
Pour la croissance des entreprises

Propositions d'entrepreneurs
et de personnalités du monde économique

Sommaire

Avant-propos	5
Synthèse	6-7
David APPIA / AFII	8
Patrick ARTUS / Natixis	9
Frédéric BEDIN / Croissance Plus	10
Jean-Paul BETBÈZE / Crédit Agricole	11
Jérôme GALLOT / CDC Entreprises	12
Yvon GATTAZ / ASMEP ETI	13
Martin INGMAN / Finnvera	14
André MARCON / CRCI Auvergne	15
Denis MAUGARS / Onera	16
Alain MÉRIEUX / Institut Mérieux	17
Alain POMPIDOU / Académie des technologies	18
Gérard RAMEIX / Médiation du Crédit	19
Bruno RETAILLEAU / Sénateur de la Vendée	20
Marc ROQUETTE / Pôle Nutrition Santé Longévité	21
Jean-François ROUBAUD / CGPME	22
Grégoire SENTILHES / Nexstage et JDE	23
Pierre SIMON / CCIP	24

Christophe BACHMANN / Noremat	25
François CAZALAS / Claranor	26
Daniel DELAHAYE / Isigny Sainte-Mère	27
Jean-Marie ESTÈVE / Solatrag	28
Jean-Guy LE FLOCH / Armor Lux	29
Michel LESCANNE / Nutriset	30
Jean-Pierre PICOT / ID Bio Développement	31
Jean-Michel PLANCHE / Witbe	32
Paul RAGUIN / Eolane	33
Juliette RAPINAT-FREUDIGER / Loxos	34
Samir RIZK / GA	35
Emmanuel VASSENEIX / Groupe LSDH	36

Avant-propos

En dépit de signes encourageants, la reprise de l'activité demeure encore fragile et incertaine.

J'ai la conviction que le nouvel élan qu'il convient de donner à la croissance de notre économie passe par le développement des PME/PMI et des entreprises de taille intermédiaire à travers trois priorités :

- l'innovation qui est un gisement continu de croissance et d'emplois nouveaux ;
- l'investissement dans les secteurs porteurs d'avenir ;
- l'international pour que nos entreprises se développent dans les pays émergés.

Je suis persuadé que nous sommes loin d'avoir épuisé le potentiel remarquable de nos entreprises et qu'il est plus que jamais nécessaire de tout mettre en œuvre pour libérer leur énergie.

De nombreux et importants dispositifs publics ont déjà été mis en place pour alimenter ces trois moteurs de croissance, mais à l'heure où le Conseil européen vient d'arrêter sa stratégie « Europe 2020 », il était, à mon sens, utile de formuler quelques propositions concrètes au service de la compétitivité de nos entreprises.

C'est pourquoi, j'ai pris l'initiative de demander à des personnalités de renom et d'expérience – entrepreneurs, économistes, partenaires – de nous livrer les pistes qui leur paraissaient les plus prometteuses pour faire grandir nos entreprises.

Je veux ici exprimer ma très profonde gratitude à chacun des contributeurs qui a bien voulu prendre de son temps pour se prêter à cet exercice.

Si ce document n'a d'évidence pas vocation à l'exhaustivité, il ambitionne d'éclairer les pouvoirs publics dans les décisions qu'ils prennent pour rendre notre économie plus compétitive encore.

Puisse ce document servir à faire avancer la cause du développement des entreprises de notre pays !

François Drouin
Président-Directeur général d'OSEO

■ Synthèse

Quelles mesures concrètes faut-il engager pour libérer la croissance des entreprises ?

En réponse à cette question, les dirigeants d'entreprise, ceux qui les accompagnent comme ceux qui les observent, mettent globalement en avant six familles de propositions : encourager l'entrepreneuriat, créer les conditions favorables au développement des entreprises, renforcer leur compétitivité, plus particulièrement au moyen de l'innovation, l'investissement et l'international.

- **Encourager l'entrepreneuriat.** C'est dès l'école, mais de façon encore plus précise auprès des jeunes diplômés, que la voie de l'entrepreneuriat doit être stimulée. Si les aides aux entreprises ne sont pas remises en cause, il convient néanmoins d'en évaluer l'efficacité, d'éviter un empilage toujours plus complexe pour les entreprises elles-mêmes, en rationalisant aussi les guichets et en s'appuyant, par exemple, sur les meilleures pratiques régionales.

- **Créer les conditions favorables au développement des entreprises.** Les pépites, y compris celles qui ont été fortement secouées par la crise, doivent être identifiées pour recevoir un accompagnement spécifique. Les PME gagneraient à jouer davantage collectif, tant entre elles qu'en partenariat avec les plus grandes entreprises ; même constat dans le cadre de la commande publique. Sont aussi souvent citées la structuration en filières, la facilitation des reprises d'entreprise par les entreprises elles-mêmes et enfin, le nécessaire renforcement de la capacité de réflexion stratégique des entreprises.

- **Renforcer la compétitivité.** D'un côté, il est primordial de débloquer un certain nombre de freins comme par exemple les effets de seuil, les différences de règles applicables induites par la LME au sein de l'Union européenne et la stabilisation de l'environnement fiscal et social, tout en simplifiant les relations entre entreprises et l'administration. De l'autre, sont souvent mises en avant des propositions de mesures de soutien à la compétitivité sous toutes ses formes (au-delà des aides à l'innovation technologique par exemple), la baisse de l'impôt sur les Sociétés pour les PME, voire la mise en place d'une TVA sociale.

- **Soutenir l'innovation.** L'urgence de la mise au point du brevet communautaire est soulignée à plusieurs reprises. L'environnement fiscal doit être stabilisé notamment les crédits d'impôts (CIR, ...). Le transfert de technologie apparaît comme un enjeu majeur, et le caractère « collaboratif » des projets d'innovation actuels mériterait sans doute une véritable formation des porteurs de projets. Des secteurs émergents dans lesquels la France est bien placée gagneraient à être promus auprès des PME, tout comme l'opportunité de la normalisation ou encore le recours à la simulation numérique.
- **Favoriser l'investissement.** Si, sur un plan plus global, c'est l'épargne des Français qui doit être orientée vers les entreprises, toutes les modalités permettant aux entreprises d'investir sont les bienvenues : obligations collatéralisées, maintien des encouragements fiscaux, réduction de l'Impôt sur les Sociétés en cas de remontée en haut de bilan, solutions de quasi-fonds propres... Les formalités d'accès au crédit pourraient être simplifiées suivant la taille des dossiers, et les projets davantage aidés selon l'enjeu qu'ils représentent en termes de compétitivité et d'emplois.
- **Faciliter l'international.** Des mesures déjà citées ci-dessus s'avèreraient également efficaces pour l'international : réduire l'IS selon les investissements ou les résultats réalisés par l'entreprise à l'international, rationaliser les aides et les guichets, permettre aux PME de s'appuyer davantage sur les pôles de compétitivité et sur les grandes entreprises déjà implantées à l'étranger.

■ David APPIA

Président de l'AFII*

La recherche d'un partenaire technologique est au nombre des préoccupations croissantes exposées par les centaines d'entreprises étrangères que les réseaux de l'AFII et des agences régionales de développement accompagnent chaque année lors de leur implantation. C'est pourquoi je me félicite de la mise en œuvre de la convention conclue entre OSEO et l'AFII, en avril dernier. L'outil de mise en relation des entreprises françaises et étrangères intéressées par des partenariats, expérimental à ce stade, devrait nous permettre de répondre aux besoins exprimés, confortant ainsi le développement des entreprises et la création d'emplois en France.

Deux propositions me paraissent essentielles à l'avenir des PME françaises en croissance et des entreprises qui s'implantent en France.

La première d'entre elles fait suite aux récents travaux de Bruno Retailleau, Sénateur de la Vendée, et Paul Giacobbi, Député et Président du Conseil exécutif de l'Assemblée de Corse. Les chefs d'entreprises étrangères que je rencontre me font très souvent part de l'enjeu que représente pour eux **la stabilité de l'environnement fiscal et social** dans lequel évoluent leurs entreprises. Ce besoin de stabilité concerne tous les entrepreneurs, mais il prend encore plus d'acuité lorsque l'entreprise s'implante en dehors de son pays d'origine. Il m'apparaît ainsi important que, lorsqu'une entreprise arrive au stade de la décision d'investissement et d'embauche, elle se voit offrir un certain nombre de garanties lui permettant, à tout le moins, de ne pas obérer son plan d'affaires du fait d'un changement réglementaire ou fiscal non anticipé. La voie du « contrat de stabilité fiscale et sociale » proposée par Messieurs Retailleau et Giacobbi me paraît constituer, à cet égard, une piste intéressante. Elle fait, en ce moment, l'objet d'une mission conjointe de l'Inspection générale des finances et du Conseil d'État.

La seconde constitue un enjeu relatif à l'attractivité européenne. Nous partageons la conviction que le développement des entreprises innovantes va de pair avec la rapidité et la sécurité de procédures leur conférant la **pleine maîtrise de leur propriété intellectuelle**, y compris à l'international. Les travaux visant à créer un véritable « **brevet de l'Union européenne** » ont été initiés il y a maintenant plus de dix ans par la Commission européenne. Cet instrument, qui permettrait aux entreprises de protéger une invention sur l'ensemble du territoire de l'UE avec une procédure unique se substituant aux 27 demandes de brevet qui doivent actuellement être déposées, me paraît de nature à renforcer la compétitivité des entreprises européennes et françaises et l'attractivité de notre territoire.

Les chefs d'État et de Gouvernement ont inscrit l'achèvement de la mise en place de ce brevet communautaire à l'agenda 2020. L'avancée de ce dossier méritera d'être suivie avec vigilance.

* Agence française pour les investissements internationaux.

