI n'est pas mesuré. La situation est complexe après

(1) « Compétitivité France/Allemagne » in Rapport CPCI 2009.

(2) Les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 8 M€ verraient le coût de leur investissement productif diminuer de 13 %.

la conclusion de nombreux accords dérogatoires temporaires, qui concernent un cinquième de l'économie marchande, et le jeu des rapports de force, des contournements de la loi et des pratiques abusives seront déterminants.

**Graphique 2. Taux de marge des entreprises industrielles françaises et allemandes**



Source : Eurostat, SESSI, enquête EAE.  
Champ : industrie manufacturière hors IAA et hors énergie.

## **Un « pincement » spécifique défavorable des dispositifs fiscaux et d'aides**

Les ETI ne subissent pas seulement les freins caractéristiques du modèle français. Elles bénéficient moins des guichets publics que les PME ou les grandes entreprises, alors qu'elles supportent une charge fiscale et sociale plus lourde.

Dans le cadre général d'un effort continu en faveur des entreprises poursuivi depuis 2002 – financement d'exploitation, des fonds propres, de l'exportation, de la R&D d'une part, assouplissement du marché du travail d'autre part –, l'intervention publique a été plutôt davantage orientée vers les PME et les grandes entreprises, que vers les ETI.

Le récent rapport du Conseil des prélèvements obligatoires fait ainsi état de cette moindre aptitude des entreprises moyennes à optimiser leur fiscalité ou à bénéficier des aides publiques<sup>(1)</sup>. L'impôt sur les sociétés (IS) réel des grandes entreprises serait de 18 %, celui des ETI de 30 %, après prise en compte du crédit d'impôt recherche (CIR). À titre d'exemple, la charge fiscale effective

(1) Les taux d'imposition exposés dans le rapport du CPO apparaissent cependant calculés sur des comptes consolidés mondialement. Les taux d'imposition sur comptes français des grandes entreprises ne diffèrent pas sensiblement de ceux des autres catégories d'entreprises dans les calculs faits, par ailleurs, par la Banque de France (« La situation des entreprises en 2008, grandes entreprises, petites et moyennes entreprises : des profils différenciés face à la crise », *Bulletin de la Banque de France*, n° 178, 2009).

d'un investissement par une entreprise en France est deux fois supérieure à la moyenne européenne pour les non-PME (1,8 pour les PME). Les ratios de comparaison avec l'Allemagne seraient respectivement de 1,4 et 1,2<sup>(1)</sup>.

Onze mille entreprises ont bénéficié en 2008 du crédit d'impôt recherche, 20 % de plus après sa réforme, soit une dépense fiscale totale de 4,2 milliards d'euros. Il était précédemment massivement orienté vers les grandes entreprises.

### **Modélisation de la réforme du CIR (DGTPE, MESR)**

CIR	Répartition avant	Répartition après	Répartition du surplus
- de 250	6 %	22 %	18 %
250-1 000	21 %	24 %	27 %
+ de 1 000	51 %	52 %	53 %

Le doublement des nouveaux déclarants a sûrement élargi le parc des PME-ETI bénéficiaires.

En revanche, beaucoup de dispositions conçues pour les grandes entreprises pèsent sur les ETI : formation, gouvernance, cotation en Bourse, relations sociales, protection de l'environnement, par exemple. Or les ETI ont moins l'aptitude et les moyens de gérer un contexte de plus en plus complexe par rapport aux plus grandes entreprises, qui ont plus de liberté et de ressources dans leurs stratégies de localisation, d'externalisation et d'optimisation. La part de leur production réalisée en France, aussi exposée à la concurrence internationale que celle des grandes entreprises, est généralement plus élevée, de même que la rigidité d'adaptation, notamment en termes d'emplois, aux chocs de marché qui en découle.

Elles sont plus visibles que les PME, notamment en termes de contrôles administratifs. Enfin, un dispositif considérable de soutien public est réservé aux PME, conforté par une exclusive européenne qui réserve largement son approbation aux aides limitées aux entreprises de moins de 250 salariés, alors que le tropisme de l'État en direction des grandes entreprises, au demeurant très performantes, leur assure écoute et adaptations.

Les ETI cumulent donc une moindre rentabilité qui résulte de ces handicaps et d'un processus de développement exigeant<sup>(2)</sup>. La rentabilité (EBE/capital) atteint un niveau moyen autour de 500 salariés, moins sans doute en raison de la taille que du flux d'innovation qu'elles doivent entretenir pour croître.

En termes d'image, les ETI n'existent pas encore suffisamment, alors que leurs comportements ne tombent pas, en général, sous les reproches communément faits aux grandes entreprises dans les domaines des relations sociales, de

(1) *World Tax Journal*, octobre 2009.

(2) Rentabilité de 7 % contre 10-11 % pour les PME et les grandes entreprises. Capacité d'autofinancement de 7 %, similaire à celle des PME, et de moitié inférieure à celle des grandes entreprises.

la rémunération des dirigeants, de l'horizon financier et des transferts inconsiderés d'activités à l'étranger.

Au terme de cette analyse, contrainte par la rareté des données spécifiques aux ETI telles que définies par la LME, on peut retenir que les ETI sont dans un entre-deux peu cohérent avec leur rôle dans la chaîne du développement économique, puisqu'elles ont :

- malgré leur effectif réduit, un poids économique substantiel, entre 20 et 30 % de tous les grands indicateurs, un ancrage fort dans les territoires et un rôle important pour le développement économique local ;
- d'excellentes performances, intermédiaires entre celles des PME et des grandes entreprises, plus fortes cependant pour l'internationalisation ; elles sont aussi plus exposées, proportionnellement, à la mondialisation ;
- un traitement inéquitable par les dispositifs publics d'une part, une absence des marges d'optimisation qu'offrent les grandes entreprises d'autre part.

# Une politique publique d'appui aux ETI pour une dynamique du développement des entreprises

---

## 1. Justification

On pourrait considérer que cette situation n'appelle pas de correctifs spécifiques aux PME de croissance et aux ETI. Seules s'imposeraient des mesures générales d'abaissement des obstacles fiscaux, sociaux et autres, ou qui favoriseraient le développement des entreprises, puisque leur performance s'accroît avec leur taille. Plusieurs raisons militent au contraire en faveur de politiques actives de compensation des handicaps, voire d'incitation au développement vers le stade ETI :

- même si leur nombre n'est pas en soi un élément de diagnostic ou de préconisation, des ETI nombreuses sont sans doute indispensables à la croissance des entreprises. Elles combinent taille critique nécessaire au développement, stabilité temporelle et enracinement territorial. Les coûts fixes d'une stratégie longue à l'exportation ou à l'innovation en sont mieux étalés ;
- elles assurent aussi une résistance aux comportements prédateurs des plus grandes entreprises. Elles animent une compétition nécessaire, mais encore insuffisante puisqu'elle ne débouche pas sur un renouvellement de ces dernières. Elles contribuent au lissage des à coups conjoncturels ;
- dans la dynamique des entreprises, les ETI correspondraient à l'état adulte des PME patrimoniales, comme le dit Yvon Gattaz. Elles ne pourraient le plus souvent aller beaucoup plus loin – mais la marge de 250 à 5 000 salariés est déjà considérable – qu'au prix d'apports de capitaux et d'une nouvelle organisation qui risqueraient d'entraîner à terme la perte du contrôle de l'entreprise par l'entrepreneur ;
- les ETI constituent un pôle d'amarrage pour des PME de croissance afin de leur éviter une capture trop précoce par une grande entreprise. L'efficacité des appuis publics à l'innovation et à l'internationalisation serait sans doute accrue s'ils prenaient davantage en compte des entreprises déjà armées pour réussir.

En tant que stade d'un processus de développement, cette problématique appelle une politique du développement des PME émergentes, de l'incitation aux *spin-off* à partir de grandes entreprises et de regroupement/coopération de PME, afin de leur assurer une taille critique.

En tant qu'état ou tissu, les ETI justifient une politique qui prenne en compte les spécificités de celles d'entre elles qui sont indépendantes, familiales, dont la préservation est aussi importante que le développement. Les ETI pérennes sont d'ailleurs des supports souvent sous-estimés d'innovation et de productivité grâce à leur taille et expérience acquises. Elles sont aussi majoritairement représentées dans le secteur manufacturier, même si les ETI indépendantes le sont plutôt dans le commerce.

Enfin, **les ETI représentent un capitalisme vertueux** qu'il s'agit de conforter et dont les grandes caractéristiques sont :

- une vision de long terme plutôt qu'un abandon aux intérêts court-termistes,
- une préférence pour l'investissement plutôt que pour le dividende,
- un ancrage territorial et une proximité entre les dirigeants et les salariés.

---

## 2. Cibles

Aussi les cibles de la mission sont-elles :

- **les PME qui ont un potentiel de croissance**, avant qu'elles ne soient absorbées par de grandes entreprises, sur lesquelles la concentration des dispositifs PME est essentielle ;
- **les ETI existantes, dont le capital est contrôlé par un entrepreneur**, car sans elles, un stade manque et seule existe l'absorption par un grand groupe.

En rencontrant un grand nombre de chefs d'entreprise et de responsables institutionnels, la mission a pu mieux percevoir leurs préoccupations et identifier un certain nombre de pistes d'actions.

Pour accéder aux marchés, recruter des compétences, s'implanter à l'étranger, développer des innovations de rang international, bénéficier des meilleures conditions de financement, il faut atteindre une certaine taille critique : les ratios de performance s'améliorent avec la taille ou l'insertion dans un groupe.

Les PME de croissance manquent de références internationales et de bonnes pratiques. Le risque de l'entrepreneur, très isolé, est maximal.

Les ETI disposent souvent des fonctions essentielles, mais pas toujours au degré de spécialisation requis par une phase de développement/transformation. Les « tickets » sont plus élevés et le besoin d'appui plus spécifique.

Il convient d'insister sur la triple nécessité :

- d'améliorer la caractérisation du groupe d'entreprises définies comme ETI par la loi ; le profilage des groupes, la prise en compte du véritable contrôle économique, le repérage des liens avec des entreprises étrangères seront difficiles et susciteront peut-être des surprises ;
- d'analyser particulièrement le segment des entreprises de 100 à 2 000 salariés, par exemple, ce qui permettra sans doute de focaliser et d'évaluer les dispositifs que la mission préconise ;

– d’installer l’étude de la dynamique des entreprises, leur suivi longitudinal, notamment en corrigeant l’inconvénient qu’emporte le changement de numéro SIREN en cas de restructuration.

---

### 3. Principes

La sortie de crise crée des risques et des opportunités pour les ETI. Elle pourrait sinon entraîner un changement de paradigme, du moins stabiliser les conséquences de la mondialisation temporairement. Cette inflexion se traduirait par une importance accrue de la consommation intérieure, une certaine relocalisation des flux et une réduction du levier financier de la croissance. La croissance en serait contrainte, mais le rôle des ETI en serait accru. Cela se traduira sans doute par une phase de recomposition et de consolidation qui, avec la démographie des dirigeants d’entreprises françaises, ouvre une fenêtre d’action. Les ETI semblent résilientes, mais elles auront besoin d’un environnement proactif pour repartir.

Alors qu’elles n’existaient, il n’y a encore que deux ans, que dans l’esprit de ses promoteurs, les ETI ont pris, une fois leur institution opérée par la statistique, une étonnante vigueur, suscitant débats, préconisations, et demandes. Cette épiphanie rapide traduit un manque dans la prise en compte du tissu économique et de sa dynamique par nos institutions. Les petites entreprises pèsent par leur nombre dans l’analyse et la décision. Le management des grandes entreprises est réputé en consanguinité avec l’État. Les entreprises moyennes tendues vers la croissance, souvent en régions, ne sont ni dans ce cas ni dans l’autre. Or elles cristallisent les tensions du modèle économique français et articulent son développement. Il convient donc de « transformer » l’essai engagé par Yvon Gattaz, avec l’appui d’Hervé Novelli et du Gouvernement, en implantant durablement le concept d’ETI dans le débat et la décision publique, afin d’éviter un éphémère effet de mode, après les « gazelles ». L’institution d’une catégorie d’entreprises dites ETI engage une inflexion de la politique à l’endroit des entreprises. Les premières traductions, bien opportunes dans l’arsenal de lutte contre la crise – garanties et financement –, restent encore trop partielles pour fonder un engagement politique pérenne en faveur des ETI<sup>(1)</sup>.

Sans doute la mondialisation rend-elle le plafond de 250 salariés, qui définit les PME dans le cadre européen, obsolète, dans la mesure où elle implique des tailles critiques rehaussées. La mission estime cependant d’une part que la prise en compte des ETI ne peut consister en une simple extension des dispositions en faveur des PME, pas plus qu’en un redéploiement à leur bénéfice des dispositifs divers d’aides aux PME. D’autre part, il convient d’éviter qu’un nouveau dispositif réservé à une catégorie fermée d’entreprises ajoute aux effets néfastes de seuils sans véritable justification économique. Au demeurant, la plupart des

(1) Ainsi la loi du 19 octobre 2009 sur les relations entre les banques et les entreprises ne vise que les PME, qui seules pourront demander des explications sur leur notation et les refus de crédit. Seuls les prêts des banques ou les financements des assureurs qui leur sont destinés seront suivis par la Banque de France et l’ACAM.

ETI ont dépassé le stade du besoin de subventions. Toutes affirment avec force un besoin « d'air plutôt que d'aides ». Et c'est assez heureux puisque sinon leur taille impliquerait des dotations publiques très importantes. Enfin, une mobilisation politique trop centrée sur le nombre des ETI, si elle peut paraître emblématique, ne serait guère efficace, compte tenu des artefacts statistiques et de la dynamique des entreprises de croissance.

À titre d'exemple, la mission trouverait un grand intérêt à lever tout effet de seuil dans la continuité de croissance des entreprises. De sorte que, même si l'effet du plafond à 250 salariés inhérent à la définition de la PME européenne est plus psychologique que réel, un affichage de sa suppression serait éminemment opportun. Il convient donc d'accorder par principe aux ETI les mêmes taux de subvention qu'aux PME<sup>(1)</sup> au sein du régime notifié, comme en Allemagne. Un plein usage du règlement *de minimis* (Règl. [CE] n° 1998/2006, JOCE L 379 du 28 décembre 2006), qui autorise les États membres à accorder à une même entreprise un montant brut total d'aides d'au plus 200 000 euros (en montants bruts avant impôts) sur une période de trois exercices fiscaux, permettrait dans les territoires de diversifier les aides : aides aux services de conseil, destinées à couvrir les coûts liés aux droits de propriété industrielle, pour l'engagement temporaire de personnel hautement qualifié. Enfin, le régime de l'aide compatible d'un montant limité à 500 000 euros (ACML), autorisée pour toutes les entreprises (PME et GE) pour favoriser l'accès au financement dans le contexte de la crise actuelle, sous la forme de subventions, de prêts bonifiés, de garanties, d'interventions en capital ou d'allègements fiscaux, avant le 31 décembre 2010, sera sans doute prolongé, et il convient que, par principe, les ETI en bénéficient, sans que cela se traduise nécessairement par la mise en œuvre de ces guichets à leur bénéfice dans les mêmes modalités. Le coût de la banalisation du plafond de 250 salariés devrait être compensé, non pas par un prélèvement sur les dotations actuellement réservées aux PME, mais par une orientation des aides plus ciblée sur la coopération en écosystèmes et la mise en marché.

Dans la situation « Listienne »<sup>(2)</sup> que constate la mission, les principes qui fondent ses propositions sont :

- une meilleure prise en compte des entreprises par l'institution d'un médiateur des entreprises afin de libérer leur croissance ;
- la modération des rapports de force par la médiation, la mutualisation et les biens communs, afin de reconstruire en permanence une concurrence efficace : accès aux marchés, aux informations, aux compétences ;
- une meilleure lisibilité, une accessibilité et une adaptation des outils publics ou privés pour la croissance des ETI ;

(1) Les taux pratiqués sont de 30 % pour les PME et 25 % pour les GE (avec, dans le cadre du FUI, des bonifications, sous certaines conditions, portant ce taux à 45 % pour les PME et 30 % pour les ETI < 2 000 personnes dans le cadre des projets pôles de compétitivité). Dans ce cadre, il pourrait être envisagé d'aligner le taux de base des ETI (< 5 000) sur celui des PME : soit 30 % et 45 % dans le cadre du FUI. Cette mesure devrait être étendue aux projets ISI d'Oséo et aux plates-formes technologiques quand l'extension du régime FCE sera autorisée par la Commission européenne.

(2) De Friedrich List (1789-1846) : économiste allemand, théoricien de la protection initiale pour susciter une concurrence équilibrée de croissance ; a inspiré le *Small Business Act* de 1953 et surtout sa reconfiguration par l'administration Reagan.

– une correction du risque que présentent ces entreprises pour leurs divers partenaires : acheteurs, financeurs, salariés, chercheurs..., afin de leur assurer singulièrement une meilleure liquidité de leurs financements.

La performance recherchée est alors, au-delà de celle de chaque entreprise quelle que soit sa taille, celle du tissu économique et surtout d'un continuum de croissance. Il serait bien sûr préférable d'en convaincre nos partenaires de l'Union et son administration, mais, à défaut, nous pourrions utilement nous inspirer de nos voisins et de leur discrétion assumée.

---

### **Mesures non préconisées**

- *Étendre systématiquement aux ETI le dispositif PME.*
- *Créer un statut d'ETI, au-delà de la définition statistique de la LME.*
- *Prélever sur les concours publics aux PME le financement de concours aux ETI.*

### **Mesure préconisée**

- *Lisser d'éventuels effets de seuil à 250 salariés pour les aides publiques par le soutien dans les territoires de coopération, en utilisant au maximum le régime de minimis.*
-



---

**Partie 2**

---

# **Préconisations**



# Libérer la croissance des entreprises

---

## 1. Un Médiateur de l'entreprise

Sans doute l'État fait-il leur place aux entreprises : un membre du Gouvernement en a la charge ; le Conseil économique, social et environnemental accueille leurs représentants institutionnels, qui sont par ailleurs entendus par le Gouvernement et le Parlement. Les projets destinés aux entreprises ou qui affectent leur activité sont élaborés avec ces représentants. Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) ont pour mission de les représenter, de les appuyer et de leur offrir des services.

Pour autant leurs préoccupations sont-elles prises en compte dans l'action administrative quotidienne ? Les ressources de l'État sont-elles mises en tant que de besoin à leur disposition ? Les marchés publics sont-ils aussi en appui à leur développement ? **Il convient d'implanter la culture de l'entreprise dans le quotidien de l'État.**

La relation entre les entreprises est assurément organisée par la loi et un cadre institutionnel, judiciaire notamment. Pour autant la mission a constaté qu'entre les donneurs d'ordres – y compris l'État – et les sous-traitants, plus généralement entre les grandes et les moyennes entreprises, la relation de domination l'emportait, sans doute à l'encontre de l'intérêt collectif. Des initiatives sont engagées ici ou là par des entreprises pour assurer une armature juridique à la coopération, une norme aux écosystèmes. Le besoin de médiation, d'arbitrage puis, le cas échéant, de publication des bonnes et mauvaises pratiques s'impose évidemment.

Deux institutions inspirent par leur performance :

- la Médiation du crédit a mobilisé avec efficacité des réseaux informels, pour équilibrer la relation entre les banques et les entreprises ;
- la *Small Business Administration* américaine met à la disposition des entreprises américaines de nombreux services, notamment les ressources intellectuelles des administrations. Elle est leur *advocate*, analysant les projets réglementaires ou législatifs fédéraux sous l'angle de leurs besoins, contraintes et moyens, assurant qu'ils sont pris en compte dans le principe ou les procédures. Elle mesure leur charge administrative et milite pour sa maîtrise.

**Un Médiateur de l'entreprise, autorité administrative indépendante, serait institué**<sup>(1)</sup>. Nommé par le président de la République après consultation des assemblées parlementaires, il s'agirait d'une personnalité expérimentée dans la vie économique et dont la voix pourrait peser de ce fait dans le débat avec le Gouvernement, les administrations et les entreprises. Ses missions seraient :

- de contribuer à la maîtrise de la charge administrative : il jouerait le rôle de la SBA pour toutes les mesures législatives ou réglementaires pour apporter sa connaissance des entreprises et de l'impact potentiel des mesures. Il serait associé aux études d'impact des mesures réglementaires ou législatives. Il viserait la publication bisannuelle des mesures affectant les entreprises (*cf. infra* « La charge administrative et son instabilité, frein et insécurité »);
- d'assurer la coordination des diverses fonctions de médiation ou de contrepartie dans les différents champs de la compétition/coopération entre les entreprises (donneurs d'ordres, sous-traitants, crédit interentreprises, relations avec les financeurs) et dans le pilotage de l'achat public.

Il s'appuierait sur un réseau de délégués dans les régions.

Le médiateur ferait un rapport annuel au Parlement et/ou au président de la République sur ses constats, diligences et suggestions.

---

### **Propositions pour instituer un « Médiateur » de l'entreprise**

*Personnalité du monde économique, il a le statut d'autorité administrative indépendante mais pourrait être rattaché pour sa gestion au Médiateur de la République.*

→ *Il est consulté lors de toute étude d'impact concernant les entreprises.*

→ *Il mesure et combat la charge administrative qui leur est imposée.*

→ *Il coordonne les différentes médiations entre les entreprises.*

→ *Il organise la SBA à la française, la défense de leurs intérêts collectifs notamment vis-à-vis des administrations et la mobilisation des ressources de l'administration à l'appui des entreprises.*

→ *Il fait un rapport annuel au Parlement et au président de la République sur ses missions et préconise les aménagements opportuns.*

---

(1) Les frais de fonctionnement des diverses institutions préconisées par la mission pourraient être assurés en accord avec les chambres de commerce et d'industrie et la Banque de France.

---

## 2. Limiter les entraves administratives et réglementaires

Le discours public sur la maîtrise de la charge administrative est si peu crédible en France qu'il n'est plus guère tenu. Contrairement aux pays anglo-saxons et nordiques, la France n'entretient aucune recherche, aucune évaluation en la matière. Malgré des efforts répétés, l'État ne parvient pas à se simplifier ou à se stabiliser. La mission n'entend pas minimiser les efforts accomplis, les ordonnances de simplification, l'e-administration, etc., mais ne peut que constater que, faute d'une institution suffisamment forte et permanente qui en aurait la charge, le compte n'y est pas.

Or la complexité et la volatilité de la réglementation représentent un coût fixe, que les grandes entreprises peuvent absorber, mais qui pèse sur les entreprises en développement, comme une incertitude supplémentaire. C'est, sur des points d'application précis comme en trame générale de discours, le cœur de la relation entre les entreprises et l'État. Les entreprises jugent prioritaires la levée de ces entraves, de ces facteurs d'insécurité.

### La « charge administrative » et son instabilité, frein et insécurité

Plus que la charge procédurale, les statistiques, les formalités, etc., l'instabilité du cadre juridique et l'imprécision ou la complexité, facteurs d'arbitraire sont mis en avant.

La mission souligne l'opportunité de :

- mesurer systématiquement la charge administrative imposée par les collectivités publiques aux entreprises et de mesurer aussi l'efficacité des démarches répétées de simplification ;
- évaluer toute nouvelle disposition dans cette perspective, au sein de l'étude d'impact, maintenant prescrite mais inégalement substantielle ;
- s'astreindre à des révisions ergonomiques des procédures par fusion, programmation et options de regroupement des dates et des dossiers des divers contrôles, analyse de risques et inversion de la charge de la preuve, délais maximaux... Comme l'administration fiscale préremplit les déclarations des personnes physiques à l'imposition de leurs revenus, elle devrait progressivement internaliser le traitement des procédures à partir d'informations normalisées et dématérialisées, DADS, etc., voire assumer la charge qui en résulte pour les entreprises au-delà d'un quantum jugé raisonnable ;
- étudier une harmonisation des divers délais de conservation de documents et de prescription ;
- privilégier les mesures simples, sans justificatifs et fondées sur des flux opérationnels comme la comptabilité. **Supprimer une charge vaut mieux qu'exonérer** et le pilotage par l'aide qui implique une charge de complexité – recrutement ou consultant – n'est sans doute pas optimal. C'est ce qui fonde les choix de la mission en matière d'appui aux ETI ;

– comme en Grande-Bretagne – système du *common commencement dates* –, et peut-être bientôt dans les institutions de l'Union européenne, la mission propose un dispositif de « rendez-vous avec l'entreprise » : les dispositions concernant les entreprises n'auraient que deux dates d'effet dans l'année, la première valant avertissement. À ces dates, l'administration serait tenue de publier une récapitulation des mesures concernant les entreprises prises dans les divers champs, avec leurs conséquences procédurales et leur calendrier, avant leur application à l'échéance suivante. Ce serait à la fois une nécessaire contribution à l'information des entreprises et l'occasion de mesurer la charge administrative qui leur est imposée. Une loi organique encadrerait utilement l'action des pouvoirs publics en la matière.

Au risque que certains y voient une intrusion publique, d'autres une transparence excessive, l'approche par le **dossier unique de l'entreprise** paraît féconde, maintenant que le suivi fiscal des entreprises est unifié et que les fichiers sont interconnectables en termes de contrôle. Il pourrait, avec l'accord de l'entreprise, servir de fondement à l'ensemble des relations avec l'environnement administratif (aides, impositions, cotisations, etc.), voire être mis par l'entreprise à la disposition des financeurs pour valider leurs décisions.

**La généralisation de la procédure du rescrit**, qui pourrait être social aussi bien que fiscal, comme réglementaire, assurerait effectivement à l'entreprise une sécurisation de ses pratiques, de ses obligations et de ses droits pour trois ou cinq ans, après un ou des audits qu'elle aurait sollicités. L'exemple du crédit d'impôt recherche n'est pas en l'espèce satisfaisant, et la mission recommande sa simplification et sa sécurisation.

Plus généralement, **un débat sur la charge administrative** – ce qui n'inclut pas le dialogue social par exemple, facteur de compétitivité – que l'on peut légitimement imposer à une entreprise en fonction de sa taille ou de spécificités propres et qui déboucherait sur un « bouclier administratif » doit être encouragé.

Avec l'environnement social, le cadre fiscal est un des facteurs les plus déterminants de l'arbitrage de l'entrepreneur contre la croissance et en faveur de la cession à une grande entreprise. Tous les dispositifs qui par leur complexité impliquent la rémunération d'intermédiaires ou de professionnels dédiés devraient faire l'objet d'une évaluation coûts-avantages qui prendrait en compte cette entrave. De même, un dispositif qui engendre une incertitude et crée le risque, réel ou ressenti, d'un redressement voire de sanctions pénales, a peu de chances de contribuer, en consolidé, aux objectifs louables qui l'avaient inspiré. En tout cas, même si le niveau d'équipements collectifs, de qualification des personnes peut paraître justifier quelque écart global de fiscalité sur les entreprises, le nombre et le poids des taxes qui pèsent sur elles en France – entre 50 et 60 – ne sont pas compatibles avec une stratégie de développement des ETI, qui en subissent tout le poids sans avoir les capacités des plus grandes à les optimiser.

## **Un contrat « stabilité contre croissance » et la sécurisation du crédit d'impôt recherche**

La mission souhaite ajouter sa pierre à la construction trop lente en France d'un cadre en faveur de la stabilité réglementaire et de la contractualisation entre les collectivités publiques et les entreprises. Le Gouvernement, le Parlement, les représentations des entreprises et ces dernières elles-mêmes ont, fort légitimement, toujours une amélioration législative ou réglementaire en réserve. Soumettre les lois et règlements à des évaluations paraît de bonne gestion publique, mais engendre aussi une instabilité de l'environnement juridique.

La mission propose d'offrir aux entreprises un « contrat stabilité contre croissance ».

Au titre du financement continu et adapté de la croissance, elle suggère *infra* de simplifier et renforcer les divers dispositifs en faveur des entreprises de croissance. Elle souhaite mettre en place une expérimentation de la relation contractuelle avec le fisc, qui prévaut dans d'autres pays.

Ainsi en Allemagne, un contrat peut-il être passé entre le fisc allemand et les entreprises qui, en contrepartie du maintien de la masse salariale, obtiennent une exonération des droits de succession. Le fisc hollandais pratique le *ruling*, accord garantissant pour le contribuable une garantie absolue du traitement fiscal qui lui serait accordé en cas de réalisation d'une opération. Par ailleurs, des contrats (*supervision agreement*) peuvent être conclus depuis 2005 entre l'administration fiscale néerlandaise et les grandes entreprises. Ces contrats sont basés sur l'idée que les relations entre l'administration et ces sociétés doivent être basées sur la confiance mutuelle, la transparence et la compréhension. L'administration demande à ce que la société s'engage au niveau de sa direction à être totalement transparente sur les sujets fiscaux. En contrepartie, l'administration s'engage à donner son avis sur ces sujets dans les meilleurs délais (en prenant en compte notamment les contraintes commerciales pesant sur l'entreprise). Mais ce contrat ne garantit pas une stabilité de la règle fiscale proprement dite.

Dans le cadre constitutionnel actuel, il pourrait paraître impossible à la loi de s'interdire par avance de modifier la règle fiscale au profit d'une certaine catégorie d'entreprises. De même, la règle fiscale a un caractère général et a donc vocation à s'appliquer à l'ensemble des contribuables, excluant un accord formel entre l'État et une catégorie de contribuables. Diverses autres objections ne manqueront pas d'être opposées à la mission : la complexité pour l'administration de maintenir deux régimes fiscaux, l'un pour l'ensemble des entreprises, l'autre, stabilisé, pour les entreprises sous contrat, ou la rigidification des recettes publiques. Ce dispositif tranche évidemment avec la pratique fiscale. Pour autant, il ne s'agirait que d'une extension de la procédure d'agrément à un collectif défini par ses performances. On pourrait être tenté de l'expérimenter plutôt pour les entreprises qui s'implantent. Mais il convient de rappeler que le nombre d'entreprises susceptibles de s'engager dans une croissance accélérée est limité, sans doute équivalent à celui des implantations nouvelles.

La stabilité et la sécurité pour les entreprises paraissent en tout cas à la mission un facteur de développement encore insuffisamment pris en considération en France. Il est évidemment particulièrement prégnant pour les entreprises qui franchissent rapidement des étapes de développement, nouvelle implantation en France ou à l'étranger, acquisition, mise en marché d'une innovation, etc. La sécurisation de l'environnement fiscal de leur projet est un facteur déterminant de la décision et du succès.

**Une expérimentation consisterait à proposer aux entreprises les plus dynamiques la possibilité d'opter pour un « contrat de stabilité fiscale » pendant trois ou cinq ans.** Cet engagement des pouvoirs publics s'appliquerait pour l'ensemble des dispositions fiscales, conditions d'assiette et de taux, à l'exception de certaines d'entre elles préalablement identifiées. Les entreprises concernées seraient ainsi sécurisées dans leur effort de développement. Ce contrat serait réservé aux entreprises « de croissance » qui bénéficieraient par ailleurs d'avantages fiscaux et sociaux proposés dans ce régime (*cf. infra* « Le pacte “stabilité contre croissance” »). Une fois voté le principe et le champ, le Gouvernement s'engagerait à exonérer expressément les entreprises concernées d'éventuelles modifications ultérieures, par référence à ce régime dans les conditions de ces modifications ou à offrir à chaque modification une option aux entreprises, comme c'est déjà souvent le cas.

Cette expérimentation serait tout d'abord limitée au champ fiscal, le champ social paraissant moins adapté à une expérimentation. L'environnement normatif – urbanisme, sécurité, santé... – pourrait aussi faire l'objet d'une telle approche, mais engagerait la mission dans une complexité hors de sa portée. Le permis de construire, dont la validité est limitée à deux ans, avec une prolongation d'une année, voire les plans locaux d'urbanisme, les autorisations d'exploiter de l'article L. 512-1 du Code de l'environnement, dont la validité est limitée à trois ans, pourraient faire l'objet +de dispositifs de prolongation à cinq ans.

Enfin la mission ne dissimule pas son souhait de voir cette stabilisation étendue. Elle estime que le dynamisme de croissance ainsi libéré engagerait un cercle vertueux.

**La stabilité et des améliorations procédurales afin de sécuriser l'usage du CIR** par les entreprises sont particulièrement souhaitables. Le crédit d'impôt recherche (CIR) est devenu depuis sa réforme en 2008 le principal soutien public à la recherche des entreprises. Pour un coût annuel supérieur à 4 milliards d'euros, il réduit nettement le taux effectif d'imposition sur les sociétés concernées.

La mission souligne cependant les inconvénients d'un dispositif public qui emporte les errements suivants : compte tenu de sa complexité avérée, certaines entreprises cèdent jusqu'à 30 % de l'avantage obtenu à des intermédiaires, qui les déchargent de la lourdeur de la justification de la demande. L'instruction d'un dossier CIR impliquerait, aux dires de plusieurs chefs d'entreprise, le recrutement d'un collaborateur dédié. Les services chargés d'une analyse préalable du projet, ou des dépenses éligibles, avant que les services fiscaux, s'ils sont sollicités, n'octroient un véritable rescrit – décret du 29 août 2009 –, ont des interprétations diverses.

Il paraît ainsi à la fois efficace et juste de simplifier le dossier justificatif du CIR, d'assurer une sécurité fiscale maximale et pour cela d'étendre le champ du CIR à l'intégralité des activités retenues par le manuel de Frascati<sup>(1)</sup> plutôt que d'utiliser des définitions floues et diverses.

Il convient en tout cas qu'un cadre simple, convenu avec les entreprises, figure dans le Code général des impôts, décliné par secteurs avec l'aval exprès des services fiscaux. Oséo, qui fait partie des institutions susceptibles de définir objets et dépenses de recherche, pourrait aussi accorder une « garantie » couverte par une assurance au cas où les services fiscaux contesteraient sa position. À tout le moins, une unification de la jurisprudence des trois opérateurs (ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Oséo Innovation, ANR) chargés de délimiter les dépenses éligibles s'impose, qui requiert sans doute une unité de commandement.

---

### **Propositions pour cantonner la charge administrative et l'instabilité réglementaire**

→ *Charger le « Médiateur des entreprises » de mesurer la charge administrative qui leur est imposée, d'évaluer les procédures et leurs conséquences, de nourrir les études d'impact.*

→ *Expérimenter un contrat « stabilité contre croissance ». Il garantirait une stabilité du cadre fiscal pendant trois ans, ainsi qu'un ensemble d'exonérations et d'avantages.*

→ *Cantonner par une loi organique l'application de nouvelles mesures concernant les entreprises à deux échéances par an, l'annonce à la première valant préavis obligatoire pour une mise en œuvre à la seconde.*

→ *Ouvrir une option à la fusion des contrôles entre institutions en calendrier, en dossier de base, vers le dossier unique de l'entreprise.*

→ *Utiliser un dossier unique pour toutes les aides et exonérations, issu de la comptabilité de l'entreprise.*

→ *Sécuriser le CIR stabilisé pour cinq ans par :*

– *la simplification des conditions d'éligibilité en cohérence avec la réalité des processus d'innovation, le cas échéant sous plafond favorisant les ETI et PME,*

– *la clarification des procédures autour de guides et normes fiscales concertées pour donner toute sa force au rescrit.*

---

(1) Le manuel de Frascati est la référence méthodologique internationale pour le classement des dépenses de recherche et développement. Si les dispositions relatives au crédit d'impôt recherche sont inspirées du manuel de Frascati qui définit le périmètre de la R&D, les dépenses éligibles au CIR ne couvrent pas toute la R&D, telle que définie par ce manuel. Par exemple, le guide du crédit d'impôt recherche distingue les prototypes « recherche », éligibles au CIR et les prototypes « validation de conception », qui en sont exclus. Cette distinction n'apparaît pas dans le manuel de Frascati pour lequel les prototypes sont inclus dans la R&D « tant que l'objectif principal est la réalisation de nouvelles améliorations ».

## Une convention collective de la croissance

Le droit social, et surtout les procédures associées à la croissance des entreprises d'un seuil social à un autre, a souvent été cité comme une entrave importante au développement. Par ailleurs, la qualification de leurs ressources humaines est le premier ou le deuxième obstacle mis en avant par les chefs d'entreprise. Une convention collective de la croissance consisterait à construire un équilibre avantages/assouplissements adapté aux entreprises qui augmentent continûment leur effectif, qui ont une part importante de cadres et de chercheurs dans cet effectif, dont le management est très concentré sur la croissance et ne dispose pas toujours d'une DRH structurée comme les grandes entreprises, alors que l'ETI moyenne regroupe 8 entreprises, 8 gestions sociales...

Avantages pour les salariés : formation, carrières discontinues, carrières accélérées et actions gratuites ou participation au bénéfice accrue.

Assouplissements pour les employeurs : fusion des institutions représentatives du personnel (IRP), donc atténuation des effets de seuil, lissage en continu des coûts résultant des seuils, un quantum par salarié avec un maximum conventionnel, gestion sociale de groupe, partage et prêt de main-d'œuvre non lucratifs facilités et sécurisés.

La convention collective, organiserait l'indispensable dialogue social et la prise en charge progressive de ses responsabilités par l'entreprise en fonction de son développement.

Elle pourrait, dans un premier temps peut-être, se limiter à un module optionnel que les branches ou les entreprises pourraient intégrer dans leur convention collective sectorielle. La détermination des partenaires sociaux compétents pour la négocier est évidemment délicate et devrait s'insérer dans les travaux de regroupements de branches et de champs conventionnels. Cette négociation pourrait aussi engager les partenaires sociaux au niveau national, sous la forme d'un accord interprofessionnel.

La mission connaît la sensibilité du sujet des seuils. Elle juge cependant le sujet trop déterminant pour ne pas suggérer quelques pistes de lissage et d'atténuation. **Les seuils sociaux, comme les enjeux de management liés au développement incitent au plafonnement.** Au-delà des coûts supplémentaires réels, en temps de management et en masse salariale, que le franchissement des seuils sociaux comporte, leur anticipation en est un facteur psychologique évident. Les effets du seuil 50 salariés sont bien connus, ceux des seuils 200, 300, 500 et 1 000 le sont moins (délégués du personnel, commissions du comité d'entreprise, locaux syndicaux, emplois des seniors, des handicapés, formation).

Le seuil des 50 salariés, même s'il ne concerne plus directement les ETI, organise le tissu des PME en amont et freine leur développement efficient. Selon certaines études, son franchissement augmenterait de 4 % la masse salariale et emporterait plus de trente obligations supplémentaires pour l'entreprise. Ces seuils ont donc un effet financier, qu'il conviendrait de mieux mesurer, de plafonner et surtout de lisser au fur et à mesure de la croissance des entreprises. La loi de modernisation de l'économie a expérimenté jusqu'à la fin 2010 un gel

sur trois ans et un lissage sur quatre ans autour des seuils de 10 et 20 salariés. Le Premier ministre a saisi les partenaires sociaux d'une proposition de négociations sur la simplification des institutions représentatives du personnel, qui pourrait prospérer en 2010.

Les préconisations de la mission dans ce contexte sont les suivantes :

- les effets des seuils sociaux existants pourraient être lissés avec des délais de transition (trois ans) ;
- les effets financiers des seuils pourraient être calculés, additionnés et l'employeur ne serait tenu qu'à un montant de dépenses croissant avec l'effectif de manière continue, avec un ou des paliers ;
- certains mandats – élu du comité d'entreprise et délégué du personnel – pourraient être fusionnés, au moins temporairement, trois ans après le franchissement du seuil des 50, voire définitivement jusqu'à un seuil relevé à 150 ;
- une plus grande souplesse de calendrier pour les réunions du comité d'entreprise, qui en resterait maître, pourrait être ménagée – au lieu de la réunion mensuelle obligatoire ;
- le cas échéant, la prise en compte consolidée des obligations au niveau des groupes d'entreprises en allégerait la charge ;
- par ailleurs, les entreprises de croissance connaissent des événements générateurs de procédures sociales, alertes, délais, expertises, dont le dispositif actuel est un champ de contentieux et de délits d'entrave. La convention permettrait une rationalisation dans les faits avant une normalisation autour de la dépénalisation ;
- plus généralement, ces entreprises ne disposent pas de syndicats représentatifs majoritaires. Il conviendrait d'aménager l'interdiction de négocier pour les diverses négociations obligatoires et un éventuel accord d'entreprise avec une liste majoritaire si elle n'appartient pas à un syndicat représentatif.

### **La convention collective de croissance ferait aussi une place importante aux besoins de compétences spécifiques des ETI et des entreprises de croissance.**

L'ETI dispose le plus souvent de cadres adaptés en régime de croissance, mais rarement de collaborateurs aptes à accompagner les changements de paradigme. Le choc démographique va accentuer la compétition pour les qualifications, à l'avantage des plus grandes entreprises, dans un contexte de flux de formation – initiale et continue – insuffisants pour plusieurs fonctions d'entreprise : ingénieurs, international, TICE, etc., *a fortiori* dans l'industrie. Les ETI tout comme les PME sont peu visibles des jeunes diplômés, qui ont une image relativement négative des salaires moyens et des avantages sociaux qu'elles accordent. La pénétration de leurs « cas », au sens des études de cas, est faible dans les écoles de commerce ; leur offre de stage aux étudiants n'est pas à la mesure de leur rôle territorial. La relation entre les entreprises et les universités, déjà souvent embarrassée dans le cas des grandes entreprises, manque de traducteurs avec les PME, et même avec les ETI. L'accent donné par les laboratoires de recherche des ETI à la recherche fondamentale leur donne une courte prime dans l'accueil des jeunes chercheurs.

