



## TABLE RONDE DES PROFESSIONNELS DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

### PME ET TERRITOIRES

Réunion de Dialogue du 11.7.07  
avec la DG Entreprises et Industrie

#### Introduction

1. Création d'entreprises
2. Taux de survie
3. Entreprises à potentiel de croissance
4. Transmission d'entreprises
5. Les problématiques communes aux régions



#### **INTRODUCTION**

Les entreprises, et en particulier les PME, sont importantes pour les régions, dans la mesure où elles constituent la base des emplois. Les acteurs régionaux sont importants pour les PME car ils mettent en œuvre une grande variété de services de soutien destinés à faciliter leur création, leur pérennisation et leur croissance.

Rappelons que les 23 millions de PME de l'Union européenne occupent 75 millions de personnes.

Dans chaque territoire cohabitent dix catégories d'entreprises qui requièrent une attention particulière de la part des pouvoirs publics territoriaux :

1. les entreprises en phase de création
2. les entreprises résultant d'opérations de spin-out et spin-off de grandes entreprises, de centres de recherche ou d'universités
3. les jeunes entreprises (moins de cinq ans d'existence)
4. les entreprises à vocation locale (TPE et entreprises artisanales)
5. les entreprises à potentiel de croissance
6. les entreprises innovantes ou exploitant des résultats d'activités de RDT
7. les entreprises en phase de transmission
8. les entreprises sous-traitantes
9. les entreprises présentant des risques de faillite
10. les entreprises multinationales.

Cette segmentation doit également tenir compte des spécificités des secteurs d'activité des PME. Les besoins d'entreprises actives dans le secteur industriel ne sont pas de même nature que ceux des entreprises du secteur des services. De même, les besoins diffèrent

entre les secteurs d'activité. Les besoins d'une PME active dans le secteur des biotechnologies sont évidemment autres que ceux d'une entreprise sous-traitante du secteur automobile.

En plus de l'offre de services génériques, des mesures de soutien spécifiques doivent être développées pour chacune de ces catégories (cf. Graphique en Annexe 1).

Etant donné que les régions ont toutes des cultures différentes, il est utile de développer dans chacune d'elles un "product mix" qui allie des "mesures cadres" avec des mesures "à caractère régional" plus ou moins spécialisées en fonction du tissu socio-économique régional ou des spécificités géographiques (îles, périphérie, zones à faible population, zones rurales, quartiers urbains en crise, régions en reconversion industrielles, ...).

Par ailleurs, chaque territoire devrait mettre en place un baromètre de la sensibilité des entreprises face à la globalisation des échanges. Ce baromètre classerait les entreprises régionales en fonction de leur exposition à une concurrence par les coûts ou par l'innovation. De même, les territoires devraient évaluer en permanence les opportunités offertes aux artisans car les entreprises de l'artisanat sont peu sensibles à la globalisation.

Il faut dès à présent retenir que l'offre de services de soutien aux entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, est un facteur non négligeable de la dynamique entrepreneuriale d'un territoire.

## **CHAPITRE 1**    **CREATION D'ENTREPRISES**

Le taux de création d'entreprises d'un territoire est affecté par des facteurs structurels et conjoncturels tels que :

- **La culture** : esprit d'entreprise et d'innovation, la relation à l'argent et au succès, la perception de l'entreprise due à l'histoire entrepreneuriale et industrielle d'une région.
- **Les conditions-cadres** : fiscalité, bureaucratie, systèmes de protection sociale et de l'indemnisation des chômeurs, les stigmates de l'échec, la qualité de services de conseil aux entrepreneurs potentiels, la nature du soutien (trop souvent défensif au lieu de proactif ou innovant).
- **La psychologie de l'entrepreneur potentiel** : aversion vis-à-vis du risque, talent, créativité, style de vie, la qualité des relations avec d'autres entrepreneurs.
- **Les mécanismes publics d'appui aux PME** : fragmentation des opérateurs, sclérose des structures verrouillant les dispositifs en privilégiant le clientélisme ou, au contraire, dynamisme des structures intermédiaires à même d'offrir des services à forte valeur ajoutée.
- **Le cycle économique** : En cas de récession, entrepreneur par nécessité ; en cas de croissance, entrepreneur par habilité à saisir des opportunités de marché.

Comme le montrent les résultats des enquêtes annuelles GEM (Global Entrepreneurship Monitor), l'esprit d'entreprise varie toujours fortement d'un territoire à l'autre et est relativement stable année après année.