■ Patrick ARTUS

Chef économiste de Natixis

Il est maintenant bien documenté que la faiblesse de la taille des PME françaises, quand on les compare par exemple aux entreprises allemandes, et la faible croissance de la taille de ces PME sont à l'origine de nombreuses difficultés macro et micro-économiques : insuffisance de l'innovation dans les PME, faible nombre d'entreprises françaises exportatrices, faible part de marché de la France dans les industries nouvelles en croissance forte.

La réflexion sur des politiques concrètes visant à permettre l'augmentation de la taille des PME (et PMI/ETI) françaises est donc très importante. On peut songer à :

- appliquer au financement des PME la technique d'obligations collatéralisées (*covered bonds*) qui n'est aujourd'hui utilisée que pour refinancer les crédits immobiliers et les crédits aux collectivités locales (obligations foncières). Ceci permettrait aux banques, avec un cadre légal précis, de refinancer les crédits aux PME en émettant des obligations AAA avec des primes de risque faibles.
- baisser les taux d'imposition des PME, sans générer d'effets de seuil. Le poids de charges sociales est évidemment un obstacle souvent mentionné à l'accroissement de l'emploi dans les PME ; il est par ailleurs choquant que le taux d'imposition effectif des PME à l'impôt sur les sociétés soit plus élevé que celui des grandes entreprises en raison de l'impossibilité pour les PME de réaliser de l'optimisation fiscale. On pourrait donc substituer la logique de baisse des charges des PME à la logique de baisse des charges sociales, et baisser le taux d'IS des PME.

■ Frédéric BEDIN

Président de Croissance Plus

Que faire pour que les PME françaises deviennent des ETI ? Comment les aider à valoriser leurs atouts ? Et quels sont les leviers pour grandir ?

Pour être sur le podium mondial, nous sommes convaincus que l'innovation et l'export constituent les leviers de croissance à actionner en complément d'une amélioration des dispositifs de financement des PME.

L'innovation est l'outil de croissance le plus prometteur. Seuls les nouveaux produits ou services à forte valeur ajoutée couplés avec notre savoir-faire nous permettront de voir plus grand. L'innovation, c'est bien sûr la recherche en « blouse blanche » pour les technologies de pointe dont notre industrie a besoin, mais aussi toutes les nouvelles pistes de performance que ce soit en marketing, en développement durable ou encore en social. Tout l'environnement de l'entreprise doit être propice à l'émergence d'une véritable culture d'innovation. Il faut donc préserver les outils existants comme le crédit d'impôt recherche ou le statut de la Jeune Entreprise Innovante qui sont des stimulateurs d'investissements. Les entreprises de croissance qui bénéficient du Crédit d'Impôt Recherche investissent plus en R&D, déposent plus de brevets et gagnent des parts de marché. Il est donc indispensable que nos gouvernants stabilisent les règles fiscales favorables au développement des entreprises car l'innovation d'aujourd'hui ce sont les emplois de demain.

Par ailleurs, l'export doit être une grande cause nationale. Les entrepreneurs français doivent oser partir à la conquête du monde. Depuis 12 ans nous avons perdu 80 milliards d'euros de parts de marché à l'export ! Par manque d'information, parce que nous raisonnons parfois en « franco-français », ou parce que nous manquons d'ambition. En France, seuls 14 % des chefs d'entreprise considèrent l'international comme un vecteur de croissance. Mais on ne peut plus se contenter de notre seul marché intérieur ! Alors exploitons toutes les aides mises à disposition des PME pour grandir au niveau européen et mondial.

Enfin, le financement de nos PME reste le moteur de tout développement. Les entrepreneurs de Croissance Plus sont convaincus que l'ouverture du capital de nos PME est facteur de croissance et constitue l'un des principaux instruments de l'économie et de la création d'emplois. Nos entreprises sont sous-capitalisées et ont besoin de ressources financières pour conquérir de nouveaux marchés et s'orienter vers une vision stratégique de long terme. Ouvrez donc votre capital et apprenez à vous entourer de nouveaux partenaires pour porter le développement de l'entreprise et la challenger dans ses décisions stratégiques. Faites sauter le plafond de verre ! Et que nos acteurs politiques pérennisent les mesures qui ont des résultats comme l'ISF-PME, le dispositif Madelin et les FCPI, à moins qu'une grande réforme renforce encore les outils d'incitation à investir dans le risque entrepreneurial.

Que les pouvoirs publics écoutent les entrepreneurs de croissance pour donner à nos entreprises les conditions d'une reprise durable. Et que les entrepreneurs développent leur état d'esprit conquérant au service de leur rôle social de créateurs d'emplois.

■ Jean-Paul BETBÈZE

Chef économiste du Crédit Agricole

Savoir vraiment ce que l'on fait pour les entreprises

Établir un *rating* des mesures d'aide aux entreprises.

Les mesures sont nombreuses pour aider et soutenir les entreprises.

La première chose à faire est ainsi selon moi de les répertorier toutes – pour les connaître, pour savoir précisément ensuite à qui elles s'adressent (taille, seuils...), pour connaître en troisième lieu leur coût, et pour les classer enfin dans une analyse coût/avantage en prenant en considération les deux aspects suivants :

- la capacité à susciter des PME de taille moyenne,
- la capacité à résorber des déficits commerciaux sectoriels.

Soutenir les entreprises qui aident l'Etat à être plus efficace

Un concours d'idées d'entreprises pour leur demander leurs propositions pour partager les activités publiques et en réduire ainsi le coût.

L'Etat est entré depuis quelques années dans une phase de *reingeneering* de ses process (RGPP) avec l'aide de consultants. On en voit les premiers résultats, mais on mesure aussi ce qui reste à faire.

Ce qui reste à faire dépend sans aucun doute encore de nouvelles organisations internes, mais aussi de techniques, savoir-faire et partages d'activité que les entreprises connaissent.

Une proposition serait ainsi de lancer un concours d'idées pour réduire les coûts des opérations publiques. Informatique, simplification des procédures, incitation aux changements, activités partagées avec le privé ou menées par lui, notamment par les PME, seraient ainsi examinées.

Des prix seraient évidemment distribués, en fonction des économies annoncées, et validées. Autant que possible, les entreprises qui proposent des changements et qui seraient retenues seraient impliquées dans leur mise en œuvre.

Étalonner les appuis territoriaux aux PME

Établir un classement des meilleures pratiques de soutiens territoriaux aux PME.

Il peut difficilement y avoir des PME efficaces sans compréhension et appui des territoires dans lesquels elles se déploient : formation, pôles de compétitivité, systèmes d'information... Mais tout n'est pas nécessaire, suffisant, ordonné, maintenu, coordonné avec d'autres régions. Les PME préféreraient peut-être un appui plus fondamental à la formation de base, à l'anglais, à la compréhension de leur rôle dans les lycées et les Facultés. Il peut s'agir de travailler à des réseaux de formation et d'échange, ou encore de mettre au point une stratégie unique de communication qui réduirait les doubles emplois et les risques de cacophonie.

Certes, beaucoup dépend des cas. Mais il est vraisemblable que l'éparpillement des efforts, la sous-estimation d'une politique globale de communication au niveau d'un territoire donné, l'incompréhension par la jeunesse du rôle des entreprises impliquent des actions pour lesquelles les décideurs territoriaux sont au premier plan pour analyser, expliquer, convaincre et agir.

■ Jérôme GALLOT

Président de CDC Entreprises

CDC Entreprises développe et structure depuis une quinzaine d'années le marché français du capital investissement afin de favoriser l'investissement en fonds propres dans les PME. Au travers de nos investissements directs et indirects, via les fonds d'investissement que nous finançons, nous portons une attention particulière aux secteurs d'activité ou maillons de la chaîne de financement où l'initiative privée fait particulièrement défaut. Notre mission est d'accompagner les entreprises françaises en quête d'opportunité de croissance jusqu'à devenir des leaders de leur domaine, et se positionner sur les marchés étrangers.

C'est dans cet esprit que l'État a confié à CDC Entreprises, dans le cadre du programme d'investissements d'avenir, la gestion du Fonds National d'Amorçage, d'un montant de 400 millions d'euros. Ce projet particulièrement innovant, actuellement en cours d'évaluation par la Commission européenne, est destiné à investir dans les fonds d'amorçage qui eux-mêmes investiront dans des entreprises innovantes, notamment des entreprises technologiques, porteuses d'avantages compétitifs et disposant d'un potentiel de croissance pour notre économie.

L'économie française, si elle est capable de produire de nombreuses TPE, a des difficultés structurelles à créer des nouveaux champions nationaux de taille internationale sur les segments les plus dynamiques des marchés. Or, ces entreprises de croissance, notamment les plus performantes, ont besoin de beaucoup de fonds propres pour se développer. Les équipes de gestion des FCPR institutionnels de capital-risque et de capital-développement présentent dorénavant une expertise et des savoir-faire qui permettent aux meilleures d'entre elles d'investir les tickets significatifs et d'apporter l'accompagnement nécessaire aux futurs champions. Malheureusement, dans la période de crise actuelle, les investisseurs institutionnels se sont totalement détachés de l'investissement dans les fonds de capital-risque et de capital-développement. Cette position pourrait perdurer à cause des nouvelles réglementations prudentielles comme Bâle 3 et Solvency 2.

Il est donc essentiel de développer le marché financier privé du capital-risque et du capital-développement, en le complétant d'investissements directs publics, là où, conjoncturellement ou structurellement, l'initiative privée est absente.