**La participation au capital des salariés** semble particulièrement adaptée à la gestion des ressources humaines dans ces entreprises de croissance. Le recrutement de cadres adaptés aux ETI repose sur l'intéressement au

développement : un régime spécifique pour les entreprises en croissance d'actions gratuites et de bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BSPCE) ouvert au personnel – le choix de l'appellation est très important, la plus éloignée possible des stock-options décriées – n'emporterait pas nécessairement d'avantages sociaux particuliers, de manière à ne pas susciter les objections habituelles. Un dispositif garantissant la liquidité de ces actions pourrait en revanche être organisé par convention d'entreprise ou de branche et un avantage fiscal pour l'entreprise en cas de mise en jeu de cette garantie serait alors raisonnable. Il s'agit de reconquérir un terrain occupé par l'idéologie et de le rendre à son objet, l'accompagnement de la croissance des entreprises au profit de leur personnel, qui y contribue. Si l'entreprise ne souhaite pas ouvrir son capital, un régime d'intéressement particulièrement favorable pourrait être convenu dans la convention collective de croissance ou par accord d'entreprise.

**La mission souhaite favoriser la formation par alternance.** Elle pourrait d'ailleurs être utilement expérimentée dans les parcours de formation par la recherche afin d'y introduire la transversalité. Le *dual system* allemand est, en dépit du nom, la prise en charge par la communauté des entreprises d'un bassin ou d'une filière de la totalité de la formation technique des jeunes, théorique et pratique, sur obligation fiscale. L'alternance en France, apprentissage compris, voit son efficacité contrainte par les tensions entre opérateurs, Éducation nationale, entreprises, assemblées consulaires et régions. Une expérimentation dans un cluster pourrait financer sur l'obligation de formation une partie des salaires des premières années. Les ETI ont la taille critique et la capacité de fédérer des PME d'une filière pour assumer cette responsabilité. Elles constitueraient alors le tissu organisateur d'académies de métiers, comme il en existe déjà dans le secteur du bâtiment. La formation deviendrait ainsi un des axes de la communauté locale. C'est d'ailleurs la fonction des CCI la plus appréciée des entreprises rencontrées. Les qualifications ainsi acquises pourraient être reconnues dans la convention collective de croissance notamment.

Beaucoup de *clusters* pratiquent le **partage d'emplois soit de fonctions support, soit de fonctions stratégiques temporaires**, par la création de « filiales » *ad hoc*. La dérogation accordée aux pôles de compétitivité pour le recours au prêt de main-d'œuvre fait l'objet actuellement d'une évaluation. Son usage semble limité. Les groupements d'employeurs sont plus répandus, sans toutefois atteindre la diffusion qui correspondrait aux besoins considérables de partage des compétences entre entreprises de tailles diverses et entre les entreprises et les institutions de recherche, de lissage de conjoncture ou de saisonnalité, d'accompagnement de la croissance des fonctions ou projets. Un dispositif large, simple, sécurisé, soumis à évaluation mais non à contentieux pénal, d'autorisation du « prêt de main-d'œuvre » à titre gratuit, devrait être expérimenté, qui débloquerait ce levier évident de développement. Une négociation sociale pourrait utilement être saisie de cette adaptation du droit.

Indépendamment de la convention collective, la **pénalisation excessive d'un droit social** touffu et contradictoire, marqué par le rôle décisif de la jurisprudence, au-delà des accords et parfois de la loi, doit être corrigée. Le délit d'enclave est une arme qui sanctionne une tension sociale sans rapport avec la gravité des faits qui sont souvent le résultat de l'ignorance, de la contradiction

des normes, de la pression sur les calendriers. La sanction pénale aussi banalisée d'une norme floue et incertaine n'est pas loin de l'arbitraire.

Le rapport remis par Michel de Virville au Gouvernement en 2004 avait déjà préconisé une révision. Une commission devrait être mandatée dans ce champ comme la commission présidée par M. Coulon l'a été en 2008 sur le droit des affaires. Elle devrait s'interroger sur la qualité de la norme à faire respecter, l'objectif de sa sanction et constater que le plus souvent il s'agit moins de sanctionner que d'inciter. C'est le cas souvent du délit d'entrave.

---

### **Propositions pour sécuriser les relations sociales de la croissance**

- Lancer la concertation autour d'une convention collective optionnelle pour les entreprises de croissance.
- Accentuer le lissage temporel et financier des seuils sociaux.
- Favoriser un intéressement à la croissance – actions gratuites – et lui garantir sa liquidité.
- Cantonner la sanction pénale au strict minimum dans le champ social.

### **Placer les ETI dans la compétition pour les compétences**

- Améliorer et promouvoir les dispositifs d'ouverture du capital des entreprises de croissance à leurs salariés.
  - Sécuriser et diffuser le partage/portage de main-d'œuvre dans les territoires de coopération.
  - Encourager les dispositifs de formation en alternance, davantage tournés vers les entreprises sur le socle de la formation initiale sur le modèle des « académies de métiers ».
  - Étudier un module à intégrer dans les conventions collectives assurant des parcours professionnels qui reconnaîtraient cette alternance ainsi que les carrières à employeurs multiples.
- 

D'aucuns s'étonneront que la mission place la création d'un Médiateur des entreprises et des propositions d'allègement, de cantonnement du risque et de la charge administratifs en tête de ses recommandations. Elle entend marquer ainsi l'importance symbolique que revêtirait l'adoption de ces orientations dans la réception par les administrations et les collectivités publiques de l'entreprise, son développement, ses contraintes. Ce n'est pas dire pour autant que le cadre institutionnel est le seul obstacle à la croissance. Les comportements des entreprises sont aussi à réguler.



# La croissance est une performance collective

La relation entre les « grands comptes », grands acheteurs, grands donneurs d'ordres et les entreprises moyennes n'est généralement pas en France propice au développement de ces dernières alors que sa qualité en est une des principales conditions. L'accès aux marchés des ETI en dépend très largement, en termes de commandes comme en termes de mobilisation des leviers de leur compétitivité. Ce constat est de plus en plus entendu. La mission souhaite en accélérer la traduction concrète.

---

## 1. La coopération dans l'accès aux marchés

Sans les grandes entreprises et leurs commandes, ainsi que leur internationalisation, les PME peuvent difficilement devenir ETI. Or, la pression monopsonique des grandes entreprises, de la grande distribution et des collectivités publiques sur les marges et la trésorerie des PME contraint la nécessaire augmentation de leurs fonds propres et donc compromet leur développement. Elle est un des facteurs déterminants du faible effectif d'ETI en France.

Une meilleure régulation des relations donneurs d'ordres/sous-traitants doit faire évoluer favorablement la dialectique entre la réduction permanente du coût des achats – rationalisation – et l'entretien d'un écosystème de fournisseurs. Les relations avec la grande distribution <sup>(1)</sup>, le crédit interentreprises et les délais de paiement s'inscrivent aussi dans cette perspective.

Recueillant de nombreuses doléances convergentes, la mission a ainsi été impressionnée par les exemples de domination abusive entre entreprises de taille ou de champ différents dans les différents domaines de l'accès aux marchés. Cette situation fait peser une méfiance généralisée sur les échanges, souvent du fait d'une méconnaissance des enjeux et contraintes de chacun. Elle estime qu'un signal fort doit être donné par la puissance publique avec la création du Médiateur de l'entreprise et sans doute aussi la médiatisation et la sanction de cas exemplaires, qui ouvrirait ensuite la voie aux approches les plus consensuelles et précontentieuses possibles.

(1) Qui ne seront pas traitées dans le présent rapport.

## Remplacer la sous-traitance par la cotraitance

Même si le propos est rebattu, la comparaison sémantique entre le « sous-traitant » français et le « porté vers » allemand est au moins significative d'un état d'esprit. Le changement de l'appellation juridique française ne serait pas seulement un jeu de mots : « cotraitant » ou « cofournisseur », tant la sous-traitance dans notre pays s'apparente parfois à de la maltraitance des puissants vis-à-vis des plus faibles. De même le terme « donneur d'ordres » est chargé de sens !

Le Comité Richelieu s'inspirant des pratiques de l'industrie de l'armement s'est fondé sur l'idée que les grandes entreprises ou institutions ont intérêt à développer un réseau de fournisseurs fiables, durables et de croissance, plutôt qu'à seulement diviser les coûts. De nombreux manuels de management, les exemples allemands, japonais, italiens... et les pratiques de groupes les plus symboliques dans le monde, IBM, par exemple, accréditent ce modèle coopératif « gagnant-gagnant ». L'argument a longtemps pu faire sourire en France, en dégradé depuis le PDG jusqu'au directeur des achats. Pour autant, la CDAF (association des acheteurs de grandes entreprises) s'associe au « Comité Richelieu » pour diffuser de bonnes pratiques. Dans un premier temps, les grands comptes passent outre aux risques qu'emportent les plus petits fournisseurs, au vu de la qualité du produit, leur ouvrent un marché et rassurent les tiers à leur endroit, autres acheteurs, banquiers, etc. L'achat ou la sous-traitance deviennent ainsi les prémices d'une coopération qui, on le verra *infra*, peut aller très loin.

Le Pacte PME qu'anime l'association revendique un surcroît de 2000 millions d'euros de chiffre d'affaires pour ses PME technologiques adhérentes en trois ans.

La Médiation du crédit s'est trouvée confrontée également à la dureté des relations commerciales entre entreprises de taille différente et vient d'étendre son approche discrète, consensuelle et locale des relations entre banques et entreprises à une charte nationale de bonnes pratiques conclue avec la CDAF « dix engagements pour des achats responsables », qui traduit *a contrario* l'ampleur des nécessaires corrections :

---

### Charte entre la Médiation du crédit et la CDAF (extraits)

- Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs

Les signataires s'engagent à s'abstenir de toutes les situations d'abus de position dominante vis-à-vis des entreprises petites et moyennes, telles que :

- imposition de taux d'escompte excessifs en contrepartie du respect des délais de paiement de la loi LME ;
- application unilatérale d'une retenue pour litige au moment du règlement ;
- défaut d'information du fournisseur en cas de litige ;
- retard volontaire dans le traitement du litige ;

- Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques

- Réduire les risques de dépendances réciproques entre donneurs d'ordres et fournisseurs

- Impliquer les grands donneurs d'ordres dans leur filière

- À développer une gestion prévisionnelle des achats pour donner de la visibilité aux fournisseurs en communiquant à l'avance les arrêts de commande et les niveaux prévisionnels d'activité moyen et long terme et favoriser ainsi l'adaptation des capacités.

- À protéger la filière en évitant, dans la mesure du possible, de réintégrer brutalement des opérations en période de crise, et être attentif au maintien des capacités et des savoir-faire de sous-traitance qui seront nécessaires au moment de la reprise et du développement.

Les grands acheteurs seront attentifs à la consolidation des filières de production surtout en cas d'avance technologique et favoriseront leur déploiement international.

- Apprécier le coût total de l'achat

Pour apprécier la compétitivité entre des offres de différentes provenances, les grands donneurs d'ordres s'attacheront à :

- prendre en compte l'ensemble des composantes du coût (ne pas seulement comparer le prix du bien ou du service mais intégrer l'ensemble des coûts complémentaires) comme :

- . les coûts logistiques associés supportés directement par l'acheteur (transport, stockage...),
- . la durée de mise au point technique avec les aller et retour,
- . le temps de formation et d'acquisition des compétences,
- . les coûts en après-vente à service rendu équivalents,
- . les coûts des audits qualité et RSE ;

- intégrer, notamment en matière de sous-traitance, l'ensemble des aléas liés à l'évaluation de ces coûts totaux tels que :

- ruptures des approvisionnements,
- conformité des produits et des services,
- risques liés au traitement des litiges,
- fluctuations de monnaies,
- risques sociaux et politiques, non couverts par des assurances,
- la fiabilité du service après-vente..., avec les conséquences possibles en termes de pertes d'exploitation et d'impact sur l'image de l'entreprise.

- Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise

- Une fonction achats chargée de piloter globalement la relation fournisseurs

Les donneurs d'ordres désignent un « correspondant PME » pouvant être saisi par les fournisseurs de façon à privilégier la résolution des conflits par la médiation.

- Fixer une politique de rémunération des acheteurs cohérente

L'approche par les bonnes pratiques et la bonne réputation est ainsi tentée ici ou là, parfois agrémentée de portails et de protocoles d'échanges dématérialisés... Un code de bonnes pratiques dans le secteur de la mode a été avalisé par les pouvoirs publics.

Sans doute les esprits évoluent-ils, mais lentement. La conscience des inconvénients d'une exploitation à courte vue des sous-traitants ou fournisseurs perce dans les discours et quelques pratiques.

À dire vrai, la relation ne peut être fermement équilibrée que si le sous-traitant présente une valeur presque irremplaçable pour le donneur d'ordres, notamment par la qualité de son innovation permanente. Certaines filières vertueuses – l'aéronautique, par exemple – intègrent baisse de prix et montée dans la chaîne de valeur par une coopération continue, sur le modèle japonais. La FIEEC – industries électriques et électroniques – développe sous le titre « chassons en meute » des engagements de performance et de progrès associant grands groupes, ETI et PME. D'autres, malheureusement, préfèrent interdire l'innovation et le recrutement de compétences chez leurs fournisseurs, par la compression de la marge.

La diversité des situations se prête plutôt à l'arbitrage et à la médiation, auxquels l'État n'a pas à se mêler sauf à en garantir l'efficacité et la neutralité. L'un des premiers mérites de la médiation est de pousser les acteurs à s'organiser pour l'éviter par des prémédiations. Des CCI pourraient s'y impliquer. Des fédérations professionnelles pourraient utilement s'y essayer, si les équilibres internes s'y prêtent, dans le respect du droit de la concurrence.

Des avantages divers pourraient être accordés aux entreprises qui satisferaient aux exigences d'une charte élaborée par la « fondation pour la croissance partagée » et bénéficieraient ainsi d'un label : prise en compte dans les barèmes des marchés publics, accompagnement de restructurations de filières, etc. Les guichets publics pourraient en faire une condition de leur intervention.

De nombreux exemples, les premiers constats sur la manière dont la réduction des délais de paiement est parfois mise en œuvre, laissent ainsi penser qu'une base juridique plus ferme doit être donnée à des actions reposant ensuite sur la conviction et l'évaluation. **La loi sur la sous-traitance date de 1975**, et, malgré quelques aménagements sectoriels, elle ne correspond pas à une relation de coopération. Il convient d'engager une concertation pour en refonder l'esprit et lui donner une prise sur les réalités d'aujourd'hui. Elle devrait sans doute organiser une médiation dans son champ.

La Commission d'examen des pratiques commerciales instituée par la loi du 15 mai 2001 pourrait utilement compléter la liste des pratiques abusives énumérée par l'article L. 442-6 du Code de commerce et faire une plus grande publicité de ses avis, de manière à exercer une dissuasion suffisante, et diffuser de bonnes pratiques dans le domaine de la sous-traitance. De même, l'action des brigades que la DGCCRF met en œuvre dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie n'est pas assez connue et ses moyens pourraient être renforcés.

La mission préconise de charger le Médiateur de l'entreprise, qui aurait ainsi une compétence globale plus lisible pour les entreprises, de coordonner

les démarches de régulation des relations entre les entreprises, notamment la cotraitance et d'en assurer l'efficacité. En cas d'échec de la médiation, il pourrait saisir la DGCCRF afin d'enquêter sur les dossiers dont il relèverait le caractère illicite. À l'inverse, les réseaux régionaux de la DGCCRF pourraient également l'informer sur les pratiques constatées entre entreprises auxquelles la médiation pourrait apporter une solution alternative au contentieux. Mais même dans des cas flagrants, le droit n'est pas mis en jeu, tant l'une tient la survie de l'autre à sa merci. Un signal significatif de la moindre acceptabilité collective de certains comportements serait donc opportun.

---

### **Propositions pour passer de la sous-traitance à la cotraitance**

- *Moderniser la loi de 1975 pour la rendre plus favorable aux sous-traitants, requalifiés « cotraitants ».*
  - *Appuyer la labellisation des entreprises à bonnes pratiques par la fondation dans les dispositifs publics.*
  - *Médiatiser les travaux de la Commission d'examen des pratiques commerciales.*
  - *Donner au médiateur des pouvoirs de saisine de la DGCCRF, de l'Autorité de la concurrence et du parquet.*
- 

### **Les délais de paiement et le crédit interentreprises : une régulation nécessaire**

La crise a sévèrement affecté le financement d'exploitation des entreprises. Elles n'étaient pas particulièrement endettées (moitié moins qu'en Allemagne), mais ont été confrontées à un retrait brutal de leurs relais habituels de financement.

Principal poste de financement de l'exploitation des entreprises – en 2008 les créances clients ont représenté 513 milliards d'euros, les dettes fournisseurs 424 milliards d'euros –, les délais de paiement français, par leur longueur et leur répartition selon la taille de l'entreprise, au détriment des moins grandes, sont un champ prioritaire de la nécessaire régulation des relations entre grandes et petites entreprises, dans une perspective de saine concurrence et de croissance.

Les grandes entreprises et la grande distribution étaient les principaux bénéficiaires d'un système caractérisé par la dissymétrie, sauf dans quelques secteurs particuliers. Les PME devraient donc tirer leur parti des dispositions de la LME plafonnant les délais de paiement contractuels. La crise, des accords dérogatoires temporaires et les pratiques réelles de contournement ou d'abus de position dominante semblent à ce stade donner des résultats nuancés, dans une tendance

générale à la baisse<sup>(1)</sup>. Des grands comptes ont certes soutenu leurs fournisseurs et leurs clients fragilisés par une politique volontariste de paiements<sup>(2)</sup>. Mais souvent le rapport des forces s'est traduit par un jeu sur les conditions de commande, de facturation, voire de financement.

Cette réforme est trop importante pour que les abus de position dominante en affectent le succès. Aussi la mission recommande-t-elle un renforcement des dispositifs de suivi, le renforcement des vérifications par la DGCCRF et, le cas échéant, des poursuites, pour marquer nettement les limites. À défaut d'une médiation spécifique au champ des délais de paiement, sans doute opportune, elle pourrait devenir une des missions du Médiateur de l'entreprise, auquel le comité de suivi pourrait apporter son appui. Une relance de l'affacturage (*cf. infra* «Adapter le financement d'exploitation aux besoins des ETI») serait un accompagnement opportun. Une harmonisation européenne des délais de paiement éviterait de mettre certaines entreprises françaises en situation délicate et à d'autres de contourner la LME.

Le Médiateur de l'entreprise pourrait utilement commencer ses travaux dans ce champ par un débat national sur les relations entre les entreprises, avec l'appui des fédérations professionnelles. Le Conseil économique, social et environnemental pourrait opportunément l'accueillir.

---

### **Propositions pour accompagner la réduction des délais de paiement**

- *Organiser une médiation des délais de paiement, éventuellement chez le Médiateur de l'entreprise.*
  - *Compléter la réduction des délais de paiement par un encouragement à l'affacturage et garantir l'assurance-crédit des facteurs.*
  - *Harmoniser au niveau européen les délais de paiement.*
- 

### **L'achat public responsable, facteur de croissance**

La rationalisation de l'achat public est pleinement justifiée. Mais l'État ne peut se comporter en la matière comme s'il n'avait que des objectifs internes de moindre coût, adoptant ainsi le comportement de certains services d'achats des entreprises, que la mission recommande de modifier. Il a d'ailleurs maintenant un comportement exemplaire dans ses délais de paiement. Mais l'effet qualitatif de la commande publique, en innovation ou en référencement, devrait davantage être pris en compte, comme son effet de structure sur le tissu économique, évitant qu'une économie sur les achats n'emporte une dépense accrue ailleurs,

(1) Rapport 2009 de l'Observatoire des délais de paiement.

(2) Rapport E. Lamure, Sénat, premier bilan de la LME.

en termes d'emploi et de performance générale. Au demeurant, il s'agit d'entretenir une concurrence « soutenable ».

Les modifications répétées du Code des marchés publics sont probablement devenues contre-productives ou, au mieux, neutres. Ainsi par exemple l'article 26 de la LME sur les marchés technologiques semble encore peu opérant, notamment du fait d'un plafond dérisoire<sup>(1)</sup>. Le *Small Business Act* européen n'a pu aboutir malheureusement.

Il convient donc de **traiter le développement d'un écosystème de fournisseurs des collectivités publiques au moins aussi bien que la soutenabilité environnementale ou l'insertion sociale**. La mission recommande d'infléchir la structuration en cours du réseau des acheteurs publics pour les former aux divers déterminants de l'achat public. Le service des achats de l'État devrait ainsi définir avec la DGCIS, sous l'arbitrage des ministres :

- non seulement un discours qui rassure les acheteurs publics sur leurs responsabilités, dans leur diversité, en les informant sur la politique de gouvernement, l'état des filières et les enjeux économiques des achats publics ;
- mais aussi la formation aux techniques de définition des besoins, d'appel à concurrence, d'appréciation des offres et d'appui à la coproduction des achats publics, conformes au Code des marchés.

Les PME peuvent être moins chères, mais elles sont écartées sur les critères liés à la fiabilité de leurs prestations. Des dispositifs d'assurance ou de réversibilité d'octroi en cas de défaillance sont pratiqués dans d'autres pays et le secteur privé. Des cautions de bonne fin, des garanties d'entretien, assurant la mutualisation du risque, pourraient être développées par Oséo, pour rassurer les acheteurs publics et les inciter à contracter avec elles.

L'appel d'offres à caractère restreint suppose que l'acheteur maîtrise bien le secteur économique et les capacités des entreprises. Il est en fait une barrière à l'innovation.

L'organisation de la sous-traitance dans les marchés publics et les partenariats public-privé est un déterminant de l'évolution vers la cotraitance évoquée *supra* : l'État ne peut se contenter d'observer une relation commerciale qui lui est extérieure. Il ne le fait pas dans le champ social. Il ne doit pas le faire dans le champ de la régulation économique. Ainsi, il doit veiller à l'équité des modalités de partage des garanties en fonction de la part des entreprises dans le marché, contribuer à l'implantation d'un arbitrage entre donneur d'ordres et sous-traitant et contribuer à la lutte contre les listes noires.

Le consortium est souvent préférable à la sous-traitance avec l'entreprise générale et l'acheteur peut l'organiser pour un bénéfice commun : le parti de la sous-traitance sur lots trop gros ou risqués peut s'avérer coûteux pour l'acheteur qui aurait à payer une marge d'intégration. Les barèmes pourraient inclure un bonus aux regroupements, solidaires ou conjoints.

(1) L'article 26 de la LME institue un quota et/ou un traitement préférentiel à prix semblables dans la commande publique en faveur des PME innovantes (lien avec le label FCPI) sous des plafonds jugés trop bas. La seule promotion de la mesure ne semble pas suffisante pour lui donner un effet.

L'acheteur pourrait aussi ouvrir des lots sans plancher de prestations, annonçant qu'il cumulerait les offres qui lui seraient faites jusqu'au niveau du besoin, ou en régionalisant l'assiette de ses appels d'offres, ce qui serait notamment utile dans les opérations de l'UGAP. L'effet de taille peut se constater ; il ne doit pas s'imposer par les conditions d'appel d'offres. Il peut aussi prévoir la réduction systématique de la part d'un gros fournisseur dans un lot afin de laisser place à une entreprise moins-disante, qui ne pourrait fournir l'intégralité du lot.

Plus généralement, l'acheteur pourrait être incité à documenter sa mise en marché par une étude d'impact, faisant ressortir sa connaissance du secteur et sa prise en compte des effets de l'achat sur les fournisseurs, la « trace » écosystème en quelque sorte comme se répand l'affichage d'une trace environnementale.

Les entreprises apprécieraient bien sûr que l'augmentation de l'avance initiale à 20 % soit rendue permanente.

Les coûts induits par les études, prototypes ou maquettes que doivent entreprendre les entreprises pour remettre une offre dans le cadre de marchés publics/contrats de partenariat/concessions/délégations de service public sont susceptibles d'être élevés : ils constituent de fait des barrières à l'entrée. Un dispositif d'indemnisation existe aujourd'hui, mais il est peu appliqué, et, lorsqu'il l'est, le niveau d'indemnisation accordé est souvent dérisoire. L'indemnisation systématique du coût des études, au niveau des coûts engagés ou prévus dans le cahier des charges, est indispensable à l'ouverture de ces marchés aux PME et ETI et à une concurrence accrue.

Les cahiers des charges peuvent utilement être construits comme des référentiels, qui incitent les entreprises à s'adapter et leur donnent une meilleure connaissance de la commande, en l'absence de réseaux de contacts.

Les marchés qui ont un effet de référencement international, mériteraient un examen particulier, au cours duquel l'acheteur prendrait conseil pour évaluer les conséquences externes de son choix.

Les pratiques de la Délégation générale à l'armement (DGA) montrent d'ailleurs que le Code des marchés publics est compatible avec un achat globalement responsable. La DGA est en effet naturellement entrée dans une logique d'écosystème, dans lequel un nombre réduit de PME et moindre encore d'ETI disposent de compétences stratégiques, que la relation avec le donneur d'ordres ou l'intégrateur doit entretenir à horizon de quinze à trente ans, pour garantir la sécurité de ses approvisionnements. La DGA encourage les réponses par des consortiums de PME en cumulant les chiffres d'affaires, encadre la sous-traitance par une clause contractuelle, pour que les frais de conduite de plan d'acquisition et les pénalités pour retard soient modulés, en fonction de la part des PME. Le dispositif « RAPID » d'appui aux PME pour l'innovation duale, mis en œuvre par la DGCIS et la DGA, valorise auprès de grands comptes civils des applications reconnues utiles par la DGA.

Un premier niveau de responsabilisation économique de l'achat public appelle donc la prise de conscience et le pilotage d'instruments bien connus des acheteurs, qu'il convient de guider par des informations systématiques et des

guides sectoriels. Le conseil d'orientation du Service des achats de l'État ne manquera sans doute pas de s'y employer.

Un second niveau est plus complexe, qui justifierait que la DGCIS – ou le Service des achats de l'État – organise une équipe conseil à cette fin. Il s'agirait de saisir les capacités de levier de la commande publique pour favoriser des essaimage et des regroupements. Il s'appliquerait tout particulièrement aux grands programmes de commandes publiques, telles que le Grenelle de l'environnement, les TICE et l'économie numérique, l'emprunt national.

La sphère publique est un gros acheteur – ce qui permet de baisser les coûts – et prescripteur – ce qui structure par la norme les filières. L'accès à ces commandes vaut aussi référencement. Un dispositif spécial de suivi de ces achats au sein du service des achats de l'État afin qu'ils soient exemplaires en matière de responsabilité économique serait donc utile. La gouvernance de l'emprunt national reste à préciser. La représentation des entreprises, plus précisément de la coopération entre les entreprises, y serait évidemment bienvenue.

---

### **Propositions pour piloter l'achat public en faveur de l'écosystème au même titre que l'insertion sociale et la soutenabilité environnementale dans les instructions aux acheteurs**

- *Charger le Service des achats de l'État d'organiser la concertation autour de guides d'achat déclinant les procédures adaptées à la dynamique de l'écosystème.*
  - *Expérimenter des études d'impact sur l'écosystème en amont de la mise en marché.*
  - *Contribuer à la régulation de la sous-traitance dans les marchés publics.*
  - *Organiser des dispositifs de garantie ou d'assurance de bonne fin.*
  - *Encourager les réponses en consortiums et groupements par une prime dans les barèmes.*
  - *Calibrer la taille des appels pour correspondre aux capacités des PME et ETI (échelle régionale...).*
  - *Indemniser les coûts des études, maquettes et prototypes pour répondre à un appel d'offres.*
  - *Rédiger les cahiers des charges pour en faire quand c'est opportun des référentiels d'adaptation sectorielle.*
  - *Compléter le suivi des marchés publics par un repérage des achats aux ETI.*
  - *Créer au sein de la DGCIS du ministère de l'Économie un pôle de conseil aux acheteurs publics sur les effets de filière, de référencement, les spin-offs, etc.*
  - *Associer le Médiateur de l'entreprise à la stratégie d'achats et à son évaluation d'une part, à la gouvernance de l'emprunt national, d'autre part.*
-

---

## **2. L'organisation de la coopération pour la performance**

### **Institutionnaliser la coopération entre les entreprises**

Le « pacte PME » fonde d'ores et déjà une relation de portage à avantages réciproques entre un grand compte et une PME pour l'accès aux marchés qu'il favorise en faveur de cette dernière. Dans une version plus ambitieuse, que prépare le « Comité Richelieu » – dite « alliance pour les écosystèmes de croissance », il s'agirait d'accompagner à l'exportation (Pacte PME international), au recrutement (lien avec grandes écoles et garantie de recrutement), à l'innovation par l'accès aux plates-formes techniques, le soutien au brevet, voire au financement. Cette alliance assurerait le recueil et la diffusion de bonnes pratiques, par un label notamment qui pourrait emporter divers avantages publics.

La mission considère que ce concept mérite une vigoureuse promotion par les pouvoirs publics au prix cependant d'un remaniement du dispositif actuel, qui garantirait sa neutralité, son ouverture, sa séparation avec l'activité historique de mise en relation du Comité Richelieu. Une structure de fondation, un paritarisme qui cantonnerait l'État au rôle de garant, permettraient d'en faire un levier de promotion d'une nouvelle concurrence, par la coopération plutôt que par l'attrition. Plusieurs exemples étrangers en attestent les mérites, notamment la fondation coréenne BCF, Large and small business cooperation Foundation, qui depuis 2004 met en œuvre le concept du label jusqu'à l'arbitrage, en passant par le prêt de managers, des espaces de coproduction et des filiales de distribution.

Pour autant une extension trop rapide de cette formule encore jeune en France à de nouveaux enjeux – universités, recherche, etc. – risquerait de lui faire perdre ses capacités d'adaptation, alors que d'autres dispositifs (*cf. infra*), permettent d'associer les acteurs aux écosystèmes lorsqu'ils existent.

Plusieurs grands comptes ou fédérations professionnelles commencent d'appliquer cette approche. Danone par exemple a créé un fonds d'appui à son écosystème, doté de 100 millions d'euros. L'UIMM, quant à elle, a demandé à Oséo de gérer pour son compte un fonds de garantie de prêts participatifs pour la filière en Midi-Pyrénées. Plusieurs guichets publics associent les grands comptes d'un secteur à sa restructuration (équipementiers automobiles, aviation civile...).

De manière générale, les procédures publiques – achats ou aides – devraient expressément favoriser de telles coopérations, comme c'est le cas pour des formes particulières telles que les pôles de compétitivité.

Les principaux leviers de compétitivité globale peuvent être ainsi mis en mouvement : les ressources humaines, la recherche, l'internationalisation (*cf. infra* chapitre 3).

Il serait stratégique que cette dynamique concerne aussi le financement, là où l'écart des conditions est le plus marqué en fonction de la taille des

entreprises. Des mécanismes de référencement, pouvant aller jusqu'à la caution expresse, permettraient aux entreprises moyennes d'accéder aux marchés financiers collectivement sur la base de la force économique d'un secteur et de ses signatures déjà reconnues.

Une fondation organiserait un partenariat à large spectre entre les grandes entreprises et les autres. Sur la base d'un cahier des charges, elle suivrait les relations entre les entreprises, évitant la prédation, diffusant les bonnes pratiques. La mission la dénomme, à titre de contribution exploratoire, « **fondation pour la croissance partagée** ».

---

### **Propositions pour favoriser la création d'une « fondation pour la croissance partagée »**

→ *Apporter le concours de l'État à la création d'une fondation ouverte et fiabilisée avec la caution de l'État en tiers de confiance, pour développer le partenariat entre les grandes entreprises et les autres, sur les champs prioritaires suivants : les ressources humaines, la mise en marché des innovations, la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants, l'internationalisation.*

→ *Prendre en compte les interventions de la fondation (labels, médiation, promotion...) dans les dispositifs publics d'appui aux entreprises.*

---

### **Les filières, lieux de coopération**

Autant la coopération sur un territoire fait l'objet de nombreuses expériences, autant la coopération dans une filière paraît en France encore insuffisante.

Quelques pôles ou *clusters* tournés vers le marché accueillent une filière. Certains secteurs, l'automobile, l'aéronautique, explorent une telle approche ou certains de ses aspects : un financement de restructuration, un encadrement de la relation d'achats (*cf.* «La coopération dans l'accès aux marchés»). Mais la mission n'a pas repéré d'exemple où dans une stratégie partagée et généralisée, la mutualisation de fonctions, la co-innovation, la gestion de la chaîne de valeur et de son évolution... sont développées de manière systématique. Les fédérations professionnelles ont évidemment un rôle déterminant en la matière, dans le respect des règles de la concurrence. Le lien avec un territoire est sans doute nécessaire à l'approfondissement des relations de confiance indispensables. La mise en place de lieux de coopération, d'outils partagés, de plates-formes techniques dans un territoire donné ou un pôle de compétitivité, serait alors à privilégier pour installer des filières autour de ces équipements.

La mission a noté que cette problématique était traitée plus en profondeur dans les États généraux de l'industrie de manière complémentaire à l'approche qu'elle a engagée. Elle renvoie donc pour le reste de cette problématique à leurs conclusions qu'elle partage.

Une miette d'activité, qui ne serait pas ou plus dans le cœur de métier d'une grande entreprise fait une niche pour une PME. Une première valorisation de recherche, périphérique pour la première, donne l'élan à la seconde. Les **enjeux de l'essaimage** pour le développement des entreprises de taille intermédiaire sont donc considérables. Il permet à la grande entreprise un recentrage, une souplesse dans la gestion de l'encadrement, un affichage de responsabilité sociale et une meilleure valorisation de son portefeuille de recherche. En contrepartie elle assure à l'entreprise bénéficiaire des moyens, du temps et des commandes.

Les données sur l'essaimage restent encore très parcellaires<sup>(1)</sup>. Peu de grandes entreprises françaises ont une véritable politique d'essaimage, qui implique une revue systématique des portefeuilles d'activités, fonds d'investissement ou de participation temporaire. Beaucoup d'opérations relèvent d'une externalisation forcée ou d'une optimisation de court terme notamment dans la gestion des cadres supérieurs, ce qui ne leur donne guère les meilleures perspectives.

La commande publique innovante et les partenariats publics-privés pourraient être des leviers puissants de développement de l'essaimage ou de *spin-offs*. Le pôle de conseil stratégique, que la mission suggère de ménager au sein de la DGCIS à l'appui des acheteurs publics, pourrait en approfondir la méthode. La gouvernance des organismes publics, des entreprises et plus largement des créateurs d'immatériel, devrait être incitée par leurs tutelles et leur contrat de performance de mener une revue systématique de leur potentiel d'essaimage et de *spin-offs*.

Les pôles de compétitivité devraient aussi être évalués au titre de leur performance en la matière.

Enfin les effets positifs que l'on peut en attendre pour l'animation du tissu des entreprises de croissance justifieraient qu'une action de conviction culturelle soit engagée afin de rendre visible la perspective et d'entraîner les directions de grandes entreprises à en faire un pan de leur stratégie. **Une mission serait confiée à une personnalité reconnue du monde économique pour démarcher systématiquement les dirigeants de grands groupes.** Le modèle d'acculturation de la démarche « qualité » dans les années 1980 pourrait servir d'exemple. Un avantage fiscal accordé aux investissements en capital dans une PME serait évidemment positif (*cf. infra*).

(1) Selon les études de l'APCE et de l'INSEE (enquête SINE [Système d'information sur les nouvelles entreprises] 2005 sur la génération 2002), 178 000 entreprises ont été créées *ex nihilo* en 2002 et parmi elles 8,5 % par essaimage. Sur ces 15 000 essaimages, 75 % sont effectués dans le cadre de sureffectifs ou des plans de sauvegarde de l'emploi. Par ailleurs, parmi les anciens salariés créateurs d'entreprise, seuls 20 % étaient cadres supérieurs.

---

## **Propositions pour relancer l'essaimage**

- *Charger une personnalité du monde économique d'une mission de promotion des spin-offs et de l'essaimage auprès des grandes entreprises.*
  - *Définir un avantage fiscal adapté pour les grandes entreprises investissant en capital dans les opérations d'essaimage.*
  - *Organiser une revue générale des possibilités d'essaimage dans la sphère publique.*
- 

## **Organiser les territoires de coopération entre les entreprises**

Davantage que le *Mittelstand*, le *Standort*, cette communauté locale où les acteurs économiques, quelle que soit leur taille, s'entretiennent informellement, est un facteur de la performance allemande. Il organise des territoires compétitifs. Il en est de même dans les *distretti* du nord de l'Italie.

---

### **Les *distretti* italiens**

Les 196 districts italiens – hormis les 11 districts technologiques plus proches de nos pôles et créés en 2001 – emploient plus de 44 % de la main-d'œuvre du secteur manufacturier transalpin, et réalisent 42 % des exportations italiennes. Associant aussi les grandes entreprises dans un bassin d'activités, ils assurent une meilleure répartition des coûts, une coordination plus facile des opérations et un contrôle plus aisé de la distribution. Ils favorisent la diffusion d'informations sur les méthodes de gestion, les marchés et les technologies. Cette organisation permet aux PME de réaliser d'importantes économies, puisqu'elles mettent en commun les phases de conception, de commercialisation et de distribution.

Les districts industriels ont été légalement reconnus en 1991 et les régions les financent pour mettre en œuvre des politiques de compétitivité, la formation, l'internationalisation, l'innovation technologique, l'amélioration des infrastructures. De nombreux districts sont toutefois très peu organisés, et c'est alors le plus souvent la chambre de commerce locale qui en assure la gestion.

Un « contrat de réseau d'entreprises » a été créé en 2009, qui tend à lier plusieurs entreprises dans le but d'accroître leur capacité innovatrice et la compétitivité sur le marché. Il étend le dispositif des consortiums à l'export ouvert en 1989 pour la mutualisation des efforts à l'internationalisation des entreprises membres.

Les régions ont pris le relais de l'État dans le financement de leurs activités promotionnelles.

Il serait excessif de faire des *distretti* italiens une référence absolue, mais force est de constater que les TPE italiennes sont assurément présentes dans les grandes zones commerciales, par exemple en Chine.

Le modèle n'est pas aisément applicable à la France du fait de la concentration des grandes entreprises et de la centralisation des instruments publics et privés à Paris, et d'une certaine concurrence entre l'État et les régions.

Alors qu'une centaine de systèmes productifs locaux poursuivaient leur activité injustement ignorée, **les pôles de compétitivité** – parfois issus de ces derniers – sont venus renouveler l'action publique territorialisée à l'appui des écosystèmes, changeant complètement d'échelle en visibilité et financements. Le concept de *clusters* est accepté comme générique commun.

La mission a apprécié l'ambition et le professionnalisme des pôles les plus actifs, qui, loin de se contenter d'animer une coopération entre entreprises et laboratoires autour de la valorisation, vont à l'international, se préoccupent de stratégie, de ressources humaines et de financement. Elle a rencontré les mêmes préoccupations, dans les limites de leurs moyens, chez certains *clusters*.

Le discours des pôles est fermement tenu : l'innovation est dorénavant ouverte, repose sur une recherche collaborative et parvient aux marchés grâce à une coproduction avec la filière utilisatrice. La confiance, autour de la propriété intellectuelle, est donc le moteur des pôles. De fait, s'il est une oasis où les portefeuilles de brevets des institutions académiques ou des grandes d'entreprises pourraient faire l'objet d'une activité rationnelle de valorisation par l'externalisation, notamment chez des PME, ce doit bien être dans les pôles. De même, la réputation déjà acquise par certains pôles devrait se traduire dans les capacités de financement et d'accès aux marchés de leurs acteurs bien au-delà des bonus subventionnels publics. La cotation des entreprises concernées, qui bénéficieraient d'un label, l'appréciation de leur durabilité devraient en être bonifiées. L'implantation de représentations à l'étranger, la mise en commun de réseaux de distribution, de premiers échanges avec le système de formation sur les flux de ressources qualifiées nécessaires, sont autant de fonctions que les pôles expérimentent, en sus ou à défaut d'un appareil territorial d'action économique dont l'État, les régions, les chambres de commerce et d'industrie assument inégalement l'animation.

Ils seraient donc aussi un espace précieux d'échanges, d'actions et d'évaluations entre les pouvoirs publics et les entreprises de croissance. Ils sont aussi le lieu d'expérimentation privilégié de l'écosystème entre les entreprises de diverses tailles et les institutions de recherche. La réalisation de nouveaux campus dans le cadre de l'emprunt national devrait être l'occasion de valider les exemples étrangers (la tour Nokia «KISTA» par exemple) où enseignement, recherche, centres de calcul, plates-formes technologiques, plates-formes de codéfinition des produits avec la filière, etc., sont entremêlés sur un même site, mis à leur disposition par un partenariat public-privé et des financements croisés.

Reste que les PME éprouvent parfois des difficultés à y exister, faute de ressources en temps et en compétences, de même que certaines ETI, pourtant globalement adeptes, disent redouter que les pôles soient aussi un lieu de domination... plus policé. Une partie de l'aide de fonctionnement accordée par les différentes collectivités publiques aux pôles est souvent réservée à l'organisation – par exemple en grappe ou *clusters* au sein du pôle – des PME et ETI, afin

d'équilibrer leur relation avec les plus grandes. Certains pôles sont déjà, en fait, des regroupements de *clusters*.