Afin d'éliminer les barrières et contraintes à l'entrepreneuriat, de nombreuses régions ont mis en place des mesures visant à sensibiliser soit la population locale soit des groupes cibles (chercheurs, universitaires, étudiants, chômeurs, femmes, minorités ethniques, employés menacés de licenciement suite à des restructurations, ...) à l'entrepreneuriat. Toutefois, relativement peu de régions ont mis en œuvre une réelle stratégie régionale en faveur de l'entrepreneuriat.

On trouvera ci-après une liste, pas nécessairement exhaustive, d'actions entreprises dans les régions afin d'accroître le taux de création d'entreprises.

- Actions de sensibilisation dans le système éducatif : mini-entreprises, rencontres entre entrepreneurs et étudiants, ...
- Campagne dans les media ;
- Séminaire de l'entrepreneuriat
- Salon de l'entreprise
- Concours de business plan
- Tutorat lié ou non à l'octroi d'une assistance financière ou sous la forme d'une aide dite "proof of concept" dans le cadre de projets d'entreprises innovantes
- Incubation voire pré-incubation, mise à disposition d'immobilier d'entreprise
- Subventions à la création de nouvelles entreprises, garanties pour prêts bancaires et autres formes de financement à la création d'entreprises
- Mise en place de systèmes spécifiques d'aide à la création d'entreprises par des publics spécifiques: chômeurs, migrants, femmes. De nouvelles formes de partenariat public-privé devraient être mises en place, notamment avec les universités et les écoles supérieures de commerce. Le recours au FSE devrait être plus systématique qu'il ne l'est actuellement pour promouvoir la création d'entreprises.

## **CHAPITRE 2    TAUX DE SURVIE**

Il va de soit qu'il faut tout mettre en œuvre pour pérenniser les entreprises nouvellement créées.

Il apparaît que le taux de survie d'une entreprise est en moyenne de 5 à 7 ans. Il est donc judicieux de se pencher sur les meilleurs moyens d'accroître ce taux afin tant de conserver des emplois que d'éviter les conséquences négatives, y compris personnelles, d'une faillite, et ce même si la théorie développée par l'économiste Schumpeter montre que les territoires peuvent tirer des avantages de la déconstruction – construction entrepreneuriale en termes de dynamisme entrepreneurial.

Afin de maintenir les entreprises en vie, les pouvoirs publics peuvent être en place :

- ✓ des mécanismes de rétention d'entreprises
- ✓ des méthodes de diagnostic précoce des risques de faillite
- ✓ des outils de transmission d'entreprises (cf. Chapitre 4 ci-après)
- ✓ des analyses d'opportunités de marché pour les TPE et l'artisanat.

## **CHAPITRE 3    ENTREPRISES A POTENTIEL DE CROISSANCE**

Dans une économie globale, seules les entreprises pouvant afficher des ambitions internationales sont compétitives. Ceci suppose qu'elles soient innovantes et puissent générer des chiffres d'affaires de plus en plus élevés.

L'Europe accuse un retard par rapport aux USA, notamment en ce qui concerne sa capacité à favoriser l'éclosion d'entreprises dites de forte croissance (gazelles), et ce malgré la panoplie d'intervenants sur le marché du soutien à l'entreprise. On peut même déplorer que trop d'entreprises hébergées dans des incubateurs ne parviennent pas à créer plus d'une dizaine d'emplois ni à réunir les conditions propices à leur introduction en bourse.

On trouvera ci-après une liste plus ou moins exhaustive des mesures mises en place au niveau territorial pour favoriser le développement des entreprises.

- soutien aux efforts d'innovation et de recherche des entreprises
- création et soutien aux clusters et à d'autres formes de réseaux d'entreprises
- amélioration de l'accès aux sources de financement et de capital risque
- offre de services de soutien sous forme de conseils ou de recours aux conseils
- création d'interfaces entre les universités/centres de recherche et les entreprises (système de vouchers)
- offre de soutien au recrutement de personnel qualifié
- aide à l'accès à l'international et mise en place de partenariats stratégiques transnationaux.

## **CHAPITRE 4    TRANSMISSION D'ENTREPRISES**

Par suite des tendances démographiques, un grand nombre d'entreprises créées dans les années 1960-1970 font désormais face au problème de succession de leur fondateur. Il y a peu à peu une prise de conscience de l'importance de la problématique.

