

N° 683

# SÉNAT

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2017-2018

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 19 juillet 2018

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la délégation aux entreprises (1) rendant compte de la Journée des entreprises organisée au Sénat le 29 mars 2018,*

Par Mme Élisabeth LAMURE,

Sénateur

---

(1) Cette délégation est composée de : Mme Élisabeth Lamure, *présidente* ; MM. Gilbert Bouchet, Olivier Cadic, Emmanuel Capus, Fabien Gay, Xavier Iacovelli, Joël Labbé, Mmes Patricia Morhet-Richaud, Nelly Tocqueville, MM. Michel Vaspart, Richard Yung, *vice-présidents* ; Mmes Nicole Bonnefoy, Catherine Fournier, Pascale Gruny, M. Jackie Pierre, *secrétaires* ; MM. Philippe Adnot, Guillaume Arnell, Mmes Martine Berthet, Annick Billon, M. Martial Bourquin, Mme Agnès Canayer, M. Michel Canevet, Mmes Anne Chain-Larché, Laurence Cohen, M. René Danesi, Mme Jacky Deromedi, M. Jérôme Durain, Mme Dominique Estrosi Sassone, MM. Michel Forissier, Jean-Marc Gabouty, Éric Jeansannetas, Antoine Karam, Guy-Dominique Kennel, Daniel Laurent, Jacques Le Nay, Mme Anne-Catherine Loisier, MM. Sébastien Meurant, Claude Nougéin, Philippe Paul, Rachid Temal, Jean-Louis Tourenne, Mme Sabine Van Heghe.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE DE LA DÉLÉGATION SÉNATORIALE AUX ENTREPRISES .....</b>	5
<b>PROGRAMME DE LA JOURNÉE DES ENTREPRISES DU JEUDI 29 MARS 2018 AU SÉNAT .....</b>	7
<b>COMPTE-RENDU DE LA JOURNÉE.....</b>	11



---

## AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE DE LA DÉLÉGATION SÉNATORIALE AUX ENTREPRISES

La Délégation sénatoriale aux entreprises a organisé au Sénat jeudi 29 mars 2018 la troisième édition de la Journée des entreprises, qui devient ainsi un événement printanier annuel depuis la création de la délégation en novembre 2014, à l'initiative du Président du Sénat, M. Gérard Larcher.

Rassemblant 42 sénateurs désignés à la proportionnelle des groupes politiques, cette délégation est chargée d'informer le Sénat sur la situation des entreprises, de recenser les obstacles à leur développement et de proposer des mesures visant à favoriser l'esprit d'entreprise et à simplifier les normes applicables à l'activité économique, en vue d'encourager la croissance et l'emploi dans les territoires.

Depuis janvier 2015, la délégation est allée à la rencontre de centaines d'entrepreneurs français dans une vingtaine de départements, ainsi qu'à Londres, en Allemagne, en Suède, aux Pays-Bas et à Bruxelles. Sur le fondement des témoignages de terrain ainsi recueillis, elle intervient en posant des questions au Gouvernement et en élaborant des propositions de loi, des propositions de résolution, des rapports ainsi que des amendements aux projets de loi concernant les entreprises. Elle mène aussi des études comparatives ou des études d'impact préalables pour éclairer le vote du Sénat sur les dispositions qui touchent l'entreprise.

Afin de donner de l'écho à ces initiatives et de faire vivre les relations qu'elle a commencé à tisser avec les entrepreneurs, elle les reçoit au Sénat pour une journée qui leur est dédiée. Cette journée a pour objet de valoriser l'entreprise et d'encourager son développement.

En 2018, ils ont été près de 130 à participer à cette journée au Sénat, venant de 41 départements différents. Les échanges ont porté le matin sur le cycle de vie de l'entreprise, et les moyens de mieux l'accompagner de sa naissance jusqu'à sa mort ; l'après-midi a été consacrée aux difficultés de recrutement que rencontrent beaucoup d'entreprises et aux moyens de mieux se faire rencontrer offre et demande d'emplois.

À l'occasion du déjeuner, un hommage a été rendu aux jeunes de l'Équipe de France des métiers, qui ont remporté des médailles lors de la 44<sup>ème</sup> compétition mondiale qui s'est tenue en octobre 2017 à Abu Dhabi. Ils ont apporté la preuve que des métiers pouvant paraître peu attractifs pouvaient être source de fierté et d'épanouissement.