Le caractère sélectif des pôles, comme leur fondement autour de la recherche en font nécessairement une réponse partielle, ne couvrant ni tous les territoires, ni toutes les entreprises. Ils sont cependant pour les ETI et les PME de croissance, dont le moteur est la recherche, à la fois un passage nécessaire et apprécié pour les ouvertures stratégiques qu'ils permettent et un lieu supplémentaire de tension avec les grandes entreprises. Leur dynamique en fait des sites d'expérimentation pour vérifier la possibilité de véritables écosystèmes intégrés autour du savoir en France et de relations plus équilibrées entre grands et petits pour la mise en marché de la recherche.

Par ailleurs, ici ou là, des réseaux plus ou moins formalisés en clubs ou associations animent des bassins, des filières. Dans la mesure où les ETI ne sont pas aujourd'hui reconnues par l'Europe pour justifier une action publique, des relais privés mutualisés sont et pourraient davantage être organisés, le cas échéant aidés. Cette approche par les acteurs des territoires est plus aisément « eurocompatible ». Il convient donc d'offrir à chaque ensemble de coopération volontaire, bassin, filière, univers de marché, communauté de savoirs, une forme adaptée à son besoin, animée par les bonnes pratiques, et susceptible d'assurer l'information réciproque avec les pouvoirs publics.

**Les autres formes de *clusters*** permettent des mutualisations ou des organisations souples autour d'autres facteurs de développement que la recherche, notamment la stratégie et les fonctions support (RH notamment) autour d'une innovation moins technologique, voire autour des marchés. La plus grande diversité caractérise la prestation attendue du *cluster* par ses membres. Quelques *clusters* réunissent des sous-traitants face à leur donneur d'ordres plus ou moins présent pour la planification des charges de travail et des ressources humaines, ainsi NEOPOLIA vis-à-vis de STX France (Chantiers de l'Atlantique) ou MECABOURG vis-à-vis de Renault Trucks. Beaucoup ont créé des sociétés ou GIE pour assurer une mutualisation de fonctions support, techniques ou commerciales, à l'international notamment. Certains *clusters* sont dédiés à un marché, que plusieurs filières servent en son sein, tel « Lumières » à Lyon. La DATAR a lancé en octobre 2009 un appel à projets afin de soutenir en 2010 et 2011 une centaine de réseaux d'entreprises ou grappes d'entreprises, grâce à une dotation de 20 millions d'euros sur deux ans. Mais le réseau ainsi reconstitué assurerait une couverture territoriale et sectorielle inégale et réduite. Des régions ont de leur côté développé une politique de *clusters*.

Par ailleurs, sans aucun formalisme, ni d'ailleurs repérage par les pouvoirs publics, les PME se groupent ici et là, plus ou moins durablement et structurellement, pour répondre à des appels d'offres, attaquer des marchés ou développer des produits. La mission n'a noté aucun obstacle à de tels groupements, qui justifierait une action publique. Mais une exploration plus poussée serait sans doute utile pour diffuser ensuite les bonnes pratiques et, le cas échéant, ajuster l'encadrement afin d'éviter tout frottement. Le rôle de certains réseaux bancaires, souvent mutualistes, mérite aussi d'être signalé, qui, en formation ou simple mise en relation, contribuent à l'entretien d'un tissu économique souvent marqué par l'individualisme. Ainsi la lutte contre l'isolement du chef d'entre-

prise et un premier niveau d'appui et d'information sont assurés par des équipes réduites et des financements limités.

**La mission voit dans la diversité et le dynamisme de ces initiatives à la fois une validation de l'écosystème, comme fondement d'une compétitivité collective** et un signe supplémentaire d'un manque d'interlocution publique dédiée de manière lisible aux acteurs économiques des territoires.

Face à ce paysage complexe et à la nécessité de préserver la juste adaptation de la forme au besoin des entreprises, la mission suggère que la DATAR et la DGCIS, en collaboration, autant que faire se peut, harmonieuse avec les régions et les CCI, dressent un tableau des pleins et des manques. Partout où des entreprises dans la même filière ou le même bassin ne disposent pas de ce cadre accueillant, les préfets seraient chargés de l'organiser, en s'appuyant sur les conseils des entités voisines et d'une structure fédérative renforcée des *clusters*, de nature à diffuser les bonnes pratiques. Les *clusters*, principalement dédiés à la coopération entre les entreprises et avec leur environnement, deviendraient naturellement les lieux du dialogue entre les entreprises et les pouvoirs publics. La collectivité des territoires de coopération pourrait ainsi affiner le cahier des charges du besoin d'appui public des entreprises dans les territoires.

Un dispositif de contrats souples mais durables, inspiré du contrat d'entreprise en réseau italien, serait ouvert aux entreprises volontaires, qui leur assurerait des concours nationaux ou régionaux, au titre du *de minimis*.

---

### **Propositions pour généraliser les coopérations territoriales et par filière**

→ *Charger la DATAR et la DGCIS d'assurer en trois ans la couverture du territoire par les divers modes de coopération entre les entreprises et avec leur environnement (pôles, grappes, clusters...) à partir des réseaux informels existant, le cas échéant, en relation avec les collectivités territoriales.*

→ *Instituer un contrat de coopération, ouvert aux entreprises volontaires dans un territoire ou une filière – dans les limites de la concurrence –, et organiser les appuis, financiers ou autres, au plan local.*

---

# Les leviers de compétitivité propres aux ETI

Les territoires de coopération sont par définition le cadre de mutualisation, de potentialisation des différents leviers de compétitivité des entreprises. Pour les ETI, la mission considère que les appuis publics devraient bien davantage organiser une intermédiation vers des prestations professionnelles adaptées à leurs besoins plutôt qu’offrir une panoplie d’aides.

---

## 1. Un réseau territorial de référents à l’appui des ETI

La mise en place de référents des entreprises dans les territoires apparaît comme un besoin fort des entreprises. Ils seraient en effet chargés d’une fonction qui semble abandonnée par l’État dans les territoires : l’animation, l’appui, la levée des obstacles à la croissance des PME et des ETI, le repérage de leurs préoccupations, voire les réponses à y apporter.

Le nombre d’entreprises susceptibles de devenir des ETI est suffisamment réduit pour permettre une démarche individualisée de levée des obstacles.

### Aller au-devant des ETI

Les ETI sont locales et les appuis souvent parisiens. Le retrait de nombreux relais publics ou privés dans les territoires laisse les entreprises sans référents efficaces, transverses (internationalisation, innovation, financement, stratégie, etc.) et neutres. Plusieurs institutions seraient en mesure de remplir ce rôle, mais aucune n’y parvient au niveau requis, sauf remarquables exceptions.

Dans le même temps, la Médiation du crédit a démontré l’efficacité d’une mise en tension de réseaux délaissés (ex. : celui de la Banque de France), selon des méthodes relationnelles et non statutaires, sans coûts additionnels, pour assurer la mise en relation et la médiation qui sont au cœur de l’appui nécessaire aux entreprises dans les territoires.

La crise a montré la nécessité d'aménager un relais d'orientation, de premier diagnostic et d'établir des tiers de confiance pour le financement des entreprises. Les ETI sont au-dessus du plafond des agences locales et en dessous du plancher des échelons nationaux des banques.

S'il était possible de faire travailler ensemble, en dehors d'un contexte de crise, les talents rassemblés autour du réseau de la Banque de France par la Médiation du crédit et les plates-formes communes à Oséo et la Caisse des dépôts, lorsqu'elles auront été effectivement mises en place, ainsi que la constellation de fonds de financement, soumis à une charte commune qu'elles ont organisée, cette fonction pourrait être remplie. À défaut, des expérimentations, territoire par territoire, en fonction des forces et faiblesses de ces dispositifs, mériteraient d'être tentées.

Par ailleurs, les préfets seraient chargés de désigner la personne qui, dans chaque territoire et du fait de sa personnalité, aurait les meilleures chances d'animer un appui proactif aux entreprises. Ces référents bénéficieraient du concours des diverses institutions, auprès desquelles ils seraient accrédités. Ils rendraient compte aux préfets et au Médiateur des entreprises. Le faible nombre des ETI ou des entreprises aspirantes, leur notoriété locale permettent de sortir de la logique de guichet et de leur offrir un appui individualisé et transverse de premier niveau, une orientation neutre et clarifiée vers les professionnels publics ou privés, en second niveau. L'appui aux ETI dans leurs relations avec l'administration, en tant que charge, avec les services publics, en tant que soutien, pourrait ainsi passer par une démarche active de la part d'un référent des entreprises. Ces référents feraient le point avec chacune d'entre elles sur ses difficultés et projets. Ils assureraient un suivi personnalisé de premier niveau, la relance éventuelle des compétences de second niveau qu'ils auraient sollicitées avec l'entreprise et le lien avec les plates-formes d'information et d'appui en matière financière.

Les pôles et les grappes sont sans doute le bon lieu de ce premier niveau d'orientation. La mission préconise une généralisation adaptée des *clusters*, qui pourraient ainsi devenir, si les entreprises concernées l'acceptent, une première force pour leur appui transverse. En contrepartie, il leur incomberait d'assurer la remontée d'informations nécessaires aux diverses autorités concernées afin qu'elles infléchissent les outils, procédures ou orientations au vu des expériences et évaluations.

## **Dès 2010, un accompagnement de sortie de crise**

La crise est sans doute un temps particulier où l'appui aux entreprises peut et doit devenir plus volontariste, afin qu'elle ne s'accompagne pas d'une désindustrialisation accrue ou qu'au contraire les occasions qu'elle dégage soient exploitées pour une revitalisation des territoires.

La mission croit modérément en la capacité des pouvoirs publics à organiser, au nom d'une expertise de filière, les regroupements qui, portant des PME au niveau des ETI ou regroupant autour d'une ETI d'autres PME,

augmenteraient l'effectif des ETI et assureraient le développement économique. En revanche, il incombe bien aux pouvoirs publics d'organiser une connaissance anticipée des fragilités, la diffusion opportune d'informations, la mise en relation par un tiers de confiance entre des entreprises à intérêts communs et la mobilisation des financements susceptibles de favoriser ces regroupements, alors que les deux tiers des chefs d'entreprise ont plus de cinquante ans. La bourse aux partenariats internationaux entretenue par l'AFII, le portail de rencontre entre cédants et acheteurs animé par Oséo, les initiatives des collectivités territoriales et des chambres de commerce et d'industrie pourraient être mis en synergie par les référents des entreprises.

La DGCIS fait état en la matière de plusieurs expériences – sous-traitants aéronautiques du Toulousain, plasturgie franc-comtoise – qui mettent en œuvre ses DIRECCTE. Par des entretiens personnalisés, ils informent les parties concernées, analysent leurs forces et faiblesses et les aident à définir des stratégies. Le FSI entend s'inscrire dans ce champ de préoccupations. Oséo s'y emploie, les collectivités territoriales souvent aussi. Les États généraux de l'industrie permettront sans doute d'organiser ce paysage. La mission suggère seulement de recenser au plus tôt les entreprises à potentiel qui paraîtraient fragiles aux bons connaisseurs locaux (Oséo, Banque de France, DIRECCTE), afin de mesurer les enjeux et d'adapter, selon les régions et les problématiques sans doute, une ou des stratégies graduées de volontarisme. Le référent local des entreprises pourrait aussi, sous réserve d'une mise en confiance des différents acteurs, jouer le rôle de médiateur des transmissions, partenariats et cessions – appuyé le cas échéant par la fondation de portage qui serait développée dans un environnement privé ou mixte, sur la base de l'idée du rapport Mellerio, évoquée *infra*.

La mission accueille la proposition du directeur général de la DGCIS de donner un premier écho à ses travaux par une expérimentation dans quatre régions, puis sa généralisation à la rentrée 2010 : **des agents spécialement choisis et formés des DIRECCTE prendraient attache avec un millier de chefs d'entreprise PME de croissance et un millier d'ETI afin d'en recueillir les préoccupations, leur proposer un premier niveau de réponses et les appuyer de manière personnalisée, ensuite, dans les solutions à mettre en œuvre lorsqu'elles impliquent l'administration, les guichets publics, etc.**

## **L'intelligence des territoires**

La mission a noté l'importance que revêt la formation des entrepreneurs aux étapes successives du développement et à leurs conséquences sur le management. L'organisation de la gouvernance est sans doute aussi une clé de l'accompagnement qui leur est alors nécessaire. Des réseaux plus ou moins structurés sont à la disposition des chefs d'entreprise. Sans doute pourrait-on lier plus expressément, l'accès à certains guichets publics à des sessions de formation comme le font France investissement et CDC Entreprises. Mais il y a une certaine contradiction à demander à l'entrepreneur de se former au moment même où il doit faire face au choc de la croissance. L'offre de concours intellectuels publics, sous-produits de l'activité des services publics, malgré de notables

progrès grâce à Internet, n'est pas encore en France aux meilleurs standards internationaux, tels que les services de diffusion de la production publique de la *Small Business Administration*. La mise à disposition des ressources issues de l'action publique – informations administratives, analyses économiques ou autres expertises publiques, processus de décision impactant les entreprises, normalisation, fiscalité, appui au choix de premier niveau – serait particulièrement utile aux ETI, pour autant qu'elle soit professionnalisée.

Les ETI et les ETI potentielles souffrent souvent d'un déficit de conseils en stratégie, en particulier pour ce qui concerne les opportunités de croissance externe ou de diversification. Dans les grandes entreprises, cette fonction est assumée par des services dédiés, appuyés par les banques d'affaires qui ne cessent de proposer aux décideurs des *deals* appuyés par des dossiers fouillés évaluant les « synergies ». En régions, l'offre est rarement au niveau des besoins des ETI dans ce domaine également.

L'approche collaborative qui passe par le territoire et par la gouvernance paraît utile au moins à titre de complément. Elle pourrait se fonder sur de nombreux exemples en régions, la Vendée par exemple, où les entrepreneurs siègent dans les conseils d'administration les uns des autres. Les administrateurs extérieurs, lorsqu'ils peuvent apporter une ouverture et une expertise financière ou de développement sont des appuis importants.

Le management collectif des connaissances progressivement développé en Allemagne pourrait servir d'exemple. Il repose bien sûr sur la communauté locale, qu'en France il convient d'institutionnaliser. Ainsi les *clusters* ou les CCI pourraient animer une fonction d'appui, de mise en perspective stratégique et d'apport en compétences complémentaires temporaires, pour les entrepreneurs qui ont à conduire un développement. Il impliquerait la mobilisation des ressources qui existent dans les grandes entreprises et dans les réseaux bancaires ou institutionnels locaux. La Médiation du crédit a ainsi pu dépêcher des analystes stratégiques dans les entreprises qui la sollicitaient. Le référent des entreprises trouverait dans l'animation de ces réseaux et leur diffusion une première clé de son positionnement de confiance dans son territoire. Mais ces approches ne doivent pas contribuer à la relative désertification en conseil stratégique dans les régions. Il convient donc d'entretenir par des appels à prestations un tissu professionnel d'appui aux entrepreneurs (*cf. infra* « Une offre de services adaptée aux ETI »).

Enfin, la gestion des compétences devrait aussi animer la relation entre les grandes entreprises et les ETI. La fondation pour la croissance partagée pourrait ainsi œuvrer pour la promotion des ETI dans l'enseignement par des cas d'études, des filières de stages, des bourses de premier emploi, le prêt ou le détachement de cadres ou de chercheurs garantis dans leur carrière.

---

## **Propositions pour dynamiser l'appui des acteurs publics aux entreprises dans les territoires**

*Dans chaque pôle, cluster, bassin ou autre circonscription, un référent des entreprises est nommé par le préfet de région parmi les personnalités qualifiées et doté d'une lettre de mission lui mettant à disposition les divers services publics concernés, à l'instar des médiateurs locaux du crédit.*

- Les référents assurent de manière active un dialogue individualisé avec les entreprises.*
- Ils mettent en tension les diverses institutions aux différents échelons territoriaux qui seraient jugés adaptés localement.*
- Ils démarchent systématiquement l'effectif limité des entreprises de croissance pour mettre à leur disposition les moyens des divers dispositifs et régler ou clarifier les difficultés des entreprises dans leurs relations avec les organismes publics.*
- Ils appuient les coopérations et collaborations entre les entreprises et les dispositifs dédiés à leur encouragement.*

## **Anticiper les risques et opportunités à la sortie de crise**

- Charger les référents des entreprises de faciliter l'accès des entrepreneurs à des réseaux informels d'échange d'expérience et de formation dans leur territoire.*
  - Inciter à la constitution de groupements d'ETI et PME, peut-être avec l'appui des grandes entreprises, pour organiser au plan local la promotion de ces entreprises auprès de l'outil de formation, garantir la qualité des stages, offrir des cas d'étude.*
  - Engager le dialogue avec 1 000 ETI et 1 000 PME de croissance : mobilisation des DIRECCTE, dès le printemps, dans 4 régions, puis généralisation à la rentrée 2010.*
- 

---

## **2. La mise en marché de l'innovation n'est pas assez soutenue**

Le nouveau crédit d'impôt recherche (CIR) est un succès salué par toutes les entreprises et reconnu dans le champ de la compétition internationale. Il est encore tôt pour évaluer l'effet de sa profonde réforme en 2008 sur la R&D en entreprise. Il met en tout cas en perspective les autres aides à la recherche des entreprises, au point d'en écarter toute extension ou modulation, concentrant le débat sur lui-même, son coût, son champ.

Sa justification théorique par les externalités positives des dépenses privées de recherche paraît à certains s'opposer à une extension de son assiette, au-delà de quelques aménagements limités. Pour autant le plaidoyer en faveur d'une extension de la recherche à l'innovation, de Frascati à Oslo – titres des manuels complexes de définition reconnus par l'Union et l'OCDE – est maintenant bien reçu. L'innovation est devenue un processus doublement ouvert, sur les domaines voisins – transversalité – et sur les utilisateurs/clients – codéveloppement. **Plusieurs études<sup>(1)</sup> insistent sur l'insuffisance en France de l'innovation de marché, jusqu'au design, voire au marketing.** De sorte que, si l'intensité en R&D est semblable en France et en Allemagne, le taux d'innovation sur le marché diverge et, davantage encore, sa perception, au détriment des entreprises françaises. Le MEDEF vient de suggérer diverses mesures, telles que le maintien du remboursement anticipé, voire la déduction préalable de la dette au titre de l'IS<sup>(2)</sup>. En cohérence avec ses recommandations sur la propriété intellectuelle et la normalisation, la mission souhaite que le champ du CIR inclue les dépenses internes et externes relatives à ces activités et améliore la prise en compte des activités de recherche mutualisées – plates-formes techniques communes, coopération entre entreprises, etc. Dans cette même perspective, l'exclusion *ne varietur* des dépenses par ailleurs prises en compte au titre d'une avance remboursable d'Oséo, qui ne concerne que les PME et ETI, ne semble guère justifiée. La logique voudrait que le processus continu de mise en marché des innovations, directes et indirectes, au stade de la production ou de la présentation aux utilisateurs, relève sinon du même crédit d'impôt, du moins d'un dispositif continu d'appui.

**Les dispositifs collaboratifs – innovation stratégique industrielle (ISI<sup>(3)</sup> chez Oséo), fonds unifié interministériel de financement des pôles (FUI), consortiums de l'Agence nationale de la recherche** – sont appréciés, malgré les délais et les charges associés. Ils correspondent au gabarit des ETI, mais pèsent peu sur les orientations des organismes scientifiques et des universités. Ils sont encore trop loin du marché. Le pilotage de la recherche apparaît en effet encore trop tiré par l'offre de recherche plutôt que par la demande des entreprises ou des marchés, *a contrario* de l'approche américaine. Les grandes entreprises allemandes font appliquer leur recherche amont par les PME, alors qu'en France l'innovation de ces dernières nourrit le développement des plus grandes. Les instituts Carnot qui ont vocation à favoriser la recherche partenariale accueillent un nombre limité d'ETI et mettent en jeu un volume de financement beaucoup plus faible que les *Fraunhofer* allemands dont ils sont inspirés. Le Gouvernement leur alloue 500 millions d'euros dans le cadre de l'emprunt national. L'association effective d'ETI et de PME devrait en être un critère important d'allocation.

Une partie des dotations publiques des organismes de la recherche publique pourraient n'être engagées que si une ou des ETI et PME marquaient leur intérêt, traduisant un marché et une perception plus transverses que le champ du laboratoire. Ainsi une part croissante (2,5 % dans le dispositif SBIR aux États-Unis)

(1) Rapport ESCP Paris-Europe 2009 au ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi ; rapport M. Lévy et J.-P. Jouyet, *L'économie de l'immatériel*, 2009.

(2) MEDEF, *Le crédit impôt recherche*, décembre 2009.

(3) ISI devait prendre les ETI comme cibles privilégiées : elles y sont encore rares et ne représentent que 15 % des aides à l'innovation d'Oséo.

de la dépense publique de recherche affectée aux organismes de recherche serait-elle réservée à des collaborations avec les entreprises moyennes. Il serait de même opportun qu'une part des appels à projets lancés par l'ANR, grâce aux moyens supplémentaires mobilisés par l'emprunt national, soit orientée voire dédiée à des consortiums mettant en jeu des ETI, le cas échéant par l'octroi de bonus. Une partie des financements publics des grands contrats avec les grandes entreprises pourraient être liés à la mise en œuvre de consortiums avec des ETI et PME, sur le modèle de l'Agence de l'innovation industrielle (AII), mais selon des modalités plus souples.

Comme en matière de *spin-offs*/essaimage (*cf. supra*), une incitation culturelle (une mode/un mode de management) ou fiscale, qui amènerait les grandes entreprises à inventorier leur portefeuille de brevets et à les monétiser lorsqu'ils ne sont pas en cœur de stratégie auprès de PME et ETI, serait opportune. Le métier de courtier en brevets est cependant en France si peu développé que la réponse aux besoins suppose une organisation préalable, sans doute en partenariat public-privé.

Dans cette logique, les aides ISI et les avances remboursables distribuées par Oséo pourraient utilement être en partie réservées aux projets qui associent un acheteur d'ampleur. Ainsi l'asthénie de la **procédure « Passerelle »** qui associe des entreprises moyennes avec une ou de plus grandes qu'elles autour d'une collaboration technique ou commerciale, est-elle préoccupante et sa **relance nécessaire**. Elle pourrait trouver une plus grande utilité encore dans le complément de financement nécessaire à la mise en marché des projets déjà financés dans les pôles de compétitivité. Pour autant, l'extension aux ETI de l'avance remboursable n'est probablement ni nécessaire ni adaptée. Oséo devrait plutôt leur ouvrir un guichet faiblement ou non subventionnel, associé aux fonds de garantie, qui donnerait un label au projet et favoriserait l'entreprise dans les diverses collaborations nécessaires à son développement et à la mise en marché de ses projets, une caution de mise en marché.

Enfin, un dispositif collaboratif, les centres techniques industriels (CTI), que la mission n'a pas examinés suffisamment, pourrait utilement dans tel secteur, telle filière, tel bassin, devenir un support efficace de développement par mutualisation, voire accueillir le financement collectif de l'innovation incrémentale, peu technologique, jusqu'au marché.

Les ETI, comme les PME, ont en effet besoin d'accéder à des ressources collectives, pas nécessairement gratuites ou même subventionnées, mais dont le coût d'investissement ne pèse pas sur leurs comptes, et dont un usage mutualisé assure des coûts réduits<sup>(1)</sup>. Il n'est pas exclu que certaines d'entre elles – centres de calcul, par exemple (*cf. infra*) – soient aussi nécessaires à des institutions d'enseignement et de recherche. Sans doute dans les pôles de compétitivité, pour lesquels un premier appel à projets est en cours, mais ailleurs aussi, selon des formes juridiques et financières à expérimenter, cette conjonction d'intérêts devrait-elle donner vigueur à un écosystème concret, qui verrait s'agréger à lui les échanges de personnels, les externalisations d'activités, etc. L'ouverture aux entreprises de plates-formes techniques, numériques ou autres équipements

(1) Rapport CAE, T. Madies et J.-C. Prager, *Innovation et compétitivité des régions*, 2008.

lourds par un investisseur privé ou mixte ne repose pas encore en France sur un modèle économique adapté. Des contrats d'approvisionnement ou de mise à disposition de très long terme à tarification marginale seraient utiles.

---

### **Propositions pour la mise en marché des innovations**

- *Pérenniser et simplifier le CIR pour 5 ans.*
  - *Piloter davantage la recherche académique par les besoins des entreprises en liant plus largement leur financement à l'établissement de collaborations avec celles-ci (instituts Carnot, dotations ANR), en s'inspirant du mécanisme SBIR américain.*
  - *Relancer la procédure « passerelle » d'Oséo à l'appui de la mise en marché des projets finalisés dans les pôles.*
  - *À défaut d'un crédit d'impôt innovation, organiser un financement de la mise en marché par une garantie accordée par Oséo aux PME-ETI.*
  - *Inciter les grandes entreprises et les institutions publiques à céder leurs brevets aux PME et ETI.*
- 

---

## **3. La normalisation, la numérisation, la propriété industrielle et intellectuelle**

Plusieurs rapports<sup>(1)</sup>, ont souligné la nécessité d'inciter les entreprises françaises à s'impliquer davantage dans les travaux de **normalisation**, afin de préserver leurs avancées technologiques et de faciliter leur pénétration sur les marchés mondiaux. La normalisation favorise l'innovation par les PME, protège et organise l'écosystème. Elle a été profondément renouvelée par le décret du 16 juin 2009, qui incite les PME à participer aux travaux de normalisation nationaux. L'association des PME y est limitée par leur temps disponible. Pour inciter les entreprises à s'investir dans les travaux de normalisation, les dépenses de normalisation engagées par les entreprises devraient être intégralement prises en compte dans l'assiette du crédit d'impôt recherche, et non pour la moitié de leur montant comme aujourd'hui. Pour faciliter la participation de PME françaises dans les instances internationales, la mutualisation initiée en 2007, visant à couvrir une partie du coût généré par la participation d'un ou plusieurs experts au nom d'un ensemble de PME ou des territoires de coopération, pourrait être accentuée. Ce devrait être un sujet prioritaire de la fondation pour la croissance partagée. Les

(1) Rapport du député Carayon sur l'intelligence économique, octobre 2006 ; rapport du Conseil général des mines sur la normalisation, septembre 2007.

ministres chargés de la normalisation devraient en outre animer des rencontres de la normalisation afin de s'assurer du pilotage stratégique de ses travaux, parfois mis en doute, du moins dans certaines filières.

**Le développement de l'usage des TICE** dans les entreprises est un levier majeur de compétitivité et de croissance. Les nouveaux modes de travail permis par le numérique comme l'optimisation de la gestion et du partage des connaissances, le développement de relations en temps réel dans la chaîne d'approvisionnement, la traçabilité des produits, ou encore la conception numérique, peuvent permettre aux PME de se fédérer et de constituer des quasi-ETI virtuelles, bénéficiant des effets de taille sans les inconvénients du processus de croissance. Or les entreprises françaises accusent précisément un retard important sur l'utilisation du numérique pour les relations externes <sup>(1)</sup>. En partenariat avec le MEDEF, un programme TIC&PME 2010 incite les entreprises d'une même filière à mutualiser leurs efforts. Il devrait être proposé dans chaque territoire de coopération.

L'emprunt national va donner une accélération aux investissements numériques, notamment le développement du *cloud computing*. L'informatique en nuage permettra de mutualiser des ressources de stockage et des capacités de calcul hors de portée des PME ou ETI seules. À ce titre et sur chaque territoire pertinent, les référents devront organiser la diffusion de l'information dès que l'investissement national aura été concrétisé.

La réussite de la mise en œuvre de l'économie numérique repose sur des standards numériques internationaux et intersectoriels, une infrastructure numérique du territoire performante : réseaux THD et plates-formes collaboratives. Dans la plupart des secteurs, le principal levier de motivation du passage des PME au numérique est de répondre aux demandes de leurs clients. Dans les filières fortement structurées, c'est donc en priorité sur les grandes entreprises qu'il faut faire porter l'effort, car elles seules ont la capacité d'entraîner leurs chaînes de sous-traitants, et notamment les PME, dans le numérique. Il en est de même pour les services publics dont les relations avec les entreprises devraient être systématiquement dématérialisées.

L'importance de la **propriété industrielle** n'est, elle, pas encore assez mesurée par les entreprises. Certes l'INPI déploie une offre de service public à l'intention des PME, sous la forme de prédiagnostics à l'intention des non-déposants, ou par l'implantation de conseils dans les pôles de compétitivité. Il s'agit, un peu comme dans le cas d'Ubifrance *infra*, d'une offre de premier niveau. Il met aussi gratuitement à disposition une base de données performante sur les brevets et les marques ainsi que des procédures de dépôt à coûts réduits pour les entreprises de

(1) En 2008, selon Eurostat, 54 % seulement des entreprises françaises de plus de 10 salariés possédaient un site Web contre 67 % en moyenne dans l'UE-15 et plus de 75 % en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne et au Royaume-Uni. Le partage électronique d'informations avec les fournisseurs et/ou les clients ne concernait que 12 % des entreprises de plus de 10 salariés en France, contre 17 % en moyenne dans l'UE-15. Les entreprises françaises se situent très en dessous de la moyenne européenne pour les achats en ligne : 18 % des entreprises de plus de 10 salariés y ont recours contre 32 % au niveau de l'UE-15 ; 13 % des entreprises d'au moins 10 salariés déclarent avoir reçu des commandes de biens ou de services par voie électronique en 2007 contre 18 % dans l'UE-15.

moins de 1 000 salariés. Il forme aussi un réseau avec les chambres de commerce et d'industrie, Oséo et les pôles. Un fonds permettant de couvrir les coûts d'extension internationale des demandes de brevet français, quelle que soit la nature de la dépense (honoraires de conseil, taxes...), jusqu'à la délivrance du titre fait l'objet d'un projet de l'INPI et d'Oséo, que la mission soutient.

Les pouvoirs publics ont œuvré globalement pour la baisse des coûts de protection, tant au plan national qu'au plan européen : brevet européen, brevet communautaire, juridiction spécialisée... Les coûts en cause pourraient être considérés comme des investissements immatériels de développement et bénéficier des dispositifs de financement d'Oséo. La question d'une assurance des risques de contentieux semble plus complexe à traiter, faute de définition du sinistre, d'historique actuariel et... d'assureur volontaire. Un cahier des charges défini avec les entreprises pourrait fonder un appel à offre d'assurance sous l'égide des pouvoirs publics.

Les ETI ont le plus souvent identifié l'enjeu, en tout cas en termes de protection, sans doute moins en termes de stratégie. Mais, contrairement aux grandes entreprises, elles ne peuvent entretenir des compétences internes et doivent recourir à des prestations extérieures. Ces dernières existent sans doute pour ce qui est de la rédaction de brevets ou du contentieux, moins cependant pour ce qui est de la stratégie active. Le conseil en propriété industrielle est une profession réglementée. La formation en la matière n'est guère diffusée. Comme le montre un récent rapport d'Oséo<sup>(1)</sup>, l'offre professionnelle et sécurisée en la matière est médiocrement organisée pour répondre aux préoccupations des ETI. Les pouvoirs publics pourraient donc utilement demander au Conseil de la propriété industrielle d'organiser un appel à projets assurant une bonne couverture du territoire et une garantie de services à l'endroit des entreprises. Son orientation vers l'organisation d'une coopération autour de la propriété intellectuelle dans le cadre de l'innovation ouverte ou de l'équilibre dans ce domaine aussi entre entreprises de taille différente serait opportune.

---

### **Propositions pour la normalisation, l'intensité numérique, la propriété industrielle et l'intelligence économique**

- *Organiser systématiquement la participation des PME, ETI et des territoires de coopération aux travaux de normalisation par prise en compte dans le CIR et par une aide aux actions mutualisées.*
  - *Favoriser les opérations de mutualisation d'accès au numérique, notamment pour l'utilisation du cloud computing.*
  - *Ouvrir les guichets de financement et garantie d'Oséo aux dépenses liées à la propriété industrielle.*
  - *Définir avec les entreprises et le Conseil de la propriété industrielle un cahier des charges de leurs besoins spécifiques en proximité et professionnalisme fondant un appel à offres de prestations de conseil stratégique en propriété industrielle.*
- 

(1) Oséo, *PME et brevets*, 2010.

---

## 4. L'internationalisation des ETI

L'appui public à l'internationalisation des entreprises, dont le pivot est Ubifrance, avec ses partenaires du « programme France » (CCI, Coface, Oséo, AFII, etc.), est orienté vers l'élargissement du vivier des PME primo-exportatrices. L'action de ces opérateurs est saluée par leurs utilisateurs, nonobstant les difficultés rencontrées dans l'assurance-crédit. La panoplie Coface « État » notamment paraît adaptée aux besoins et le traitement des entreprises en fonction de leur taille, efficacement souple<sup>(1)</sup>. La collaboration avec Oséo mériterait sans doute davantage de sérénité et de lisibilité, notamment autour de la couverture des implantations et des cautionnements de marchés.

Les besoins des ETI en la matière ne sont donc pas assez pris en compte par le dispositif public. Les ETI sont en effet pour la plupart à un stade plus avancé de l'internationalisation, celui de l'implantation à l'étranger. D'une certaine manière, elles ne sont parvenues au stade d'ETI que parce qu'elles sont implantées à l'étranger, ce qui explique leur performance hors normes à l'international. Leur visibilité sur Internet est un enjeu important, comme leur référencement spécialisé en fonction de la niche fine qu'elles entendent maîtriser.

L'accès aux marchés, aux financements, aux expertises repose de plus en plus sur une visibilité sur Internet, susceptible d'ailleurs de pallier la faible visibilité physique des ETI (foires, etc.). Ainsi un appui au référencement sur les sites prescripteurs (Gartner en TICE...), voire l'organisation de sites/institutions européens aussi décisifs, l'animation de leurs sites en anglais par les ETI, la formation à cette approche encore débutante en France font l'objet de demandes d'appui encore peu écoutées par les opérateurs publics.

Les Allemands portent leurs cotraitants sur le marché mondial, les entreprises des *distretti* italiens, souvent très petites, voyagent groupées. On a vu se multiplier les initiatives des régions, des pôles et *clusters* (cf. *supra*). Les premiers efforts du « Pacte PME international » sont encore récents. Un dispositif complémentaire, organisé davantage autour des coopérations de filière ou de territoire que des partenariats institutionnels, d'un groupe de PME accompagné par une ETI plutôt que par une grande entreprise, mériterait expérimentation.

Exporter sans implantation devient une gageure et le sera de plus en plus si la mondialisation se stabilise. Les PME doivent rapidement atteindre une taille critique pour supporter ces coûts largement fixes. Les approches mutualisées (sociétés de négoce allemandes) ne prospèrent généralement pas entre entreprises françaises, sauf si elles s'appuient sur des relations de confiance plus larges.

La mobilisation de partenariats internationaux complexes – commerce, recherche et approvisionnement souvent, voire troc – est laissée aux initiatives individuelles. Ces chantiers impliquent des compétences stratégiques multiples, en droits locaux, propriété intellectuelle, financements, etc.

(1) Les entreprises souhaiteraient régler la prime d'assurance-crédit au fur et à mesure du déroulement du marché.

La veille sur les appels d'offres internationaux, rarement accessible aux PME, est stratégique pour les ETI de certains secteurs. Une offre de caution de marché à moindres coûts grâce à la mutualisation et à une mise en place rapide serait un complément utile (voir p. 90, «Adapter le financement d'exploitation aux besoins des ETI»).

Sur ces différents chantiers, la mission constate que la demande solvable existe, mais qu'elle ne parvient pas à susciter une offre de services adaptée, faiblement ou pas subventionnée, qui répondrait aux contraintes notamment de temps et de transversalité qui sont celles des ETI. L'offre potentielle est sans doute dissuadée par la diversité des offres de premier niveau existantes, moins professionnelles, mais institutionnelles et souvent quasi gratuites. Ubifrance pourrait voir son programme complété et conduire avec les ETI un exercice de définition d'un cahier des charges type, sur la base duquel les pouvoirs publics appelleraient des offres, celles des opérateurs publics sans doute, mais pas seulement.

---

### **Propositions pour développer l'internationalisation des entreprises**

→ *Charger Ubifrance, en sus de sa mission de promotion de l'exportation en direction des entreprises primo-exportatrices, d'animer une enquête auprès des ETI sur leurs besoins spécifiques d'internationalisation : partenariat, implantation, intelligence économique et référencement Internet...*

→ *Lancer un appel à prestations pour organiser une offre publique ou en partenariat public-privé pour accompagner les ETI à l'internationalisation.*

→ *Promouvoir «Pacte PME international», en assurant une information active afin que les PME en jeu dans les différentes procédures collaboratives – innovation, financement, fiscalité – participent effectivement.*

→ *Accentuer les efforts de l'AFII dans la mise en relation pour des partenariats transnationaux en leur donnant une inflexion plus systématique liée à la sortie de crise – risques et opportunités.*

---

---

## **5. Une offre de services adaptée aux ETI**

Ainsi les différents leviers de compétitivité et de développement des entreprises font-ils l'objet d'un soutien public, généralement confié à des opérateurs de l'État, ou assuré par les collectivités territoriales : appui et veille stratégiques, innovation appliquée, normes, propriété intellectuelle, plates-formes techniques et numériques, référencement international. Leurs cibles prioritaires,

voire uniques, sont cependant les PME au sens communautaire. Or les besoins des entreprises de croissance et des ETI sont différents.

La mission ne suggère pas de réorienter ces appuis.

En outre, on a vu que les besoins spécifiques des ETI sont, dans la plupart des différents cas, rarement à la portée immédiate des opérateurs publics. D'ailleurs, les ETI sont disposées à rémunérer au juste prix des prestations professionnelles et adaptées à leurs besoins. Cependant, l'offre marchande de telles prestations n'est pas également disponible dans les régions, quand elle existe, car elle s'appliquerait à un nombre réduit d'entreprises, souvent de manière discontinue. Il semble aussi que le développement de prestataires, en appui aux fonctions dépassant la taille critique des PME/ETI, soit souvent entravé par des services parapublics gratuits ou sous-valorisés.

L'appel à prestations sur un cahier des charges défini avec les entreprises serait le moyen de susciter une offre et de contribuer à la structuration de métiers à l'appui des entreprises. La mission en a repéré l'utilité dans les domaines de l'aide à l'implantation à l'étranger, de l'aide aux partenariats sophistiqués transnationaux, du conseil en propriété intellectuelle, de la normalisation, de la veille économique stratégique... Les opérateurs publics nationaux – Ubifrance, AFII, AFNOR, INPI, ADIT... – ou régionaux et les CCI pourraient opportunément s'associer avec des intervenants privés ou des organismes professionnels à cet effet. L'achat de telles prestations, dont la qualité serait en quelque sorte garantie par la manière dont elles ont été élaborées, est à la portée des ETI, et souvent amortissable. Mais des aides régionales ou sous *de minimis* pourraient en accélérer la diffusion. Des investissements intellectuels transverses pourraient en outre être assumés par la puissance publique. Ainsi en est-il du repérage des cibles de rachat pour les entreprises françaises à la sortie de la crise.

---

### **Propositions pour organiser une offre public-privé d'appui adaptée aux entreprises de croissance**

- *Organiser des concertations sectorielles – internationalisation, propriété industrielle, normalisation, etc., avec les ETI pour définir des cahiers des charges afin de fonder des appels à prestations.*
  - *Inclure dans les contrats de performance des différents opérateurs publics la définition et l'organisation d'offre de prestations adaptées aux ETI.*
  - *Charger le Médiateur des entreprises d'assurer au plan national une fonction de mobilisation des outils publics au service de la croissance des entreprises.*
  - *Développer des ressources collectives : plates-formes technologiques... ouvertes aux PME et ETI à coût marginal, sans qu'elles aient à supporter la totalité des investissements initiaux.*
  - *Orienter notamment les flux de l'emprunt national vers des investissements mis à disposition des ETI et PME, plates-formes techniques, centres de calcul, etc.*
-



# Crise et financement des ETI

Le financement de la croissance des entreprises est une chaîne dont le maillon faible définit la performance d'ensemble. Ainsi la trajectoire, depuis le capital de lancement risqué<sup>(1)</sup> jusqu'au capital de développement, en passant par les régimes d'aide ou d'exonération publics, est une première continuité, dont la solution interrompt la trajectoire d'expansion des entreprises ; le lien entre les fiscalités des entreprises et des personnes, actionnaires, salariés ou financeurs, leurs effets sur la liquidité amont et aval du financement des entreprises, une seconde ; la prise en compte des étapes cruciales de la vie de l'entreprise, l'implantation à l'étranger, la succession ou la cession-acquisition, une troisième.

On pourrait ainsi résumer l'ETI et son processus de constitution à deux termes qui mettent en jeu son financement : des successions ou mutations répétées et de l'autofinancement. Il faut en général plusieurs générations pour construire une ETI et la sédimentation des bénéfices réinvestis afin de préserver le caractère familial du management ou du moins son alignement sur une perspective de long terme.

Avant la crise, ces continuités étaient affectées par une rentabilité contrainte, l'aversion au risque et au financement des entreprises par les particuliers et les institutionnels, pourtant gestionnaires d'un régime privilégié d'assurance-vie, l'absence de fonds de pension et de leur placement sur des titres d'entreprises privés. Dans ce cadre, il était généralement admis que les entreprises françaises manquaient de fonds propres. Elles étaient cependant en proportion mieux dotées en capitaux longs que les entreprises allemandes – capitaux propres/bilan 40 % contre 28 % –, lesquelles bénéficient cependant d'importants fonds de réserve internes dédiés aux retraites. En outre, au vu des bilans de ces quinze dernières années, les PME se sont largement désendettées et ont renforcé leurs fonds propres, apparemment dans une stratégie défensive visant à restaurer leur trésorerie, face à la rareté du crédit. Car l'insuffisance de fonds propres, auxquels les banques souhaiteraient adosser leur financement court ou long, est sans doute largement un alibi pour ces dernières, qui, en France, ne souhaitent pas suffisamment prendre le risque de concourir à la croissance des entreprises.