Les outils à développer sont assez similaires à ceux pour la création d'entreprises. Toutefois, des outils spécifiques visant la mise en relation de l'entrepreneur avec le repreneur potentiel existent :

- base de données des entreprises à reprendre
- tutorat et autres formes de conseils à l'intention des repreneurs
- plateforme "market place" où offreurs et demandeurs se rencontrent.

## **CHAPITRE 5    PROBLEMATIQUES COMMUNES AUX REGIONS**

### **5.1    Financement des PME**

Dans toutes les régions européennes, les entreprises éprouvent des difficultés à se financer, que ce soit auprès des banques ou auprès d'investisseurs (capital risque formel ou informel). Il apparaît de plus en plus clairement que :

- ✓ Quatre equity gaps existent. Ils portent respectivement sur des montants de l'ordre de (i) 10 000 à 150 000 €, (ii) 500 000 à 1 000 000 €, (iii) 5 000 000 € à 7 000 000 € ; (iv) 20 à 50 millions € (3<sup>ème</sup> tour financier d'entreprises high tech) ;
- ✓ L'asymétrie d'information entre entrepreneurs et investisseurs n'est pas suffisamment traitée par les pouvoirs publics, alors que des programmes dits « investment readiness » ont montré leur utilité dans les régions où ils ont été mis en œuvre ; toutefois, le concept reste encore méconnu ou mal perçu ;
- ✓ L'octroi de garanties d'aides dites « proof of concept » ou d'avances remboursables s'avère des outils intéressants ;
- ✓ Le rôle des réseaux de business angels n'est pas encore uniformément reconnu et leur potentiel pleinement exploité ;
- ✓ Les fonds d'amorçage sont quasi-inexistants ou sont insuffisamment capitalisés. Il en est de même des fonds de spin-out / spin-off des universités . Les régions devraient contractualiser avec les universités leur troisième fonction, à savoir, à côté de l'enseignement et de la recherche, leur rôle d'acteur du développement économique ;
- ✓ La coopération entre business angels, fonds de co-investissement gérés par des BAN, fonds d'amorçage et de venture capital doit être stimulée au niveau régional dans le cadre de la mise en œuvre d'une chaîne de valeur du financement des PME ;

- ✓ L'octroi d'un soutien financier est mieux valorisé par les PME s'il est complété de mesures d'accompagnement;
- ✓ Les régions devraient « benchmarker » leur chaîne de valeur en matière de financement, de capital risque et de services d'accompagnement liés à l'octroi d'une aide financière;
- ✓ Des formes de partenariat privé/public doivent être initiées afin d'accroître les montants privés investis dans le financement des PME.

## **5.2 Fonds de roulement**

Dans une économie tertiaire, il peut s'avérer utile de repenser les règles en matière d'aides d'Etat en ce qui concerne le soutien au fonds de roulement des PME.

## **5.3 Internationalisation des PME**

Dans une économie globale, il est capital d'assister les entreprises locales dans leur démarche d'exportation et d'internationalisation. On ajoutera que dans le cadre de soutiens aux entreprises innovantes, la dimension internationale doit être intégrée dès la prise de contact.

## **5.4 Services de soutien à forte valeur ajoutée**

Dans une économie fondée sur la connaissance, il est de plus en plus important d'inciter les territoires à investir dans l'offre de services à forte valeur ajoutée et dans le renforcement des structures spécialisées.

Les services à forte valeur ajoutée peuvent être regroupés en sept grandes catégories (liste non exhaustive) :

- la protection des droits liés à la protection intellectuelle
- l'accélération de la commercialisation des résultats de projets de recherche
- la détection des projets dormants, tant dans les centres de recherche ou les universités que dans les grandes entreprises
- l'amélioration de la qualité de la demande de financement des PME (investment readiness, réseaux de business angels, ...)
- l'amélioration de la croissance (chiffre d'affaires et emploi) des entreprises hébergées par les incubateurs
- l'interface entre universités/centres de recherche/entreprises et investisseurs. Il faut s'assurer que le personnel de telles interfaces ait lui-même une réelle culture entrepreneuriale ou soit rémunéré sur base des résultats atteints.
- l'appropriation par les PME sous-traitantes de méthodes de management rassurantes pour les grands donneurs d'ordre (6sigma, LEAN, co-développement, ...).
- la création et l'animation de plateformes multisectorielles ou pluridisciplinaires afin de favoriser l'innovation ainsi que la recherche appliquée.