Le présent rapport, qui rassemble le compte-rendu des propos tenus lors des tables rondes de la journée, permet de prendre connaissance de la richesse des échanges intervenus à l'occasion de cette troisième édition de la Journée des entreprises. La délégation a pu notamment présenter à cette occasion ses pistes de propositions sur les moyens de mieux accompagner l'entreprise tout au long de son cycle de vie, qu'elle a depuis rassemblées dans un rapport d'information publié en mai 2018.

Élisabeth LAMURE

Présidente de la Délégation sénatoriale aux entreprises

---

**PROGRAMME DE LA JOURNÉE DES ENTREPRISES DU  
JEUDI 29 MARS 2018 AU SÉNAT**

# JOURNÉE DES ENTREPRISES

*Jeudi 29 mars 2018 au Sénat*

*Organisée par la délégation sénatoriale aux entreprises*

---



**09h00**      **Accueil**

**10h00**      **Ouverture de la Journée des entreprises 2018**

---

Allocution de M. **Gérard LARCHER** ▶, Président du Sénat

Intervention de Mme **Elisabeth LAMURE** ▶, présidente de la Délégation sénatoriale aux entreprises

**10h15**      **TABLE RONDE**  
**« CYCLE DE VIE DES ENTREPRISES »**

**10h15**      **Création et croissance de l'entreprise**

---

- Mme Bénédicte CARON, vice-présidente de Système U Nord-Ouest, Vice-présidente de la CPME
- M. Alain GRISET, président de l'Union des entreprises de proximité
- M. François HUREL, Président de l'Union des auto-entrepreneurs
- Mme Frédérique JESKE, Directeur général de Réseau Entreprendre
- M. Thierry LANGE, adjoint au chef du service de la compétitivité, de l'innovation et du développement des entreprises au Ministère de l'Économie
- Mme Caroline WEBER, directrice générale de Middenext

Échanges avec la salle

**11h20**      **Rebond ou disparition de l'entreprise**

---

- Me Reinhard DAMMANN, avocat associé, Clifford Chance
- M. Philippe FOURQUET, secrétaire général de l'association 60.000 rebonds
- Me Sophie VERMEILLE, présidente de Droit et croissance

Échanges avec la salle

**12h00**      **Les pistes de propositions de la Délégation aux entreprises**

---

Présentation par M. **Olivier CADIC** ▶, vice-président de la Délégation sénatoriale aux entreprises

---

**14h30**      **TABLE RONDE**  
**« COMMENT MIEUX SE FAIRE RENCONTRER**  
**OFFRE ET DEMANDE D'EMPLOIS ? »**

**14h30**      **Chômage de masse et difficultés de recrutement : un paradoxe français ?**

- 
- M. Morad BEN MEZIAN, chef de projet au département Travail, emploi, compétences de France Stratégie
  - M. Gérard DAMIDE, responsable de l'agence de Dinan Chrono Interim et Chrono Multitech
  - M. Julien POUGET, chef du département de la conjoncture de l'INSEE
  - M. Stefano SCARPETTA, Directeur de la Direction de l'Emploi, du Travail et des Affaires sociales de l'OCDE

Échanges avec la salle

**15h30**      **Comment améliorer l'adéquation entre les candidats à l'emploi et les besoins des entreprises ?**

- 
- M. Jean BASSÈRES, Directeur général de Pôle Emploi
  - M. Patrice GUEZOU, Directeur Emploi Formation Entrepreneuriat à CCI France
  - M. Rémy HEYTE, proviseur du lycée professionnel Eugène-Guillaume de Montbard
  - M. Antoine JOUTEAU, directeur général de Le Bon Coin
  - Mme Estelle SAUVAT, Haut-commissaire à la transformation des compétences auprès de Mme Muriel PÉNICAUD, ministre du Travail

Échanges avec la salle

**16h45**      **Clôture de la Journée des entreprises**

---

**Mme Élisabeth LAMURE** ▶, présidente de la Délégation sénatoriale aux entreprises



---

## COMPTE-RENDU DE LA JOURNÉE

**M. Gérard Larcher, président du Sénat.** – Je suis heureux de vous accueillir pour cette troisième Journée des entreprises, organisée au Sénat par notre Délégation aux entreprises, dont je salue la présidente.

Nous avons voulu instaurer cette délégation fin 2014 pour qu'une structure du Sénat traite les entreprises, moteurs du développement économique et de l'emploi, dans leur globalité. Ce fut une initiative heureuse. Jean-Paul Émorine, qui m'a succédé à la présidence de la Commission des affaires économiques, pourrait aussi en témoigner.