Les entreprises ont donc répondu à ces besoins de fonds propres en fonction de la nature de leur activité, de l'appétence des entrepreneurs à la croissance et au risque, selon trois voies, souvent mêlées :

– l'autofinancement par mise en réserve des bénéfices non distribués, confortée par des apports de quasi-fonds propres d'origine publique, souvent complétés par des apports institutionnels (prêts participatifs ou obligations) ;

(1) La mission a pris le parti de ne pas traiter cependant de l'amorçage, considérant que les PME et ETI ont dépassé ce stade.

- l'ouverture du capital et du management au capital investissement ou à des participations longues, depuis l'accompagnement patient, qui élargit l'horizon de l'entreprise, jusqu'au LBO excessif, qui l'endette en fonction d'un taux de retour sur investissement déraisonnable ;
- le recours aux marchés boursiers par la cotation sur un des marchés de valeurs moyennes, adapté à des ressauts de croissance sans rapport avec les performances passées, mais limité par la faible profondeur et liquidité des marchés français, et coûteux.

Jusqu'à la crise, les capitaux à l'entrée ne sont sans doute pas les manques les plus marquants du dispositif, sinon peut-être au stade de l'amorçage. L'État a en effet progressivement, au prix d'une dépense fiscale de plus de 4 milliards d'euros, d'une complexité croissante et de quelques effets paradoxaux, tenté de compenser ces handicaps par des avantages fiscaux en amont (PEA, dispositif Madelin, FCPI, FIP, ISF), des allègements de droits de mutation, des invocations plus ou moins efficaces aux investisseurs institutionnels et au marché des valeurs.

Mais beaucoup de l'efficacité de cette chaîne de financement repose sur le dernier chaînon : la liquidité des marchés financiers. Les marchés financiers sont indispensables à la sortie des autres dispositifs, donc à leur mise en œuvre. Or, la capitalisation d'Alternext par exemple était avant la crise de 0,3 % du PIB, contre 8 % pour le marché équivalent en Grande-Bretagne. Du fait d'un marché financier insuffisant, la sortie des investissements levés par des tours de table successifs n'était souvent possible que par la vente à une grande entreprise ou à un fonds étranger.

**La crise a asséché ces différentes sources de financement** : les flux du capital investissement ont fondu de 65 % entre les premiers semestres 2008 et 2009, principalement par quasi-disparition des LBO. Les introductions en Bourse ont à peu près cessé et les augmentations de capital ont été réduites de moitié. Le crédit en trésorerie des banques aux entreprises a été réduit de 17 %, très au-delà de la contraction de l'économie.

L'État a répondu à cette défaillance des marchés par l'ouverture rapide et massive de guichets de financements publics – FSI, Oséo, plans de soutien et de relance, prêts participatifs, obligations convertibles, emprunt national – assurant le recyclage « rehaussé » des épargnes mondiales, au prix d'un endettement accru. Les entreprises se félicitent en général des dispositifs mis en place par le Gouvernement pour leur permettre de passer la crise, même si leur diversité rend extrêmement difficile leur lisibilité sur le terrain. Elles s'inquiètent de leur pérennité, une fois la reprise constatée.

**La sortie de crise est ressentie comme un temps de risques et d'opportunités par les ETI.** Les entreprises, déjà incertaines sur le calendrier et l'intensité de la reprise, s'inquiètent de la disponibilité des financements nécessaires. La dette publique et ses effets d'éviction, l'anticipation des règles de Solvabilité II et de Bâle III, accentuent la tendance des institutionnels à ne pas financer les besoins longs des entreprises moyennes, qui n'ont pas accès au marché obligataire.

Or, les besoins seront accrus par la reprise, en fonds de roulement, et les opérations de restructuration, en capitaux longs. Pour autant, les LBO, la

réduction des délais de paiement dans certains secteurs et la consommation des matelas de trésorerie auront fragilisé les entreprises, dont le bilan 2009 sera mauvais, entraînant une dégradation de leur notation et de leur capacité d'emprunt. Le risque de raréfaction des fonds propres et des crédits apparaît donc significatif. Or les premières entreprises qui vont sortir de la crise seront sans doute les consolidateurs des différents secteurs. Les PME et ETI auront besoin de financement pour assurer cette consolidation, plutôt que de laisser le champ libre aux entreprises grandes et/ou étrangères.

---

## **1. Une fiscalité de croissance**

La mission s'efforce donc de dessiner un régime fiscal en fonction des besoins de fonds propres et de développement dans le contexte ainsi décrit. Une attention particulière est portée aux cessions d'entreprises d'une part et au soutien de l'entrepreneur face à un actionariat dispersé d'autre part.

### **Privilégier les fonds propres**

Le dispositif français d'impôt sur les sociétés (IS) incite plutôt à l'endettement qu'à l'autofinancement et l'accumulation de fonds propres. Les intérêts sont pris en charge sans plafond; l'amortissement fiscalement autorisé est généreux. Le bénéfice ainsi amoindri est taxé de la même manière qu'il soit mis en réserve ou distribué. Près de 80 % de l'investissement brut est déduit de l'assiette de l'IS en France. Ainsi les profits réinvestis dans des immobilisations physiques ou incorporelles amortissables ne sont que très marginalement taxés. C'est le contraire du dispositif allemand où les entreprises disposent d'un autofinancement 1,44 plus élevé en moyenne que leurs homologues françaises.

L'écart d'imposition entre revenus de dividende et revenus d'intérêt apparaît particulièrement prononcé en France et contribue à favoriser le financement des entreprises par endettement. La déductibilité sans plafonnement des intérêts d'emprunt du bénéfice imposable implique que, pour les actionnaires, le coût de la dette après impôt est inférieur à celui des capitaux propres.

Le débat théorique sur la taxation différenciée des bénéfices distribués et des bénéfices investis peut être, dans l'absolu, d'une portée assez limitée. La taxation des dividendes favorise le réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise et le financement interne des investissements, tandis que la taxation du bénéfice réinvesti favorise la distribution de dividendes et le financement externe des investissements (par émission d'actions, au demeurant souscrites souvent par les bénéficiaires de dividendes ou par endettement).

Mais le parti français en faveur de la distribution et de l'endettement présente deux inconvénients, particulièrement pour les ETI et les entreprises de croissance. Ces entreprises sont dépendantes du crédit bancaire, qui leur est alloué

en fonction de leurs fonds propres, plutôt que de leurs projets. Elles sont ainsi affectées par un rationnement de fait, que ne subissent pas ou moins les grandes entreprises, qui peuvent recourir facilement au marché des obligations et dont les projets sont évalués indépendamment de leur niveau de fonds propres. Les marchés financiers sont peu ouverts et valorisants. Dans un environnement où l'accès au financement externe demeurera contraint, l'autofinancement devient une variable décisive du potentiel de croissance. Ces circonstances, comme les besoins de capitaux nécessaires à un profil de développement durable, donnent aux ETI et aux PME un caractère commun de croissance, au-delà des différences tenant au secteur ou à la structure du capital. La mission considère qu'un aménagement fiscal de nature à corriger un dysfonctionnement des marchés est justifié dans ce cas.

De sorte qu'une approche à l'allemande mérite examen : une option pourrait être offerte aux entreprises entre le dispositif actuel et **un système qui taxerait moins le bénéfice inscrit en réserve**. La différenciation de l'IS tentée entre 1997 et 2000 s'est avérée trop complexe.

---

La loi de finances pour 1997 avait instauré un régime d'incitation au maintien des bénéfices dans les entreprises afin de renforcer leurs fonds propres. Ainsi, pendant trois exercices, un taux réduit d'IS de 19 % s'appliquait aux PME qui incorporaient au capital une partie de leur résultat comptable. Cette mesure était réservée aux PME, soumises à l'IS de plein droit ou sur option, ayant réalisé un chiffre d'affaires de moins de 7 630 000 € au cours de l'exercice ou de la période d'imposition, ramené le cas échéant à douze mois. Par ailleurs, les sociétés devaient en outre avoir un capital entièrement libéré et détenu de manière continue pour au moins 75 % par des personnes physiques ou par une ou plusieurs sociétés dont le chiffre d'affaires n'excédait pas ce montant et dont le capital, entièrement libéré, était directement détenu pour au moins 75 % par des personnes physiques. Cette mesure a pris fin lors de l'intervention de la loi de finances pour 2001 qui a institué un taux réduit d'IS – 25 % puis 15 % – en faveur des PME sur une fraction de leur bénéfice plafonnée à 38 120 € qui subsisterait.

L'entreprise pourrait opter pour trois exercices en faveur de l'application à la fraction non distribuée des bénéfices comptables de l'exercice d'un taux d'IS ramené de 33,33 % à 15 %, le taux réduit actuel, pour la part qui excéderait la moyenne des montants mis en réserve au titre des trois derniers exercices et sans autre condition de taille d'entreprise ou de composition du capital.

La fraction du bénéfice qui aurait bénéficié de l'avantage fiscal serait portée dans un compte de réserve réglementée au bilan de l'entreprise. L'avantage de la réduction d'IS serait définitivement acquis à hauteur du montant de la réserve réglementée incorporé au capital à un terme éloigné, au moins 5 ou 10 ans. Il serait rapporté au résultat de l'exercice en cours, en cas de distribution de la réserve réglementée ou de son transfert à un autre compte de réserve, à hauteur de la fraction distribuée ou transférée. Les distributions destinées à acquitter une imposition ou à l'occasion d'une cession/restructuration pourraient ne pas affecter intégralement le traitement fiscal de la réserve.

Un dispositif plus favorable encore pourrait être défini dans le cadre du programme « stabilité contre croissance » évoqué *infra*. Les entreprises veraient ainsi leur situation financière consolidée, leur marge d'autonomie accrue et leur accès au crédit considérablement facilité.

La mission souligne que l'affichage d'une imposition réduite optionnelle améliorerait la compétitivité fiscale de la France. Ce dispositif ne peut évidemment être réservé aux ETI en tant que telles. Mais les montants des bénéficiaires susceptibles de bénéficier du taux réduit pourraient être plafonnés afin d'en réserver l'avantage aux ETI et aux PME de croissance et d'en limiter le coût. Il ne s'agirait alors en somme que de compenser à leur bénéfice l'avantage d'optimisation des grandes entreprises.

La mission traite par ailleurs du crédit d'impôt recherche (CIR) au titre de la mise en marché de l'innovation et de sa nécessaire sécurisation pour les entreprises. Vu l'importance de la dépense fiscale qu'il représente, plus de 5 milliards d'euros en 2009, il serait incongru de ne pas en faire état dans la présentation des dispositifs fiscaux à l'appui de la croissance. Son application réduit d'ailleurs sensiblement le taux effectif de l'IS. Mais la part qu'y prennent les grandes entreprises d'une part et d'autre part l'effet de levier qu'assurerait l'augmentation des fonds propres interdisent de considérer le CIR comme équivalent à une mesure favorisant les fonds propres dans le contexte du financement de sortie de crise.

À défaut, la mission recommanderait d'explorer la voie de provisions dédiées au développement – acquisitions ou implantations – qui, le temps de leur constitution, assureraient un adossement aux financements externes, ou d'une provision pour autofinancement, qui pourrait n'être fiscalement déductible que pendant la période de raréfaction du financement des entreprises.

**Il conviendrait en outre de traiter fiscalement les quasi-fonds propres** (comptes courants bloqués et souscription d'emprunt obligataires, acquisition de titres subordonnés) **comme les participations au capital de société** (exonération de l'assiette de l'ISF ou base de calcul d'une réduction d'ISF). La durée de blocage rendant l'acquisition de quasi-fonds propres éligible au dispositif de réduction de l'impôt sur la fortune serait de 5 ans, ce qui correspond par ailleurs à la durée minimale rendant les investissements en fonds propres éligibles au dispositif ISF-PME. Aujourd'hui, les titres du dirigeant exerçant de manière effective sa fonction et percevant de son entreprise une rémunération représentant plus de 50 % de son revenu professionnel sont considérés comme biens professionnels et sont exclus de l'assiette ISF. En considérant aussi comme biens professionnels les comptes courants d'associés, s'ils sont bloqués pour une période minimum de cinq ans, on inciterait le dirigeant à conforter le financement stable de l'entreprise. La question de l'assujettissement de l'entrepreneur à l'ISF au titre de la **trésorerie de l'entreprise**, dès lors qu'elle est jugée excessive par les services fiscaux, mérite révision. Sans doute des abus justifient-ils les pratiques actuelles, mais un traitement *a posteriori*, si aucune affectation de la trésorerie n'a été constatée, paraîtrait plus conforme à la séparation entre les patrimoines, à la liberté de gestion et à l'égalité entre actionnaires personnes physiques – soumis à l'ISF – et personnes morales.

Dans la perspective de l'internationalisation des entreprises, **la consolidation des résultats au sein d'un groupe, notamment ses filiales à l'étranger**, comme l'Allemagne l'entreprend, pourrait être facilitée : la loi de finances pour 2009 a instauré une mesure codifiée à l'article 209 C du Code général des impôts, qui permet, mais uniquement aux sociétés de taille PME qui disposent de succursales ou qui détiennent directement et de manière continue au moins 95 % du capital de filiales, de déduire de leur résultat imposable les déficits de ces succursales et filiales subis dans l'État où elles sont imposées. De plus, il est admis une déduction des déficits de la filiale en proportion de la participation au capital, si la PME est contrainte, par des législations locales, à détenir moins de 95 % des titres. L'assouplissement de ces conditions et l'extension de l'option de consolidation aux ETI, qui ont précisément pour caractéristique de devoir s'implanter à l'étranger pour survivre, paraissent raisonnables.

## **Le pacte « stabilité contre croissance »**

Les dispositifs d'accompagnement des entreprises à potentiel ont été nombreux : JEI, JEU, PME de croissance dites « gazelles ». Le dispositif JEI a concerné 3 100 entreprises depuis 2004. La mission appuie le projet, non encore abouti, de refonder ces dispositifs pour en faire un outil de soutien à la croissance des entreprises, plus lisible et plus efficace. Il s'agirait d'un statut fiscal principalement – social aussi et qui pourrait, par l'octroi d'un label, emporter d'autres avantages dans le financement par exemple – au bénéfice des « entreprises de croissance ».

Comme l'indique l'appellation qu'elle a retenue, la mission estime en outre opportun d'en faire un chantier expérimental de la contractualisation fiscale, facteur de stabilité et de sécurité, qui paraît à la mission un facteur de développement encore insuffisamment mis en œuvre en France.

Le contrat « stabilité contre croissance »<sup>(1)</sup>, que préconise la mission, concernerait les entreprises qui assument une stratégie risquée par des sauts quantitatifs d'organisation, de requalification, de marchés, d'innovation, bref d'investissements immatériels, mal pris en compte dans les régimes fiscaux européens. Leur « jeunesse » n'est à cet égard pas discriminante et le dispositif s'appliquerait jusqu'à 10 ans d'âge et en cas de reprise. La composition de leur capital n'importerait pas davantage. Les progressions requises seraient réduites eu égard à la taille des ETI.

Les entreprises candidates répondraient donc à l'une des conditions suivantes :

- elles ont réalisé des dépenses de recherche, d'innovation et de mise en marché, national ou international, représentant au moins 10 % des charges fiscalement déductibles ;
- elles ont, pour au moins un tiers, pour activité la valorisation des travaux de recherche ;

(1) Cf. p. 36 « Un contrat “stabilité contre croissance” et la sécurisation du crédit d'impôt recherche ».

- elles ont enregistré des dépenses de personnel, hors celles de leurs dirigeants, en augmentation chaque année, cette hausse étant en moyenne au moins égale à 10 % sur trois exercices pendant la période de référence ;
- ou ont connu une croissance moyenne de leur chiffre d'affaires ou de leurs investissements de recherche ou d'internationalisation au moins trois fois supérieure à la croissance du PIB.

Les entreprises concernées bénéficieraient d'une imposition nulle pour la part des bénéfices affectée à la réserve pour autofinancement évoquée *supra*.

Les entreprises pourraient bénéficier, sur délibération des collectivités locales, d'une exonération des contributions territoriales. Elles bénéficieraient, en outre, d'une exonération des charges sociales sur les personnels réalisant de la R&D, qui s'inspirerait du dispositif des JEI. Ce régime serait toutefois adapté par une modulation du taux d'exonération au cours des trois dernières années afin de pallier les difficultés rencontrées par ces entreprises par une sortie brutale du dispositif<sup>(1)</sup>.

L'option de ce contrat serait subordonnée à l'ouverture de la gouvernance de l'entreprise à un administrateur extérieur, le cas échéant.

Le label « stabilité contre croissance » serait sans doute valorisé sur les marchés financiers et des avantages fiscaux assurant la liquidité des véhicules de financement des entreprises pourraient lui être subordonnés.

Le chiffrage de cette proposition n'est pas à la portée de la mission. Le cas échéant, un jeu de plafonds viendrait en limiter le coût d'une part et renforcer d'autre part la cible PME-ETI. De manière générale, le plafonnement serait une disposition correctrice du pincement fiscal qui semble prévaloir actuellement en défaveur des ETI.

## Accompagner la sortie de crise

L'imbrication entre l'impôt sur les sociétés, l'impôt sur le revenu et l'impôt sur la fortune est une des caractéristiques propres aux ETI. Cette problématique sera examinée en termes d'amélioration de la liquidité amont des financements de l'entreprise (*cf. infra*). Elle est cependant particulièrement sensible au stade de la transmission pour des ETI, qui se construisent souvent sur plusieurs générations, et stratégique, alors que la sortie de crise permettra des restructurations opportunes autour des ETI si les conditions en sont réunies, notamment fiscales.

Le plafonnement de la croissance ou la cession prématurée à une grande entreprise devraient le plus souvent possible faire place à la cession à une autre entreprise de taille intermédiaire. La **faiblesse de la transmission familiale**

(1) Un dispositif transitoire serait créé pour les anciennes PME de croissance qui ont bénéficié du dispositif de faveur de l'article 220 *decies* du CGI au titre du dernier exercice clos et qui ne pourraient prétendre au nouveau dispositif.

en France – une étude<sup>(1)</sup> la situe à moins de 10 % des mutations, contre plus de la moitié dans d'autres pays européens – suscite des interrogations. Elle résulte pour beaucoup de la saturation fiscale que suscitaient ces opérations jusqu'à très récemment. Le plus préoccupant est qu'elle se traduit par un rachat prématuré, par un grand groupe, souvent étranger.

Si l'on prend en compte toutes les possibilités du « Pacte Dutreil » et de ses améliorations répétées, la charge fiscale ne semble plus pouvoir résulter que d'une mauvaise préparation de la transmission, au prix d'une dépense fiscale estimée à 800 millions d'euros. Il est toutefois regrettable que cet allègement implique, du fait de la complexité de son optimisation, la consultation coûteuse de professionnels.

**La problématique résiduelle de la succession semble donc se cantonner au risque d'éparpillement de l'actionnariat familial qu'implique le droit successoral français.** Elle ne vise pas nécessairement la poursuite d'un management familial, mais l'organisation d'un noyau dur recentré sur les objectifs du management, d'une part, et tend surtout à éviter une vente forcée, du fait de la fiscalité ou de tensions d'intérêts. Une ETI rencontrera certainement au moins une fois cette difficulté au long de son parcours.

Or, si des cessions sont possibles à l'intérieur du pacte avant la transmission, elles ne le sont plus après la transmission et ce pendant les quatre ans de l'engagement individuel. Cette situation peut être source de conflits et pousser à terme à la vente de toute l'entreprise. Il est souvent proposé d'autoriser la cession de parts d'entreprise pendant la période d'engagement individuel si cette cession se fait entre membres de l'engagement collectif qui avait généré cet engagement individuel, et que ces membres font partie du cercle de famille, ou occupent des fonctions de direction dans l'entreprise depuis plus de cinq ans.

Cet assouplissement présenterait un risque constitutionnel élevé. De nombreux montages permettent à l'héritier repreneur de ne pas payer les droits sur tout le capital transmis en une seule fois. Ainsi un partage peut organiser la transmission avec une soulte. Le remboursement de la soulte payée par emprunt est assuré par la société holding recevant en apport les titres soumis à l'engagement individuel de transmission. Cette mesure récente (2008) est améliorée par la déductibilité des intérêts du résultat de la holding.

Plus ambitieuse, serait la mise en place d'un dispositif de médiation sans l'intervention de l'État, qui pourrait être offert aux entreprises susceptibles d'être concernées, pour éviter qu'une succession n'aboutisse à une vente prématurée. La démarche pourrait même être proposée aux entrepreneurs, en fonction de leur âge. Ce que les banquiers font dans des pays voisins pourrait être expérimenté, avec juste ce qu'il faut de labellisation publique pour s'insérer dans le champ culturel français. Ainsi, certains *clusters* préparent-ils leurs membres à la succession, voyant dans les actions des *distritti* en la matière, la raison du taux élevé de transmission familiale en Italie.

(1) Rapport KPMG, *Risques et Opportunités de la transmission des entreprises industrielles*, janvier 2008.

Un dispositif privilégié de financement du rachat par le membre de la famille aux commandes des parts nécessaires à son action pourrait être organisé, soit au titre de la personne, soit au titre de l'entreprise. La mise en valeur du dispositif existant dans le pacte Dutreil pourrait être accompagnée par un développement du fonds de garantie d'Oséo dédié à la transmission.

Dans le même esprit, le rapport d'O. Mellerio<sup>(1)</sup> suggère opportunément un système de portage de transition lorsqu'une entreprise connaît une difficulté de transmission ou d'alignement de son actionnariat sur son management. Une fiducie, par exemple, portée par une fondation, pourrait acquérir temporairement en neutralité fiscale les actions le temps de calmer les tensions et de monter les financements permettant la reconstitution du capital nécessaire au développement autonome de l'entreprise. La fondation, ou un autre type de structure juridique, pourrait résulter d'une initiative des entreprises familiales elles-mêmes ou d'un partenariat entre grandes entreprises et entreprises moyennes. Leur participation bénéficierait des exonérations fiscales attachées à ces dispositifs d'intérêt général. Un mécanisme de liquidation garantie des « culots » de portage devrait en assurer la solidité. Ce serait la contribution de l'État au règlement serein d'un des principaux risques que rencontrent les ETI dans leur parcours de développement.

Une autre approche, qui trouverait d'ailleurs application plus largement dans le traitement de l'ISF et des droits de mutation résiduels, serait de suspendre l'exigibilité de l'impôt, tant que le redevable reste au capital de l'entreprise et de ne l'exécuter qu'en cas de sortie. Elle présente un risque d'extension à d'autres cas et un coût de trésorerie pour l'État. Elle est cependant déjà possible de manière limitée. Ainsi l'article 397 A de l'annexe III au Code général des impôts dispose, sous certaines conditions, que le paiement des droits de mutation à titre gratuit peut être différé pendant cinq ans à compter de la date d'exigibilité des droits et, à l'expiration de ce délai, fractionné pendant dix ans lorsque la mutation porte sur les parts sociales ou les actions d'une société ayant une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale, non cotée en Bourse.

Il pourrait être utile aussi d'explorer la voie d'un **paiement de la fiscalité – droits de mutation résiduels, plus-values voire ISF – par livraison d'actions**, de manière à lisser par un rachat étalé les sorties de fonds et contribuer à éviter une cession prématurée. La dation en paiement de blocs titres pour le financement de projets de recherche et d'enseignement est autorisée par la loi pour la liberté et la responsabilité des universités. Cette proposition ferait peser sur l'État un risque de variation de valeur des titres, elle se traduirait par une lourdeur administrative et, par la suite, l'État serait appelé à faire un métier d'associé dans des ETI. La garantie de leur valeur pour le comptable public doit être organisée au préalable, peut-être entre les mains de l'Agence des participations de l'État ou de la Caisse des dépôts et consignations. Aussi n'est-elle réaliste que si elle est assumée par une structure privée, la fiducie esquissée *supra* par exemple.

De manière générale, les dividendes versés pour couvrir des droits de succession ou de mutation devraient être considérés comme non distribués dans les dispositifs de différenciation fiscale préconisés *supra* (« Privilégier les fonds propres »).

(1) Rapport O. Mellerio, *Transmission de l'entreprise familiale*, octobre 2009.

Il peut être enfin utile d'explorer aussi la piste de la fiscalité de l'entreprise concernée par la succession ou l'acquisition. L'ensemble du dispositif français favorise les opérations menées par des personnes physiques, directement ou indirectement. Il conviendrait de réfléchir à l'institution de mécanismes de portage fiscal par l'entreprise elle-même des évolutions qui l'affectent ou des opérations qui impactent son développement, dont le report des pertes en cas d'acquisition/restructuration. Les conditions du rachat des actions par l'entreprise sont légitimement strictes. Pour autant des aménagements temporaires pourraient faciliter des transitions.

**Les frais des conseils nécessaires aux opérations d'acquisition, cession, fusion**, sont souvent disproportionnés par rapport à la taille des entreprises en cause, ce qui dissuade d'ailleurs les professionnels compétents de déployer une offre de services en direction des PME et ETI. Le régime d'amortissement de ces frais complémentaires mériterait sans doute simplification et diffusion, afin d'améliorer la fluidité du marché, plutôt que de recourir à des subventions publiques dans le cadre du régime *de minimis*.

**La définition d'un dispositif fiscal lié à la sortie de crise paraît opportune**, comme l'Allemagne se dispose à le décider, selon des orientations qui pourraient servir d'exemple.

---

Ainsi, d'ores et déjà, la loi allemande prévoit-elle un abattement général en cas de transmission d'un patrimoine professionnel, avec deux options d'exonération complémentaire, fonction d'un engagement de maintien de la masse salariale, total ou partiel, sur sept ou dix ans. L'Allemagne envisage d'assouplir ce dispositif et de le compléter par un catalogue de mesures tendant à faciliter les restructurations :

- lever la limitation de durée du report des pertes déductibles prévues en cas de reprise d'entreprises en difficulté, en cas de transmission de parts ;
- autoriser la déduction des pertes en cas de restructuration intragroupe ;
- autoriser le transfert des pertes à hauteur des réserves occultes ;
- introduire un report rétroactif de l'EBITDA à compter de l'année 2007 pour une période de 5 ans afin de permettre la déduction des intérêts même en cas de fluctuations conjoncturelles ;
- faciliter la restructuration d'entreprise par une clause de groupe.

Les problèmes rencontrés par les PME dans le financement de l'investissement résultent souvent d'une contrainte de liquidité, c'est-à-dire d'un accès limité aux sources de financement externes ou internes (l'autofinancement). Celle-ci pourrait être plus facilement levée, si à l'instar du Royaume-Uni, **une partie de l'investissement productif était complètement déductible de la base imposable dès la première année**<sup>(1)</sup>. Les plafonds et diverses restrictions, qui caractérisent le régime de déduction extracomptable du résultat fiscal ou d'amortissement exceptionnel en faveur des PME en France, pourraient être temporairement levés ou assouplis.

(1) HM Revenue & Customs, «Capital allowances : plant and machinery : annual investment allowances», 12 mars 2008 (<http://www.hmrc.gov.uk/budget2008/bn12.pdf>).

**Un programme de neutralisation des obstacles à la cession et de liquidation** assez précoce pour assurer une reprise efficace – cautions, SCI... – serait aussi utile. Sans doute serait-il difficile de réserver une neutralisation fiscale totale des fusions et acquisitions entre PME et ETI. Mais une neutralisation sous des plafonds opportunément fixés serait positive. La mesure adoptée pour les plus-values sur cession de *lease back* réinvesties dans l'entreprise par la loi de finances pour 2009 n'est ainsi qu'à moitié satisfaisante. Les **écarts d'acquisition** (*goodwill*), correspondent à la survalue payée qui ne peut être affectée à aucun actif et notamment à des incorporels identifiés, tels que le fonds de commerce, les marques ou la clientèle. Ils sont particulièrement stratégiques dans les entreprises de croissance. Sur le plan comptable, ces écarts d'acquisition sont inclus sans distinction dans le prix de revient des titres acquis et sont diversement amortissables<sup>(1)</sup>. La plupart des pays offrent une option d'amortissement fiscal, contrairement à la France, ce qui crée un différentiel de compétitivité. Si la différence entre le prix réellement versé et la valeur de marché de titres, qui correspond en fait à la survalue pour prétendre à la prise de contrôle ou à l'entrée au capital d'une société, a été validée par un commissaire aux apports, une dépréciation annuelle linéaire fiscalement admise pourrait trouver une justification dans l'intérêt de la société... et de la restructuration, sans entraîner une augmentation artificielle des prix de transaction, du moins en période de crise.

---

### **Propositions pour adapter la fiscalité des entreprises aux conditions de la reprise**

- Réorienter la fiscalité des entreprises et des personnes en faveur de l'autofinancement afin de conforter l'autonomie de développement.
- Privilégier la constitution de fonds propres dans la taxation du bénéfice par un différé partiel d'imposition consolidable si l'autofinancement a été augmenté par mise en réserve accrue par rapport à la moyenne des trois années précédentes.
- Assurer la neutralité fiscale des divers placements des entrepreneurs dans les entreprises – comptes courants, trésorerie, etc.
- Réviser les règles de consolidation comptable et fiscale au niveau international.
- Renforcer le dispositif « entreprises de croissance » et offrir un « contrat stabilité contre croissance ».
- Étendre le champ d'application au-delà des entreprises de moins de 8 ans – 10 ans et reprises.

(1) Pour les entreprises non cotées établissant des comptes consolidés, l'écart d'acquisition positif est inscrit à l'actif et fait l'objet d'un amortissement généralement plafonné à vingt ans, étant précisé que les normes internationales IFRS (applicables aux sociétés cotées) ne prévoient plus une dépréciation systématique de cet élément par le biais d'amortissements, mais en fonction de la dépréciation observée des titres.

## **Favoriser la sortie de crise en réduisant les obstacles au regroupement des entreprises**

- Favoriser la transmission des entreprises en neutralisant les effets pervers liés au régime successoral et à l'ISF.
  - Appuyer l'organisation par les entreprises d'une structure de portage pour les mutations difficiles, assurer la régulation et la liquidité.
  - Accentuer la défiscalisation des plus-values après détention longue afin de favoriser les regroupements.
  - Atténuer les effets fiscaux des regroupements et mutations d'entreprise – lease back, actifs immobiliers, amortissement fiscal des survaleurs.
- 

---

## **2. Le financement des ETI et des entreprises de croissance**

Les ETI ont souvent plus d'avenir que de passé. La part de l'immatériel dans leur activité est supérieure à la moyenne. Leur financement est donc risqué, même si leur performance est satisfaisante. Ainsi les valeurs du CAC 40 ont chuté de 30 % sur les dix dernières années alors que l'indicateur CAC Small 90 – valeurs moyennes – a cru d'autant. L'exigence de fonds propres par les financeurs est contradictoire avec le profil économique des ETI et s'avère un habillage du refus de financement.

### **Aménager l'environnement financier des ETI**

L'information sur les entreprises, aux différents stades de leur financement, est considérée comme insuffisante pour rassurer les investisseurs ou les financeurs. Les entreprises sont parfois jugées fermées et leur comptabilité mal assurée. Le coût d'élaboration de cette information apparaît excessif au regard des enjeux pour les financeurs, de sorte qu'ils se rabattent sur des cotations ou des normes de bilan peu adaptées aux entreprises de croissance – rôle des fonds propres. Ou bien plutôt ils s'abstiennent d'investir en prêts, fonds ou Bourse.

Le rapport de MM. Giami et Lefevre<sup>(1)</sup> identifie le même problème de fiabilité des informations financières et économiques, qui se traduit par un défaut

(1) Rapport de MM. Giami et Lefèvre, *Faciliter l'accès au marché des PME à la recherche de capitaux*, octobre 2009.

d'investissement sur les ETI cotées alors que leurs performances sont supérieures aux indices de référence. Un groupe de travail a été installé par la ministre sur l'analyse financière indépendante des capitalisations moyennes.

Des informations sur la gouvernance des entreprises, le degré d'appui dont le management peut bénéficier et la manière dont il envisage sa succession, seraient aussi rassurantes et faciliteraient le financement. La notation en fonction des ratios de bilan ou la cotation du risque FIBEN sont des raccourcis qui économisent l'investissement dans l'analyse d'une entreprise. Même si leur bien fondé et l'opacité qui les entoure suscitent des doutes chez les principaux intéressés, ce qui n'est jamais bon pour un système d'informations, il s'agit davantage de les mettre en perspective que de les contester. Mais ce point paraît majeur aux entreprises.

**Ce serait notamment nécessaire afin que les comptes 2009 très dégradés par la crise n'entraînent pas une dégradation automatique de ces indicateurs, qui accroîtrait encore les difficultés de financement à la sortie de la crise.** Il est aussi regrettable que l'application des normes IFRS aux PME et ETI ne fasse pas davantage débat, alors que les banques ont obtenu leur correction au vu de leurs premiers effets procycliques. Le rapport confié par la ministre de l'Économie à MM. Morand et Marteau<sup>(1)</sup> sur les normes comptables adaptées aux ETI est donc particulièrement opportun.

Il conviendrait donc de définir et faire reconnaître une catégorie de contreparties «à risques financiers – faiblesse de fonds propres et gros besoins d'investissements notamment immatériels – mais avec potentiel (produit/marché mondial)». Des notations complémentaires (Oséo sur l'innovation) ou des labels (pôles de compétitivité ou Oséo FCPI, etc.) seraient développés.

Pour le bas de bilan, Bale II a délié les banques de la cotation et la Commission bancaire a prescrit une appréciation du management et des perspectives pour les plus grosses PME.

Enfin la mission suggère également de globaliser la problématique de l'information sur les entreprises moyennes à l'intention des investisseurs. Il y a à en effet une véritable défaillance de marché, qui tient à la taille des entreprises, au volume des opérations qui peuvent les concerner et à l'organisation centralisée des réseaux de financement en France. Sans doute la place a-t-elle un intérêt collectif à une meilleure information, et doit-elle donc y contribuer. Ainsi la crédibilité de la place de Paris, le renouvellement des entreprises cotées dépendent-ils d'une base de PME cotées, donc de leur analyse financière. Un fonds de mutualisation des coûts et de régulation de cette fonction collective serait donc justifié. Mais, au-delà du marché financier parisien, ce serait un investissement public, à la fois faible – environ 10 millions d'euros – et à forte rentabilité externe, que l'entretien d'une base de données sur les entreprises qui le souhaiteraient. Il ne paraît pas impossible d'investir par mutualisation et standardisation dans l'institution d'un **dossier unique de financement des quelques milliers d'entreprises de**

(1) Rapport de MM. Marteau et Morand, *Normes comptables et crise financière. Propositions pour une réforme du système de régulation comptable*, octobre 2009.

**croissance.** Ce dossier maillerait la base de données évoquée plus haut et simplifierait les démarches des entrepreneurs, comme les évaluations des financeurs.

Ce pourrait d'ailleurs être une condition du contrat « stabilité contre croissance ». Seule réserve à cette transparence raisonnée, l'exemple de nos voisins européens qui font de l'opacité un atout dans la compétition, notamment dans le jeu des contraintes européennes.

Un consensus se dessine dans les milieux patronaux (association pour la promotion du management, CCI de Paris...), parfois mis en pratique au niveau local comme dans l'Ouest, sur de **bonnes pratiques de gouvernance**. Même lorsque son capital est fermé, une entreprise a intérêt à ouvrir sa gouvernance à un/des **administrateurs extérieurs**. Ils créent les conditions d'un écosystème local, élargissent les horizons et les expériences, garantissent des standards. Des réseaux structurés existent (APIA, Institut du mentorat...). Les diligences d'un commissaire aux comptes sont aussi appréciées, du moment qu'elles sont adaptées aux enjeux, mais aussi rigoureuses. Quelques normes de consolidation des structures périphériques – immobilier ou autres – donneraient une meilleure signification aux bilans et ratios.

Certains financeurs, CDC Entreprises singulièrement, offrent des formations aux entrepreneurs. On verra plus loin que toute disposition qui accompagne le chef d'entreprise dans le changement d'états de développement est un facteur d'acceptation des risques par ce dernier. Cela l'est aussi pour les financeurs et, si les chefs d'entreprise souhaitent légitimement ne plus dépendre seulement d'une notation ou d'une cotation, ils doivent en contrepartie admettre la nécessité d'un parcours de compétences adapté aux enjeux. Afin de généraliser ces dispositifs minimaux, l'octroi de financements publics – subventions, prêts ou dépense fiscale – serait subordonné à leur mise en œuvre. Ce serait notamment le cas des prêts participatifs et autres obligations cautionnées.

**L'information sur les offres de financement ne correspond pas non plus aux besoins des entreprises, en termes de localisation, de transparence et d'évaluation.** Les ETI sont souvent provinciales, leur valeur est aussi souvent locale. L'entreprise doit s'entourer de conseils professionnels pour arbitrer entre les diverses voies de financement. Elle ne peut pas souvent en bénéficier dans sa région, au niveau de compétences requis. Les réseaux bancaires ont été restructurés au détriment d'un service adapté aux ETI. Les prescripteurs boursiers ont quasiment disparu des régions. Les fonds sont pour la plupart parisiens.

La neutralité des conseils n'est pas garantie. Il convient en effet d'assurer l'alignement des intérêts de l'entreprise, de l'intermédiaire et de l'investisseur, *a fortiori* lorsque des « optimisateurs » interviennent dans la chaîne, entre les apporteurs primaires à la défiscalisation et les fonds qui investissent dans les entreprises. L'AFIC a suggéré que la Caisse des dépôts joue ce rôle. Il paraît s'inscrire naturellement dans le cahier des charges des plates-formes locales d'orientation et d'appui évoqués *supra*. Certains pôles ou *clusters* envisagent une prestation de cette nature. Car une présence régionale des outils, concentrés de plus en plus à Paris, est nécessaire à leur diffusion et il serait utile d'accompagner les opérations financières projetées par la mobilisation d'une ressource en compétences, dont l'insuffisance a un effet limitant encore sous estimé.

Il importe d'éviter que les réputations, plus ou moins fondées des différents canaux de financement de la croissance des entreprises, de leurs pratiques ou de leur liquidité, aboutissent à des décisions de plafonnement prématuré ou de cession anticipée.

La Bourse s'est retirée des régions, les réseaux bancaires généralistes ont rationalisé leurs compétences et les spécialistes sont parisiens. De sorte que les besoins pointus des ETI ne sont pas aisément traités au bon niveau, notamment les financements longs. La mission n'a pas de compétences particulières dans une matière très technique, pas davantage sans doute que beaucoup de chefs d'entreprise et elle comprend de ce fait leurs incertitudes. Les dispositifs sont nombreux, souvent récents. Leurs modèles se chevauchent. Les conséquences à terme ne sont pas toujours explicitées. Les appréciations que portent les entrepreneurs sur les différents modes de financement sont ainsi très tranchées, alors qu'une juxtaposition dans le temps semble s'imposer dans la réalité de la vie des entreprises. La vigueur des critiques, comme à un moindre degré des enthousiasmes, que suscitent les différents modes de financement de la croissance des entreprises conduit la mission à penser que **l'organisation d'une mise en confiance, d'évaluations objectivées, de conseils réputés désintéressés serait opportune.**

La séparation de l'offre de financement aux PME entre Oséo (les prêts, en complément de la place) et la Caisse des dépôts (les participations, en complément des fonds et de la Bourse) a sans doute toutes les justifications qu'une tradition polémique entretient entre deux institutions qui ont le même actionnaire principal et dont l'une est actionnaire de l'autre. Un réseau unifié dans les régions présenterait des avantages de lisibilité et l'inconvénient d'une absence d'alternative.

Les entreprises expriment un besoin d'appui devant la nouveauté et le foisonnement des dispositifs créés par l'État. Un effort de lisibilité s'impose, comme une intermédiation de qualité. La Médiation du crédit a organisé une force d'analyse et de conseil informelle autour du réseau de la Banque de France.

Les plates-formes régionales du financement des entreprises, animées ici par la Caisse des dépôts, là par Oséo, doivent donc vite montrer leur efficacité. Elles pourraient en outre mobiliser des équipes de premier diagnostic informel et d'orientation neutre. Si elles prospéraient, on peut espérer que les réseaux bancaires, les fonds, souvent associés aux uns et aux autres, voire les prescripteurs boursiers, reconstituent un noyau de compétences régionales adaptées aux besoins, en la matière, des ETI.

---

## **Propositions pour adapter l'environnement financier aux ETI**

- *Contribuer au financement d'une information financière régulière sur les entreprises qui l'acceptent pour favoriser l'accès aux différents systèmes de financement – Bourse, capital développement, banques.*
- *Adapter la transposition des normes IFRS aux besoins et contraintes des ETI.*

- Assurer la mise en perspective de la notation FIBEN pour organiser la non-décote au vu des comptes 2009.
  - Proposer aux entreprises un dossier unique de demande de financement des entreprises de croissance.
  - Diffuser des normes de bonne gouvernance, notamment la présence d'administrateurs extérieurs, et leur subordonner les concours publics les plus importants.
  - Organiser la lisibilité des guichets publics et leur proximité pour les ETI par la mise en place effective de plates-formes d'appui et d'orientation Oséo-CDC Entreprises.
  - Utiliser cette organisation pour susciter une offre de compétences adaptées en régions par le capital développement, le marché boursier et les banques.
- 

## **Adapter le financement d'exploitation aux besoins des ETI<sup>(1)</sup>**

La Médiation du crédit, appuyée sur les dispositifs exceptionnels de garantie mis en place par le Gouvernement chez Oséo, a pu traiter les 20 000 cas de tensions entre l'entreprise et son banquier. Pour autant, les banques n'ont pas augmenté leur encours à destination des entreprises, sans doute pas uniquement du fait d'une moindre demande de ces dernières, dont les besoins étaient limités par la récession. Une fois publiés les comptes 2009, vraisemblablement médiocres, la réserve des banques trouvera un fondement de plus. Or les dispositifs liés à la relance viennent à terme en sifflet, courant 2010. De manière générale, les dispositifs de garantie, souvent sur dotations publiques, paraissent moins difficiles à piloter et présentent moins de risque de sélection abusive que les guichets publics de financement. Ils sont aussi plus discrets.