Pour ce faire, il faut non seulement permettre la poursuite de l'action structurante de CDC Entreprises au-delà de 2012 via une suite au programme FSI France Investissement ; mais aussi apporter des capitaux privés aux levées des fonds institutionnels de capital-risque et de capital-développement, d'une part en orientant une partie de l'assurance-vie vers les fonds labellisés FSI France Investissement via une fiscalité, adaptée, et d'autre part, en imposant qu'une partie significative des capitaux levés au titre des FCPI, FIP et holdings (IR et ISF) soit investie dans des fonds institutionnels labellisés FSI France Investissement.

■ Yvon GATTAZ

Président de l'ASMEP ETI*

Favoriser la création d'entreprises nouvelles par des diplômés de l'enseignement supérieur

Si j'ai lancé en France la création d'entreprises en 1970, par mon livre « Les hommes en gris », il s'agissait surtout d'inciter à la création *ex nihilo* les diplômés eux-mêmes, peu enclins à cette époque à courir le risque entrepreneurial qu'ils pensaient réservé aux autodidactes dont c'était le principal mode d'ascension rapide.

Si l'imagination créatrice est également répartie, par bonheur, entre diplômés et non diplômés, et que, de ce fait, la création elle-même peut se manifester à conditions égales entre les deux catégories, il n'en est pas de même pour la croissance de l'entreprise après sa création. Les entreprises créées par des diplômés grandissent beaucoup plus vite et beaucoup plus loin que les autres. D'où l'intérêt national de pousser les jeunes diplômés dans cette voie audacieuse. Par bonheur, nos incitations depuis quarante ans ont porté leurs fruits et le nombre d'entreprises créées par des jeunes diplômés croît sans cesse. Les professeurs, les financiers et les chefs d'entreprise eux-mêmes doivent nous aider dans cette démarche.

Pousser les TPE à devenir PME, et les PME à devenir ETI

Cette ambition, courante en Allemagne, n'est pas assez diffusée en France. Un prosélytisme s'impose dans notre pays, avec incitation à découvrir des nouveaux produits et/ou nouveaux marchés. Bien entendu, un financement facile n'exigeant pas d'énormes dossiers ou d'infinies formalités sera une incitation forte et efficace. Le dossier pourrait devenir plus conséquent en fonction du montant, mais devrait être léger et rapide pour les petits financements. En somme, des formalités proportionnelles aux montants.

Avoir l'ambition de devenir une PME puis une ETI ne s'improvise pas. Ainsi, trop souvent voit-on des entrepreneurs de talent devenir des « serial entrepreneurs ». Plutôt que de développer leur entreprise de croissance, ils préfèrent la vendre rapidement, généralement à des groupes financiers étrangers. Certes l'entreprise peut poursuivre sa croissance mais pas sous pavillon d'ETI française, alors qu'elle en a le potentiel.

Le Président de la République souhaite l'émergence rapide de plus de 2 000 ETI, pensant, entre autres, au regroupement de PME. Mais les dirigeants de ces entreprises risquent d'être soumis à une fiscalité abusive. Celle-ci doit impérativement se réformer pour inciter les entreprises à grandir avec d'une part, une législation individuelle plus favorable aux détenteurs d'actions d'entreprise et d'autre part une législation fiscale et sociale des entreprises adaptée à la taille des ETI.

Financement des ETI de croissance

Ces entreprises sont parmi les meilleures en France, puisqu'elles ont atteint la taille ETI grâce à leurs performances qu'il serait coupable de limiter. Ces ETI (à capitaux français) sont à 80 % patrimoniales et celles-ci évitent la Bourse car elles savent qu'une fois introduites, elles ne pourront plus en sortir (problème grave actuellement soumis au gouvernement). Par ailleurs, elles craignent l'investisseur-prédateur qui lorgne la majorité du capital. Elles recherchent idéalement des prêts à moyen-long terme qu'elles pourront considérer comme des quasi-fonds propres. C'est ce genre de prêt qu'il faut étudier pour les ETI de croissance si indispensables à notre économie.

* Association des moyennes entreprises patrimoniales et des entreprises de taille intermédiaire.

■ **Martin INGMAN**

Directeur International de Finnvera (Finlande)

Idéalement, l'entrepreneur de croissance choisit un secteur porteur pour son entreprise comme pour son éco-système. Il connaît son marché et sa concurrence (évitant ainsi les erreurs des start-up). Il est par nature très travailleur et curieux, et recherche constamment de nouvelles solutions. Il connaît la réglementation financière et le financement des entreprises et possède ainsi la capacité d'accéder à des financements externes. Il sait que le marché intérieur peut limiter la croissance de son entreprise, et est ouvert à de nouvelles langues et cultures. Il a la volonté et la capacité de prendre des risques. Il a un fort appétit pour développer son business.

Les mesures que l'administration pourrait prendre pour les entreprises :

Éliminer les obstacles à la création et au développement des entreprises, en particulier celles qui sont nées pour devenir de taille mondiale, avec un bon équilibre entre les financements publics et privés.

Faciliter davantage l'accès des entreprises au financement, renforcer la coopération des financements publics/privés sur la base d'une vraie compréhension des besoins des entreprises, prendre toutes les mesures qui permettent la rencontre entre le capital et l'entreprise : fonds, réseaux de business angels, et marchés boursiers.

Mettre en place un système fiscal qui ne nuise pas à l'esprit d'entreprise. Les entrepreneurs doivent sentir qu'ils sont rémunérés équitablement pour leur travail difficile et risqué qui contribue à la croissance et à l'emploi.

Adopter une attitude ouverte et positive vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Il faut encourager les individus à choisir l'entrepreneuriat plutôt que le salariat, puis les encourager dans leurs efforts et les nécessaires prises de risque.

Créer un forum international pour permettre aux entrepreneurs de présenter leurs projets, idées ou produits aux business angels et aux investisseurs en capital-risque. Il faut encourager le partage de connaissances et d'expériences à l'échelle internationale.

Investir toujours davantage dans la connaissance, la compétence et l'agilité. Il faut développer le comportement qui consiste à acquérir constamment de nouvelles connaissances, et ceci dès l'école.

Les mesures ci-dessus peuvent être résumées en trois points de l'environnement des affaires qui sont essentiels à la création, la croissance et l'internationalisation des entreprises : l'accès à l'information, l'accès aux ressources humaines, l'accès au capital.

■ André MARCON

Président de la Chambre régionale de commerce et d'industrie d'Auvergne

Nous souffrons en France d'un grand écart entre le très grand nombre de PME de petite taille (TPE) et les grands groupes, en comparaison de l'Allemagne notamment. Quelques mesures pourraient être envisagées :

Favoriser fiscalement et financièrement la création de « leaders régionaux à vocation européenne et mondiale » : un certain nombre de PME (ou start-up) sont aujourd'hui absorbées par des multinationales, ou acquises par des structures financières (« fonds de pension », etc.), ce qui limite la création d'entreprises moyennes indépendantes, bien ancrées sur leur territoire. La création de leaders régionaux pourrait être tout particulièrement favorisée par des mesures spécifiques au moment de la transmission d'entreprise en favorisant la reprise de PME par d'autres PME complémentaires, en vue de constituer des entreprises indépendantes de taille moyenne.

Encourager la « différenciation compétitive » : les politiques de soutien à la compétitivité des PME sont aujourd'hui centrées sur deux politiques relativement indépendantes : l'appui à l'internationalisation d'une part et l'appui à l'innovation d'autre part. Le soutien public à l'innovation est, malgré le discours ambiant, essentiellement centré sur l'innovation technologique (dispositifs Crédit Impôt Recherche, Jeune Entreprise Innovante, etc.). Or la capacité d'expansion et d'internationalisation de nos PME est conditionnée à une **différenciation portant sur l'ensemble de la chaîne de valeur (et pas seulement l'originalité de la technologie)** : il manque une politique de soutien structurée pour accompagner les démarches de différenciation de toute nature.

Limiter les « effets de seuil » liés à des réglementations rigides et qui conduisent trop de PME à potentiel à limiter leur croissance : parmi les facteurs limitants, la définition européenne de la PME est par exemple trop restrictive (effet « couperet » sur de trop nombreux dispositifs d'accompagnement publics).

■ Denis MAUGARS

Président de l'Onera

Depuis 2005, l'Onera, centre français de recherche aéronautique et spatiale, s'est structuré pour être davantage à l'écoute des PME et des jeunes entreprises innovantes. L'enjeu est en effet de favoriser l'accès à ses technologies et d'offrir aux PME des leviers de développement par l'innovation.

En premier lieu, l'Onera a créé un « espace de confiance » avec les PME, pour apprendre à mieux se connaître et cibler ensemble le projet de développement. Cet espace a été formalisé par une charte, avec aujourd'hui près de 90 signataires. Pour favoriser les échanges, un outil web a également été créé. Il met en correspondance les besoins des PME et les solutions des chercheurs de l'Onera. Il est d'ailleurs prévu que cet outil soit mutualisé avec les autres Instituts labellisés Carnot, en tant que moyen d'écoute, de prise en compte et de suivi des besoins des PME. Le dispositif a aussi mis sur pied un nouveau type de contrat : le contrat de développement à risques partagés. Il stipule que l'Onera s'engage avec la jeune entreprise à partager coûts, risques et bénéfices. Une feuille de route du développement technologique qui aboutira au produit industriel est définie conjointement et une solution de financement est proposée à la PME. Enfin, la politique d'essaimage mise en place par la direction de l'Onera prévoit le transfert de personnel dans les PME innovantes. Les résultats obtenus ont largement dépassé les objectifs, avec un volume d'activité qui a plus que triplé en 4 ans. Ces moyens ont permis à quelques pépites de se développer.

Accéder aux technologies de pointe développées pour les industries de l'aérospatiale et de la défense, c'est donner aux PME françaises une opportunité de grandir par l'innovation de rupture. Les outils précédemment cités sont absolument nécessaires, mais insuffisants. Notre expérience de transfert de technologie montre qu'il existe une triple asymétrie (technologique, culturelle, et financière) entre les PME et la recherche publique, qui fait obstacle ou ralentit le transfert.