## **5.5 Qualifications**

En vue d'accroître leur compétitivité ou de résister à la pression de la concurrence, les PME doivent investir de plus en plus dans l'innovation, le design, la qualité ainsi que dans la connaissance des marchés. Ceci suppose d'investir de manière permanente dans la formation du personnel.

La formation doit s'adresser tant aux organismes intermédiaires qu'aux entrepreneurs. Les formations permettant d'appréhender les besoins non exprimés des entreprises ainsi que

le rapprochement des entreprises avec les investisseurs (investment readiness) ou des organismes spécialisés en conseils à forte valeur ajoutée doivent être développées.

L'octroi de "vouchers" assortis de conditions précises d'utilisation s'avère un outil efficient. Les ARD notent de plus en plus de carences en marketing et en prise en compte des marchés globaux de la part de la majorité des PME régionales.

## **5.6 TIC**

Les TIC prennent de plus en plus d'importance dans toutes les fonctions de l'entreprise (administration, commercialisation, production, distribution, ...). Les petites entreprises doivent s'adapter à cette évolution. Il convient donc d'encourager les régions à favoriser la capacité d'absorption des TIC par ces entreprises.

## **5.7 Masse critique**

L'absence de masse critique tant financière que de demande solvable pour des services à forte valeur ajoutée est également une des faiblesses des systèmes régionaux de soutien à l'entrepreneuriat. Il serait opportun de développer de meilleurs mécanismes de détection des besoins en services à forte valeur ajoutée des PME car ils sont trop souvent latents ou mal formulés par ce type d'entreprises.

Cette absence de masse critique est due à la fois à la fragmentation des opérateurs (les moyens publics disponibles sont divisés entre un grand nombre d'opérateurs) et à la prééminence octroyée à la subvention par rapport aux prêts ou bien la prise de participation au capital de fonds d'investissement.

Il existe actuellement au niveau régional quatre types d'Equity Gaps en fonction de l'importance du volume financier recherché par les entreprises :

- 10 000 à 150 000 €
- 500 000 à 1 500 000 €
- 5 à 7 millions €
- 20 millions € à 50 000 €

Le premier gap est dû à l'insuffisance d'opérateurs dans le secteur du capital risque informel (business angels), le second et le troisième au manque d'opérateurs dans le segment de marché de l'amorçage. Le dernier est principalement causé par l'insuffisance de la taille des fonds régionaux de capitaux à risque. En effet, ces fonds ne disposent souvent que de quelques millions d'Euros (souvent moins de 25 à 30 millions).

L'absence de masse critique s'explique aussi par la fragmentation des opérateurs et le saupoudrage des aides publiques aux entreprises. Selon un rapport du CDJ<sup>1</sup> – Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (F) – publié en mars 2007, il y aurait en France 730 dispositifs publics représentant des dépenses de l'ordre de 65 milliards d'Euros (soit 4% du PIB) ou encore 2.800 Euros par emploi. Toutefois, les PME ne touchent que 9% de cette masse financière et seulement 3% de celle-ci soutiennent la recherche. Ce phénomène n'est pas typique à la France, étant donné que l'ARD Advantage West Midlands (UK) a recensé plus de 500 dispositifs de soutien aux entreprises dans la région.

## **5.8 Essaimage au départ de grandes entreprises régionales**

Face à la concurrence mondiale, les ARD devraient explorer plus en détail les opportunités de création d'entreprises spin-out au départ de grandes entreprises existantes. En effet, celles-ci recourent de plus en plus à l'outsourcing, ce qui constitue un vivier important de création de nouvelles entreprises. Aux Pays-Bas, ce constat a été exploité sous la forme de campus entrepreneurial autour de grands groupes tels que DSM, Philips ou OCE.

---

<sup>1</sup> Le Monde, 24.3.07



## Annexe 1 : Matrice Typologie d'entreprises / Type de services de soutien

	Info Sensibilisation	Financement						Services de base			Service à haute valeur ajoutée		
		Risque Faillite	Subvention	Prêt	Amorçage	Venture Capital	Garantie	Conseil	Audit	Intelligence	Internationalisation	Cluster	pi
Entreprises en phase de création	X			X				X					
Start-up		X	X	X	X		X	X				X	
Local / PE	X	X	X	X			X	X					
Potentiel de croissance			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Transmission	X	X						X	X	X			
Spin-off	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Exploitation RDT innovation			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sous-traitance		X						X	X	X	X	X	
Risque de faillite	X	X						X	X				
Internationalisation										X		X	