**L'assurance-crédit** intervient pour apporter à un fournisseur l'assurance que son client est solvable et lui garantir le règlement de sa facture à échéance. Elle couvre entre 20 et 30 % du crédit interentreprises. La crise a obligé les assureurs crédit à abaisser la notation de nombreuses entreprises, ce qui entraîné l'obligation de payer « au cul du camion » et la fragilisation de la réputation d'entreprises, par effet de secteur. En outre, les affacteurs n'ont plus pu recourir à l'assurance-crédit pour assurer les factures mobilisées.

Par les dispositifs CAP, CAP+ et CAP export, le Gouvernement a atténué ces graves inconvénients, grâce à une garantie de l'État à la Caisse centrale de réassurance en faveur des PME et des ETI. Ces dispositifs ont cependant une surface limitée (47 000 contrats, 1 600 M€).

(1) La mission doit beaucoup au rapport d'information de M. Nicolas Forissier, mars 2009, Assemblée nationale.

L'assurance se retire nécessairement en cas de choc systémique et le « perdant » n'y peut rien, qui n'est pas l'assuré. Le choc de 2008 fait peser pour certains analystes un doute sur la stabilité de l'assurance-crédit, au moment où ses opérateurs doivent reconstituer leur capital, dans le cadre des nouvelles normes de solvabilité. D'autres experts estiment au contraire que la rentabilité de cette activité entre les crises serait suffisante pour s'en tenir au modèle existant.

**L'importance de l'assurance-crédit devrait donc conduire le Gouvernement à rendre publique sa vision du sujet afin de rassurer.** Hormis les situations extrêmes, l'approche sectorielle de l'assurance-crédit, qui ne tient pas compte de la solvabilité propre de chaque entreprise, pourrait justifier des dispositions alternatives.

Ainsi le dispositif de soutien à l'assurance-crédit serait utilement complété par la **promotion de la pratique des « lignes de caution fournisseur »**,<sup>(1)</sup> qui peuvent être accordées par la/les banques du client à celui-ci, au bénéfice de ses principaux fournisseurs, comme cela existe dans le champ de l'exportation. **Oséo par exemple contre-garantirait la banque sur une partie de son risque, selon ses procédures habituelles, qui ont remarquablement fonctionné pendant la crise.** Ce mécanisme complémentaire serait à la disposition de l'entreprise cliente, potentiellement victime impuissante de l'abaissement de notation, et qui pourrait ainsi justifier de la confiance de sa banque. Il reporterait le besoin en fonds propres associés aux engagements des assureurs crédits vers les banques, dont la base de fonds propres est très supérieure et qui ont par ailleurs une relation client avec les entreprises concernées. Son positionnement, en termes de coût pour les entreprises, resterait défavorable par rapport à celui de l'assurance-crédit, car il ne s'agit pas de se substituer aux assureurs crédits ni aux solutions de financement du besoin de fonds de roulement « normal » des entreprises, telles que l'affacturage.

Il a semblé en effet à la mission que la réduction des délais de paiement aurait pu être accompagnée d'une **relance de l'affacturage en France**. L'opération d'affacturage consiste en un transfert de créances commerciales de leur titulaire à la société d'affacturage qui se charge d'en opérer le recouvrement et qui en garantit la bonne fin, même en cas de défaillance du débiteur. Le factor peut régler par anticipation tout ou partie du montant des créances transférées. L'affacturage sécurise les recettes, voire permet d'externaliser la gestion du poste clients. L'affacturage peut constituer enfin une aide à l'exportation, par la connaissance qu'a le factor des us et coutumes du pays d'exportation. Or l'affacturage est peu développé en France. Il ne représente que 6 % du PIB, contre 14 % en Grande-Bretagne ; sur 650 milliards d'euros de crédit interentreprises, 20 % seulement est affacturé en interne et un tiers sur 90 milliards d'euros à l'export, alors que c'est relativement peu onéreux.

(1) Fonctionnement (exemple) : une société A se fournit régulièrement chez B, C et D. A demande à sa banque qu'elle lui délivre trois « cautions fournisseurs » par lesquelles elle s'engage auprès de B, C et D à régler tout ou partie des factures établies durant une durée d'un an dans la limite respectivement de 10 000 €, 15 000 € et 20 000 €. A remet à ses fournisseurs ce document et peut alors se procurer la marchandise. Puis, à mesure qu'il règle effectivement ses factures, son « droit de tirage » dans la limite du plafond fixé se reconstitue. Chaque fournisseur gère le solde, l'atteinte ou le dépassement de ce plafond.

Un dispositif d'accès privilégié à cette prestation devrait compléter l'action en matière de délais de paiement, notamment pour accompagner l'internationalisation. L'appui d'une banque publique aux sociétés d'affacturage, touchées par le retrait des assureurs crédit (*cf. supra*) serait sans doute opportun.

La **caution financière** permet de différer un paiement immédiat, de garantir une obligation de faire souvent à de meilleures conditions, d'anticiper une rentrée de fonds, de faciliter la trésorerie ou l'accès au crédit. Très courante dans les années 1950-1960 sur une base sectorielle, elle a quasiment disparu depuis les années 1980 – deux sociétés multisecteurs subsistent pour de petits montants, contre un millier en Italie. Dans un contexte de difficultés d'accès au crédit, cette technique semble pouvoir répondre aux besoins notamment de grosses PME ou d'ETI. Un appel à offre de caution pourrait être lancé par les pouvoirs publics afin de susciter des prestations, qu'Oséo pourrait accompagner ou compléter.

Les marchés à l'exportation, la réponse à des appels d'offres internationaux notamment, nécessitent pour la plupart l'émission par des organismes financiers de **cautions de marché** (soumission, acompte, bonne fin, retenue de garantie...). L'offre de la place n'est jugée performante ni en délai ni en disponibilité, ni en coût. Oséo pourrait ainsi soutenir davantage l'internationalisation des entreprises, des ETI tout particulièrement et des actions collectives entre PME au sein d'un pôle ou d'un bassin économique, en leur assurant en particulier sa caution de marché dans le cadre de son fonds de garantie dédié en lien avec la Coface. De même, le FASEP-Garantie pourrait contribuer davantage au cofinancement des investissements d'implantation à l'étranger.

---

### **Propositions pour assurer le financement d'exploitation**

- Compléter l'assurance-crédit par un dispositif de caution – ligne de crédit « fournisseur » – mis en œuvre par Oséo.
  - Favoriser la mise en place de cautions financières mutualisées.
  - Renforcer l'offre de caution de marché d'Oséo et du FASEP pour des projets internationaux.
- 

### **Des outils de quasi-fonds propres pour les ETI**

Le financement du développement des entreprises familiales, dont le capital n'est pas ouvert, est un sujet à la fois symbolique et significatif. Ces dernières sont peu nombreuses ; elles ont tendance à adapter leurs projets à leur autofinancement, constitué grâce à une stricte limitation de la distribution des dividendes. Mais les solutions définies à leur bénéfice valent pour les ETI en général, même quand, pour la plupart, elles ont accepté une ouverture de leur capital, tout en conservant à la famille le rôle d'actionnaire de référence. Ainsi l'endettement

à moyen et long terme assure environ 60 % du développement des entreprises. De même, la succession est, pour les entreprises familiales, la potentialisation extrême des difficultés que toutes les ETI rencontrent plus ou moins.

La capacité des banques à prêter les montants nécessaires au développement des ETI – 10-50 millions d’euros par opération –, dans leurs contraintes de capitalisation, fait l’objet d’appréciations diverses. D’aucuns se demandent quel serait leur rôle, si même le financement d’entreprises établies, qui poursuivent des stratégies raisonnables de développement, n’y entrerait pas naturellement. L’octroi des autres financements, prêts participatifs, capital développement, leur est souvent subordonné, comme il les conforte. Il est donc nécessaire que les banques françaises, en nombre relativement limité, affichent leurs objectifs en matière de financement des entreprises et rendent compte de leurs performances soit à la Médiation du crédit, soit plus probablement au Médiateur de l’entreprise.

Pour autant, le projet d’établissement financier corporatif, auquel les entreprises s’associeraient en apportant les fonds propres réglementaires, en fonction de leur cotation, pour lever du financement à moyen terme, recueille suffisamment d’intérêt pour acquérir une certaine crédibilité, comme pour accrédi-ter le risque d’un retrait des banques traditionnelles, même sur ce compartiment. Il est réservé aux entreprises les plus importantes. Une version mutualisée pourrait être étudiée pour les entreprises proprement intermédiaires, le cas échéant avec une garantie collective apportée par Oséo.

Mais le principal champ d’expansion de quasi-fonds propres comprend les **prêts participatifs, les obligations cautionnées, les émissions collectives d’obligation et la dette mezzanine**<sup>(1)</sup>. Ces instruments ne sont évidemment pas limités aux sociétés à capital fermé ; ils présentent aussi l’avantage d’éviter aux entreprises d’avoir à se valoriser, alors que la crise en a comprimé les actifs nets, sans doute temporairement.

Pour aider à l’émergence et à la pérennité d’un marché secondaire de la dette des PME, l’Allemagne et l’Espagne ont mis en place des **plates-formes standardisées pour la titrisation de la dette des PME**, et ont incité les banques à l’utilisation de produits similaires pour les prêts. La banque publique allemande KfW a lancé en 2000 le programme PROMISE. La garantie explicite de l’État envers la KfW est un élément déterminant de l’attractivité de la plate-forme. Depuis 2000, dix-huit programmes de titrisation, pour un volume global de 34 milliards d’euros, ont été lancés. Le programme FTPYME a été lancé en 1999 par le gouvernement espagnol. Il s’agit d’un programme de garantie pour promouvoir la titrisation classique de la dette mezzanine des PME. En plus du rôle d’investisseur de la Banque européenne d’investissement, son actionnaire, le FEI, soutient l’ensemble du marché secondaire de la dette des PME à hauteur de 2 milliards d’euros en 2008.

(1) La dette mezzanine est un terme générique pour désigner l’ensemble des produits de dettes hybrides, mêlant de la dette de type obligataire classique et des actions, de la dette subordonnée non garantie aux obligations convertibles en actions. Dans l’ordre de priorité des créanciers, les détenteurs de dettes mezzanines se retrouvent entre les créanciers seniors et les actionnaires.

Plusieurs projets, s'inspirant de ces exemples et d'un précédent dans le secteur agroalimentaire, ont été envisagés récemment sans déboucher en France. Oséo, la Caisse des dépôts, des opérateurs privés, qui souhaiteraient cependant le concours de ces dernières en rehaussement, seraient en mesure de lancer une expérimentation. Elle devrait d'abord porter sur l'émission collective d'obligations à moyen ou long terme, du moment que leur coût pour les entreprises bénéficiaires reste inférieur à celui des prêts participatifs d'Oséo. Elle aurait le mérite d'accompagner la relance du marché des valeurs moyennes examinée *infra*, comme celle du marché obligataire parisien, engagées par la ministre de l'Économie.

Par ailleurs, une action collective de *road shows* et d'exploration des marchés du placement privé aux États-Unis et en Asie, pour le compte d'un ensemble mutualisateur d'ETI et de PME serait opportune.

**La réticence à l'ouverture du capital peut être atténuée** par des dispositifs temporaires ou longs de financement « neutre » du haut de bilan, prêts participatifs, dont la sortie ne peut cependant guère être réalisée que par l'entrée de nouveaux actionnaires. Le rôle de guichets sécurisants, comme le FSI ou la fondation évoquée *supra*, est aussi d'accompagner l'entrepreneur vers cette décision rarement évitable. Les actions à droit de vote double peuvent aussi y contribuer de manière transitoire, mais elles doivent emporter une prime compensatoire pour l'investisseur extérieur.

---

### **Propositions pour donner des quasi-fonds propres aux ETI**

- *Expérimenter l'émission collective d'obligations à moyen et long terme pour des ensembles structurés ou aléatoires d'entreprises moyennes et appuyer l'organisation de présentation collective des entreprises sur les marchés privés de fonds.*
  - *Organiser le marché secondaire, le cas échéant, titrisé, des dettes des entreprises en complément de l'affacturage et du crédit interentreprises.*
  - *Faciliter la transition vers l'ouverture du capital – actions spécifiques (droit de vote double).*
- 

### **Adapter le capital investissement aux besoins des ETI**

On observe que la performance des entreprises qui s'ouvrent au capital investissement augmente considérablement par sélection, amélioration du management ou, en cas de *spin-off*, valorisation d'une activité jusque-là marginale. L'effet d'épuisement est moindre qu'en cas de rachat par un groupe.

Le capital développement est assurément un appui efficace et nécessaire au développement des PME-ETI, notamment par l'apport instantané de compétences surdimensionnées, bonnes pratiques, contacts et ouvertures, à l'entrepreneur, pour accompagner le changement d'état de son entreprise. D'ailleurs 1 500 entreprises en bénéficient chaque année (données AFIC), dont 200 ETI. D'une certaine manière, un objectif quantitatif en ETI devrait se traduire par un effectif de partenaires en capital développement, une répartition sur le territoire et une liquidité amont en proportion... Pour les LBO, les mêmes effets vertueux ont été oblitérés par certains excès d'exigence de rendements et d'endettement. Le blocage actuel à la sortie risque d'entraîner un fort freinage des nouveaux investissements.

L'image du capital-développement et sa facilité d'acceptation par les entreprises seraient cependant améliorées si – charte, bonnes pratiques, médiation ou arbitrage –, un encadrement venait rassurer et stigmatiser les comportements réels ou supposés les plus agressifs : l'entreprise et le financeur ne connaissent pas en général les contraintes et objectifs de l'autre.

**Au-delà de l'image, la mission ne peut manquer de souhaiter le développement de fonds de capital-risque et développement plus patients, qui se satisferaient d'un taux de retour sur investissement raisonnable, des délais de consommation plus rapides et des frais de distribution réduits**, comme l'a suggéré un récent rapport de l'Inspection générale des finances<sup>(1)</sup>. Elle fait une proposition en ce sens (*cf. infra*). Sans doute aussi la taille des investissements nécessaires aux ETI appelle-t-elle des regroupements de fonds ou une certaine mutualisation en fonds de fonds. Pour autant, elle souligne aussi l'importance de la stabilité des règles qui s'imposent à ces fonds afin que leurs investisseurs amont aussi soient sécurisés.

La sortie des LBO excessifs, alors que la crise ne permet pas d'atteindre les TRI attendus, pourrait utilement relever de la Médiation du crédit, protégeant la filiale active au détriment de la holding financière et des investisseurs, par conversion, report ou deuxième tour. La filiale active pourrait imputer en charges les intérêts encourus à l'occasion de cette restructuration.

Les fonds d'investissement ne sont souvent pas à la taille requise, moins encore le marché des valeurs moyennes, et leurs modalités pourraient être aménagées pour mieux servir les ETI.

(1) IGF, *Les frais de gestion sur les fonds bénéficiant d'une exonération de l'ISF*, octobre 2009.

---

**Dispositifs existant pour soutenir le capital-risque :  
fonds commun de placement à risques (FCPR), et ses dérivés,  
fonds commun de placement dans l'innovation (FCPI) et fonds  
d'investissement de proximité (FIP)**

- **Sociétés cibles**

FCPR : 50 % de la situation nette de l'actif du FCPR doit être investie en titres de sociétés européennes non cotées ou, dans la limite de 20 %, en titres de sociétés européennes cotées sur un marché européen et de petite capitalisation boursière (moins de 150 M€).

FCPI : même condition, avec en plus le fait que les sociétés visées doivent être innovantes, ce qui est concrétisé par le label FCPI délivré par Oséo, et composer 60 % de l'actif.

FIP : 60 % de l'actif doit être investi dans des PME de proximité non cotées, ou dans la limite de 20 % cotées mais de faible capitalisation boursière (dont 10 % au moins dans des titres de sociétés créées depuis moins de 5 ans).

- **Fiscalité**

Transparence de la fiscalité (ce sont les investisseurs qui sont imposés et non le fonds commun).

Exonération d'impôt sur le revenu des plus-values de cession des parts du FCPR, s'il y a engagement de conservation des titres pendant 5 ans.

Pour les FIP et FCPI, réduction d'impôt sur le revenu pour les investisseurs personnes physiques de 25 % du montant des versements dans la limite de 12 000 € ou 24 000 € selon la situation de famille, sous condition de conservation des titres pendant 5 ans.

Pour les FIP et FCPI, réduction d'ISF pour les investisseurs personnes physiques de 50 % du montant des versements effectués à hauteur du pourcentage de l'actif du fonds investi dans des PME non cotées, avec un plafond à 20 000 €, et conditionnée notamment à la conservation des titres pendant 5 ans.

**Les FCPR, FIP et FCPI** ne peuvent investir pour leur fraction réglementée que dans des entreprises ayant recours aux marchés réglementés de capitalisation boursière inférieure à 150 millions d'euros. Beaucoup des entreprises de taille intermédiaire ne sont donc pas éligibles au quota des investissements des FCPR. En dehors de ce quota, les FCPR, FIP et FCPI choisissent en général d'investir dans des placements monétaires ou obligataires, et non dans des entreprises « risquées ». Les ETI ne sont donc pas la cible des FCPR et FIP et les ETI sont exclues des investissements des FIP. Actuellement, les entreprises de plus de 250 personnes représentent seulement 10 % des montants investis par les FCPI.

Du fait de l'obligation de conservation de cinq ans pour que les investisseurs ne soient pas imposés sur leurs plus-values, et de la constitution des FCPR, FCPI ou FIP au cours d'une période unique de souscription qui précède

les investissements, ces fonds ont une durée d'investissement dans les entreprises relativement courte, en général seulement 3 à 5 ans, et souhaitent en sortir en réalisant un fort retour sur investissement. **Or ce profil est inadapté aux ETI qui ont pour la plupart choisi un modèle de développement long et sédimentaire.**

Les dispositions fiscales concernant les réductions d'impôt pour les investissements directs ou intermédiés dans les entreprises devraient être revues à la fin 2010. La mission propose donc de mettre en place un **nouvel instrument d'investissement dans les entreprises** qui permettrait de bénéficier des mêmes avantages fiscaux que les FCPR (exonération de plus-values), mais pour une durée d'engagement portée à 8 ans au moins, comme les contrats d'assurance-vie. Cet instrument réaliserait des levées de fonds annuelles, sans borne de temps, ce qui lui permettrait de prolonger ses investissements dans les entreprises et d'y réinvestir en cas de besoin. Des retours sur investissement plus élevés fondés sur des durées plus longues, accompagnés de frais diminués, puisque ce sont les entrées et sorties qui sont les plus génératrices de frais, devraient attirer les investisseurs. Les ETI, quelle que soit leur taille, qu'elles soient cotées ou non sur un marché réglementé ou organisé, seraient éligibles aux investissements de cet instrument. Les avantages fiscaux seraient renforcés pour les instruments s'engageant à investir dans les entreprises innovantes, les jeunes entreprises ou les entreprises en phase de croissance, en s'inspirant des dispositifs FIP et FCPI. Une autre option pour mieux rémunérer l'investisseur et l'inciter à choisir les entreprises de croissance serait d'organiser un circuit de distribution de ces fonds moins gourmand, de sorte que l'avantage fiscal ne soit pas consommé par les frais.

Le plafonnement de la taille des entreprises bénéficiaires de la déduction ISF n'est pas fondé, vu l'objet de la mesure. Le dispositif de la réduction d'impôt sur la fortune, instauré dans la loi TEPA, présente un bilan très positif puisqu'il a permis un apport au capital de sociétés de près d'un milliard d'euros en 2008. Les plafonds pourraient donc être portés de 50 000 euros à 200 000 euros pour des projets d'entreprise ambitieux, diminuant ainsi la contrainte de constituer des « tours de table » avec un nombre élevé de financeurs.

Outre la levée des plafonds ou barrières qui pèsent indûment sur le financement des ETI, **la question de l'accès des entreprises, en tant que financeurs, aux fonds d'investissement se pose.** Ainsi, afin d'accompagner la restructuration de sortie de crise, l'imputation sur l'impôt des sociétés ou un traitement extracomptable en charges d'exploitation, ou un amortissement exceptionnel de leur prise de participation dans le capital d'une autre entreprise, sous un plafond qui en réserverait le bénéfice aux ETI et PME, méritent examen.

Il ne s'agit pas ici de traiter des fonds de *corporate venture*, mais d'une mutualisation des disponibilités d'entreprises qui, dans un bassin, une filière ou un autre écosystème, les consacrerait à des opérations de portage (successions ou restructurations) au bénéfice du tissu économique qui les concerne. Un dispositif favorable à ces investissements pourrait limiter la taxation de plus-values éventuelles, exonérer leur mobilisation de l'impôt sur les sociétés. Il conviendrait aussi d'accréditer ces investissements comme conformes à l'intérêt social de l'entreprise.

## **Adapter le marché boursier aux besoins des ETI**

Le financement sur le marché boursier, pour sa part, assure transparence, gouvernance, management. Il est fonction davantage de l'avenir et de l'immatériel que du passé et du patrimoine. Il correspond spécialement à certains profils d'entreprises et de croissance. Il est aussi une condition de la rotation des fonds de capital développement

Or le marché parisien des valeurs moyennes ne fonctionne pas, et cela même avant la crise. 500 entreprises sont cotées sur Alternext et le compartiment C d'Euronext, et 200 PME, sur Alternext et le compartiment C. À ce stade, beaucoup voudraient sortir et ne le peuvent pas.

La disproportion entre le marché *Alternative Investment Market* (AIM) de Londres et les compartiments équivalents de la Bourse de Paris est flagrante, un facteur 10, du fait des fonds de pension britanniques sans doute au principal. Paris n'offre ni liquidité de sortie ni profondeur de valorisation. C'est le facteur principal de la réticence des ETI à se coter, même si, par ailleurs, elles font valoir des coûts, en effet disproportionnés au regard des perspectives de fonds levés (200 000 € sur Alternext, 500 000 € sur C et 750 000 € sur B) et des exigences procédurales sans rapport avec les risques qu'elles présentent.

La ministre de l'Économie a engagé un considérable programme de rénovation du marché financier parisien des valeurs moyennes. De nombreuses mesures sont prises ou envisagées : l'analyse financière indépendante de ces valeurs serait organisée. La Caisse des dépôts pourrait assurer un flottant minimum par son intervention. Les procédures, les normes comptables et d'information, comme les coûts de cotation, sont en cours d'allègement, au niveau des enjeux particuliers de ces valeurs, afin d'en abaisser le point mort.

La révision des dispositions statutaires des investisseurs institutionnels qui leur interdiraient les valeurs moyennes pourrait y être ajoutée. Des démonstrations collectives de ces valeurs moyennes à l'intention des fonds de pension anglo-saxons, qui assurent 40 % de l'investissement de la Bourse parisienne, pourraient être organisées par la place, la fondation pour la croissance ou un opérateur public. L'ouverture de la fonction d'introduction à des commissaires aux comptes et autres experts-comptables, certifiés à cet effet par l'AMF, pourrait contribuer à un maillage accru en régions et à de moindres coûts, si tant est qu'ils partagent l'intérêt que peut présenter la Bourse pour les entreprises qui sont leurs clientes. Une plus grande fluidité d'entrée et de sortie – les minoritaires étant protégés – serait utile, en coûts et conditions de détention. La cotation est en effet une phase dans le financement de l'entreprise, dont elle doit pouvoir apprécier l'opportunité en toute souplesse.

Mais la mobilisation de NYSE-Euronext, qui s'est engagé à augmenter l'effectif des valeurs cotées de 150, est communément mise en doute, eu égard aux flux marginaux que représente pour lui la cotation des PME, en volume et plus encore en marge. Sa présence en régions est devenue résiduelle.

L'ambition d'une Bourse européenne des *mid-caps* est sans doute louable. On n'en perçoit pas les forces motrices.

Un recours à la cotation sur AIM serait sans doute douloureux, mais sans doute efficace si les entreprises étaient accompagnées, au risque malheureusement d'une perte d'image et, sans doute, de substance pour l'économie française.

L'institution d'une contrepartie par un institutionnel assurant une liquidité minimale mérite examen, eu égard à ses risques.

La mission se demande donc si, une fois explorées les diverses pistes, un marché de service public ou « de place », dédié aux besoins somme toute limités de financement des PME et ETI, suffisamment présent en régions, ne serait pas une option, ni coûteuse ni hors de portée pratique. Ainsi la cotation en continu n'est guère utile aux ETI, voire néfaste. Un *fixing* à échéances régulières serait ainsi vraisemblablement plus adapté. Les obligations imposées aux entreprises cotées et les coûts en résultant pourraient être mieux maîtrisés.

---

### **Propositions pour adapter aux ETI les outils d'ouverture du capital**

→ *Peigner les dispositifs fiscaux d'incitation au financement des entreprises pour vérifier que leurs conditions, notamment les plafonds, sont adaptées aux ETI.*

→ *Créer un fonds ouvert au financement des ETI grâce à un investissement continu, des frais réduits et une patience de 8 ans au moins.*

### **Inciter par un dispositif fiscal les entreprises à participer à des opérations de mutualisation financière dans une filière ou un territoire de coopération.**

→ *Favoriser :*

– *les efforts d'encadrement du capital investissement par des chartes de bonnes pratiques, des médiations privées ;*

– *les fonds d'investissements patients, par des aménagements fiscaux ou la possibilité d'y réinvestir sans frais ou à frais réduits ;*

– *le regroupement des fonds pour une meilleure efficacité et les fonds à capital en partie managérial ;*

– *organiser le cas échéant le dénouement des LBO excessifs afin de protéger la filiale active.*

→ *Assurer la relance du marché boursier des valeurs moyennes par :*

– *la poursuite des efforts de la ministre vis-à-vis de la place et de l'Union pour une simplification des procédures à la mesure des risques et des coûts d'accès non dissuasifs, SBA boursier européen ;*

– *l'appui aux initiatives pour la création d'une Bourse européenne des valeurs moyennes ;*

- *l'allègement des conditions d'entrée et de sortie, après protection des minoritaires ;*
  - *à défaut, l'organisation par la place d'un marché rustique, présent dans les régions, avec prescripteurs diversifiés, adapté aux besoins des ETI, au prix d'un investissement limité de contrepartie par un ou des institutionnels.*
- 

## **Adapter les guichets publics aux besoins des ETI**

Face à l'assèchement des financements classiques des entreprises, le Gouvernement a diversifié l'offre publique de financement, souvent en appui ou levier des fonds habituels. L'« emprunt national » devrait accroître cette tendance. L'opportunité de ces décisions est incontestable. Leur mise en œuvre, notamment en phase de reprise et dans le contexte particulier du financement de l'entreprise en France, aggravé par les perspectives de Solvabilité II, suscite deux interrogations : leur lisibilité, leur stratégie.

Le recyclage des déficits publics créateurs d'une rareté du financement pour l'entreprise est en effet modérément efficace, sauf s'il corrige des défaillances de marché qu'il ne contribuerait pas à creuser, et qu'il affiche un pilotage suffisamment clair pour réduire l'incertitude.

**Oséo intervient en complément de place**, conformément à son positionnement qui en a permis l'acceptation. Elle affecte des dotations publiques à la garantie de prêts accordés aux entreprises par les banques de la place. Au titre du plan de relance, son rôle s'est quelque peu modifié cependant. Lorsqu'elle a porté sa quotité de garantie à 90 %, exceptionnellement il est vrai, le filtre de la banque de premier rang est devenu parfois symbolique. Lorsqu'elle accorde des prêts participatifs (CDP), subordonnés à un cofinancement bancaire ou à un apport en fonds propres de l'entreprise, ou lorsqu'elle met en œuvre le « fonds national de revitalisation des territoires », sorte de super-CDP dédié au développement créateur d'emplois, elle assume le pilotage d'un guichet public. Ses orientations ne sont pas encore assez définies. Dans le cadre du plan de relance, la **garantie publique mise en œuvre par Oséo a été étendue temporairement et partiellement aux ETI**. On imagine mal la mobilisation de l'État en faveur des ETI s'accompagner d'un retrait en la matière. Au contraire, les ETI devraient pouvoir bénéficier de la garantie des investissements de développement pour leurs acquisitions, en prolongation des prêts participatifs.

La mission considère en outre que la garantie publique, directe ou indirecte, devrait être exclusive des garanties personnelles ou surabondantes que les établissements financiers bénéficiaires imposent pourtant souvent.

Bale II devrait réduire le volume de capitaux réglementaires correspondant au risque de défaut des PME et inciter les banques à tarifier le crédit en fonction du risque. La suppression du plafond d'usure aurait d'ailleurs déjà dû se

traduire par une offre plus ouverte. Mais l'oligopole bancaire n'y semble pas disposé, limitant la marge de risque à 250 points de base, contre souvent 600 dans les pays anglo-saxons.

La création d'un ou de plusieurs **guichets de financement plus coûteux** pour les entreprises sans fonds propres, avec garanties modulées, tels que ceux qu'offrent, directement ou en cas de défaut constaté du système bancaire, la KfW en Allemagne et le SBA aux États-Unis, pourrait alors s'avérer nécessaire.

Sans doute les prêts participatifs d'Oséo et les obligations convertibles de la Caisse des dépôts sont-ils un pas dans cette voie, rendu possible par les besoins de la relance. Il convient de rappeler que la KfW accorde aux entreprises allemandes dont le chiffre d'affaires est inférieur à 500 millions d'euros jusqu'à 50 millions d'euros en prêt privilégié avec une garantie à 90 %, et aux plus grandes, jusqu'à 300 millions d'euros, garantis jusqu'à 70 %.

Une marge d'adaptation de l'offre d'Oséo existe donc, sur la base de ses performances reconnues dans le traitement de crise, et il serait opportun de consolider son rôle de **banque de l'entreprise de croissance, focalisée autour de la mise en œuvre d'une palette large et réactive d'appuis, grâce à un réseau reconnu en régions.**

#### **Le FSI s'est donné pour objectif d'accompagner le développement :**

- des petites et moyennes entreprises de croissance pour lesquelles il participe au financement en fonds propres *via* le programme France investissement (entreprises de valeur inférieure à 100 millions d'euros) ;
- des entreprises de taille moyenne (valeur d'entreprise comprise entre 100 millions et 2 milliards d'euros) qui disposent d'un potentiel de création de valeur, notamment parce qu'elles maîtrisent des technologies innovantes ou peuvent bâtir des positions de leader, pour lesquelles il joue un rôle de catalyseur de développement et d'innovation.

**La stratégie du FSI s'élabore progressivement. Sa communication n'est pas encore assez explicite.** Les premiers dossiers acceptés ou refusés laissent incertains en tout cas de nombreux chefs d'entreprise. Les autres fonds, consolidation liée à la Médiation du crédit, sectoriels, continuation de France investissement, etc., ajoutent aux incertitudes. De sorte que les chefs d'entreprise, les élus, les pouvoirs publics locaux... frappent à toutes les portes.

Le FSI veut être à la fois un « investisseur avisé », au sens où l'entend Bruxelles, et un intervenant socialement responsable. La compatibilité des deux positions est incertaine, au stade de l'investissement sans doute, mais plus crûment encore au stade, encore lointain il est vrai, de la sortie.

Si le FSI intervient selon des modalités différentes de celles des fonds « privés » – durée, taux de retour sur investissement, pacte d'actionnaire, gouvernance –, il peut avoir un rôle d'émulation utile. Ainsi sa participation aux fonds sectoriels, de l'automobile par exemple (FMEA), donne à ces fonds un caractère plus « patient ». Si en revanche il subordonnait son intervention à celle des fonds classiques, son apport ne serait que quantitatif.

Pour autant, l'expérience des sociétés de développement régional, aux exceptions près, n'incite pas à s'écarter trop du chemin d'alignement entre des investisseurs institutionnels et des investisseurs privés expérimentés qui assument la gestion en partie sur leurs fonds propres.

Son caractère public peut à la fois prêter à suspicion, mais aussi lui conférer un rôle de tiers de confiance pour favoriser les rapprochements, apprivoiser les entrepreneurs à l'ouverture de leur capital.

Il serait sans doute opportun de préciser et de communiquer davantage, moins sur les conditions d'éligibilité ou d'intervention, qui doivent rester souples et liées aux évolutions des marchés, que sur la stratégie. La mission suggère que les ETI devraient être un enjeu privilégié dans les diverses formes de leur développement, notamment au sortir de la crise. Une ligne de clarification de la stratégie du FSI pourrait être de participer directement ou avec les autres fonds aux acquisitions de restructuration, pour, en cinq ans, porter une centaine d'ETI à la taille critique, par acquisitions et implantations.

Le FSI devrait s'appuyer sur des référents qui connaissent ces entreprises. Un créneau mal couvert encore serait celui des opérations internationales de développement, comme les mènent les fonds stratégiques mondiaux. Sa connaissance et celle de la Caisse des grandes entreprises et de leurs conseils seraient sans doute de nature à entretenir un compartiment spécialisé dans les *spin-offs*, bien difficile à implanter sinon.

---

### **Propositions pour clarifier le rôle des guichets publics**

- *Dédier prioritairement le FSI à la réorganisation en sortie de crise autour d'ETI pivots et spin-offs.*
  - *Organiser un accès au crédit par une tarification en fonction du risque, le cas échéant, en substitut de la place en cas de refus, comme aux États-Unis ou en Allemagne.*
  - *Prolonger les dispositifs de garantie institués au titre de la crise chez Oséo et ouvrir la garantie au développement aux ETI.*
  - *Cantonner les garanties personnelles demandées par les banques si elles bénéficient d'une garantie ou d'un cofinancement public.*
- 

### **Assurer la liquidité du financement des entreprises**

La crise de liquidité qui affecte ces différents circuits, largement compensée par l'ouverture de guichets publics, amène à s'interroger sur la meilleure stratégie de ces derniers en sortie de crise et sur la relance des sources de financement plus banales, même si les exonérations fiscales en sont souvent le levier.

Les institutionnels français diminuent leurs investissements dans les entreprises sans attendre Solvabilité II. La dette publique mondiale joue son rôle d'éviction. L'intégration de France investissements qui apporte des ressources aux fonds adhérents à sa charte d'intervention dans le FSI a fait douter – à tort – de son maintien au-delà de 2012. La sortie du capital développement ne semble pas plus aisée. Le « second tour » est communément présenté comme une expérience plus traumatisante que l'ouverture initiale. Plusieurs entreprises sont « collées » à la Bourse de Paris, sans pouvoir sortir. Or l'ouverture du capital adaptée à une ETI familiale doit permettre une entrée/sortie aisée, car les besoins sont variables en fonction des sauts de développement.

Le financement des entreprises, et des ETI en particulier, souffre ainsi d'une défaillance de bouclage. Même s'il ne concerne que des volumes limités au regard des encours, peut-être 5 à 10 milliards d'euros par an.

Dans le même temps, des volumes importants de fonds défiscalisés ne sont pas employés. Une marge subsiste donc, qui pourrait se dégeler, sans doute si des garanties supplémentaires étaient assurées (frais...).

La méthode de l'orientation « politique » aux institutionnels, leur impartissant des objectifs de financement des entreprises, a fait l'objet de tentatives marquées par des résultats inégaux, en 2004 puis en 2007. Au demeurant, les normes prudentielles de Solvabilité II risquent de handicaper la France qui ne dispose pas de fonds de pension exonérés des contraintes de Solvabilité II. Ainsi les assureurs qui disposent d'une ressource d'épargne longue avec 1 330 milliards d'euros d'encours d'assurance-vie, seront-ils définitivement dissuadés des placements sur des titres privés.

Il importe donc de clarifier dans le sens le plus favorable aux spécificités françaises le cadre posé par Solvabilité II. Le Gouvernement s'y emploie. Une prise de conscience accentuée des conséquences de ces négociations serait sans doute opportune.

---

### **Solvabilité II : effets sur les investissements des assureurs dans les entreprises**

Lancée au début des années 2000, la directive Solvabilité II va refondre entièrement le cadre prudentiel européen du secteur de l'assurance en se substituant fin 2012 au régime Solvabilité I, issu de directives anciennes élaborées dans les années 1970. Tout en maintenant un niveau élevé de protection des assurés, Solvabilité II vise ainsi à moderniser les exigences prudentielles et à harmoniser le cadre européen de l'assurance.

- **Solvabilité II offrira un cadre prudentiel globalement plus satisfaisant**

Le nouveau cadre prudentiel sera mieux adapté à la réalité du monde de l'assurance en favorisant une meilleure gestion des risques.

Le régime prudentiel Solvabilité I est relativement frustré : les exigences de capital imposées aux assureurs sont forfaitaires et se basent sur les seuls éléments des passifs. Au contraire, les exigences de capital sous Solvabilité II seront mieux réparties en fonction de la nature et de l'importance des risques, au passif comme à l'actif.

Cette meilleure appréciation par les entreprises d'assurance des risques qu'elles sont en mesure de supporter permettra une utilisation plus large des techniques modernes de gestion du risque et des innovations de marché : techniques de gestion actif-passif, modèles internes, titrisation, entre autres.

Par ailleurs, le nouveau cadre prudentiel sera plus harmonisé, réduisant par-là même l'arbitrage réglementaire et les distorsions concurrentielles au sein de l'Union européenne.

**• L'impact négatif de Solvabilité II sur la détention d'actions sera atténué par plusieurs mécanismes dont les paramètres font l'objet de négociations pour l'application de la directive**

La directive établit comme principe que le risque des actifs doit être mesuré à un an. Cet horizon est trop court pour les actions et conduit mécaniquement à pénaliser ce type d'investissement par rapport à d'autres jugés moins risqués à court terme. Si ce principe ne peut pas être remis en cause, les négociations sous la présidence française au deuxième semestre 2009 ont permis d'introduire plusieurs dispositifs qui permettront d'atténuer son impact.

Les mesures d'application de la directive – en cours de discussion jusqu'en octobre 2011 – permettront de définir les paramètres exacts associés à ces dispositifs qui impacteront in fine le coût exact de la détention d'actions.

– Le mécanisme anti-procyclicité dit « dampener pilier I » permet une modulation de  $\pm 10$  points de base de la charge en capital en fonction de la position dans le cycle afin d'éviter que les entreprises vendent leurs titres en cas de chute brutale des cours. La mesure d'application correspondante doit déterminer la période de référence de ce mécanisme.

– Le mécanisme anti-procyclicité dit « dampener pilier II » consiste à accorder, pour une période définie et dans des conditions particulières, une dérogation à l'exigence de fonds propres en cas de baisse exceptionnelle sur les marchés financiers. La mesure d'application en jeu consiste à déterminer la durée maximale de cette dérogation et à définir les conditions bien particulières de son utilisation.

– L'approche « duration » permettra d'alléger la charge en capital pour les activités « retraite » de long terme exercés sous le régime Solvabilité II : en application d'une mesure dérogatoire obtenue par la France, les actions détenues en représentation des produits de retraite individuels et collectifs disposant d'un avantage fiscal bénéficieront d'un taux de chargement réduit. La mesure d'application consiste en la détermination de ce taux de chargement.

Par ailleurs, les mesures d'application s'attacheront à déterminer le taux de chargement pour les actions cotées et non cotées ainsi que les paramètres de tous les facteurs en jeu.

La France continuera de veiller à ce que la déclinaison technique de la directive Solvabilité II protège efficacement les assurés, préserve la compétitivité des entreprises françaises et leur capacité à financer de façon stable et sur le long terme l'économie européenne.

Pour autant, les choix du Gouvernement pour **réamorcer le financement « normal » des entreprises de croissance**, en sortie de crise, ne sont pas aisés. D'abord, s'il accepte de lever des ressources supplémentaires, il accroît son besoin de refinancement de type OAT, concurrent des besoins de financement des entreprises. Les financements normaux doivent donc se substituer progressivement aux guichets de crise ou impliquer de difficiles réorientations des dépenses fiscales afin d'orienter les flux vers les entreprises, sans déstabiliser les épargnants au risque de réduire l'épargne longue.

Les besoins des entreprises pourraient ainsi être couverts de plusieurs manières combinables. L'assurance-vie, qui assure 55 % de l'épargne longue avec 1 350 milliards d'euros et dont plus de la moitié des actifs sont placés dans les entreprises, est nécessairement au cœur du dispositif.

Un léger déplacement au sein des 10 % de ses placements en actions françaises, et plus encore, entre les obligations internationales et les émissions collectives, que préconise la mission au bénéfice des entreprises françaises de croissance, semble à portée. La méthode de l'orientation « politique » aux institutionnels, leur impartissant des objectifs de financement des entreprises, a fait l'objet de tentatives marquées par des résultats inégaux, en 2004 puis en 2007. Les assureurs ont ainsi augmenté leurs engagements de 14 milliards d'euros pour le financement des entreprises innovantes entre 2003 et 2009. À ce jour, seulement 8 milliards d'euros sont effectivement investis.