Aussi, pour professionnaliser et accélérer le transfert, l'Onera propose une structure de facilitation *ad-hoc* qui mobilisera, avec capacité d'embauche, des technologues, véritables passeurs de transfert, qui épouseront les projets pour les co-maturer en lien avec les experts. Elle leur donnera accès à tous les moyens, qu'ils soient scientifiques, technologiques ou industriels.

Elle favorisera ce transfert en faisant se rencontrer le monde académique, les grandes plateformes technologiques, les PME, et pourquoi pas les grands industriels, futurs utilisateurs. Elle sera très réactive, pour écouter et prendre en charge, dans leur échelle de temps, les besoins technologiques des PME. Elle sera dotée d'un capital dédié pour financer les travaux de maturation de la technologie jusqu'au prototype directement exploitable par la PME. Le technologue, qui sera souvent un doctorant, partira dans la PME « avec son prototype sous le bras » ! Enfin, elle sera en mesure de mobiliser les partenaires financiers pour coordonner, avec fluidité, les tours de table successifs nécessaires à la levée de fonds.

■ Alain MÉRIEUX

Président de l'Institut Mérieux

Je suis convaincu de la nécessité de renforcer le potentiel d'innovation et les capacités d'investissement des entreprises, particulièrement les PME, et ce au niveau mondial. Les sociétés que j'ai le privilège de diriger ont d'ailleurs toujours placé l'innovation au cœur de leur stratégie et privilégié une politique de développement international.

Mon expérience d'industriel de la biologie me permet de réaffirmer la nécessité pour les entreprises de développer des approches à moyen et long terme, indispensables à tout projet d'innovation, ceci étant vrai des grands groupes, comme des PME. Or aujourd'hui, la plupart des sociétés sont dans l'obligation, faute de moyens suffisants et d'un environnement stable et prévisible, de se concentrer sur des impératifs à court terme.

Il me paraît essentiel de donner aux PME les moyens de mener ces indispensables stratégies de moyen-long terme. Ceci doit passer par le renforcement de leurs fonds propres et une présence internationale soutenue. Ceci doit également passer *a minima* par le maintien des outils en place, tels que le financement par le FUI (Fonds Unique Interministériel) des projets des pôles et le Crédit d'Impôt Recherche.

Une nouvelle mesure concrète pourrait être d'orienter une partie du Crédit d'Impôt Recherche des grandes sociétés vers les PME : l'idée étant que, au-delà d'un seuil à définir, les bénéficiaires de ce crédit d'impôt aient une incitation pour investir une partie (20 à 30 % ?) dans une fondation ou un fonds d'investissement dédiés au renforcement des fonds propres des PME. Il est bien évident que la gouvernance de ce dispositif et les critères d'éligibilité seraient clés dans son succès.

Dans le même objectif, on pourrait imaginer qu'OSEO intervienne plus souvent en garantie des prêts accordés aux PME, qui bien souvent, faute de « collatéraux » et de certitudes sur leur plan d'activité prévisionnel, ne peuvent trouver de financement bancaire pour leurs projets d'innovation.

Enfin le renforcement des PME à l'international doit être encouragé. Dans cet esprit, j'avais incité en 1987 dans le cadre de mes fonctions au Conseil Régional, la création d'ERAI (Entreprises Rhône-Alpes International). Les Agences de Développement Régional ont un rôle clé à jouer et je pense qu'il pourrait être intéressant, dans le cadre d'un partenariat public/privé, d'utiliser les pôles de compétitivité et les réseaux des grandes entreprises déjà implantées à l'international. Financer de manière durable ces « Bureaux PME » à l'étranger constituerait une mesure clé pour le développement à l'international long terme de ces PME.

■ Alain POMPIDOU

Président de l'Académie des technologies

L'accès aux brevets d'invention

La protection de la propriété industrielle donne un avantage compétitif certain aux entreprises, de même que le dépôt de marques. Ce dernier est déjà harmonisé au niveau de l'Union européenne grâce à l'Office des marques situé à Alicante et sous contrôle de la Commission européenne. **Quant au brevet communautaire, il est en négociation depuis près de trente ans.** Les blocages sont de deux natures :

- Les aspects linguistiques. À côté du recours au « tout anglais », notre pays considère que le recours aux trois langues officielles (français, anglais, allemand) prévu dans la Convention européenne des brevets aurait l'avantage d'harmoniser la procédure entre les institutions de l'Union européenne (27 États membres) et l'Office européen des Brevets (39 États membres).

Le système actuel nécessite, après délivrance, la validation dans tous ou plusieurs des États membres : elle est coûteuse. L'avantage concurrentiel du Brevet communautaire est une protection portant d'emblée sur les vingt-sept pays membres de l'Union européenne. La qualité de la procédure (donc le faible pourcentage de litiges) est assurée par l'Office européen et l'harmonisation au sein de l'Union européenne est simplificatrice et moins coûteuse.

- Le traitement harmonisé des litiges. Il permettrait d'éviter, là encore, les coûts d'une dispersion des recours dans les tribunaux de différents États membres dont les jugements sont généralement différents les uns des autres. Ils obligent, alors, les déposants à des démarches multiples, non coordonnées et très coûteuses.

Normes et standards

La France, comme d'autres partenaires européens, est très avancée dans la réglementation, comparée notamment aux compétiteurs nord-américains et asiatiques.

OSEO pourrait se rapprocher de l'Afnor de façon à sensibiliser les entreprises à la prise en considération de cet avantage compétitif.

OSEO pourrait également contribuer au financement de cette politique au cours de la phase de pré-commercialisation.

La simulation numérique

Les logiciels de simulation sont de plus en plus performants dans l'adaptation des produits et services aux besoins du marché. Ceci est le cas pour l'industrie aéronautique, celle du bâtiment et de l'urbanisation durable, l'agriculture, les dispositifs médicaux, les grands réseaux de transport de personnes, de marchandises ou de gestion des fournitures énergétiques.

OSEO pourrait envisager de faciliter l'accès opérationnel à ces programmes de simulation numérique désormais très élaborés et adaptés aux besoins des entreprises. La France dispose, dans ce domaine d'avenir, d'un réel avantage compétitif.

■ Gérard RAMEIX Médiateur du Crédit

En tout premier lieu, nous sommes frappés, à la Médiation du Crédit, par le peu de temps et d'efforts que les dirigeants de PME accordent à la réflexion stratégique. Dans de nombreux cas, il semble que les entreprises aient vécu et, parfois, prospéré grâce à la bonne santé de leur environnement, dans une sorte d'euphorie « au fil de l'eau », sans réellement connaître l'évolution probable à moyen terme de leur marché, les forces et faiblesses relatives de leurs concurrents directs, sans réfléchir aux accidents possibles à venir, à la disparition éventuelle de clients importants, à la hausse brutale des matières, impossible à répercuter, ou à leur pénurie, aux fluctuations monétaires pour celles qui exportent ou importent et à une répartition raisonnable de leur clientèle, etc.

Je reconnais volontiers que notre perception peut être biaisée dans le sens d'une vue pessimiste sur la capacité d'analyse stratégique des PME par le fait que, par hypothèse, nous rencontrons des entreprises qui éprouvent des difficultés à convaincre leurs banquiers. Cependant, il paraît utile de suggérer qu'une enveloppe soit consacrée à aider les entreprises à potentiel de croissance, d'innovation et de création d'emplois à définir une stratégie à la fois offensive et défensive. Il s'agirait de proposer aux dirigeants, puis de financer un audit industriel et commercial, dont le coût pourrait être recouvré au bout d'une durée contractuellement définie en cas de succès de la stratégie ainsi mise au point grâce à des fonds d'origine publique. Les Direccte, associées aux directeurs régionaux ou départementaux des finances publiques, de la Banque de France, d'OSEO, devraient être en mesure, dans un strict respect du risque de conflit d'intérêts, de désigner les entreprises répondant aux critères énoncés ci-dessus.

Une deuxième idée pourrait consister en la création d'outils communs à un ensemble d'entreprises exerçant leur activité dans un même secteur, industriel ou de services, en fait, une mutualisation des charges de promotion, d'approvisionnement et de distribution, par exemple, permettant à un ensemble de PME de commencer à exporter efficacement. Une démarche a été engagée en ce sens à la suite des États généraux de l'industrie et la mise en place des comités de filières. Elle nécessite un travail en profondeur dans lequel l'implication de grands acteurs acceptant d'entraîner dans leur sillage des entreprises plus petites est décisive.

Enfin, il serait bon de mettre au point des moyens de conserver en France des pépites en difficulté financière provisoire à cause de la crise, dont la valeur faciale se trouve largement diminuée mais le potentiel, intact. Certes, ceci n'est pas aisé dans le cadre des traités qui restreignent notre liberté de manœuvre, mais j'estime que nous devrions, sans violer le principe de libre circulation des capitaux, aider les PME – et d'ailleurs les autres entreprises en valant la peine – à rester françaises. Les outils existent déjà sous la forme de la CDC, du FSI, du FCDE et bien sûr d'OSEO. Sans doute conviendrait-il de doter ces entités de moyens d'action et de réaction très rapides et plus puissants qu'ils ne sont aujourd'hui, ou simplement moins strictement réglementés quant à la taille ou la composition de leurs cibles. Un comité *ad hoc*, composé de représentants de ces institutions et de « sachants », pourrait se voir confier la charge d'étudier, en quelques jours, les cas que lui soumettraient les dirigeants des entreprises cibles, les organisations patronales, les autorités régionales, et de proposer une démarche défensive.

■ Bruno RETAILLEAU

Sénateur de la Vendée

La croissance d'un nombre suffisant de PME française jusqu'au stade de l'ETI dépend de conditions systémiques complexes, que j'ai analysées à la demande du Premier ministre*. La comparaison avec l'Allemagne bien sûr, mais aussi l'Italie, l'Espagne, voire entre différentes régions françaises est éclairante. Elle confirme l'urgence de cette transformation du tissu économique pour la compétitivité de la France.

Quatre mesures y contribueraient puissamment :

- La prise en compte de cet objectif dans les achats publics, notamment dans le champ de l'innovation, et dans les relations entre grandes et plus petites entreprises.
- Le maillage des entreprises en communautés ou filières autour de l'innovation, l'internationalisation, le financement, la ressource humaine. La performance est en effet collective
- Un dispositif pluriannuel et continu d'allègement de la charge administrative sur les entreprises et de stabilisation du cadre juridique, fiscal, social qui s'impose à elles.
- Un financement en quasi-fonds propres lié aux perspectives de croissance davantage qu'aux ratios constatés grâce à une garantie volontariste et une fiscalité des entreprises plus favorable à l'autofinancement qu'aux emprunts.

Ces mesures sont de natures très différentes, par le calendrier, la procédure et les contraintes.

Le nécessaire redressement des finances publiques rend sans doute difficile la correction du handicap que la fiscalité impose en France aux PME de croissance. La légitime régulation des banques et assurances risque de rationner davantage le financement des entreprises. Une conception courte de la rationalisation des achats, publics ou privés, pousse à la concentration des fournisseurs ou à leur instrumentalisation dans une sous-traitance prédatrice. La culture de la norme et l'individualisme sont profondément ancrés en France.

L'indispensable convergence avec la performance allemande dépend pourtant d'un programme durable, constant, évalué, de libération des contraintes, de mobilisation de financements adaptés, de coopération entre les entreprises de tailles différentes et avec l'État.

Le Premier ministre a engagé plusieurs chantiers sur ces thèmes, dont certains devraient déboucher d'ici la fin de 2010.

* « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance »
– La Documentation française – juillet 2010.

■ **Marc ROQUETTE**

Président du Pôle de compétitivité Nutrition Santé Longévité

Trois propositions concrètes pour le développement des PME/PMI et des entreprises de taille intermédiaire à travers trois priorités : l'innovation, l'investissement, l'international.

Les propositions du Pôle de compétitivité Nutrition Santé Longévité :

- Augmenter les capacités d'intervention de fonds de capital-investissement ciblant des PME notamment dans le contexte d'opérations de croissance externe qu'elles pourraient mener.
- Augmentation des budgets OSEO et FUI.
- Maintien durable des exonérations TEPA et CIR, et exonération CIR de 15 ans pour les JEI.

■ Jean-François ROUBAUD

Président de la CGPME*

Si la création d'entreprise fait toujours preuve de dynamisme, grâce en partie à l'engouement suscité par le statut de l'auto-entrepreneur, l'environnement économique et social français se caractérise toujours par son incapacité à faire croître les petites entreprises et à favoriser l'éclosion de structures moyennes, à l'image de l'Allemagne.

Pour cela, la CGPME propose d'agir dans plusieurs directions : détecter les entreprises à fort potentiel pour mieux les accompagner, les aider à renforcer leurs fonds propres, favoriser leur implantation à l'étranger et inciter au regroupement d'entreprises pour mieux répondre aux appels d'offres.

- **Mettre en place un taux réduit d'impôt sur les Sociétés sous condition d'affectation en fonds propres**

Il est proposé que les PME puissent demander à être taxées au taux réduit de 19 %, au lieu du taux de droit commun de 33,33 %, sur les bénéfices des trois exercices qu'elles s'engagent à incorporer dans leur capital.

- **Identifier les « champions cachés »**

Bon nombre de PME, notamment dans les secteurs innovants tels que les écotecnologies (traitement de l'eau ou des déchets, énergies renouvelables, efficacité énergétique des bâtiments, etc.) ont un potentiel de croissance important. Néanmoins, toutes n'exploitent pas ce potentiel pour des raisons diverses : méconnaissance de ce potentiel, manque de motivation pour croître, connaissance insuffisante des dispositifs d'accompagnement existants.

C'est pourquoi la CGPME préconise de créer un « outil de diagnostic – PME à fort potentiel » pour identifier et mieux accompagner ensuite ces entreprises. Un tel instrument devrait être élaboré au niveau national.

- **Instaurer le dispositif « GROUPEMENT ETI »**

Comme le souligne la CGPME depuis plusieurs années, en matière d'innovation, de marchés publics ou d'exportation, les PME gagnent à se regrouper pour mener des projets communs de développement et conquérir des marchés.

Le dispositif proposé doit ainsi permettre à plusieurs PME de se regrouper pour mener à bien un projet en constituant un « GROUPEMENT ETI ». Ce « groupement ETI » dans son ensemble doit alors continuer de bénéficier des avantages normalement octroyés aux PME qui auraient porté seules ce projet. Dans la forme du groupement, les PME désignent une entreprise « porte-parole » du groupe, via des formalités de publicité allégées. Il ne s'agit pas de créer une société fusionnée ou un groupement d'intérêt économique mais bien un « GROUPEMENT ETI » à part entière qui réunirait autour d'un projet plusieurs PME.

* Confédération générale des petites et moyennes entreprises.

■ Grégoire SENTILHES

Président de Nexstage et des « Journées de l'entrepreneur »

La compétitivité de l'économie française au XXI^e siècle sera déterminée par sa capacité à faire émerger et grandir des entrepreneurs, à mettre l'intégration de l'innovation au cœur de la croissance des PME françaises, et investir massivement et durablement en fonds propres dans les PME les plus dynamiques pour leur permettre de devenir des champions mondiaux de leurs marchés.

L'économie du XXI^e siècle émerge de manière radicalement différente de celle du XX^e siècle qui était tournée vers l'industrie de masse, la consommation de masse, la communication de masse... Elle est structurée par trois tendances macro-économiques et cinq tendances de fond transversales.

Trois tendances macro-économiques : la bascule Ouest (pays surendettés) / Est (pays submergents) ; la crise de la dette et la guerre économique ; un moment « schumpeterien » de destruction créative où les plus grands groupes industriels du XX^e siècle voient remis en cause leur position acquise par des entrepreneurs plus agiles à la tête de PME mondialisée.

Cinq tendances de fond transversales : la dissémination d'internet (de 0 à 1 milliard utilisateurs de 1995 à 2010 ; de 1 à 5 milliards d'utilisateurs de 2010 à 2015 au travers de l'internet mobile) ; l'émergence de l'économie du quaternaire ou économie « on demand » ; la croissance verte ; l'accroissement de l'espérance de vie et l'explosion démographique de la population mondiale ; l'enjeu de l'art du vivant, dans un monde globalisé, digitalisé, et malmené d'un point de vue environnemental.

La France tente depuis cinq ans de rebâtir un éco-système entrepreneurial (pôles de compétitivité, FCPI, FIP, OSEO, CIR, auto-entrepreneurs, FSI, France Investissement...) mais elle souffre, en particulier, d'une faiblesse endémique en matière d'ETI, (3 500 ETI en France, 11 700 en Allemagne).

La France dispose d'une épargne considérable (17 % du revenu) qui s'investit mal et peu dans les PME les plus dynamiques : 2 milliards d'euros investis en capital-risque et capital-développement en 2009, contre 120 milliards d'euros levés par le CAC 40 (qui représente 40 % de l'économie).

L'enjeu pour l'économie française est d'orienter massivement l'épargne dans l'économie réelle la plus dynamique (>10 milliards d'euros/an en cash capital investissement-risque-développement) et de finaliser, y compris culturellement, un éco-système entrepreneurial nourri par les pôles de R&D universitaires, qui permette aux entrepreneurs et aux PME françaises de se positionner autour des cinq tendances de fond, et de faire émerger 10 000 ETI, capables de se substituer demain aux entreprises du CAC 40 qui n'auront pas su s'adapter à la nouvelle donne économique de ce XXI^e siècle.

■ Pierre SIMON

Président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

« Faire grandir les entreprises françaises » est une préoccupation au cœur de différents rapports que la Chambre de commerce et d'industrie de Paris a récemment adoptés, en particulier sur les voies et moyens pour faire émerger davantage d'ETI dans notre pays. Il s'agit d'une condition incontournable pour trouver le point de croissance qui nous manque. »

Dans ce but, trois grandes catégories de mesures nous semblent indispensables.

• **La simplification des dispositifs d'appui**

Force est de reconnaître que quinze années d'action en faveur des PME ont conduit à un empilement de dispositifs dans lesquels les chefs d'entreprise ont le plus grand mal à se retrouver. La récente crise financière a contribué à clarifier les rôles respectifs d'OSEO et du FSI dans le financement des entreprises. Mais bien d'autres simplifications et clarifications doivent être conduites pour renforcer la capacité d'innovation et l'internationalisation des PME. Nous suggérons donc de renforcer la politique guichet unique par grands domaines en unifiant, par exemple, autour du réseau consulaire l'accompagnement des créateurs d'entreprise.

• **Le renforcement des fonds propres**

Plus que le financement externe, l'autofinancement reste la meilleure façon de financer la croissance. Dans cette perspective, toutes les mesures fiscales favorisant le réemploi des bénéfices ou des plus-values au sein de l'entreprise seront les bienvenues. Nous proposons donc de relever le seuil d'application du taux réduit d'IS aux entreprises dont le CA est inférieur à 10 millions (7,6 millions aujourd'hui) et qui réalisent un bénéfice annuel inférieur à 100 000 €. Par ailleurs, la croissance externe reste la solution la plus efficace pour faire grossir les entreprises. C'est en aidant les PME à se rapprocher les unes des autres (en particulier au sein des filières industrielles) qu'on arrivera à constituer les quelques milliers d'entreprises ayant la taille critique qui nous manque. La mise en place d'une exonération des plus-values à long terme sous condition de réemploi lèverait ainsi un obstacle important à ces rapprochements.