La FFSA préconise de conforter l'épargne longue, c'est-à-dire principalement l'assurance-vie, face aux risques de taux qui se dessinent, dont l'effet pourrait être accentué par l'âge moyen des contrats. Elle recommande une option qui allongerait de 4 ans la durée des contrats, en échange de la suppression de la fiscalité résiduelle à 8 ans (IR de 7,5 %). Cet allongement moyen des contrats gérés serait, en outre, de nature à compenser certains effets de Solvabilité II, au moins globalement.

Elle propose, en contrepartie ou en continuité, de simplifier les contrats DSK et NSK, autour d'un investissement minimum de 5 % dans les capitalisations moyennes ou les entreprises de croissance non cotées. La FFSA en attend une augmentation des flux investis dans les entreprises de 8 milliards d'euros, dont 400 millions d'euros dans les entreprises de croissance. Cela impliquerait en outre une harmonisation de la fiscalité ISF entre ce dispositif et les autres supports d'investissements dans les entreprises.

La mission s'interroge sur l'opportunité d'augmenter la part que l'assurance-vie occupe dans l'épargne longue des Français par un avantage fiscal supplémentaire. L'ancienneté du portefeuille, dont 61 % des contrats ont plus de 8 ans et 43 % plus de 12 ans, semble dessiner un important effet d'aubaine. Un nouvel avantage fiscal aurait d'ailleurs comme effet paradoxal de rendre encore moins attractifs les contrats dédiés au financement des entreprises de croissance.

En revanche des leçons devraient être tirées des performances inégales de ces contrats – dits DSK et surtout NSK. Sans que rien ne permette d'anticiper les réactions des épargnants, un contrat simplifié, qui comporterait, comme seule obligation en contrepartie de l'exonération finale, l'investissement à l'entrée

d'au moins 10 à 20 % en obligations mutualisées, fonds d'investissement dédiés et actions de capitalisation moyenne, pourrait orienter environ 3 milliards d'euros par an vers les entreprises de croissance. D'une certaine manière, la réalisation des craintes qu'exprime la FFSA pour justifier sa proposition donnerait de meilleures chances de succès à ce nouveau fonds.

**Un rehaussement prudentiel des prêts aux entreprises, des investissements en Bourse ou dans les fonds d'investissement**, permettrait aux institutionnels de les classer au niveau des OAT dans leurs profils prudentiels. Il ne s'agirait pas d'une variante de la « banque de l'industrie » ou « des entreprises ». Les institutionnels resteraient les investisseurs. Une garantie publique leur assurerait une sécurité OAT et un rendement de base légèrement inférieur à celui des OAT. Les entreprises de croissance sont performantes ou se vendent, de telle sorte qu'un boni est probable, qui pourrait être réparti entre la rémunération de la garantie publique et un intéressement des investisseurs. Cette répartition pourrait être mise aux enchères entre ces derniers pour le quantum de ressources à affecter aux investissements dans les entreprises de croissance. L'État accrédi-terait ainsi le potentiel des entreprises de croissance, qui, s'il se vérifiait, lui éviterait une charge financière excessive. Ce dispositif pourrait aussi faire levier sur le placement par les institutionnels du contrat dédié *supra* esquissé.

L'investissement dans et des institutions de retraite par capitalisation – 130 milliards d'euros – PERP, PERCO et PERE, dont la négociation des modalités de Solvabilité II devrait permettre l'emploi au soutien des entreprises, pourrait être favorisé par une exonération améliorée, ou une option de sortie en capital qui contribuerait à leur attrait, dans les limites de l'emploi raisonnable de l'épargne individuelle pour la retraite, même complémentaire.

La **Caisse des dépôts**, qui s'est engagée à contribuer à la liquidité du marché financier parisien des valeurs moyennes, devrait en outre annoncer pour au-delà de 2012 un **programme d'abondement ou de co-investissement avec des fonds de développement, liés par une charte**. Le programme américain SBIC, qui prêtait aux fonds pour augmenter leur taille, pourrait servir d'exemple. Les fonds du livret de développement durable sont très convoités.

La constitution par de grandes entreprises, ou des filières, de **fonds de développement destinés à accompagner la restructuration de sortie de crise** est déjà développée dans l'orbite du FSI – automobile, bois, etc. Des fonds de garantie sont expérimentés par certaines professions, ainsi de l'UIMM en Midi-Pyrénées qui en a confié la gestion à Oséo. Ces dispositifs pourraient inspirer d'autres expériences, surtout si des avantages fiscaux semblables à ceux des particuliers s'appliquaient aux entreprises contributrices, le cas échéant, *via* des fondations d'intérêt général.

Ces financements complémentaires en amont seraient aussi bien affectés aux prêts bancaires à moyen et long terme, aux fonds de capital investissement, qu'à la Bourse des actions et des obligations. La canalisation des fonds ISF-PME vers Alternext, possible, n'est pas effectivement organisée et pourrait être élargie aux ETI, dans le cadre de la négociation dite « SBA européen boursier », engagée par la ministre de l'Économie. En contrepartie, les fonds pourraient lever des

ressources en Bourse, si le régulateur du marché s'avère en mesure d'assurer la qualité nécessaire de l'information financière.

L'incertitude qui prévaut dans l'esprit des chefs d'entreprise au sortir de la crise sur la pérennité du financement de leur développement justifie un discours politique, moins en termes de guichets spécifiques, que pour dessiner les conditions de réamorçage des financements.

---

### **Propositions pour donner de la liquidité globale au financement des entreprises**

- Assurer le recyclage des fonds disponibles dans les différents circuits de financement.
  - Assurer la compatibilité de Solvabilité II avec le financement des entreprises par la négociation avisée des modalités d'application de la directive.
  - Le recyclage des PERP et PERCO sous diverses formes et les fonds de retraite par capitalisation prioritairement vers le financement des entreprises.
  - Des aménagements du régime d'assurance-vie :
    - la création d'un véhicule d'assurance-vie plus long ou d'une option de prolongation ;
    - un rehaussement au niveau OAT des investissements dans les fonds et à la Bourse par un opérateur public.
  - La création d'un véhicule dédié au financement des entreprises de croissance.
  - L'encouragement à des fonds d'entreprises ou de filières semblables à ceux créés dans l'aéronautique, l'équipement automobile, les biotechnologies, le bois...
  - L'orientation des fonds du livret de développement durable.
-



---

# Conclusion

---

---

## Du concept à la marque

Il appartiendra aux pouvoirs publics sans doute, mais, au premier rang, aux entreprises concernées, de se saisir de la marque « ETI » et d'en faire un levier d'attraction des jeunes diplômés, des chercheurs, des cadres, des capitaux, des prêts, des marchés et des marges, car « ETI » pourrait être un atout de marketing collectif pour les ETI, aussi efficacement que les entreprises allemandes ont valorisé le *Mittelstand*.

Du fait des contraintes européennes, mais aussi sans doute de l'économie en réseaux de connaissances, l'essentiel de cet enjeu va en effet reposer sur la mobilisation des entreprises concernées autour de l'objet qu'elles constituent afin de lui donner :

- du poids vis-à-vis des autres entreprises, de l'État, et de l'Europe ;
- de la visibilité vis-à-vis de leurs partenaires mondiaux, des chercheurs, des diplômés, des marchés financiers...

Sans doute « ETI » n'est-il pas un vocable très attrayant, mais « moyen » ne l'est pas davantage et la « taille humaine » s'applique à d'autres entreprises. Les métaphores animales ont été épuisées. La mission suggère de se fonder sur la présence mondiale et locale à la fois, qui en paraît la caractéristique la plus significative et la plus porteuse aussi.

Par ailleurs, la remontée des préoccupations des PME et ETI de croissance serait plus efficace, si, en complément des structures traditionnelles, elles jouaient de leur notabilité locale.

- 
- *Connaître les ETI : chantiers statistiques.*
  - *Promouvoir durablement le concept ETI.*
  - *Développer une marque « ETI » : lancer un appel à marque sur le thème « implantation locale, ambition globale ».*
- 

Les ETI cristallisent les atouts et handicaps de la croissance en France. Au travers de l'analyse de leurs besoins, la mission s'est trouvée confrontée à l'ensemble des problématiques du développement, comme précipitées.

Les mesures que la mission préconise ont donc à la fois un caractère expérimental, car elles sont susceptibles d'être étendues au tissu économique, et

un effet de levier, car elles devraient entraîner les acteurs économiques dans un cycle vertueux. L'organisation de la coopération entre les entreprises et leur environnement sur un mode partenarial, l'encadrement de la charge administrative et de l'imposition régaliennne par le contrat, la diversification de relations proactives entre l'État et les entreprises dans les territoires, l'institution d'un Médiateur des entreprises, seraient autant d'approches et d'outils pour renforcer le maillon fragile de l'économie française : les ETI.

---

# Annexes



# Repérage, caractéristiques et performances des entreprises de taille intermédiaire <sup>(1)</sup>

---

## 1. ETI : une définition récente et un repérage difficile

Malgré des tentatives de définition des entreprises « médianes » à la fin des années 1990, la notion d'entreprise de taille intermédiaire (ETI) apparaît relativement nouvelle en France. Elle résulte de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 (art. 51), et a été définie plus précisément par décret le 18 décembre 2008.

**Sont ainsi qualifiées d'entreprises de taille intermédiaire, les entreprises :**

- **qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises ;**
- **dont l'effectif est compris entre 250 et 5 000 personnes ;**
- **dont le total de bilan n'excède pas 2 milliards d'euros ;**
- **et dont le CA demeure inférieur à 1,5 milliard d'euros.**

Le plancher des 250 personnes se réfère au plafond de 250 personnes appliqué à de nombreux dispositifs en cohérence avec la définition européenne de la PME. La limite supérieure à 5 000 personnes a été choisie pour que l'effectif salarié de l'ensemble des ETI soit équivalent à celui des grandes entreprises (GE) et que le secret statistique soit préservé pour ces dernières <sup>(2)</sup>.

(1) Cette annexe a notamment pour source le dossier sur les ETI du rapport 2009 de la CPCI.

(2) Rapport du Conseil national de l'information statistique sur la définition des catégories d'entreprises, novembre 2008.

Tableau 1. **Les différentes catégories d'entreprises**

Chiffre d'affaires millions d'euros	Total du bilan millions d'euros	Effectif salarié de l'entreprise				
		de 0 à 9	de 10 à 49	de 50 à 249	de 250 à 4 999	5000 et plus
moins de 2	quelconque					
2 à moins de 10	moins de 2	Micro	Petites	Moyennes	Entreprises de taille intermédiaire	Grandes
	plus de 2					
10 à moins de 50	moins de 2	Micro				
	2 à 10					
50 à moins de 1 500	plus de 10					
	moins de 2	Micro	Petites			
	2 à 10					
	10 à 43					
1 500 et plus	plus de 43					
	moins de 2	Micro	Petites	Moyennes		
	2 à 10					
	10 à 43					
	43 à 2 000					
	plus de 2 000					

Source : CNIS, Rapport du groupe de travail sur la définition des catégories d'entreprises, novembre 2008.

La LME a en outre renouvelé le traitement statistique des entreprises en France en se fondant sur la définition de l'entreprise par le règlement (CEE) n° 696/93 du Conseil du 15 mars 1993 relatif aux unités statistiques d'observation et d'analyse du système productif dans la Communauté, c'est-à-dire « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes ». Les statisticiens traitaient jusqu'alors les unités légales. Ce nouveau parti correspond à une montée en puissance des organisations en groupe d'entreprises depuis 20 ans.

Cette novation induit cependant une relative incertitude sur les populations considérées. En effet, s'il est relativement simple d'identifier des relations à l'intérieur d'un groupe de manière ascendante, il est plus difficile de « profiler » des groupes, c'est-à-dire d'en séparer les unités organisationnelles relativement autonomes. Ce profilage est en cours, mais nécessite un travail important de l'INSEE et des groupes considérés. Il devrait aboutir dans un à deux ans et il pourrait alors en résulter une augmentation du nombre et de l'importance des ETI par la prise en compte dans cette catégorie d'entreprises de certaines divisions opérationnelles de groupes. Il n'est pas certain d'ailleurs que cette extension corresponde au souhait du législateur...

Dans l'approche « ascendante », quand l'on considère une unité légale appartenant à un groupe, les données relatives à une tête de groupe ou à un groupe sur le territoire français sont accessibles, celles concernant les groupes étrangers ne le sont pas, ce qui conduit donc à un traitement différencié selon la nationalité du groupe.

Des problèmes de « double compte » sont également rencontrés : il peut arriver qu'un groupe réalise une forte partie de son chiffre d'affaires en

intragroupe avec par exemple une organisation séparant filiales de production et filiales de commercialisation. Dans ce cas, il faudrait pouvoir travailler sur les comptes consolidés au niveau français ; or, pour l'instant, seuls les comptes consolidés « monde » sont, en général, disponibles. Le même type de difficulté se rencontre pour les capitaux propres.

La catégorie des ETI n'existe dans aucun autre pays européen et n'est pas reconnue par l'Union européenne dans les régimes d'aide aux entreprises. Elle commence cependant à faire référence dans l'action publique en France et, partant, dans les relations entre la France et l'Union : ainsi les dispositifs du plan de relance de l'économie généralement applicables jusqu'à la fin de 2010 – cofinancement et garantie – lui ont-ils été étendus.

De nombreuses autres segmentations sont ou ont été utilisées, qui distinguent généralement un segment entre 200-250/500-1 000 salariés. Ainsi, l'Allemagne définit la PME sous un plafond de 500 mais module des dispositifs d'aide au-delà de 2 000. Le volet concernant les marchés publics du *Small Business Act* américain (SBA) s'applique en fonction du positionnement concurrentiel dans un secteur donné, sous réserve d'un plafond d'emplois de 500 à 1 500 ou de chiffre d'affaires variable selon les secteurs. Le plafond de 2 000 personnes est appliqué en France pour certaines dispositions fiscales (FCPI, déduction des pertes à l'étranger) ainsi que pour certaines aides publiques (aides Oséo Innovation, anciennes aides du ministère de l'Industrie). La COFACE, quant à elle, distingue entre grands comptes et autres à partir d'un chiffre d'affaires de 75 millions d'euros. L'avis du Conseil économique, social et environnemental (CESE) retient la cible des 250/500, ce qui en ramène l'effectif à 1 300, dont 260 indépendantes. Oséo a repéré 4 600 ETI, dont 2 800 seraient hors groupe et 1 500 entreprises industrielles, dont 900 hors groupe.

L'analyse réalisée par la DGCIS à partir des données INSEE 2007 comptabilise 2 836 000 PME, 4 703 entreprises de taille intermédiaire, 268 grandes entreprises<sup>(1)</sup>. Les ETI emploient 21 % de l'effectif salarié (hors agriculture, activités financières et administration). Une étude plus détaillée des ETI est en cours à la DGCIS, grâce à une enquête réalisée auprès de chacune d'elles par IPSOS ; plusieurs mois seront nécessaires pour collecter les données et les analyser. La Banque de France et Oséo sont également en train d'exploiter leurs données pour mieux cibler la population des ETI. Les chiffres obtenus convergeraient vers un nombre d'ETI compris entre 3 000 et 6 000, sous réserve du profilage et de la meilleure prise en compte des liens internationaux.

(1) « Les entreprises de taille intermédiaire » in Rapport CPCI 2009.

---

## **2. Des entreprises qui jouent un rôle important dans l'économie française**

### **Une part importante de l'économie française**

Les données macroéconomiques disponibles sur les ETI en 2007 montrent leur importance dans l'économie française (*cf. infra* graphique 3).

Elles représentent en effet :

- 4 700 entreprises ;
- 21 % de l'emploi salarié total, 33 % de l'emploi salarié industriel ;
- 25 % du CA total et 31 % du CA à l'export ;
- 23 % des investissements ;
- 26 % de la dépense interne de R&D (enquête RD 2006 du MESR).

Le poids des ETI apparaît donc équivalent à celui des autres catégories d'entreprises (PME et grandes entreprises) pour les effectifs salariés qu'elles emploient, les investissements et le chiffre d'affaires qu'elles réalisent. Par opposition, les ETI représentent un poids substantiel dans les exportations françaises (31 %) et l'innovation (26 % de la DIRDE) par rapport aux PME, même s'il reste inférieur à celui des grandes entreprises (respectivement 53 % et 62 %).

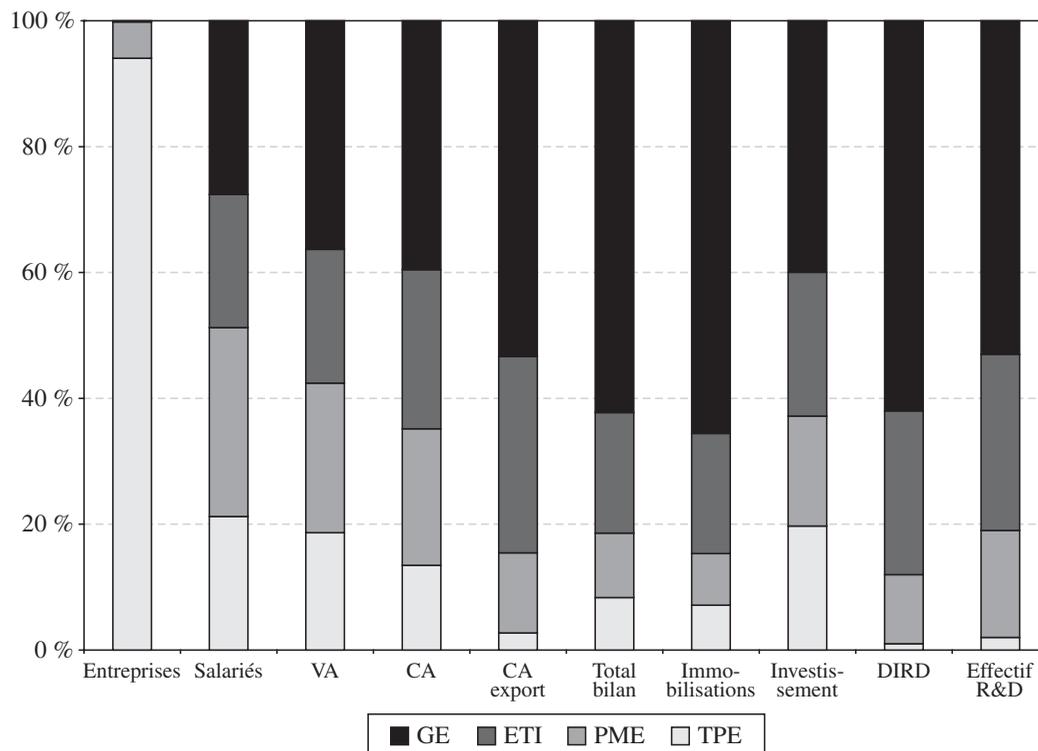
### **Des ETI ancrées dans les territoires, le long terme et l'humain**

Les ETI jouent un rôle particulier dans l'animation économique des territoires. Le dirigeant de l'ETI est souvent un notable dans sa région, mais il est encore « accessible ». C'est en général un « enfant du pays » qui est reconnu par ses salariés et l'environnement local comme ayant réussi. Il est souvent impliqué dans la vie associative et professionnelle (CCI, CJD, APM, MEDEF). Très souvent, également, il anime ou fait partie de réseaux sociaux de chefs d'entreprise et de responsables économiques, culturels et politiques qui assurent une mutualisation des expériences et des soutiens. Vivant sur le territoire de son entreprise, et en connaissant personnellement la plupart des salariés, il lui est particulièrement difficile de les licencier dans des périodes de crise. Ainsi le recours au chômage partiel a été très important dans des départements comme la Vendée, où les ETI familiales sont nombreuses. Dans cette logique, les entreprises familiales, construites avec des visions à long terme, s'opposent à des entreprises dont les critères de décision sont les rendements financiers à plus court terme, et qui sont prêtes à jouer la carte de la mobilité pour optimiser leurs résultats.

Cet ancrage présente parfois certaines entraves à la croissance. Ainsi, la détention personnelle par les dirigeants familiaux, ou *via* une SCI dédiée, de l'immobilier nécessaire pour l'exploitation peut freiner des regroupements industriels opportuns. La gestion des effectifs peut peser sur la rentabilité.

L’aller-retour entre le local et le mondial peut être déstabilisant. Mais, en termes de développement du tissu économique, les ETI sont un atout qui a sans doute été trop longtemps négligé.

Graphique 3. **Poids des ETI dans les grands indicateurs économiques**



Source : INSEE LIFI/DIANE 2007 – SUSE 2007. Champ : France entière – Hors agriculture, activités financières et administration : les activités financières sont exclues parce que le filtre utilisé sur le CA et le total de bilan s’applique. Le concept d’entreprise tel qu’il est décrit dans le décret d’application de la LME est ici approché par les groupes. En d’autres termes, un groupe formé de trois filiales (PME) de 200 personnes sera compté comme une ETI de 600 personnes. Les entreprises sont les sociétés indépendantes et les groupes (partie résidente) :

- micro-entreprises : moins de 10 personnes et CA ou total de bilan inférieurs à 2 millions d’euros ;
- PME (petites et moyennes entreprises) : moins de 250 personnes et CA inférieur à 50 millions d’euros ou total de bilan inférieur à 43 millions d’euros ;
- ETI (entreprises de taille intermédiaire) : non-PME, occupant moins de 5 000 personnes et CA inférieur à 1,5 milliard d’euros ou total de bilan inférieur à 2 milliards d’euros ;
- GE (grandes entreprises) : toutes les autres entreprises.

Les données concernant la dépense intérieure de R&D (DIRD) sont issues des réponses à l’enquête RD 2006 du ministère de la Recherche et de l’Enseignement supérieur et concernent donc un plus petit échantillon d’ETI (1 100 entreprises), *a priori* à plus forte intensité de R&D.

## **La dynamique des entreprises : des ETI importantes pour l'emploi**

Le groupe Economix (laboratoire de recherche CNRS-université Paris-X) réalise en ce moment une étude à la demande de la DGCIS pour étudier les profils longitudinaux des entreprises<sup>(1)</sup>.

Cette étude «de cohorte» des unités légales de plus de 10 personnes entre 1997 et 2007 montre que les unités les plus petites connaissent une plus forte croissance que les plus grandes : sur la période, le taux de croissance relatif moyen des sociétés de 50 à 249 salariés est de +3,1 %, tandis qu'il n'est que de +1 %, pour les sociétés de 250 à 4999 salariés et de -0,4 %, pour les sociétés de 5000 salariés et plus.

Parmi les 4900 ULTI (unités légales de taille intermédiaire) identifiées en 2007, 47 % l'étaient déjà en 1997, et plus de 40 % le sont devenues par croissance à partir du segment 50-249. Les sociétés qui vont devenir ULTI montrent dès 1997 des caractéristiques annonciatrices de leur développement (productivité, CA/tête, frais de personnel/tête...).

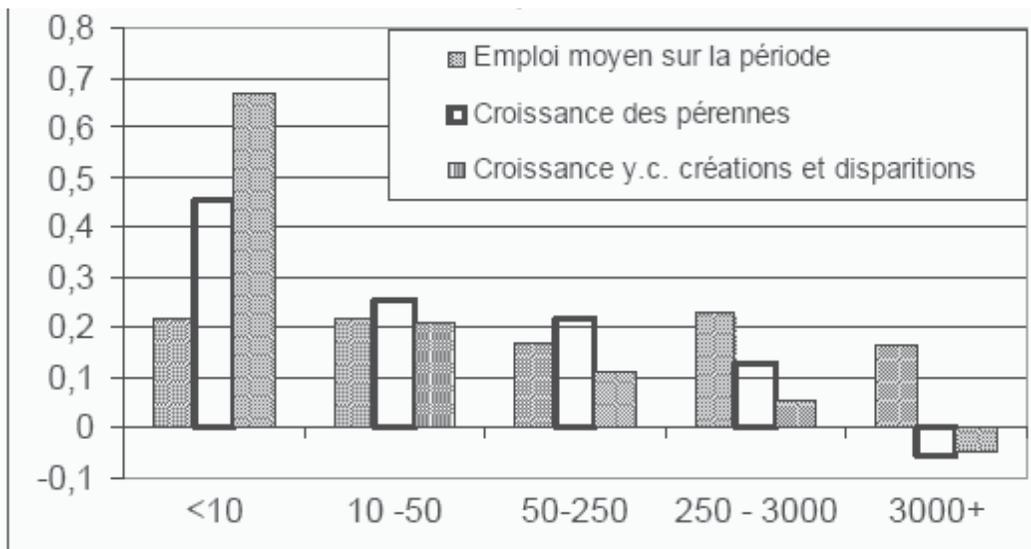
Cette étude a recherché quelles étaient les variables jouant un rôle important dans la croissance des unités légales : l'appartenance à un groupe, la taille initiale et le secteur font partie des plus déterminantes. La croissance se fait le plus souvent au détriment de la rentabilité, au prix d'un endettement fort, aux limites de l'orthodoxie financière. Des aides publiques importantes sont corrélées avec une croissance forte, mais cependant un effet de saturation se constate au-delà d'un certain montant d'aide.

La dynamique des entreprises est un facteur déterminant dans la création d'emplois comme le montrent les travaux de C. Picart<sup>(2)</sup>. Ils fragilisent considérablement les analyses statiques par taille d'entreprise qui ne prennent pas en compte les fusions/acquisitions et changements de n° SIRENE des entreprises. Il en ressort qu'une part importante de la création d'emplois provient de la création de TPE. Une deuxième part de cette création d'emplois provient de la croissance rapide d'un faible nombre d'entreprises qui passent d'une catégorie à l'autre : 5 % seulement des entreprises assurent 50 % de la création d'emplois : ce sont les «gazelles» mises en avant notamment par J.-P. Betbeze dans son rapport au Conseil d'analyse économique (CAE), lesquelles sont majoritairement des PME qui déploient à la fois croissance interne et externe.

(1) Economix, « Analyse comparée des caractéristiques des entreprises moyennes et de taille intermédiaire », étude pour la DGCIS.

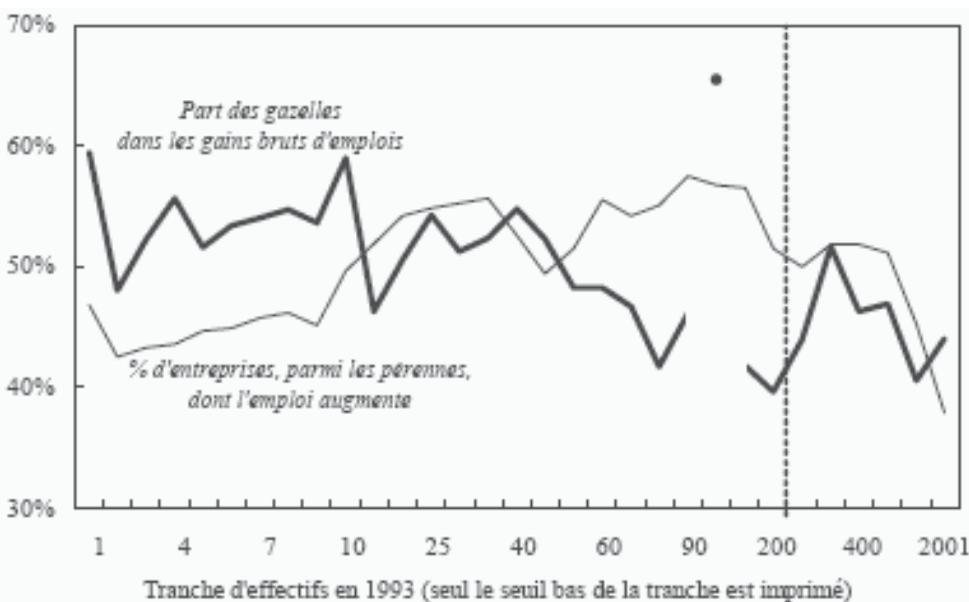
(2) C. Picart, INSEE, présentation pour le CAE, « PME et création d'emplois », 2007.

Graphique 4. **Poids des tranches de taille dans l'emploi et dans la croissance de l'emploi entre 1994 et 2004**



Source : C. Picart, INSEE, présentation pour le CAE, « PME et création d'emplois », 2007.

Graphique 5. **Poids des gazelles dans les gains bruts d'emplois**



**Lecture :** 50 % des entreprises ayant en 1993 entre 250 à 300 salariés (l'abscisse indique le seuil bas de la tranche d'effectifs), gagnent de l'emploi entre 1993 et 2003. Les gazelles de cette tranche de taille (5 % des entreprises, 5/50=10 % des entreprises en croissance) réalisent 44 % des gains bruts d'emplois.

**Note :** (\*) Point aberrant lié au regroupement par un grand groupe industriel de 83 000 de ses salariés sur une entreprise (unité légale) qui n'en avait en 1993 que 136.

Source : C. Picart, INSEE, présentation pour le CAE, « PME et création d'emplois », 2007.

---

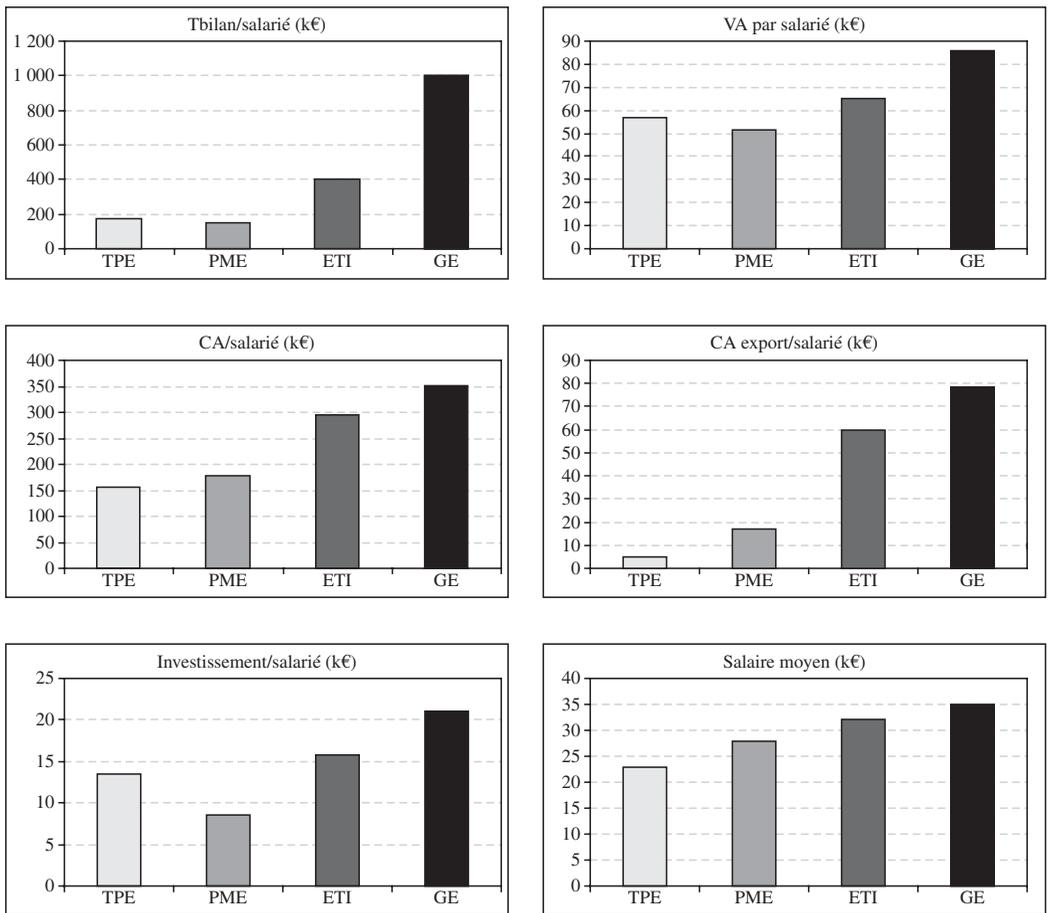
### **3. Les ETI : des entreprises aux performances intermédiaires entre PME et grandes entreprises, avec une différenciation à l'exportation**

La plupart des fonctions support sont à leur portée, l'exportation aussi et souvent la R&D, du moins en période de croisière. Elles rémunèrent au même niveau que les GE en moyenne, mais ne peuvent cependant entretenir en interne les compétences support et commerciales les plus pointues. Elles rencontrent des difficultés en cas de rupture, notamment lors d'un développement important. Les seuils sociaux sont moins prégnants. La relation avec les banques, la distribution et les GE est plus équilibrée.

#### **Performances des ETI**

On observe pour tous les paramètres de performance (VA, CA, CA export, total bilan, investissements, rémunérations, *cf.* graphique 6) ramenés au nombre de salariés que les ETI se positionnent de manière intermédiaire entre PME et grands groupes, avec une nette particularité pour ce qui est des exportations : alors que le rapport ETI/PME est de 1,7 pour le CA/salarié, il est de 3,5 pour le CA à l'export/salarié. Le taux d'exportation des ETI (20 %) est proche de celui des grandes entreprises (24 %) et deux fois supérieur à celui des PME (9 %). On évoque souvent la taille critique des ETI pour expliquer cette performance. La causalité peut être inverse et l'exportation, plus probablement l'implantation internationale, protégerait la croissance de l'entreprise. En effet, les exportations des ETI dont la tête de groupe est située à l'étranger représentent 63 % des exportations des ETI, expliquant la grande majorité de la surperformance à l'exportation des ETI.

**Graphique 6. Performances des entreprises/salariés pour les différentes classes de taille (2007)**

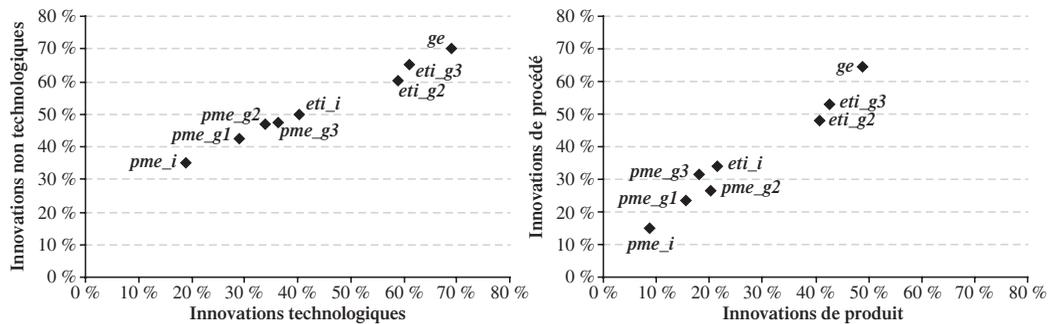


Source : INSEE, Suse et enquête liaisons financières.

## La R&D et l'innovation

Comme pour d'autres paramètres, les ETI apparaissent comme intermédiaires entre PME et grands groupes, néanmoins peut-être plus proches des grands groupes que des PME.

Graphique 7. **Part des entreprises ayant développé des innovations entre 2002 et 2004**



*pme\_i* = pme indépendantes

*pme\_g1* = pme contrôlées par un groupe de moins de 250 salariés

*pme\_g2* = pme contrôlées par un groupe de 250 à 5 000 salariés

*pme\_g3* = pme contrôlées par un groupe de plus de 5 000 salariés

*eti\_i* = eti indépendantes

*eti\_g2* = eti contrôlées par un groupe de moins de 5 000 salariés

*eti\_g3* = eti contrôlées par un groupe de plus de 5 000 salariés

*ge* = grandes entreprises

Champ : Unités légales de 10 salariés et plus du secteur manufacturier (hors organismes publics de recherche, institutions sans but lucratif et centres hospitaliers universitaires).

Données : SESSI (Enquête CIS4) et INSEE (Enquête LiFi).

Source : Dhont-Peltraut E. (2009), « Les entreprises de taille intermédiaire : un potentiel d'innovation à développer ? », La Note de Veille, n°131, Centre d'Analyse Stratégique.

Une étude récente réalisée par le ministère de la recherche<sup>(1)</sup> à partir de son enquête annuelle R&D analyse les caractéristiques de la R&D des entreprises de taille intermédiaire. Les 1 100 ETI ayant répondu à l'enquête présentent des dépenses internes de R&D (DIRDE) égales à 2,7 % de leur CA, réparties entre recherche fondamentale (7 %), recherche appliquée (48 %) et développement expérimental (45 %). Cette répartition donne plus de poids au fondamental que dans le cas des PME (hors TPE) ou des grandes entreprises ayant répondu à l'enquête. Ces entreprises bénéficient de financements publics qui couvrent 14 % de leur DIRDE et qui ont principalement pour origine le ministère de la Défense. Cependant ces aides sont concentrées sur les plus grandes des ETI (segment 2 000-4 999 salariés). Elles bénéficient de 32 % du total des aides publiques à la R&D (hors CIR) versées aux entreprises pour leur R&D, alors même qu'elles ne réalisent que 26 % de la DIRDE nationale.

(1) Note d'information, « Le potentiel R&D des entreprises de taille intermédiaire », MESR/DGRI/SIES, E. Dhont-Peltraut, É. Pfister, décembre 2009.

**Tableau 2. Principales caractéristiques des différentes catégories d'entreprises engagées dans des activités internes de R&D en 2006**

	Micro-entreprises	Petites et Moyennes Entreprises	Entreprises de Taille Intermédiaire	Grandes entreprises	Ensemble des entreprises
Effectif salarié moyen	5	62	734	21 571	451
Chiffre d'affaires moyen (M€)	0,4	10,2	210,6	6 572,6	129,9
Chiffre d'affaires à l'exportation moyen (M€)	0,0	0,3	40,4	2 162,3	35,9
DIRD moyenne (M€)	0,2	0,7	5,7	173,6	3,7
Nombre moyen de chercheurs (ETP)	2,1	5,5	28,2	698,1	17,9
CA/salarié (K€)	82	166	287	305	288
CA à l'exportation/CA (%)	0,3	3,0	19,2	32,9	27,6
DIRD/CA (%)	45,7	6,8	2,7	2,6	2,9
Recherche fondamentale/DIRD (%)	7,4	4,6	6,9	4,0	4,9
Recherche appliquée/DIRD (%)	58,0	59,6	48,4	36,3	42,3
Développement expérimental/DIRD (%)	34,6	35,8	44,7	59,7	52,8

Champ : Entreprises (unités légales indépendantes ou groupes de sociétés) ayant au moins un chercheur en équivalent temps-plein.

Données : MEN-MESR-DEPP-C2 (enquête RD) et INSEE (enquête LiFi).

Source : Dhont-Peltraut E. et E. Pfister (2009), « Le potentiel R&D des entreprises de taille intermédiaire », Note d'Information, n° 09-27, MESR/DGRI/SIES.

**Tableau 3. Importance et nature des financements publics reçus par les différentes catégories d'entreprises engagées dans des activités internes de R&D en 2006**

	Part des financements publics dans la DIRDE	Nature des financements publics reçus			
		Financements Défense	Grands programmes technologiques	Crédits incitatifs des ministères et organismes	Autres financements civils <sup>(*)</sup>
	en %	en % du total de chaque catégorie d'entreprises			
Microentreprises	19,4	6,8	0,0	82,1	11,1
Petites et Moyennes Entreprises	8,4	14,2	2,6	71,7	11,5
Entreprises de Taille Intermédiaire	14,0	65,4	20,4	10,8	3,4
Grandes entreprises	10,6	77,8	17,2	3,8	1,2
<i>Ensemble des entreprises</i>	<i>11,4</i>	<i>67,3</i>	<i>16,7</i>	<i>13,0</i>	<i>3,0</i>
<i>Montant des aides versées à l'ensemble des entreprises (M€)</i>	<i>2 741</i>	<i>1 844</i>	<i>459</i>	<i>357</i>	<i>81</i>

(\*) Financements en provenance des collectivités territoriales et des associations.

Champ : Entreprises (unités légales indépendantes ou groupes de sociétés) ayant au moins un chercheur en équivalent temps-plein.

Données : MEN-MESR-DEPP-C2 (enquête RD) et INSEE (enquête LiFi).

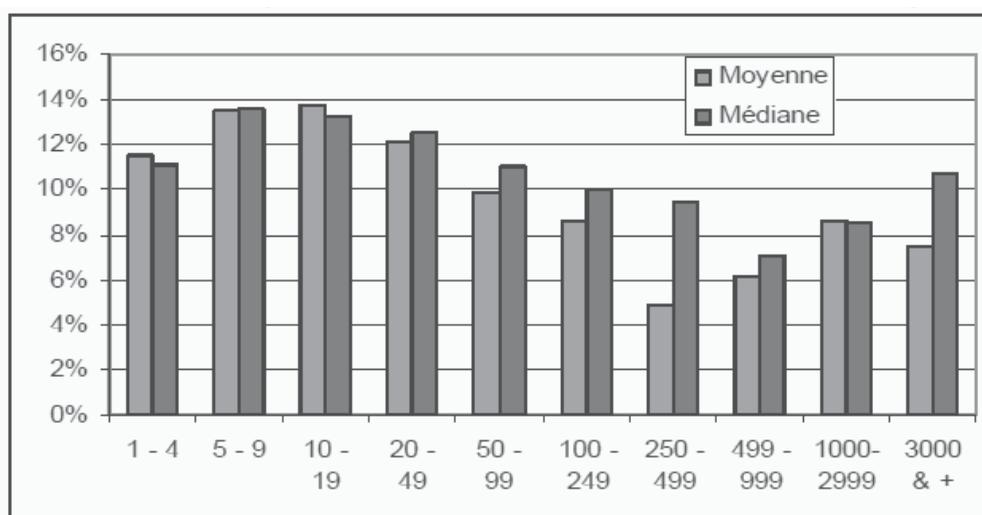
Source : Dhont-Peltraut E. et E. Pfister (2009), « Le potentiel R&D des entreprises de taille intermédiaire », Note d'Information, n° 09-27, MESR/DGRI/SIES.