• **Modifier le mode de financement de notre système de protection sociale**

L'amélioration de la compétitivité des entreprises françaises impose de réduire le poids des cotisations sociales patronales et de lui substituer un financement de type TVA, sur le modèle de la réforme faite par les Allemands au début de la décennie.

■ **Christophe BACHMANN**

Directeur général de Norem (secteur énergie & environnement)

Depuis quelques années, le principal frein à notre croissance est l'absence de personnel qualifié en maintenance de matériel agricole ou TP, et en langues (anglais, espagnol).

L'évolution du Grenelle et plus généralement des préoccupations écologiques en Europe et dans le monde conduisent de plus en plus à l'achat d'usage (une fonction), plutôt qu'un produit que l'on jette quand il est cassé.

Cette tendance est une véritable opportunité de recréer de la valeur sans consommation d'énergie ou de matière première, d'innover dans de nouveaux services.

Sans volonté politique, les entreprises et les syndicats professionnels ne pourront pas, seuls, changer rapidement la vision qu'a la société des métiers « manuels ».

Posons-nous la question : pourquoi voyons-nous autant de camionnettes allemandes traverser la France pour assurer la maintenance de nos éoliennes ?

Il est absolument nécessaire de communiquer plus sur les métiers à potentiel d'embauche et de placer des quotas d'entrée en fac pour les métiers « bouchés » afin d'éviter de faire des déçus.

Enfin, aidons les filières de formation en fonction de leur taux d'embauche.

■ François CAZALAS

Président de Claranor (secteur emballage-conditionnement)

- **Capitaliser sur l'expertise technique développée par OSEO**

Le constat : les expertises techniques développées par OSEO s'accompagnent d'un benchmark unique portant sur l'ensemble des secteurs d'activité. Or il existe de nombreux acteurs privés (fonds VC comme fonds ISF) qui pourraient bénéficier de cette expertise d'OSEO pour les aider dans le paramétrage des projets à financer ou dans la réalisation d'un premier screening avant d'éventuelles *due diligences* plus complètes sur des cibles d'investissement.

La proposition de valeur : permettre à OSEO de commercialiser son expertise en dehors d'OSEO en proposant aux investisseurs, tant capital-risque que holding privé, de pouvoir recourir à ses services. La tarification des services d'expertise pourrait être modulée en fonction du niveau de précision attendu par le client et selon la nature comme la sensibilité des informations demandées.

- **Former le dirigeant d'entreprise à l'innovation collaborative**

Le constat : le format collaboratif est une des composantes majeures qui accompagnent presque universellement l'innovation, depuis la conception et la fabrication d'un prototype jusqu'à sa commercialisation. Les programmes financés par OSEO sont le plus souvent collaboratifs.

Les entrepreneurs français n'ont pas le savoir-faire comportemental pour bien piloter un programme collaboratif. Nombre de projets collaboratifs échouent pour cette raison.

Il faut donc éduquer la capacité managériale des entrepreneurs pour ces programmes, qui impliquent : d'être confronté à l'incertitude, de savoir lire et interpréter les signaux faibles, d'organiser son itinéraire et de l'adapter en tenant compte de l'environnement et des partenaires, de savoir déléguer et confier les responsabilités autour de soi. L'entrepreneur a besoin de bien préparer ses actions, se ménager des temps de réflexion pour bien arbitrer sans lâcher la barre, partager les objectifs avec ses partenaires, les faire participer aux décisions stratégiques, leur donner confiance et plus que tout refonder l'unité chaque jour.

La proposition de valeur : OSEO pourrait tester de façon expérimentale une formation comportementale au collaboratif. Cette formation serait proposée aux chefs de file et principaux partenaires des programmes Innovation Stratégique Industrielle, de même qu'aux lauréats du « Concours 2011 » dans le prolongement des formations déjà dispensées par Challenge + ou l'EM Lyon, ou encore testée sur une région française (PACA ou IDF), en rendant éligible ce produit dans les financements répondant à des formats collaboratifs (ex. : PTZI, CDI ou API).

■ Daniel DELAHAYE

Directeur général de Isigny Sainte-Mère (secteur agroalimentaire)

L'investissement est un moyen et non une finalité. Il est la conséquence d'un marché, lui-même résultat des possibilités de développement qui peuvent être générées par l'innovation.

L'exportation est certainement l'orientation qui peut apporter à nos PME et PMI de grandes possibilités de développement.

Nos PME-PMI sont pour beaucoup des entreprises performantes avec des produits différenciés. Dans cette mesure, et sous cette condition, les PME-PMI peuvent aller sur les marchés externes export ou grand export.

Nos PME-PMI restent encore trop frileuses à l'exportation et ne réalisent pas au sein de leur société la petite cellule export en back et front office nécessaire pour développer de façon durable et performante l'exportation.

De gros efforts de vulgarisation, des aides et soutiens publics à l'export ont été institués et facilités par UBIFRANCE, mais il faut aller plus loin avec plus de moyens pour inciter les entreprises sur le terrain, une à une, afin de les visiter, les encourager et les stimuler.

Les actions de portage par une entreprise de taille correspondante ou plus importante, mais qui reste une PME-PMI, entreprise qui aura expertise sur un marché export, peuvent être réalisées de concert avec l'Équipe de France l'Export pour « emporter » ces entreprises sur les marchés export et les aider dans leur structuration export sur ces pays : portage structure, abri logistique, marketing, portefeuille client, salon, coaching VIE. C'est ce que notre entreprise Isigny Sainte-Mère a fait sur les États-Unis avec quatre entreprises portées agroalimentaires et régionales, et cette opération semble leur donner pleine satisfaction.

■ Jean-Marie ESTÈVE

Président de Solatrag (secteur construction-BTP)

La Solatrag est une SA ayant trois métiers historiques, le TP, le génie civil et la métallerie. La société a connu un important développement depuis 2005. Son effectif est passé de 150 salariés à 230 en 2010, soit 80 créations d'emplois. La Solatrag a opté pour une stratégie de valorisation des salariés.

• Son mode de transmission

Depuis 1987, la SA Solatrag est reprise par ses salariés, TEAM (Transmission d'entreprise par apprentissage du management). Ce mode de fonctionnement permet d'impliquer le noyau dur salarial. Il est nécessaire d'adapter la stratégie des ressources humaines autour du potentiel de ces personnes qui composent ce noyau dur. Cela permet d'impliquer les salariés en leur confiant des responsabilités et en leur permettant d'accéder à des postes de direction. Cette méthode fait ses preuves depuis plus d'un quart de siècle désormais, les prochains RES sont prévus en 2011 et en 2020.

• La valorisation du personnel

Solatrag a pris le parti de mettre l'Homme au cœur de la structure. Sa devise : « L'Homme au cœur de l'Entreprise, l'Entreprise au cœur de la Région ». Elle mise notamment sur une politique accrue de valorisation grâce à la mise en place de plans de formation ambitieux depuis six ans (10 fois son obligation légale). En effet, elle part du constat que la valorisation du salarié par la formation lui apporte une qualification et donc une meilleure productivité. Il s'ensuit une compétitivité accrue qui conduit au développement. Ce cercle vertueux induit un bon climat social. Cette démarche initiée depuis six ans a permis à la Solatrag de traverser la crise brutale de 2008, grâce à la richesse des ressources humaines.

• L'alternance

Afin de consolider ces expertises distinctives, la société garde précieusement les détenteurs de ses compétences spécifiques. Ainsi, les seniors (même retraités) ont été formés à devenir tuteurs et/ou formateurs. Cela leur permet d'encadrer des jeunes et leur faire partager non seulement leur savoir-faire mais également l'amour de leur métier. Cela permet de recruter des jeunes, en alternance, qui baignent dans la culture d'entreprise tout en bénéficiant d'apports théoriques et pratiques issus de l'expérience. L'entreprise devient apprenante, pérenne ainsi ses savoir-faire distinctifs et trouve une réponse aux besoins de personnel qualifié.

■ Jean-Guy LE FLOCH

Président de Armor Lux (secteur textile)

• Plafonnement du Crédit d'impôt collections dans le cadre des aides de *minimis*

Les entreprises industrielles du textile bénéficient d'un Crédit d'impôt collection, rattaché aux dispositions du crédit d'impôt recherche. Ce Crédit d'impôt entre dans le plafonnement prévu par le règlement de *minimis* (Réglementation européenne des aides d'État), qui dispose que les allègements en terme d'impôt sur une période glissante de trois ans ne peut excéder 200 000 €. Pour les années 2009 et 2010, ce plafond a été porté à 500 000 €. Ce régime temporaire n'est pour l'instant pas reconduit.

Le maintien de ce plafond relevé serait une bouffée d'oxygène pour les entreprises textiles françaises, par ailleurs durement touchées par la mondialisation de la production et la hausse des matières premières. Il permettrait de continuer les efforts en termes de création, source de pérennité et de croissance.

Ce dispositif ne s'applique pas actuellement à la création de vêtements d'image et de travail. Son extension à ces produits permettrait d'alléger le coût des réponses aux appels d'offres et de permettre la participation d'un plus grand nombre de PME, qui pourraient étoffer leur bureau d'études.

• Délais de paiement. Loi LME

La loi LME du 4 août 2008 a réglementé et réduit les délais de paiement applicables en France, entre professionnels. Ainsi après une période dérogatoire pour le secteur textile, les délais de paiement ne pourront dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission des factures.

L'activité textile suppose la livraison en début de saison de marchandise couvrant six mois de chiffre d'affaires et ces dispositions sont parfois difficilement applicables à des PME qui bénéficiaient auparavant d'échéanciers de paiement accordés par leurs fournisseurs. Toutefois cette législation ne s'applique qu'aux fournisseurs français et les entreprises étrangères opérant en France restent libres de fixer des conditions plus favorables.

Afin d'éviter des distorsions de concurrence préjudiciables aux entreprises françaises, il serait nécessaire de rendre homogène ces dispositions au niveau européen.

• Pénalités de retard dans les contrats de partenariat commercial

Les contrats commerciaux peuvent prévoir des pénalités de tous ordres totalement abusives et imposées par les cocontractants : pénalités forfaitaires, pénalités proportionnelles, en cas de retard de livraison, de défauts qualitatifs ou quantitatifs de toute nature... Aucun encadrement n'existe en la matière. Il conviendrait de réfléchir en terme de plafonnement de ces pénalités qui atteignent jusqu'à 100 % du chiffre d'affaires, et peuvent nuire gravement aux PME.

■ Michel LESCANNE

Président de Nutriset (secteur agroalimentaire)

Le développement de l'entreprise est lié aux ressources humaines, donc à la qualité des embauches. A partir d'une certaine taille, nous chassons sur les mêmes terres que les grands groupes. L'entreprise doit donc être « belle » pour attirer les candidatures.

La PME est génératrice d'emplois et d'innovations. Elle permet une implication et un développement personnel important. Elle doit obtenir une identité plus forte auprès des universités et des grandes écoles. Lors de journées portes ouvertes ou forum, un stand OSEO pourrait vanter les qualités des entreprises de la région.

Une des difficultés pour l'entreprise est de trouver les acteurs appropriés et essentiels à son développement. Bien que nécessaire, l'interface avec les institutions est parfois complexe et peut prendre beaucoup de temps. Créer un réseau intranet rassemblant les PME permettrait de partager des contacts ou des conseils professionnels (un chercheur, un ingénieur, un financement... en France ou à l'étranger).

Pour faciliter l'exportation, intégrer dans son équipe une personne native des zones géographiques ciblées est un atout incontournable. Or, l'embauche de personnes étrangères est actuellement compliquée, cela l'est encore plus quand cette personne est senior et qu'elle a une famille. Faciliter ce type de recrutement favoriserait la gestion des projets d'export au sein des PME.

Une entreprise comme Nutriset, avec un chiffre d'affaires de 85 M€ et un total bilan de 47 M€ en 2010, n'est plus une PME. Elle est confrontée à un problème de visibilité et d'identité. Avec une nomination Entreprise de taille intermédiaire, comment rivaliser en image et notoriété avec des groupes internationaux ?

Travailler sur les valeurs, le relationnel et l'image de l'entreprise est essentiel pour son positionnement et son développement.

■ Jean-Pierre PICOT

Président de ID Bio Développement (secteur biotechnologies)

Le secteur des biotechnologies dans l'économie mondialisée, c'est actuellement : des barrières protectionnistes réglementaires non réciproques (État-Unis, Chine, Brésil versus Inde et Union européenne) ; c'est l'impossibilité d'accéder aux informations comptables des sociétés concurrentes non cotées en Allemagne, Suisse, États-Unis, Chine, Inde, Brésil, etc. La mondialisation se fait à sens unique interdisant le maintien durable des avantages concurrentiels résultant d'investissements en innovation ou R&D européens.

Mesures proposées :

- **Renforcer le haut de bilan des PME et renforcer le pilotage stratégique autour du dirigeant de PME** : non taxation ISF des investisseurs particuliers directs, maintien de la déductibilité IRPP. Le bénéfice du dispositif serait conditionné par la participation effective de l'investisseur à au moins deux réunions stratégiques annuelles autour du dirigeant pour favoriser la transmission des connaissances managériales et de la démarche stratégique.
- **Réduire la fracture générationnelle en favorisant l'accès au capital des jeunes cadres et plus généralement de salariés investis dans le projet de l'entreprise** :
 - déductibilité de l'IRPP des frais financiers des emprunts souscrits par des salariés pour racheter les parts ou actions de sociétés qui les emploient (taxation à prévoir lors de la revente) ;
 - non taxation des plus-values du cédant en cas de crédit vendeur sur cinq ans au moins à des salariés dont l'ancienneté est de plus de cinq ans (seulement CRDS). Déductibilité fiscale du capital perdu par le vendeur en cas d'échec de la reprise par le(s) salarié(s), procédure soumise soit à contrôle d'un commissaire aux comptes soit à agrément fiscal préalable pour éviter les fraudes.
- **Favoriser l'internationalisation des PME et l'emploi** : diminution de l'IS de moitié pour les entreprises à caractère industriel (formation de plus de 70 % de valeur ajoutée par de la transformation en France) dont le taux de croissance annuel à l'export est de 15 %, à partir de 15 % de la valeur de production vendue à l'export.
- **Moduler le taux de cotisation Assedic selon la sinistralité sociale de l'entreprise** : un dispositif comparable au système de calcul du taux accident du travail permettrait d'améliorer l'avantage concurrentiel des entreprises « citoyennes » et pénaliserait celles qui le sont moins en restant à budget constant.
- **S'opposer fermement à la « double peine » supportée par les PME restées en France** : concurrencées déloyalement du fait des mesures d'aide à la relocalisation apportées à des entreprises qui ont – par le passé – déserté totalement ou partiellement leur territoire.

■ Jean-Michel PLANCHE

Président de Witbe (secteur éditeur de logiciels)

Les difficultés d'accès au marché expliquent pourquoi nous avons tant de mal à avoir des sociétés de taille intermédiaire qui se développent vite et bien. Or les entreprises n'ont pas uniquement besoin de subvention ou d'aide mais ont aussi besoin de clients. L'une des façons pour ce faire est de développer la commande publique au profit des PME/PMI innovantes et de l'étendre à tous les grands groupes français au sein d'un programme ambitieux. Il faudrait une orientation des dépenses vers des secteurs qui seront réellement créateurs de valeur durable.

Dans le même esprit, ne serait-il pas judicieux de développer un label et un programme d'entreprises éco-responsables. Ce label serait, par exemple, nécessaire pour bénéficier de certaines aides de l'État. En échange, les grands comptes concernés s'engageraient :

- à mettre en place une véritable synergie, au travers d'un programme de partenaires pour l'innovation intégrant un « quota » de PME/PMI innovantes. (en nombre et en valeur, croissant dans le temps). Au-delà des synergies évidentes, je pense surtout à un véritable programme de codéveloppement et d'aide, tant en ce qui concerne la mutualisation de certaines ressources, mais aussi et surtout, le développement à l'international ;
- à traiter ces partenaires de façon différenciée en ce qui concerne Les achats et les règlements : 30 jours fin de mois devrait être une règle absolue, à partir de l'émission de la première facture. De même que les règles données aux services des achats devraient être plus souples pour ces partenaires.

Il est fondamental que nous conservions, en France, les entrepreneurs et la capacité « d'entreprendre » et de restaurer la confiance qui s'amenuise de plus en plus, au travers : d'un programme ambitieux « d'Entreprises Innovantes de Croissance ».

Développer des champions français à l'international coûte cher, demande du temps et ne peut se faire sans une confiance minimale dans les règles et les lois qui régissent nos métiers. Nous avons besoin de stabilité et de lisibilité des mesures fiscales et des plans d'accompagnement des PME en France.

- ➔ Ne tuons pas le statut des JEI en France.
- ➔ Ne pensons pas que la réorientation du CIR sera « peut-être bénéfique *in fine* pour le secteur du numérique » (*sic*) et sans conséquence pour celui-ci.
- ➔ Aidons au mieux le bas de bilan, par des mesures comme le Contrat de Développement Participatif, permettant de renforcer le Besoin en Fonds de Roulement pour accompagner une véritable croissance. Evitons d'aller chercher, toujours, des solutions de haut de bilan, souvent consommatrices d'énergie et trop dilutives pour les fondateurs.

■ Paul RAGUIN

Président du directoire d'Eolane (secteur électronique)

Les freins à la compétitivité des PME françaises

La compétitivité de nos entreprises est très handicapée par les coûts et la rigidité du travail en France. Le droit du travail dans notre pays rigidifie les rapports sociaux et est un repoussoir pour les entrepreneurs qui hésitent, voire se refusent à embaucher. Elle est aussi entravée par l'accès aux financements nécessaires pour moderniser les équipements de travail et garder ainsi des atouts de compétitivité. Les investisseurs trouvent aujourd'hui plus d'intérêt à placer leurs ressources dans des bons du Trésor que dans les PME. Quelques dispositions récentes engagées par le gouvernement sont cependant favorables à la consolidation des fonds propres des PME.

Quelques dispositions offensives en faveur de la compétitivité

Les dispositions offensives classiques sont l'innovation appliquée à toutes les politiques de l'entreprise (commerciale, services, RH, finance...), les investissements dans les secteurs d'avenir mais aussi les pays d'avenir, et l'international si l'entreprise a une taille qui l'autorise à prendre ce type de pari !

Une des clés de la compétitivité des entreprises réside dans leur capacité à réagir avec souplesse et rapidité aux aléas ou opportunités du marché. C'est un moyen pour faire barrage aux solutions *low cost* qui sont soumises à des problématiques de délais, voire de lourdeurs, du fait de leur éloignement de notre territoire.

J'ajoute l'intérêt du travail en réseau, à la façon rhénane, où les entreprises grandes et petites associées aux banques régionales se soutiennent dans la durée pour gagner ensemble des marchés. Ainsi sont nées quantité d'ETI, souples et compétitives, faisant de l'Allemagne le premier exportateur mondial de biens industriels.