## La performance des ETI en rentabilité d'exploitation est encore incertaine

Les travaux d'analyse du Centre d'analyse stratégique (CAS)<sup>(1)</sup> mettent en évidence une rentabilité d'exploitation minimale pour les entreprises de 250 à 1 000 personnes (cf. graphique 8). Plusieurs explications sont proposées :

- faible séparation entre revenu de l'entreprise et de l'entrepreneur pour les TPE ;
- faible intensité capitalistique et besoins en investissement élevés ;
- rationnement du crédit élevé : forts besoins de trésorerie contre instabilité conjoncturelle et incitation à l'autofinancement (Chertok, Malleray, Pouletty, 2009) ;
- besoins en fonds de roulement élevés.

Graphique 8. **Rentabilité d'exploitation en fonction de la taille des entreprises**



Source : Picart C. (2008), «Les PME françaises : rentables mais peu dynamiques ?», Série des documents de travail de la Direction des études et Synthèses Économiques, n° G 2008 /1, INSEE.

Les données disponibles aujourd'hui sur les « entreprises », au sens LME, ne permettent pas d'aller plus loin pour l'étude des ETI. L'étude des données des unités légales peut être biaisée par la répartition au sein des groupes des masses financières. Ainsi, par exemple, il est courant que la tête de groupe porte les dettes et/ou l'immobilier de l'ensemble du groupe, ce qui fausse l'analyse sur les immobilisations ou les aspects financiers. Les politiques d'allocation des ressources et des actifs au sein des groupes reposent souvent sur des stratégies d'optimisation fiscale ou financière. Ces incertitudes pèsent sur l'appréciation de la rentabilité relative des ETI.

(1) Audition CAS, E. Dhont-Peltrault et R. Seve, 19 novembre 2009.

## 4. Des performances très hétérogènes entre les ETI

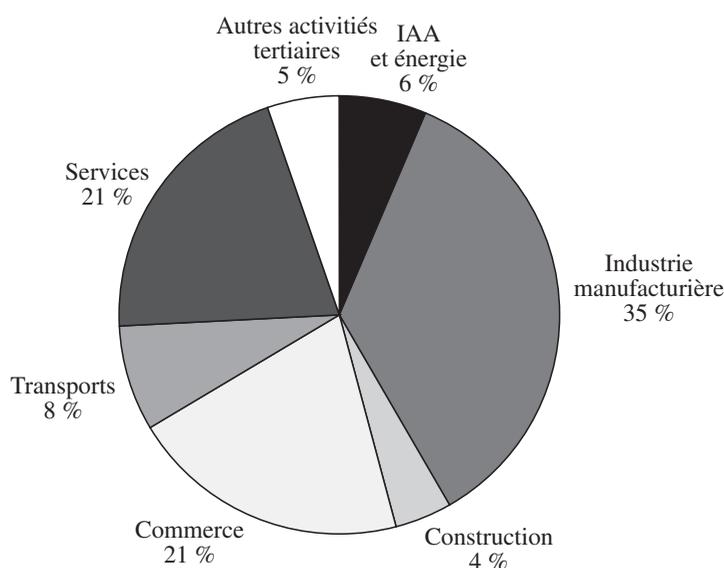
### Des différences sectorielles et régionales

Selon les secteurs, la notion de « moyenne » ou « grande » entreprise n'a pas le même sens. Certains États l'ont reconnu, comme les États-Unis qui appliquent le SBA avec des limites d'effectifs différentes selon les secteurs.

Les ETI sont plus nombreuses dans l'industrie manufacturière et les activités marchandes. Ceci correspond probablement à des secteurs où une certaine taille critique est nécessaire pour réaliser des économies d'échelle, et amortir les coûts fixes engendrés par l'activité.

Elles sont plus nombreuses dans le Nord et l'Ouest de la France, ce qui correspond aux régions les plus « industrielles ».

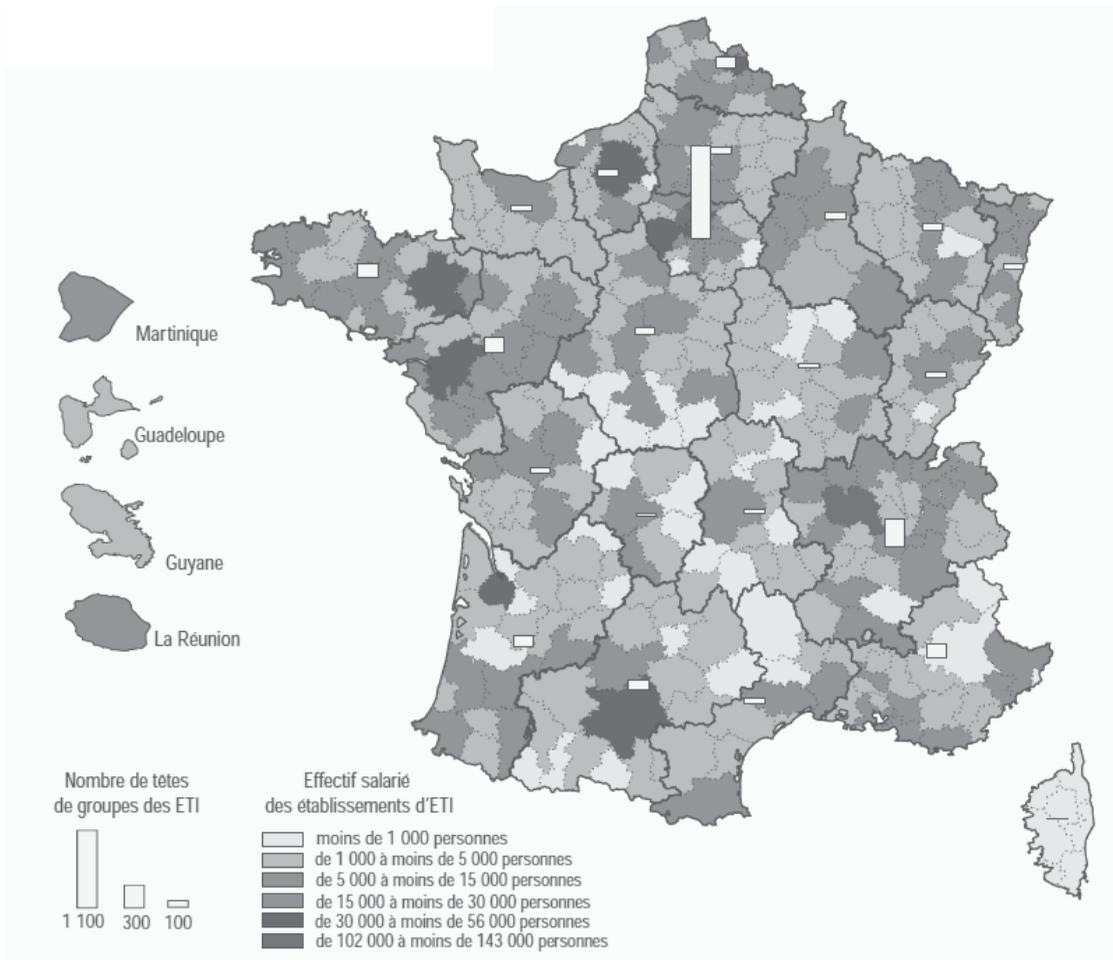
Graphique 9. **Les secteurs d'activité des ETI<sup>(1)</sup>**



Champ : ETI du secteur marchand hors agriculture et activités financières.  
Source : INSEE, Ficus et LIFI – Diane 2007, calcul DGCIS.

(1) « Les entreprises de taille intermédiaire » in Rapport CPCI 2009 précité.

Graphique 10. **Répartition des ETI sur le territoire**



Champ : ETI du secteur marchand hors agriculture et activités financières.  
 Source : INSEE, Sirene et LIFI – Diane 2007, calcul DGCIS.

## Des différences selon la taille des entreprises

Tableau 4. Répartition des ETI par taille

	Entreprises		Salariés			Valeur ajoutée			Exportations			Sociétés composant l'entreprise	
	nombre	%	milliers	%	moyenne par entreprise	milliards d'euros	%	moyenne par entreprise (millions d'euros)	milliards d'euros	%	moyennes par entreprise (millions d'euros)	nombre total	nombre moyen par entreprise
<b>Ensemble des ETI</b>	<b>4576</b>	<b>100</b>	<b>2823</b>	<b>100</b>	<b>617</b>	<b>187</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>40 149</b>	<b>9</b>
moins de 250 salariés	959	21	136	5	142	16	9	17	28	16	30	5 389	6
de 250 à 349 salariés	1 132	25	332	12	293	19	10	17	14	8	12	6 074	5
de 350 à 499 salariés	829	18	345	12	416	21	11	26	15	9	18	6 758	8
de 500 à 999 salariés	969	21	665	24	687	44	23	45	41	24	43	9 569	10
de 1 000 à 1 999 salariés	433	9	603	21	1 393	39	21	90	37	21	84	6 730	16
de 2 000 à 4 999 salariés	254	6	742	26	2 921	47	25	186	39	23	155	5 629	22

Champ : ETI du secteur marchand hors agriculture et activités financières.  
Source : INSEE, Ficus et LIFI – Diane 2007, calcul DGCIS.

On compte une proportion non négligeable d'ETI de moins de 250 salariés en France, ce qui est lié tout d'abord aux effectifs non français de ces ETI pour lesquels des données sont disponibles, mais aussi à des entreprises d'effectifs inférieurs qui franchissent les seuils de bilan ou de chiffre d'affaires.

63 % des ETI ont moins de 500 salariés, seulement 6 % en ont plus de 2000 : les ETI apparaissent plus près des PME que des grandes entreprises.

## Des différences selon la répartition du capital

Parmi les 4 600 entreprises retenues par la première étude de la DGCIS, on distingue en première analyse trois catégories comprenant environ :

- 400 entreprises « indépendantes » ou plus exactement « mono-société » (*cf. infra*, notion d'indépendance) ;
- 2 800 groupes français (siège en France) ;
- 1 400 filiales de groupes étrangers (siège/tête de groupe hors France).

Le nombre d'ETI « indépendantes » oscille selon les études entre 492 (chiffres Banque de France à partir de la base FIBEN) et 800 (chiffres Oséo). Au sens statistique, est considérée comme indépendante une entreprise qui n'est pas détenue à plus de 50 % par une autre entreprise. La réalité économique est bien sûr plus complexe et des études complémentaires seraient utiles qui prendraient en compte la diversité des liens entre entreprises.

Tableau 5. Répartition des ETI selon la structure de l'entreprise

	Entreprises		Salariés			Valeur ajoutée			Exportations			Sociétés composant l'entreprise	
	nombre	%	milliers	%	moyenne par entreprise	milliards d'euros	%	moyenne par entreprise (millions d'euros)	milliards d'euros	%	moyennes par entreprise (millions d'euros)	nombre total	nombre moyen par entreprise
<b>Ensemble des ETI</b>	<b>4576</b>	<b>100</b>	<b>2823</b>	<b>100</b>	<b>617</b>	<b>187</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>40 149</b>	<b>9</b>
ETI « françaises »	3 225	70	1 806	64	560	107	57	33	66	38	21	32 128	10
ETI « uni-sociétales »	396	9	137	5	345	8	4	19	6	3	15	396	1
Groupe de sociétés dont la tête est en France	2 829	62	1 669	59	590	100	53	35	60	35	21	31 732	11
Groupe de sociétés dont la tête est hors de France	1 351	30	1 017	36	753	80	43	59	108	62	80	8 021	6

Champ : ETI du secteur marchand hors agriculture et activités financières.  
Source : INSEE, Ficus et LIFI – Diane 2007, calcul DGCIS.

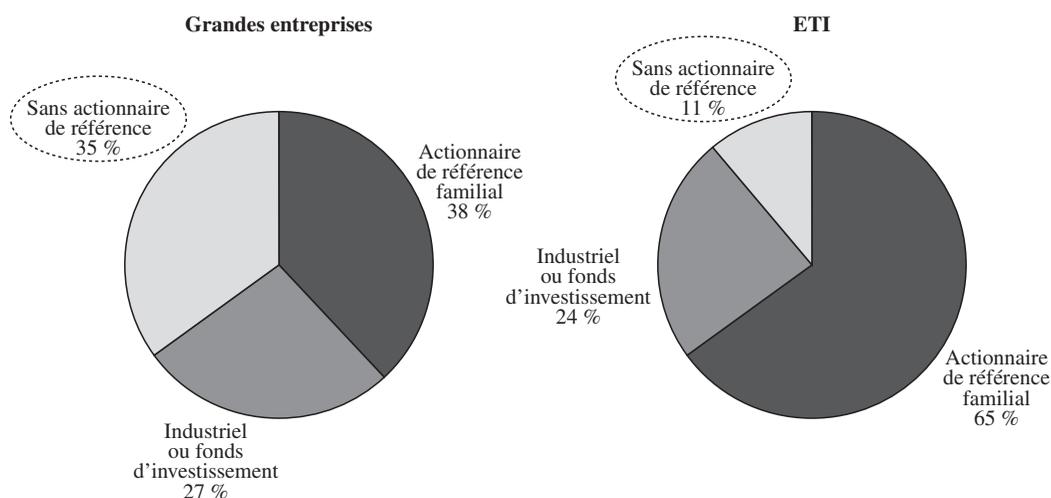
Depuis les années 1990, le nombre de groupes et d'entreprises appartenant à un groupe est en augmentation constante pour les unités légales de plus de 10 personnes. On compterait aujourd'hui moins de 5 % d'entreprises « indépendantes » de plus de 500 personnes, un résultat cohérent avec les données de la Banque de France. Ainsi les ETI sont organisées majoritairement sous forme de groupe, avec une moyenne de 8 sociétés par ETI, un nombre qui augmente avec l'effectif du groupe.

**Il ne faut pas confondre indépendance et caractère familial/patrimonial :** ce n'est pas parce qu'une entreprise a choisi une organisation en groupe que son contrôle échappe à ses fondateurs. Ainsi de nombreuses entreprises « familiales » ont choisi une organisation avec une tête de groupe/holding qui porte les charges financières et immobilières notamment pour des questions d'optimisation fiscale. Cette organisation en groupe peut également correspondre à des événements de croissance externe qui n'ont pas abouti à une fusion totale et où les entités acquises gardent une certaine identité ou même une certaine autonomie.

Parmi les 1 400 filiales de groupes étrangers peuvent d'ailleurs se trouver des sociétés dont l'activité est majoritairement située sur le territoire français, mais qui ont choisi une localisation différente de leur tête de groupe pour des questions de gouvernance, d'optimisation fiscale ou autre. Ces entreprises « étrangères » sont plus difficiles à étudier, car la statistique publique française n'a pas accès aux données sur ces entreprises en dehors du territoire français.

Les entreprises familiales sont particulièrement nombreuses parmi les ETI. Ainsi dans un échantillon d'ETI cotées étudiées par le FSI, 65 % ont un actionnaire de référence familial (qui contrôle au moins 5 % des actions et/ou joue un rôle dans la gouvernance de l'entreprise), alors que seulement 38 % des grandes entreprises ont un actionnaire de référence familial.

Graphique 11. Répartition des actions des entreprises cotées d'un échantillon du SBF 250



Source : analyse FSI.

Un certain nombre d'études, fondées sur les unités légales et non les entreprises au sens de la LME, montrent une meilleure performance des unités légales intégrées dans des groupes par rapport à celles qui sont indépendantes, notamment en termes de créations d'emplois. Cette surperformance est notamment observée au moment de l'intégration d'entreprises dans des groupes (C. Picart in *Une stratégie PME pour la France*<sup>(1)</sup>, étude de l'Observatoire des entreprises de la Banque de France : caractéristiques des entreprises de croissance, Lefillâtre, 2007, Étude Economix pour la DGCIS). Les flux internes au groupe, en financements et en emplois, expliquent pour partie cette surperformance. Un éventuel effet d'épuisement après un certain temps n'est pas encore assez étudié.

En parallèle à cette surperformance lors de l'intégration dans un groupe, il faut noter une meilleure performance des entreprises financées par le capital investissement, qui montrent une croissance de leur effectif de 6,6 % et de leur CA de 11 % entre 2005 et 2006, tandis que cette croissance est de 1,1 % pour les effectifs du secteur privé et de 4,3 % pour le PIB (données AFIC<sup>(2)</sup>). Ces résultats doivent cependant être nuancés par le biais d'une sélection : les entreprises dans lesquelles s'investit du capital investissement sont en effet sélectionnées pour leur potentiel de croissance, qui doit permettre à l'investisseur de générer un retour sur investissement suffisant. L'apport du capital investissement n'est pas seulement financier, mais également celui d'un regard extérieur sur l'entreprise, d'un « challenge » de son dirigeant, d'expériences et d'opportunités auxquelles l'entrepreneur seul ne peut accéder. Dans le cadre du programme France Investissement qui investit dans de nombreux fonds de capital investissement

(1) Rapport du CAE, *Une stratégie PME pour la France*, J.-P. Betbèze et C. Saint-Etienne, complément de C. Picart.

(2) Rapports annuels sur l'impact économique et social du capital investissement en France : études réalisées par l'AFIC et Ernst et Young ([http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra\\_rubriques\\_activiteperformance\\_statistiques\\_impacteconomieetsocialducapitalinvestissement.htm](http://www.afic.asso.fr/Website/site/fra_rubriques_activiteperformance_statistiques_impacteconomieetsocialducapitalinvestissement.htm)).

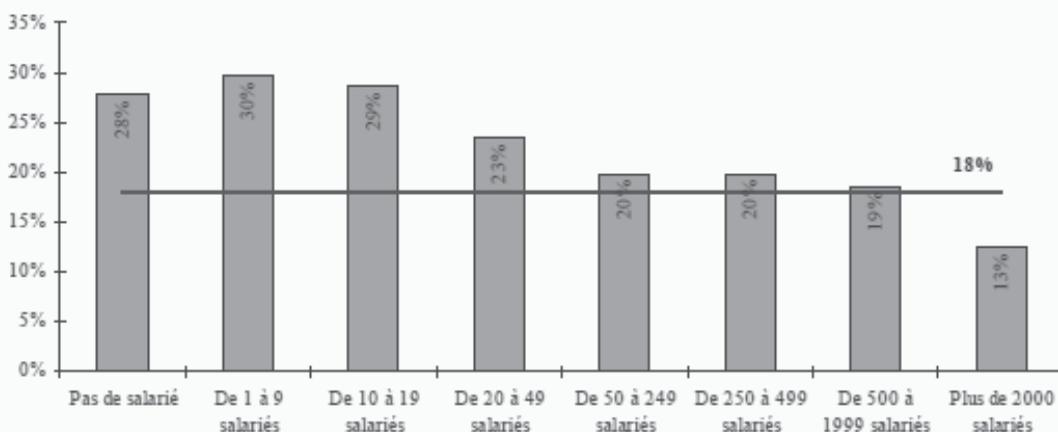
pour leur permettre d'atteindre une taille critique, CDC Entreprises met une offre de formation et de conseil à disposition des entrepreneurs pour les accompagner dans le processus de croissance. Dans le cas des LBO, les investisseurs organisent un management surdimensionné pour assurer la croissance de l'entreprise et le paiement des échéances de la dette.

## 5. Des entreprises qui subiraient un « pincement » spécifique des dispositifs fiscaux et sociaux

Le Conseil des prélèvements obligatoires a relevé que la croissance des entreprises était gênée par des prélèvements qui pèsent moins sur les grandes entreprises que sur les PME et surtout les entreprises de taille intermédiaire. Il a mis en avant un taux d'imposition implicite très inférieur pour les grands groupes par rapport à celui des PME ou des ETI (*cf.* graphique 12).

Il convient cependant de nuancer cette donnée au vu des résultats très différents présentés par l'Observatoire des entreprises de la Banque de France<sup>(1)</sup> : la part de l'État dans le revenu global des entreprises apparaît très proche quelle que soit la catégorie d'entreprise, avec une imposition supérieure pour les grandes entreprises (*cf.* graphique 13). Ces différences semblent liées à des consolidations différentes des résultats et des bilans des entreprises, selon qu'il s'agit de comptes sociaux français ou consolidés.

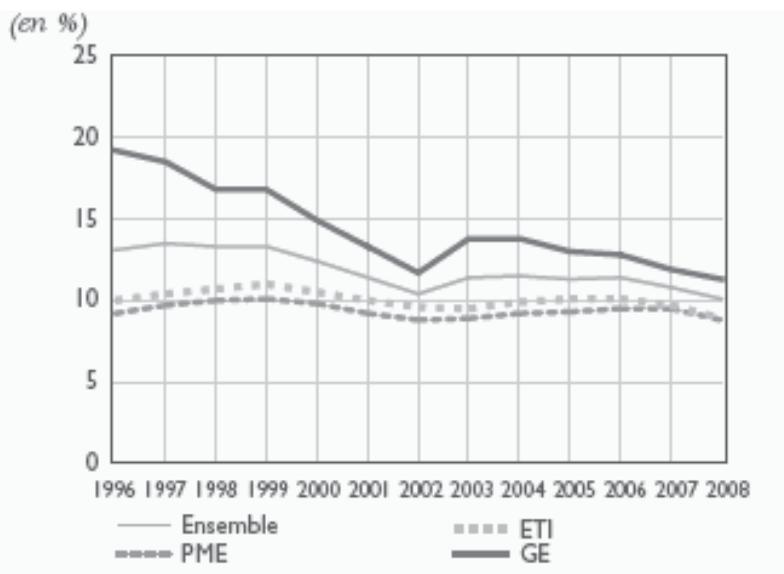
Graphique 12. **Taux implicite d'imposition par taille d'entreprise**



Source : CPO – d'après les données de la direction générale du Trésor et de la politique économique, issues de la Centrale des bilans.

(1) « La situation des entreprises en 2008, grandes entreprises, petites et moyennes entreprises : des profils différenciés face à la crise », *Bulletin de la Banque de France*, n° 178, 4<sup>e</sup> trimestre 2009, précité.

Graphique 13. **Part de l'État dans le revenu global par taille (impôts/revenu global)**



Champ : entreprises non financières non agricoles.  
 Source : Banque de France (bases FIBEN).

Les ETI ne bénéficient pas des exonérations fiscales et sociales réservées aux TPE et PME, qui par leur petite taille et leur nombre apparaissent peu rentables à contrôler. Les ETI n'ont pas les capacités d'optimisation fiscale dont disposent les grands groupes internationaux ; elles sont moins mobiles dans l'allocation géographique des ressources, la localisation des moyens et des résultats.

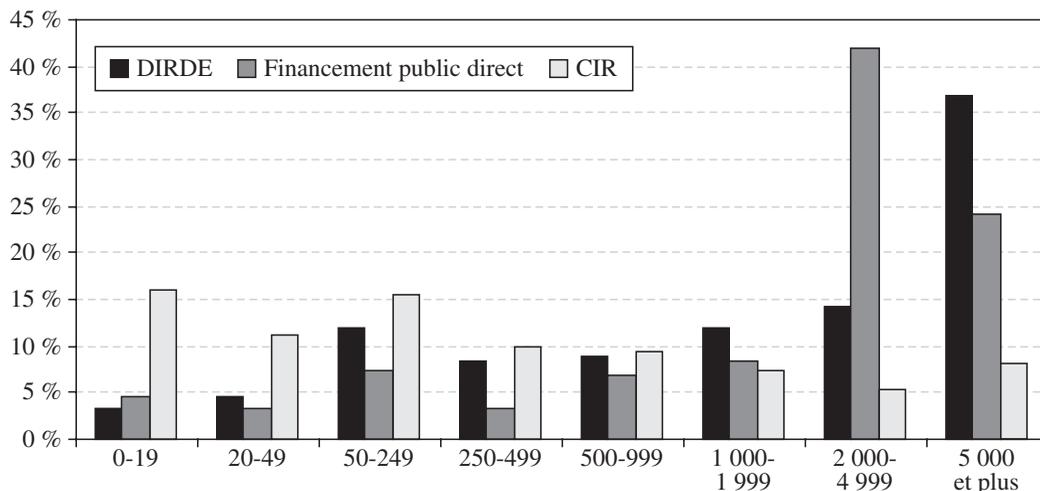
Tableau 6. **Incidence par taille d'entreprise des principales mesures d'allègement de l'IS**

	TPE (- 10 salariés)	PME (10 à 250)	ETI (250 à 2000)	Grandes entreprises (+ 2000)
Suppression de la contribution additionnelle	16,3	22,1	18,6	35,4
Exonération des plus-values de cessions	19,6	8,5	7,0	63,7
Suppression de l'IFA	27,3	50,5	11,2	10,6

Source : CPO, d'après données de la direction générale du Trésor et de la politique économique.

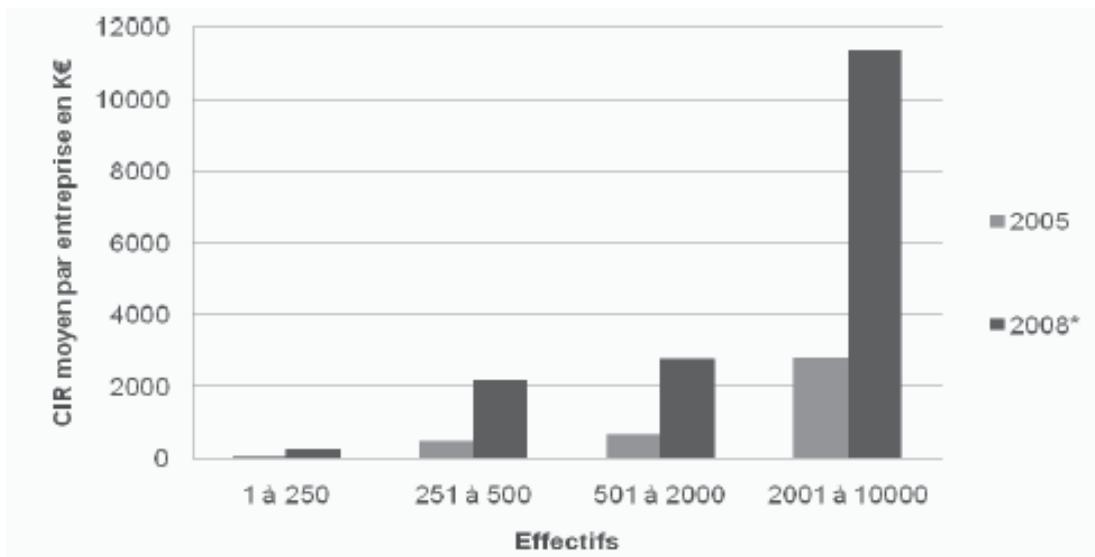
Les ETI, et tout particulièrement le segment 250-2000, apparaissent comme moins bénéficiaires d'aides publiques que les PME ou les grandes entreprises. La Commission européenne considère qu'il y a de facto une défaillance de marché en défaveur des PME et autorise donc les aides publiques. Les grandes entreprises savent avoir accès aux dispositifs spécifiques. Ainsi la plupart des aides d'Oséo et des collectivités locales sont réservées aux PME. Ceci peut être visualisé notamment dans le cas des aides à la R&D dans le graphique d'analyse du CAS présenté *infra*. Les récentes modifications du CIR ne devraient pas modifier fortement cette répartition qui pénalise les petites ETI.

Graphique 14. **Répartition de la DIRDE, du financement public direct et des créances CIR par taille d'entreprise (2006).**



Champ : entreprises ayant plus de 0,1 ETP de chercheurs.  
Source : MESR-DGESIP/DGRI-SIES.

Graphique 15. **Distribution du CIR par taille d'entreprise en 2005, et après la réforme de 2008 (prévisions)**



Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

---

## Conclusion

Au terme de cette analyse contrainte par la rareté des données fiables et spécifiques aux ETI, telles que définies par la LME, on peut retenir que les ETI ont :

- malgré leur effectif réduit, un poids économique non négligeable, entre 20 et 30 % de tous les grands indicateurs, un ancrage fort dans les territoires et un rôle important pour le développement économique local ;
- des performances intermédiaires entre celles des PME et des grandes entreprises, plus fortes cependant pour l'internationalisation, malgré leur toute récente visibilité et un traitement inéquitable par les dispositifs publics d'une part, l'absence des marges d'optimisation qu'offrent les grandes entreprises d'autre part.

Dans la dynamique des entreprises, les ETI correspondent, comme le dit Yvon Gattaz, à l'état adulte des PME patrimoniales. Elles ne pourront qu'exceptionnellement aller beaucoup plus loin – mais la marge de 250 à 5 000 salariés est déjà considérable – qu'au prix d'apports de capitaux et d'une nouvelle réorganisation qui risquent d'entraîner à terme la perte du contrôle de l'entreprise par l'entrepreneur.

Tant qu'elles sont ETI, elles constituent un pôle d'amarrage pour des PME de croissance afin de leur éviter une captation trop précoce par une grande entreprise.

L'efficacité des appuis publics à l'innovation et à l'internationalisation serait sans doute accrue s'ils prenaient davantage en compte des entreprises déjà armées pour réussir.

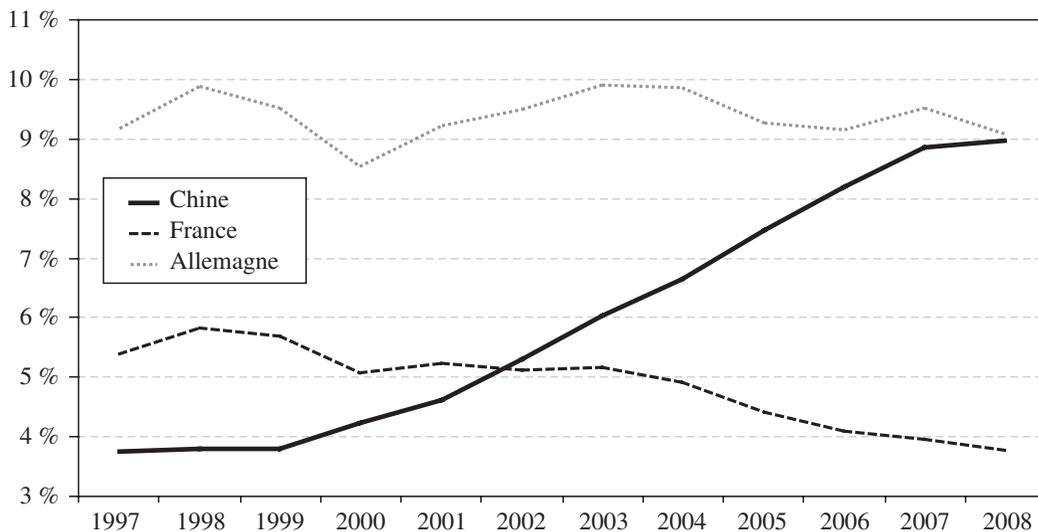


# L'internationalisation des entreprises allemandes

## 1. Des exportations beaucoup plus importantes

En 2007, les exportations allemandes ont atteint 969 milliards d'euros soit 2,5 fois plus que les exportations françaises. Dans le domaine des produits manufacturés, l'Allemagne maintient ses parts de marché dans le monde entre 1997 et 2008 malgré la montée en puissance de la Chine et des pays émergents. Elle accroît même légèrement ses parts de marché dans la zone euro (29 % en 2007 après 26 % en 1997). Sur cette même période, les parts de marché mondial de la France – comme celles des autres principaux pays d'Europe – ne cessent de décliner. La France perd également des parts de marché dans la zone euro (14 % en 2007 après 17 % en 1997).

Graphique 16. **Part de marché mondial de produits manufacturés (y compris IAA, en \$ courants)**



Source : OMC.

## Un plus grand nombre d'entreprises allemandes de + de 50 salariés

La France, avec 98 000 exportateurs en 2007, compte 3,5 fois moins d'entreprises exportatrices que l'Allemagne (348 000 entreprises exportatrices en 2007), soit un rapport de 2,8 à population équivalente. Cette différence est corrélée à un pourcentage des entreprises de plus de 50 personnes trois fois supérieur en Allemagne (cf. tableau 7).

## Une plus forte intensité à l'exportation des entreprises allemandes

Si l'on compare le montant moyen des exportations par entreprise, il est équivalent entre la France et l'Allemagne. Cependant la distribution statistique des exportateurs est différente entre la France et l'Allemagne<sup>(1)</sup> : le tableau 8 montre qu'en dehors de quelques très gros exportateurs français, il y a plus d'entreprises à haute intensité d'exportations en Allemagne (40 % exportent plus de 10 % de leur CA) qu'en France (33 %).

Quelle que soit la taille d'entreprise, les entreprises allemandes apparaissent plus « intensives en exportations » que leurs homologues françaises (cf. graphique 17).

Tableau 7. **Poids des différentes catégories de taille d'unités légales dans l'industrie manufacturière, en % (2007)**

		Tranche d'effectifs				
		Entre 1 et 9	Entre 10 et 19	Entre 20 et 49	Entre 50 et 249	250 ou plus
Nombre d'unités légales	Allemagne	60,5	21,3	7,8	8,4	2,1
	France	84,1	7,2	5,1	2,8	0,8
Chiffre d'affaires	Allemagne	2,2	3,5	4,0	18,5	71,8
	France	6,2	3,7	8,4	18,1	63,5
Nombre de salariés	Allemagne	5,0	8,0	7,4	25,3	54,3
	France	10,7	7,3	12,1	22,2	47,8

Source : Eurostat.

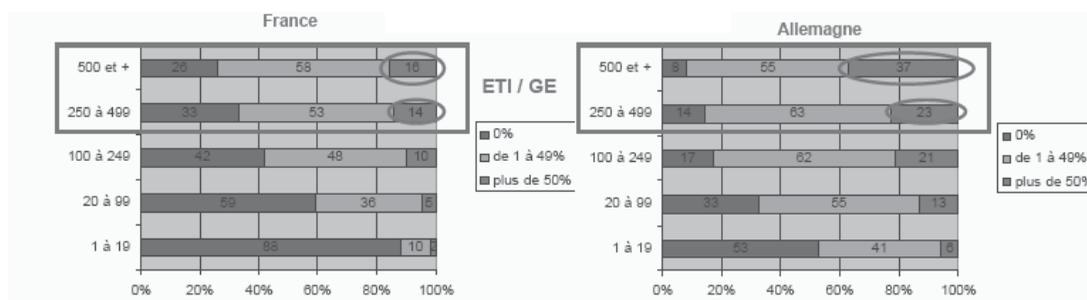
(1) T. Mayer et G. Ottaviano, « The Happy Few : The internationalisation of European firms – New facts based on firm-level evidence », *Bruegel Blueprint 3*, 2007.

Tableau 8. **Distribution des exportateurs par % du chiffre d'affaires (2003)**

	% exportateurs	% de firmes exportant plus de :				% du total des exportations par les entreprises exportant plus de :			
		5 % du CA	10 % du CA	50 % du CA	90 % du CA	5 % du CA	10 % du CA	50 % du CA	90 % du CA
Allemagne	59,3	46,9	40,3	11,9	1,0	99,5	98,5	73,6	6,0
France	67,3	41,2	33,0	9,0	1,4	93,6	95,1	49,2	9,7
Royaume-Uni	28,3	22,5	19,3	8,1	1,5	97,6	93,4	65,7	19,0
Italie	74,4	64,9	57,4	25,6	2,9	99,7	98,5	69,1	7,5

Source : EFIM (entreprises de plus de 20 salariés).

Graphique 17. **Part du CA réalisé à l'exportation selon la taille des entreprises. Comparaison France-Allemagne**



Source : note de la direction générale du Trésor et de la Politique économique, mars 2009.

La faiblesse française du nombre d'entreprises exportatrices s'explique également par une moindre compétitivité des entreprises. Elle semble liée à deux éléments :

- une progression des coûts de production en France, tandis qu'ils ont été comprimés par l'Allemagne lors de la mise en place de l'Agenda 2010 ;
- une différenciation de produits (compétitivité hors prix) et un positionnement de niche.

## 2. Une moindre compétitivité française...

### ... que résume l'opposition 35 heures/ Agenda 2010

La compétitivité-coût de l'Allemagne ne cesse de s'améliorer depuis 2000. Cette amélioration est particulièrement sensible depuis 2003, année du vote du programme «Agenda 2010» : maîtrise renforcée de la croissance des dépenses sociales (prestations prises en charge par l'assurance-maladie revues à la baisse,

système d'indexation des retraites moins généreux, incitations à la retraite par capitalisation) :

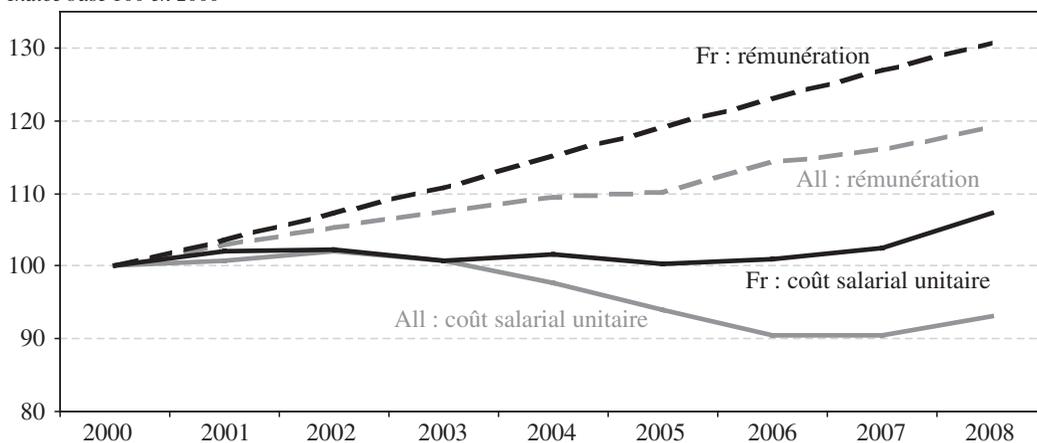
- baisse des charges sur les emplois peu qualifiés ;
- réduction de la durée de versement des allocations chômage et plus grande flexibilité du marché du travail.

L'analyse des courbes des coûts salariaux unitaires (le coût de la main-d'œuvre horaire rapporté à la productivité horaire du travail) montre que l'écart ne cesse de se creuser en faveur de l'Allemagne depuis 2004 : la nette baisse du coût salarial unitaire allemand à partir de cette période s'explique essentiellement par une moindre croissance des rémunérations en Allemagne, la hausse de la productivité du travail étant de même ampleur dans les deux pays. Dans le discours politique allemand, l'inquiétude face à un déficit public excessif, d'une part, et à des prélèvements obligatoires trop lourds sur les entreprises, d'autre part, est très marquée. Le choix affirmé est de réduire les prélèvements fiscaux et sociaux et les prestations associées (cas de l'assurance chômage, réforme prévue du système de santé publique). L'Allemagne est ainsi le seul pays européen à avoir fortement réduit les charges pesant sur les entreprises (- 4,6 % dans les années 1970) sur la période 1960-2006.

Les entreprises allemandes ont en outre délocalisé massivement leur production intermédiaire dans les pays de l'Europe centrale et orientale.

### Graphique 18. **Coût de la main-d'œuvre et coût salarial unitaire dans l'industrie manufacturière**

Indice base 100 en 2000



Source : Eurostat, comptes nationaux.

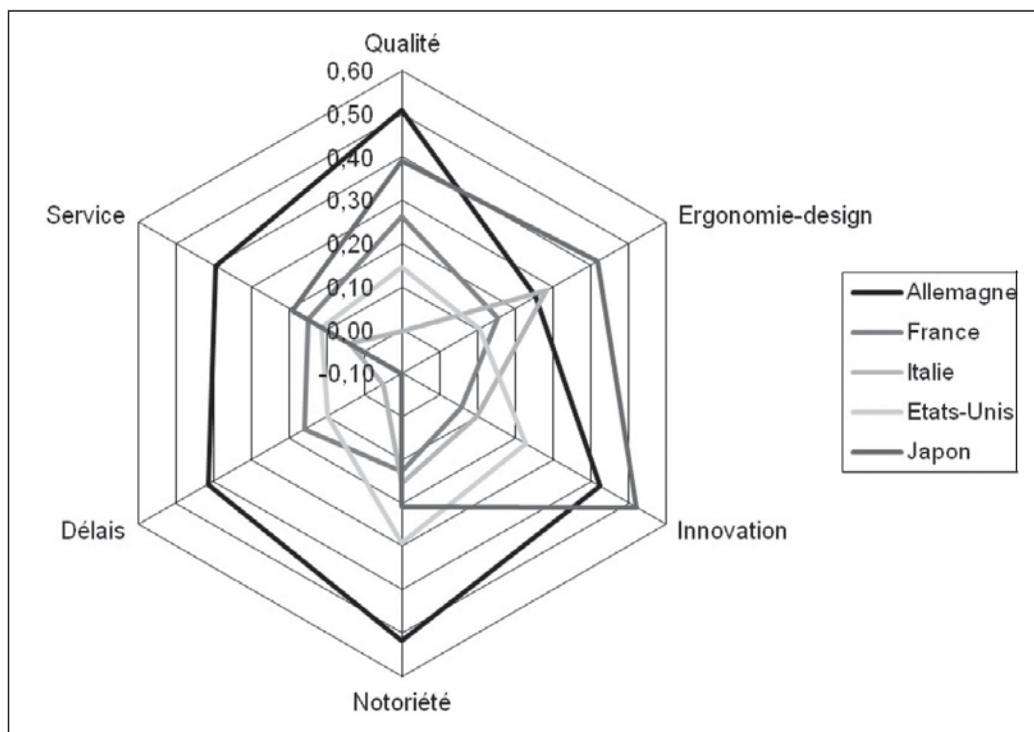
## **Une différenciation « produit » des exportations allemandes**

Les produits allemands sont en général considérés comme les meilleurs produits industriels mondiaux sur les critères hors prix : ils sont particulièrement appréciés pour leur qualité, pour le service client qui leur est associé et bénéficient de la meilleure notoriété internationale. Sur les critères hors prix, l'Allemagne se

situé au premier rang mondial quels que soient les grands types de produits suivants : biens de consommation, biens intermédiaires, biens d'équipement mécaniques, biens d'équipement électriques (cf. *infra* enquête Coe-Rexecode, 2008). Les entreprises se positionnent sur des marchés de niche (machines-outils spécifiques...) où elles sont des leaders mondiaux et peuvent fixer leurs prix de manière relativement libre, sans être affectées autant que les entreprises françaises par les variations des cours de change euro/dollar pour leurs prix de vente.