Cette solidarité n'existe pas en France. Les grands groupes français, rivés sur le prix d'acquisition, ne contribuent pas au développement de PME et d'ETI. Ils sont intrinsèquement handicapés par leur taille et leurs coûts pour décrocher les marchés à l'exportation que les Allemands leur ravissent. Les grands groupes français bénéficient de ressources publiques (avances financières sur les marchés publics) et devraient trouver intérêt à se faire accompagner de PME (et pas simplement leur sous-traiter) dans les réponses aux appels d'offres. Ils y trouveraient des gains de compétitivité globale, avec un facteur de deux à quatre, en termes de coûts, de rapidité (*time to market*) et de souplesse (proximité et service clients).

Le travail en réseau entre les entreprises, en lien avec les pôles de compétitivité et les filières professionnelles, est à encourager. Réussir ensemble, grâce à l'autre, chacun apportant le meilleur de ses atouts, quitte à abandonner un peu de souveraineté. C'est une autre façon d'entreprendre qui est encore à explorer dans notre pays.

■ Juliette RAPINAT-FREUDIGER

Présidente de Loxos (secteur instruments-matériels)

Diriger une PME-PMI en France aujourd'hui est une gageure, et demande de développer une énergie de survie parfois surhumaine.

- **La première mesure concrète serait de RATIONALISER la relation des entreprises avec les pouvoirs publics**

D'un côté, nous sommes harcelés par la multiplicité des obligations fiscales, qui coûtent un temps administratif énorme, de l'autre, nous devons nous frayer un chemin parmi les multiples aides proposées, à travers des organisations qui se concurrencent au lieu de se compléter.

Réduire et simplifier les impôts, regrouper les organisations (région, département, OSEO, COFACE) de soutien à la dynamique entrepreneuriale et nous permettre de consacrer notre énergie à ce qui est essentiel, innover, aller chercher de nouveaux marchés et encadrer nos équipes pour les rendre plus efficaces et plus responsables.

- **La deuxième mesure concrète serait de remettre de l'éthique dans les achats publics et de réformer le système des appels d'offres**

Les procédures d'appel d'offres à la française sont inefficaces, d'une grande lourdeur, et opaques. Les prises de décision sont complètement atomisées, et au bout du compte, personne ne se sent responsable de ses actes.

Le fournisseur devient la variable d'ajustement dans une relation déshumanisée où règne la loi de l'enchère négative.

Il faudrait former les acheteurs publics en leur donnant une compréhension plus globale de la portée de leurs décisions et leur donner plus de liberté dans leurs actes d'achats tout en ayant une vraie hiérarchie impliquée pour encadrer les équipes et les aider dans leurs prises de décision.

Au lieu de les laisser se cacher derrière des procédures qui les éloignent totalement de la portée de leurs actes.

- **La troisième mesure serait d'inciter les grandes entreprises du CAC 40 à mieux respecter leurs sous-traitants qui sont souvent des PME-PMI françaises**, en créant des pôles d'expertise, de façon à avoir une relation équilibrée et non une relation de « maître à esclave », comme c'est souvent le cas.

Là encore permettre aux collaborateurs des grandes entreprises de prendre des décisions à leur dimension, choisir un fournisseur, lui faire confiance, parfois même accepter qu'il fasse une erreur, pour faire grandir la relation. Mettre en place une forme de « *small business act* » adapté aux relations grandes/petites entreprises, pour recréer du lien dans l'économie française entre la France du haut et celle du bas.

■ Samir RIZK

Président de GA (secteur bâtiment)

Le bâtiment a une image d'industrie traditionnelle, éloignée de l'innovation et du progrès. Pourtant le bâtiment doit muter sous l'influence du Grenelle de l'environnement et des réglementations thermiques en cours d'élaboration. Le bâtiment se doit d'innover ; il est gisement de croissance et d'emploi, il est secteur d'avenir.

Les nouvelles constructions se doivent d'être de plus en plus performantes et les anciennes sont vouées à être rénovées. De plus, tout le monde sait qu'on ne construit pas assez de logements en France et que les prix sont à des niveaux élevés, si bien que les ménages ont bien du mal à devenir propriétaires de leur logement et qu'on doit recourir à des artifices fiscaux coûteux pour l'État (dispositifs Besson, Scellier, etc.) afin que les ménages puissent devenir locataires à un prix raisonnable. Les appartements vendus actuellement le sont pour 70 % sur la base de la défiscalisation.

Il existe une pénurie de main-d'œuvre au sens large : ingénieurs (les meilleurs deviennent financiers), chefs de chantier, chefs d'équipe, électriciens, plombiers, etc. Cette pénurie constitue un frein important à l'évolution de ce métier. Le bâtiment est en situation de quasi-crise actuellement et pourtant nous manquons de main-d'œuvre qualifiée. Quel dommage pour un secteur dont l'essor est formidablement bénéfique pour l'emploi et par ricochet pour l'économie toute entière !

En face de ces constats, trois suggestions :

Afin de favoriser la construction de plus de logements, l'État devrait permettre l'accès du marché à des fonciers à prix raisonnable, à travers les instruments de politique foncière dont il dispose et également à travers les fonciers disponibles (ex. : armée, RFF, etc.) ; ces fonciers seraient mis à la disposition de promoteurs selon un cahier des charges fixant les prix de vente de logements attractifs avec une garantie sur la qualité ; en même temps serait mise en œuvre la mixité sociale. Cette politique permettrait aux ménages aux revenus médians d'accéder à la propriété. Cela relancerait le bâtiment et par là, la croissance et l'emploi.

Une communication importante auprès des médias grand public, visant à valoriser les métiers du bâtiment et attirer les jeunes, qui créent de l'emploi en France. Une formation adaptée BTS et IUT doit également être valorisée et développée.

Protéger le « made in France » : après l'attribution de sections d'autoroutes en Pologne à une société chinoise à un prix inférieur à 60 % de l'estimation du donneur d'ordre, un phénomène analogue se produit en France avec la menuiserie aluminium de la tour Carpe Diem à la Défense. Les conditions d'une concurrence loyale sont-elles respectées ? Y a-t-il ou non vente à perte pour pénétrer des marchés ? Les travailleurs sur chantier seront-ils payés selon les normes du pays d'exécution du contrat ? L'Europe va dans le sens d'une déréglementation sociale qui ouvre la porte à beaucoup d'abus. L'État doit être très vigilant.

■ Emmanuel VASSENEIX

Président de LSDH* (secteur agroalimentaire)

La problématique majeure de la compétitivité de nos entreprises en France est le coût de sa protection sociale. Un dispositif mis en place d'ailleurs dans plusieurs pays (le Danemark, l'Allemagne...) permet de favoriser une dynamique à la compétitivité des entreprises et donc de l'emploi. Nous l'appelons la Contribution sociale sur la consommation ; elle est l'autre nom de la « TVA sociale » (que d'autres appellent aussi « TVA de compétitivité »).

Son principe consiste à transférer le montant des charges sociales, aujourd'hui intégrées dans le prix de revient des entreprises, vers ce qui serait toujours une cotisation sociale, mais enregistrée de manière comptable comme une taxe, c'est-à-dire hors prix de revient. Le prix TTC des produits fabriqués localement resterait inchangé, les entreprises répercutant dans les deux cas cette charge à leurs clients dans le prix de vente. L'intérêt de la CSCO peut se résumer en quatre points :

- **L'amélioration de la compétitivité**, car tout ce qui permet de diminuer les prix de vente hors taxes contribue à améliorer la compétitivité de nos industries à l'exportation, et tout ce qui provoque une augmentation des prix TTC des produits importés améliore la compétitivité de nos entreprises sur le marché intérieur.
- **L'élargissement de l'assiette des prélèvements**, les cotisations sociales ne sont plus payées par les seuls actifs, mais aussi par tous les consommateurs qui pour nos compatriotes bénéficient eux aussi de la protection sociale.
- **La baisse du coût du travail**, elle est inhérente au principe de la CSCO et permet de rendre la main-d'œuvre française plus compétitive. Elle favorise finalement la création de richesses sans laquelle il est illusoire d'espérer un retour au plein emploi.
- **L'augmentation des recettes**, en faisant supporter la CSCO aux produits importés, on fait participer les producteurs étrangers à notre propre protection sociale.

* Laiterie de Saint-Denis de l'Hôtel

Ouvrage coordonné par OSEO
Conception : Direction de la Communication OSEO

27-31, avenue du Général Leclerc - 94710 Maisons-Alfort
Tél. : 01 41 79 80 00

Les contributeurs

David APPIA / AFII

Patrick ARTUS / Natixis

Frédéric BEDIN / Croissance Plus

Jean-Paul BETBÈZE / Crédit Agricole

Jérôme GALLOT / CDC Entreprises

Yvon GATTAZ / ASMEP ETI

Martin INGMAN / Finnvera

André MARCON / CRCI Auvergne

Denis MAUGARS / Onera

Alain MÉRIEUX / Institut Mérieux

Alain POMPIDOU / Académie des technologies

Gérard RAMEIX / Médiation du Crédit

Bruno RETAILLEAU / Sénateur de la Vendée

Marc ROQUETTE / Pôle de compétitivité NSL

Jean-François ROUBAUD / CGPME

Grégoire SENTILHES / Nexstage et JDE

Pierre SIMON / CCIP

Christophe BACHMANN / Noremat

François CAZALAS / Claranor

Daniel DELAHAYE / Isigny Sainte-Mère

Jean-Marie ESTÈVE / Solatrag

Jean-Guy LE FLOCH / Armor Lux

Michel LESCANNE / Nutriset

Jean-Pierre PICOT / ID Bio Développement

Jean-Michel PLANCHE / Witbe

Paul RAGUIN / Eolane

Juliette RAPINAT-FREUDIGER / Loxos

Samir RIZK / GA

Emmanuel VASSENEIX / LSDH