Les entreprises rencontrées par la mission correspondent à ce schéma avec un positionnement fort à l'export permis par une intervention sur des marchés de niche, une très forte importance accordée à la qualité, une constante recherche d'innovation, d'abord testée avec les clients allemands. Ces qualités résultent d'une attention portée aux besoins des clients et d'une capacité à développer des produits adaptés, qu'ils soient de niche ou de plus grande diffusion. Le soutien des grands groupes allemands qui privilégient leurs fournisseurs nationaux et ont une relation d'innovation partagée avec eux contribue à cette performance.

**Graphique 19. Note moyenne obtenue auprès des importateurs européens par critère hors prix sur l'ensemble des produits suivants : biens de consommation, biens intermédiaires, biens d'équipement mécaniques et électriques**



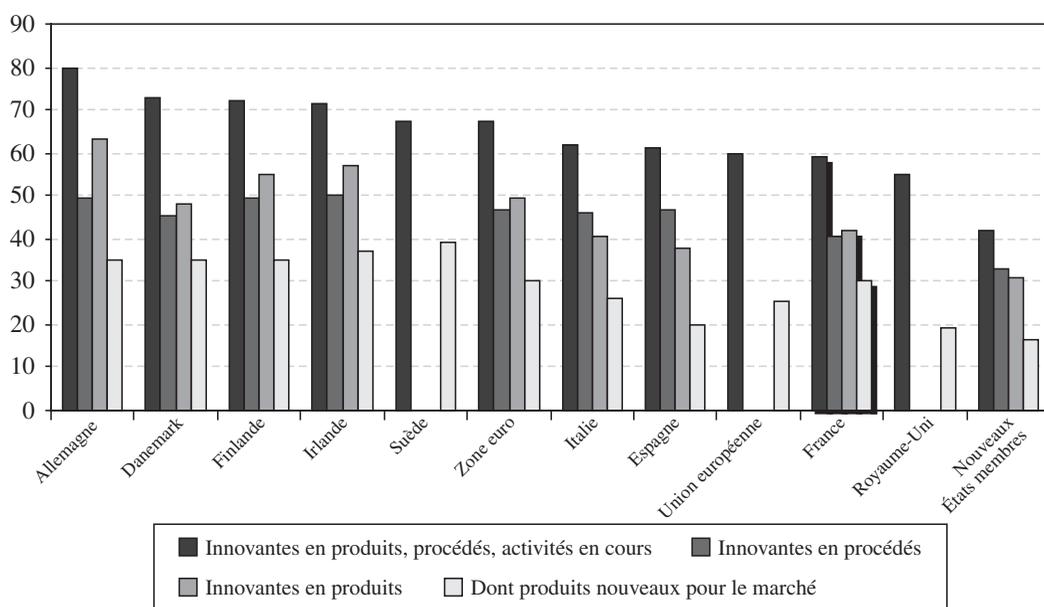
Source : Coe-Rexecode.

Note de lecture : dans l'enquête Coe-Rexecode sur l'image des produits, les importateurs européens notent pour chaque pays chaque type de produit industriel selon plusieurs critères : qualité, ergonomie, etc. La note moyenne est calculée par critère comme moyenne des notes obtenues sur chacun des types de produits. Par exemple, la note moyenne de la France sur la notoriété est la moyenne des notes obtenues par la France pour le critère notoriété sur les biens de consommation, les biens intermédiaires et les biens d'équipement. Une note positive pour un pays sur un critère donné signifie que les importateurs européens jugent que les produits de ce pays pour ce critère sont mieux placés que la moyenne de ses concurrents.

## Des entreprises françaises moins efficaces dans la mise en marché de leurs innovations

Cette différence de qualité des produits ne semble pas provenir de différences dans les efforts d'investissement matériel (taux d'investissement industriel français supérieur au taux allemand depuis 2001) ou immatériel (dépenses de R&D/VA comparables) mais plutôt d'une efficacité différente de ces efforts : les entreprises allemandes apparaissent comme les plus innovantes des entreprises européennes, alors qu'elles réalisent des dépenses de R&D équivalentes : elles sont surtout plus efficaces pour porter leurs innovations au marché.

Graphique 20. **Part des entreprises industrielles innovantes dans l'Union européenne**

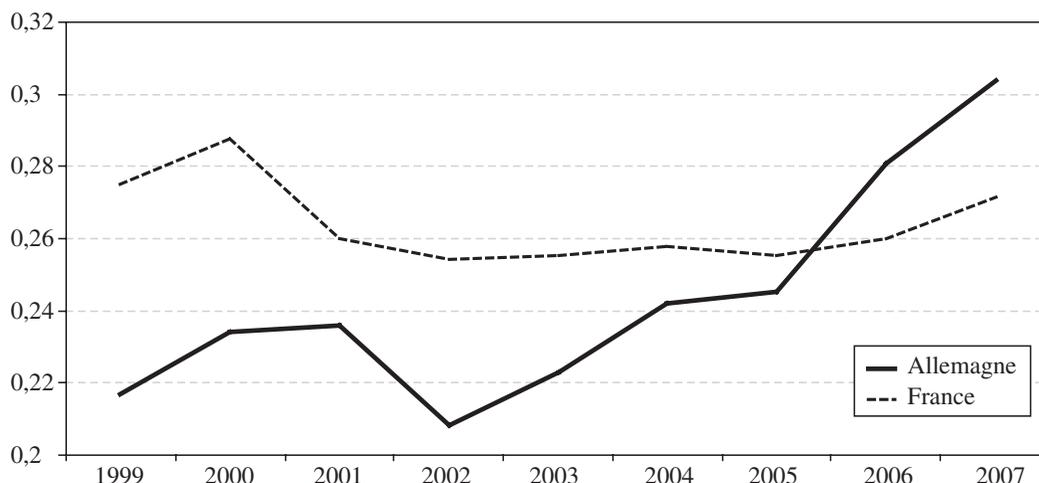


Source : Eurostat – enquête communautaire sur l'innovation 2006. Champ : entreprises de 50 salariés ou plus de l'industrie manufacturière.

## Des taux de marge et d'internationalisation français qui se dégradent

La combinaison d'un recul relatif des prix à l'exportation avec des coûts salariaux unitaires qui progressent plus vite en France qu'en Allemagne se traduit pour les entreprises par des gains issus des exportations plus faibles qu'en Allemagne. Ce phénomène explique au moins en partie le recul du taux de marge des entreprises industrielles françaises depuis 2000. En revanche, entre 2002 et 2007, le taux de marge des entreprises industrielles allemandes n'a cessé de progresser.

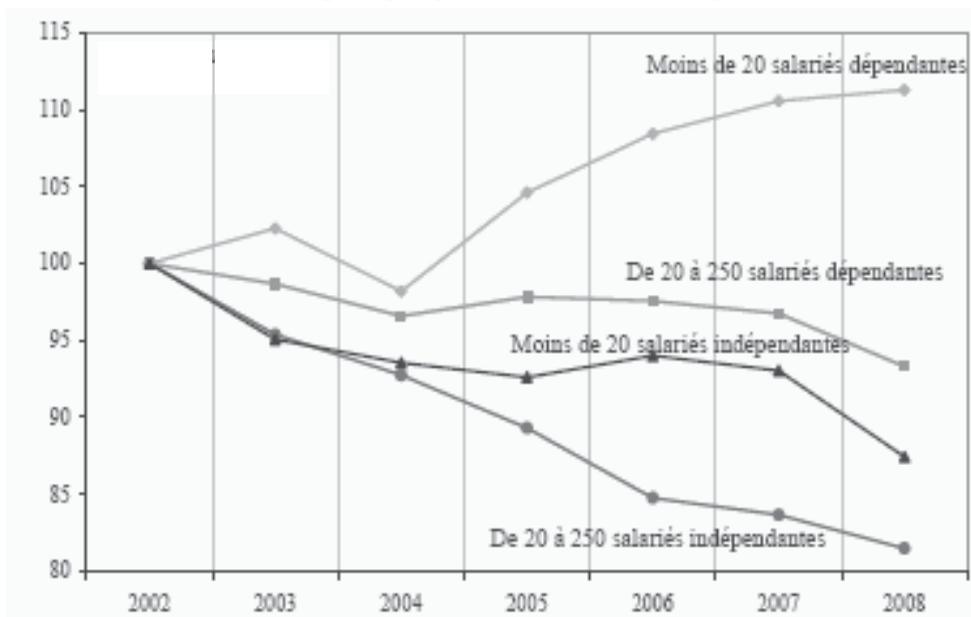
Graphique 21. **Taux de marge des entreprises industrielles françaises et allemandes**



Source : Eurostat, SESSI : enquête EAE.  
 Champ : industrie manufacturière hors IAA et hors énergie.

Les entreprises françaises ne réalisant pas suffisamment de marges à l’exportation se retirent de l’export et restent limitées au marché français. Le nombre d’entreprises exportatrices est ainsi en baisse constante depuis 2001, et ceci touche tout particulièrement les plus petites des entreprises : cf. *infra* les données du Commerce extérieur.

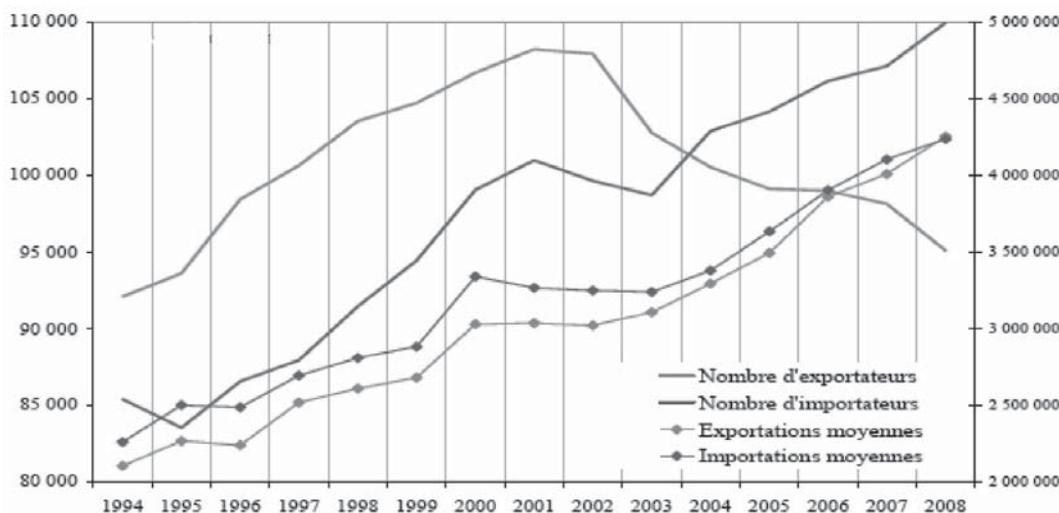
Graphique 22. **Évolution du nombre d’exportateurs selon la taille et le lien avec un groupe (base 100 en 2002)<sup>(1)</sup>**



Source : Douanes.

(1) *Les opérateurs du commerce extérieur*, Département des statistiques et des études économiques, février 2009.

Graphique 23. **Évolution du nombre d'opérateurs (échelle de gauche) et des montants échangés par entreprise (échelle de droite)**



Source : Douanes.

### 3. Le *Mittelstand* : cœur de la performance allemande

Le *Mittelstand* allemand étant le référentiel implicite du développement des entreprises de taille intermédiaire, la mission s'est rendue en Allemagne pour l'évaluer. Elle a rencontré des acteurs institutionnels à Berlin ainsi que trois entreprises du *Mittelstand* à proximité de Stuttgart dans le Land de Bade-Wurtemberg.

Il est à noter que la définition du *Mittelstand* qui a été donnée à la mission a été différente pour chacun des interlocuteurs rencontrés, mais jamais fondée sur les effectifs ou plus généralement la taille. Cependant se dégagent les caractéristiques suivantes :

- un actionnariat familial impliqué dans la direction de l'entreprise ;
- un sens des responsabilités très fort vis-à-vis de l'ensemble des interlocuteurs du dirigeant (salariés, clients, banquiers, fournisseurs, autorités locales) ;
- une recherche permanente de l'innovation adaptée aux besoins des clients.

La surreprésentation des entreprises moyennes s'expliquerait notamment par le caractère fédéral de l'Allemagne et le développement et le maintien de relativement petites structures dans chacun des Länder, plutôt que l'établissement de très grandes entreprises au niveau national.

Le *Mittelstand* s'appuie, en même temps qu'il en est le composant essentiel, sur le système de formation professionnelle allemand avec un rôle prépondérant de l'alternance et des programmes de formation définis par les entreprises et les chambres de commerce et d'industrie dans le cadre d'académies professionnelles. Il amène ainsi les jeunes en formation dans l'entreprise, leur

permettant ensuite d'être recrutés dans les entreprises qui les ont formés, souvent pour l'ensemble de leur vie professionnelle. Une relation très forte existe entre les dirigeants d'entreprise et leur personnel, qui fonde des relations sociales particulièrement consensuelles, un des éléments essentiels du *Mittelstand*. Cette relation s'accompagne d'une grande fidélité des salariés envers l'entreprise et d'une grande qualité du travail des salariés.

En plus de l'organisation interne des entreprises, l'organisation des entreprises entre elles est une caractéristique du *Mittelstand*. Dans le Bade-Wurtemberg, tous les chefs d'entreprise se connaissent. Ils sont administrateurs des entreprises des uns des autres, participent aux mêmes missions collectives, sont fournisseurs des mêmes grands groupes, qui sont attentifs à leurs réussites comme à leurs difficultés. Ils influent ensemble sur la vie politique locale pour que leurs préoccupations soient prises en compte. Ils forment des apprentis issus des mêmes académies professionnelles, dont ils définissent ensemble les programmes. Dans la situation actuelle de crise, les salariés des plus affectés sont embauchés par ceux qui souffrent le moins pour conserver les compétences. L'existence de cette communauté, le *Standort*, est un des éléments clefs de la compétitivité allemande.

Les entreprises du *Mittelstand* sont plus nombreuses à exporter que les PME françaises. Ceci s'explique en partie par le besoin d'accéder à des marchés plus larges que le marché national pour les produits relativement spécialisés développés par ces entreprises. La réussite des entreprises allemandes à l'exportation repose sur un marché national fort pour lequel sont d'abord développées les innovations, la qualité des produits liée aux compétences professionnelles des salariés allemands et à l'organisation des processus de production. L'ouverture des pays de l'Est a étendu les marchés accessibles ainsi que les opportunités de sous-traitance à des coûts avantageux. Elle a donc fortement bénéficié aux entreprises du *Mittelstand*. Le soutien à l'exportation apporté aux entreprises par les équivalents allemands des CCI et les Länder, par l'organisation de missions collectives (« chasse en meute ») et de salons est également un des facteurs de compétitivité à l'export des entreprises allemandes. L'Allemagne est d'ailleurs la première puissance mondiale pour l'organisation de foires et de salons.

Le *Mittelstand* est un élément important du discours politique allemand. Lors de l'élaboration du traité de coalition du nouveau gouvernement, il a été fortement mis en avant. Cependant, il n'existe pas de politique publique de soutien tournée spécifiquement vers le *Mittelstand*. Les aides disponibles, notamment pour l'innovation et l'environnement ou les financements bancaires (KfW : garanties et bonifications de prêt), sont tournées vers les grandes entreprises plutôt que les moyennes. Le poids bureaucratique et la lenteur de ces procédures sont très négativement ressentis par les entreprises de taille plus modeste, lesquelles n'y font que rarement appel.

Le *Mittelstand* tient donc plus à un état d'esprit qu'à une politique de soutien spécifique.

---

## Conclusion

Il est tentant de conclure qu'un effectif trois fois moindre d'entreprises de plus de 50 salariés, taille supposée critique pour innover et mettre sur le marché, asseoir une internationalisation, détermine un volume trois fois inférieur d'exportations. Sans doute est-ce un des facteurs, même si ce n'est pas le plus déterminant : à l'inverse, la taille critique à l'exportation est atteinte par des TPE italiennes des *distretti* du Nord.

La mission considère que le modèle allemand repose sur un fondement culturel qui n'est guère transposable. Mais son organisation en réseau local, le *Standort*, certes issu d'une histoire toute différente de la centralisation française, devrait inspirer bien davantage l'action publique, sans se réduire aux objectifs en termes d'effectifs d'entreprises.

# **Personnalités entendues par la mission**

---

## **1. Ministres**

Christine LAGARDE, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, MEIE

Hervé NOVELLI, secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, de Tourisme et des Services et de la Consommation, MEIE

Anne-Marie IDRAC, secrétaire d'État au Commerce extérieur, MEIE

---

## **2. Entreprises (citées par ordre alphabétique des sociétés)**

Yseulis COSTES, président-directeur général, 1 000 mercis

Dominique MONET, directeur général marketing & ventes, 1024 Degrés

Gustave RIDEAU, société Alu Rideau

Philippe AUPINEL, Chantier nautique Alubat

Franck AMIAUD, société Amiaud

Gilles SALLE, AMP

Luc NEYME, président, Antigny Entreprises

Joseph PUZO, président-directeur général, Axon Cable SAS

Thomas SERVAL, fondateur, Baracoda, directeur de la division Plateforme et Écosystème Microsoft France

Damien BENETEAU, société Beneteau

Pierre BESSE, Cabinet Besse

Pascal BOUTET, Bodard Constructions

Christophe BONDUELLE, président-directeur général, Bonduelle

Henri GRIFFON, président-directeur général, Meubles Griffon, président Union nationale des industries françaises de l'ameublement

Antoine D'ESPOUX, président-directeur général, groupe CA  
Pierre DESCHAMPS, membre élu, CCIP  
Frédéric COIRIER, président, Cheminées Poujoulat  
Yves COIRIER, président, Cheminées Poujoulat  
Guillaume BEYENS, président-directeur général, Cienum, président du Conseil de surveillance de Loire Numérique  
Antonio RODRIGUEZ, directeur, Clever Technologies  
Nicolas DMITRIEFF, président du directoire, Constructions industrielles de la Méditerranée  
Gérard BEZACIER, directeur commercial et du développement, division Défense Systèmes, Constructions industrielles de la Méditerranée  
Noëlle COUTURE, Couture Entreprise  
Jean-Claude VOLOT, président, groupe Dedienne Plasturgie, président APCE  
Stanislas DE BENTZMANN, coprésident & CEO, Devoteam Group, vice-président Croissance +  
Jean-Claude PELLERIN, E.C.H.O.  
Alain ALBERTEAU, entreprise de peinture  
Claude BETARD, entreprise de peinture  
Xavier BIOTTEAU, groupe ERAM  
Hervé LEHERISSEL, avocat associé, Ernst&Young  
Gaby BONNIN, EURALIS  
Arnaud RINGEARD, président, FAST SAS  
Pierre GATTAZ, président, FIEEC, président du directoire Radiall  
Gérard CHAMBET, Fleury Michon  
Yves GONNORD, Fleury Michon  
Dominique SOULARD, SA Gautier France  
Jean-René BOIDRON, président-directeur général, GreenGo, vice-président Croissance +  
Frédéric GRIMAUD, président-directeur général, groupe Grimaud  
Francis BREMAUD, groupe Herault  
Hugues SOUPARIS, président-directeur général, Hologram Industries  
Jean-Pierre GERAULT, président du directoire, i2S Group  
Philippe BERNA, président-directeur général, Kayentis  
Etienne BERNARD, président-directeur général, L. Bernard  
Philippe JOFFARD, président-directeur général, groupe Lafuma

Thierry ROUX, L'Assiette bleue  
Gilles SCHNEPP, président-directeur général, Legrand  
Yvon JACOB, président du conseil de surveillance, Legris Industries, président GFI (Groupe des fédérations industrielles)  
Gontran LEJEUNE, dirigeant, SARL Lejeune, président national Centre des jeunes dirigeants d'entreprise  
Marie-Claude LUCAS, société Lucas G.  
Dominique DESSEIGNE, président-directeur général, groupe Lucien Barrière  
Claude MARQUETTE, conseil en entreprise, Marquette  
Frédéric JUHEL, gérant, Matechplast  
Henri CROIZIER, président, Mécaforum  
Olivier MELLERIO, président, Mellerio International  
Tristan MONROE, président-directeur général, Metanext consulting  
Christian POYAU, président, Micropole Univers  
Jean-Christophe SIMON, Moderna  
David LARGER, entreprise N'ERGY  
Alain BERNARD, président-directeur général, New York Finance Innovation  
Aliza JABES, président-directeur général, Nuxe  
Bernard DAURENSAN, président, OESTV  
Guy MAMOU-MANI, directeur général, groupe Open  
Claude OUVARD, groupe Ouvrard,  
Jean-Luc PETITHUGUENIN, président-directeur général, groupe Paprec  
Pierre FONLUPT, président du directoire de Plus SA, groupe Plus  
Jean-Pierre PUBERT, société Pubert  
Frédéric BEDIN, directeur général, Public Système, président Croissance +,  
Yvon GATTAZ, président du conseil de surveillance, Radiall, président ASMEP  
Joël SAHLER, président, Réseau mesure du Val-d'Oise, chef d'entreprise  
Didier RIDORET, cogérant, groupe Ridoret, président FFB (Fédération française du bâtiment)  
Henri LACHMANN, président du conseil de surveillance, Schneider Electric, président Pacte PME international  
Jacqueline SAVARZEIX, entreprise SCT  
Bernard ALCOVER, entreprise SIRF  
Bernard PONTREAU, Soregor Consultant  
Elizabeth DUCOTTET, président-directeur général, groupe Thuasne

Jean-Eudes TESSON, groupe Tesson  
Hubert GROUES, président, TIPIAK  
Joël GRAVELEAU, fondateur, Transports Graveleau  
Pascal COLOMBANI, président du conseil d'administration, Valeo  
Jacques LAMY, Venises Automobiles  
Anne LECHACZYNSKI, président-directeur général, Verrerie Biot

---

### **3. Ministères et opérateurs publics**

Jacques LEPAPE, directeur adjoint du cabinet, MEIE  
Christophe BONNARD, directeur adjoint du cabinet, MEIE  
Michel GUILBAUD, directeur du cabinet, secrétariat d'État aux PME  
Philippe GRAVIER, directeur adjoint de cabinet, secrétariat d'État aux PME  
Franck SAUDOT, conseiller technique, MEIE  
Jean-Charles DJELALIAN, conseiller technique, secrétariat d'État aux PME  
Florent TOURNOIS, conseiller technique, secrétariat d'État aux PME  
Christophe GARAT, conseiller technique, secrétariat d'État pour le Commerce extérieur  
Sylvain ROQUES, conseiller technique, ministère de l'Industrie  
Franck MOREL, directeur adjoint du cabinet, ministère du Travail  
René SÈVE, directeur général, Centre d'analyse stratégique  
Estelle DHONT-PELTRAULT, Centre d'analyse stratégique  
Pierre DARTOUT, délégué, DATAR  
Alain MOULET, conseiller innovation, compétitivité et aménagement numérique, DATAR  
Joachim QUEYRAS, chargé de mission politique industrielle, DATAR  
Erwan SALMON, sous-directeur, DGA  
Victor DAVET, DGA  
Luc ROUSSEAU, directeur général, DGCIS, MEIE  
Alain SCHMITT, chef du service compétitivité et développement des PME, DGCIS, MEIE  
Grégoire POSTEL-VINAY, DGCIS, MEIE  
François MAGNIEN, sous-directeur, DGCIS, statistiques  
Gaetan RUDANT, chef du bureau compétitivité et développement des entreprises, DGCIS, MEIE

Virginie HEEM-HOTTE, Pierre LAVIGNE, Isabelle MERLE, DGCIS, MEIE

Etienne OUDOT DE DAINVILLE, sous-directeur du financement des entreprises et marché financier, DGTPE, MEIE

Fabrice PESIN, sous-directeur assurances, DGTPE, MEIE

Emmanuel MASSE, chef du bureau analyse économique du secteur financier, DGTPE, MEIE

Jean-François GUTHMANN, chef de mission, Contrôle général économique et financier

Jacques BARRAILLIER, chef du service des achats publics, MEIE

Cyril BOUYEURE, coordinateur ministériel à l'intelligence économique, MEIE

Catherine DELORT, sous-directrice, commande publique, DAJ, MEIE

Etienne DUVIVIER, chef de bureau, DLF, MEIE

Jean-Marc BEGUIN, directeur des statistiques entreprises, INSEE

Thierry TRONCHE, INSEE

Jean-François DEHECQ, président, États généraux de l'industrie, président du conseil d'orientation stratégique du FSI

René RICOL, ancien Médiateur du crédit aux entreprises, commissaire général à l'investissement

Jean-Paul BETBEZE, directeur des études économiques, Crédit Agricole, président Observatoire des délais de paiement

Philippe CADUC, président-directeur général, ADIT (Agence pour la diffusion de l'intelligence technologique)

David APPIA, ambassadeur délégué aux investissements internationaux – président de l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux)

Hubert DELISLE, directeur commercial, Agence française pour les investissements internationaux

Jean-Claude VOLOT, président, APCE, président groupe Dedienne Plasturgie

Élisabeth KREMP, Observatoire des entreprises, Banque de France

Maëlia DUFOUR, sous-directrice grands comptes, COFACE

Bertrand MEUNIER, directeur, COFACE

Sylvie PONTERO, sous-directrice grands comptes, COFACE

Philippe LAVAL, directeur général délégué, INPI

Pascal DUYCK, directeur de l'Appui aux entreprises et à la recherche, INPI

Nicolas JACQUET, directeur général, Médiation du crédit aux entreprises

Christophe LECOURTIER, directeur général, Ubifrance

Arnaud LERETOUR, directeur général adjoint, Ubifrance

---

## 4. Organismes de financement

Jean-Louis DE BERNARDY-SIGOYER, président, AFIC  
Jean-Yves DEMEUNYNCK, délégué général, AFIC  
Chloé MAGNIER, directrice des études économiques et statistiques, AFIC  
Eddie MISRAHI, directeur général délégué, APAX Partners  
Olivier BOSSAN, ARGOS SODITIC  
Gilles MOUGENOT, président, ARGOS SODITIC  
Augustin DE ROMANET, directeur général, CDC  
Didier HAVETTE, CDC Entreprises  
Pascal LAGARDE, directeur général, CDC Entreprises  
Pierre JACHEZ, directeur général, CIC Grand Est  
Jean-Louis CHARON, directeur général, Citystar  
Roland FISZEL, directeur, Citystar  
Jacques-Yves CORNU, administrateur, Crédit Mutuel Océan  
Patrick BUREL, directeur du développement, Entrepreneur Venture  
Frédéric ZABLOCKI, directeur général délégué, Entrepreneur Venture  
Bernard SPITZ, président, Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA)  
Benoît SELLAM, directeur, Fonds de consolidation et de développement des entreprises (FCDE)  
Thomas DEVEDJIAN, directeur, membre du comité exécutif, Fonds stratégique d'investissement (FSI)  
Amélie BROSSIER, directeur d'investissement, Fonds stratégique d'investissement (FSI)  
Eric LEFEBVRE, directeur d'investissement, Fonds stratégique d'investissement (FSI)  
Stéphanie FRACHET, Fonds stratégique d'investissement (FSI)  
Caroline WEBER, directrice générale, Middenext  
Philippe GARSUAULT, directeur général délégué de Financière Océor, Natexis-Pramex  
François-Noël ROBINET, SG, Natexis-Pramex  
François DROUIN, président-directeur général, Oséo  
Joël DARNAUD, directeur général délégué, Oséo  
Annie GEAY, directrice de l'Innovation, Oséo  
Michel DEPRez, président du directoire, UIGestion  
Harold OLLIVIER, UIGestion

---

## 5. Institutions représentatives ou collectives

Ghislain DU JEU, directeur général adjoint Entreprises et Territoires, ACFCI

Bernard LEGENDRE, directeur général adjoint Formation, Systèmes d'Information, Innovation, ACFCI

Vincent MARTIN, directeur Appui aux entreprises, ACFCI

Yvon GATTAZ, président, ASMEP, président du conseil de surveillance Radiall

Bénédicte MICHON, déléguée générale, ASMEP

Patrick COQUET, délégué général, Cap Digital

Pierre SIMON, président, CCIP

Jean-Luc BIACABE, directeur de la prospective économique, CCIP

Fabienne BRILLAND, CCIP

Louisa TOUBAL, CCIP

Gontran LEJEUNE, président national, Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, dirigeant SARL Lejeune

Adeline MONGRUE, chef de projet, Centre des jeunes dirigeants d'entreprise

Jean-François ROUBAUD, président, CGPME

Pascal LABET, directeur des affaires économiques, CGPME

Sandrine BOURGOGNE, secrétaire générale adjointe, CGPME

Emmanuel LEPRINCE, délégué général, Comité Richelieu

Henri CATZ, chargé de mission politique industrielle, Confédération française démocratique du travail,

Stanislas DE BENTZMANN, vice-président, Croissance +, coprésident & CEO Devoteam Group

Jean-René BOIDRON, vice-président, Croissance +, président-directeur général GreenGo

Frédéric BEDIN, président, Croissance +, directeur général Public Système

Didier RIDORET, président, FFB (Fédération française du bâtiment), cogérant groupe Ridoret

Bertrand SABLIER, délégué général, FFB (Fédération française du bâtiment)

Pierre GATTAZ, président du directoire, Radiall, président FIEEC

Olivier GAINON, délégué général adjoint, FIEEC

Jean-Marie ROUILLIER, président, France *Clusters*

Xavier ROY, directeur, France *Clusters*

Paul ROBERT, comité stratégique, France *Clusters*  
Yvon JACOB, président, GFI (Groupe des fédérations industrielles), président du conseil de surveillance Legris Industries  
Thierry NOBLOT, délégué général, GFI (Groupe des fédérations industrielles)  
Alain MARTEL, secrétaire général, Institut français des administrateurs  
Armand LULKA, directeur, Loire Numérique  
Frédéric LAROCHE, directeur, Mécabourg  
Rodika MAYET-QUERE, Mécatronique Seine Amont  
Jean-Charles SIMON, directeur général délégué, MEDEF  
Céline MICOUIN, MEDEF, Comité TPE/PME  
Caroline WEBER, directrice générale, Middlenext, membre fondateur APIA  
Sylvain DORSCHNER, directeur délégué, Pôle Systematic  
Alain PETITJEAN, directeur, Sémaphores  
Jean-Paul LONGUET, Sémaphores  
Henri GRIFFON, président, Union nationale des industries françaises de l'ameublement, président-directeur général Meubles Griffon  
Jean-François STORDEUR, délégué général, Union nationale des industries françaises de l'ameublement  
Philippe PADET, président, Mécabourg, chef d'entreprise

---

## **6. Institutions académiques**

Jean-Marc DANIEL, professeur, ESCP  
Alexandre GAZANIOL, université Paris-Dauphine, LEDa – Mondialisation et Développement  
Nadine LEVRATTO, Economix CNRS-Paris X  
Frédéric PELTRAULT, université Paris-Dauphine, LEDa – Mondialisation et Développement  
David THESMAR, professeur, HEC

---

## 7. Mission en Allemagne

Matthias THIELE, chef du département développement, Elo Digital Office GmbH

Volker GÖBEL, directeur, Andreas Maier GmbH & Co. KG

Rolf MUNNINGER, directeur export, Andreas Maier GmbH & Co. KG

Martin PFUDERER, gérant, Pfuderer Maschinenbau GmbH

Paul K. FRIEDHOFF, porte-parole du groupe parlementaire FDP pour le *Mittelstand*

Lorenz BECKER, attaché parlementaire du député M. Paul K. Friedhoff

Michael FUCHS, député CDU/CSU et président du groupe parlementaire *Mittelstand*,  
Deutscher Bundestag

Eckart FRANZ, directeur de la politique du *Mittelstand*, Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie

M. WITTSTOCK, chef de division du secteur *Mittelstand*, Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie

Dieter SCHWEER, membre du directoire, Bundesverband der Deutschen Industrie  
(BDI)

Volker TRIER, chef du département de la politique économique, des PME et de  
l'innovation, Deutscher Industrie-und Handelskammertag (DIHK)

Ilja NOTHNAGEL, directeur politique économique, Deutscher Industrie und  
Handelskammertag (DIHK)

Alex NAWRATH, membre du conseil d'administration, responsable du *Mittelstand*,  
Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Jean-François BOITTIN, ministre conseiller pour les Affaires économiques, ambas-  
sade de France à Berlin

Christian DUMON, consul général de France – directeur de l'Institut Français,  
consulat de France à Stuttgart

Marie-José DE MONTALEMBERT, ambassade de France à Berlin



---

## Table des matières

<b>Lettre de mission</b> .....	<b>3</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>5</b>
<b>Préambule</b> .....	<b>7</b>
<b>Synthèse : les ETI au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance</b> .....	<b>9</b>
1. L'État doit contribuer à libérer l'énergie des entreprises	<b>12</b>
La création d'un Médiateur de l'entreprise.....	<b>13</b>
La stabilisation du cadre législatif et fiscal, par deux outils .....	<b>13</b>
La négociation d'une « convention collective de croissance » et le cantonnement de la pénalisation du droit social aux cas manifestement excessifs .....	<b>13</b>
2. La croissance est une performance collective .....	<b>14</b>
« Une fondation pour la croissance partagée » .....	<b>14</b>
Une régulation active des relations de cotraitance .....	<b>14</b>
Un achat public responsable .....	<b>15</b>
L'organisation des écosystèmes de coopération.....	<b>15</b>
3. Les leviers de compétitivité propres aux ETI .....	<b>15</b>
Un réseau de référents dans les territoires .....	<b>16</b>
Mieux soutenir la mise en marché de l'innovation.....	<b>16</b>
L'appui public à l'internationalisation des entreprises.....	<b>17</b>
4. La continuité du financement pendant et après la crise.	<b>17</b>
Une fiscalité favorable à l'autofinancement.....	<b>17</b>
Un environnement financier adapté aux ETI.....	<b>18</b>
Des outils financiers propices aux ETI.....	<b>19</b>
Assurer la liquidité des financements de la croissance en relais des fonds de crise .....	<b>20</b>
Conclusion .....	<b>21</b>
<b>Partie 1</b>	
<b>Enjeux</b> .....	<b>23</b>
Chapitre 1	
<b>Les ETI reflètent et animent le développement des entreprises françaises</b> .....	<b>25</b>
1. Dénombrement .....	<b>25</b>
2. Performances .....	<b>26</b>

3. Handicaps.....	<b>28</b>
Les obstacles généraux du modèle français sont bien reconnus .....	<b>28</b>
Un « pincement » spécifique défavorable des dispositifs fiscaux et d'aides.....	<b>30</b>
Chapitre 2	
<b>Une politique publique d'appui aux ETI pour une dynamique du développement des entreprises...</b>	<b>33</b>
1. Justification .....	<b>33</b>
2. Cibles .....	<b>34</b>
3. Principes .....	<b>35</b>
<b>Partie 2</b>	
<b>Préconisations .....</b>	<b>39</b>
Chapitre 1	
<b>Libérer la croissance des entreprises .....</b>	<b>41</b>
1. Un Médiateur de l'entreprise.....	<b>41</b>
2. Limiter les entraves administratives et réglementaires ...	<b>43</b>
La « charge administrative » et son instabilité, frein et insécurité .....	<b>43</b>
Un contrat « stabilité contre croissance » et la sécurisation du crédit d'impôt recherche.....	<b>45</b>
Une convention collective de la croissance .....	<b>48</b>
Chapitre 2	
<b>La croissance est une performance collective ...</b>	<b>53</b>
1. La coopération dans l'accès aux marchés .....	<b>53</b>
Remplacer la sous-traitance par la cotraitance.....	<b>54</b>
Les délais de paiement et le crédit interentreprises : une régulation nécessaire .....	<b>57</b>
L'achat public responsable, facteur de croissance .....	<b>58</b>
2. L'organisation de la coopération pour la performance ...	<b>62</b>
Institutionnaliser la coopération entre les entreprises .....	<b>62</b>
Les filières, lieux de coopération.....	<b>63</b>
Organiser les territoires de coopération entre les entreprises .....	<b>65</b>
Chapitre 3	
<b>Les leviers de compétitivité propres aux ETI .....</b>	<b>69</b>
1. Un réseau territorial de référents à l'appui des ETI.....	<b>69</b>
Aller au-devant des ETI .....	<b>69</b>
Dès 2010, un accompagnement de sortie de crise.....	<b>70</b>
L'intelligence des territoires .....	<b>71</b>
2. La mise en marché de l'innovation n'est pas assez soutenue .....	<b>73</b>

3. La normalisation, la numérisation, la propriété industrielle et intellectuelle .....	<b>76</b>
4. L'internationalisation des ETI.....	<b>79</b>
5. Une offre de services adaptée aux ETI.....	<b>80</b>
Chapitre 4	
<b>Crise et financement des ETI</b> .....	<b>83</b>
1. Une fiscalité de croissance .....	<b>85</b>
Privilégier les fonds propres .....	<b>85</b>
Le pacte « stabilité contre croissance » .....	<b>88</b>
Accompagner la sortie de crise.....	<b>89</b>
2. Le financement des ETI et des entreprises de croissance .....	<b>94</b>
Aménager l'environnement financier des ETI .....	<b>94</b>
Adapter le financement d'exploitation aux besoins des ETI .....	<b>98</b>
Des outils de quasi-fonds propres pour les ETI .....	<b>100</b>
Adapter le capital investissement aux besoins des ETI.....	<b>102</b>
Adapter le marché boursier aux besoins des ETI .....	<b>106</b>
Adapter les guichets publics aux besoins des ETI .....	<b>108</b>
Assurer la liquidité du financement des entreprises .....	<b>110</b>
 <b>Conclusion</b> .....	 <b>117</b>
Du concept à la marque .....	<b>117</b>
 <b>Annexes</b> .....	 <b>119</b>
Annexe 1	
<b>Repérage, caractéristiques et performances des entreprises de taille intermédiaire</b> .....	<b>121</b>
1. ETI : une définition récente et un repérage difficile .....	<b>121</b>
2. Des entreprises qui jouent un rôle important dans l'économie française .....	<b>124</b>
Une part importante de l'économie française.....	<b>124</b>
Des ETI ancrées dans les territoires, le long terme et l'humain .....	<b>124</b>
La dynamique des entreprises : des ETI importantes pour l'emploi .....	<b>126</b>
3. Les ETI : des entreprises aux performances intermédiaires entre PME et grandes entreprises, avec une différenciation à l'exportation .....	<b>128</b>
Performances des ETI.....	<b>128</b>
La R&D et l'innovation .....	<b>130</b>
La performance des ETI en rentabilité d'exploitation est encore incertaine .....	<b>132</b>

4. Des performances très hétérogènes entre les ETI .....	<b>133</b>
Des différences sectorielles et régionales .....	<b>133</b>
Des différences selon la taille des entreprises.....	<b>135</b>
Des différences selon la répartition du capital.....	<b>135</b>
5. Des entreprises qui subiraient un « pincement » spécifique des dispositifs fiscaux et sociaux .....	<b>138</b>
Conclusion .....	<b>141</b>

Annexe 2

<b>L'internationalisation des entreprises allemandes</b> .....	<b>143</b>
1. Des exportations beaucoup plus importantes.....	<b>143</b>
Un plus grand nombre d'entreprises allemandes de + de 50 salariés.....	<b>144</b>
Une plus forte intensité à l'exportation des entreprises allemandes .....	<b>144</b>
2. Une moindre compétitivité française... ..	<b>145</b>
... que résume l'opposition 35 heures/Agenda 2010 .....	<b>145</b>
Une différenciation « produit » des exportations allemandes .....	<b>146</b>
Des entreprises françaises moins efficaces dans la mise en marché de leurs innovations .....	<b>148</b>
Des taux de marge et d'internationalisation français qui se dégradent ....	<b>148</b>
3. Le <i>Mittelstand</i> : cœur de la performance allemande.....	<b>150</b>
Conclusion .....	<b>152</b>

Annexe 3

<b>Personnalités entendues par la mission</b> .....	<b>153</b>
1. Ministres .....	<b>153</b>
2. Entreprises (citées par ordre alphabétique des sociétés).....	<b>153</b>
3. Ministères et opérateurs publics.....	<b>156</b>
4. Organismes de financement.....	<b>158</b>
5. Institutions représentatives ou collectives.....	<b>159</b>
6. Institutions académiques .....	<b>160</b>
7. Mission en Allemagne .....	<b>161</b>