Depuis maintenant plus de trois ans, la délégation parcourt le territoire à la rencontre des entrepreneurs pour faire remonter les enjeux, les difficultés, mais aussi les bonnes pratiques et bonnes idées qui peuvent nous conduire à modifier les cadres législatif et réglementaire.

Elle est fidèle en cela à la source constitutionnelle du Sénat, précisée dans l'article 24 : assurer la représentation des territoires, avec lesquels nous entretenons un contact direct, étroit et permanent.

Notre délégation a franchi une étape l'an dernier en concluant un partenariat avec le réseau des chambres de commerce et d'industrie, qui prévoit pour les sénateurs qui le souhaitent des immersions en entreprise.

Depuis l'origine, la délégation relaie au Sénat un message que l'on entend très fortement sur le terrain : la nécessité d'alléger les contraintes qui brident les initiatives et freinent la croissance, et de favoriser le développement des entreprises sans lesquelles notre pays ne pourra pas se redresser.

Au-delà des discours, la délégation a traduit ce message en actes. D'abord, des rapports d'information viennent éclairer les débats parlementaires, comme celui d'Élisabeth Lamure et Olivier Cadic sur les simplifications à conduire pour libérer les entreprises, ou celui qui vient d'être confié à René Danesi sur la surtransposition des directives européennes. Le 1<sup>er</sup> février dernier, le Sénat a mis en place un dispositif d'alerte en direction des commissions sur ces surtranspositions. Vous le voyez, il n'est pas toujours besoin de transformer la Constitution pour mettre en œuvre de nouvelles procédures... La volonté, tous gouvernements et majorités parlementaires confondus, d'être le bon élève en Europe a fait de nous un mauvais élève sur les plans économique et financier.

La délégation a également mené des actions de contrôle de l'action du Gouvernement, l'une des missions essentielles du Parlement, notamment au travers d'un débat parlementaire exigeant, l'an dernier, sur le bilan du « choc de simplification » promis par les deux précédents gouvernements.

Elle a enfin formulé de nombreuses propositions législatives, par le biais d'amendements ou de propositions de loi, comme celle de Claude Nougein et Michel Vaspert sur la transmission d'entreprise.

Les travaux de Claude Nougein et Michel Vaspert poursuivent quatre objectifs : améliorer l'accès à l'information et l'anticipation des chefs d'entreprise dans le cadre de la transmission ; dynamiser le financement de celle-ci ; en simplifier et en moderniser le cadre fiscal et économique et, enfin, favoriser les reprises internes.

Ils seront très utiles au Sénat au moment de l'examen du projet de loi mettant en œuvre le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte), dont je souhaite qu'il fasse l'objet d'un véritable débat parlementaire, sans passer par la voie des ordonnances. Après avoir vanté un mode de conception participatif et avoir mis en place un « Bercylab », il serait paradoxal que le Gouvernement évite le débat de fond... Grâce aux travaux de la Délégation aux entreprises et à ceux de nos commissions, nous sommes prêts pour une discussion approfondie et sereine sur les dispositifs envisagés, et plus efficace en termes de prise de décision.

Il n'y a pas de sujet dont on ne puisse parler au Sénat : ainsi, depuis hier, nous discutons de l'indispensable ouverture à la concurrence de la SNCF, de l'indispensable changement de statut des cheminots et de l'indispensable prise en compte de l'équilibre des territoires en matière de mobilité.

Soucieux de l'efficacité législative, nous ne raisonnons pas différemment des chefs d'entreprise que vous êtes, à la recherche de l'optimisation dans l'organisation et les méthodes de travail. Nous avons accompli ces dernières années au Sénat des réformes de grande ampleur, en veillant au respect du partage entre la loi et le règlement, en adaptant nos temps de parole dans l'hémicycle, et en légiférant - nous venons de le faire sur le texte dit du droit à l'erreur - dans le cadre de la nouvelle procédure de législation en commission.

Cet après-midi, vos débats porteront sur un thème essentiel pour notre vitalité économique : les moyens d'améliorer la rencontre entre l'offre et la demande d'emplois. Cela dépend de notre capacité à doter nos jeunes de compétences exploitables et à transformer les compétences de 2 millions d'entre eux sans emploi et sans formation.

Cela nécessite que notre appareil de formation soit prêt à répondre aux besoins exprimés par les entreprises et les salariés. Cela touche à l'économie, bien sûr, mais aussi aux collectivités territoriales : le président de Régions de France, Hervé Morin, l'a évoqué avec force dans le cadre des négociations sur la réforme de l'apprentissage. Hier encore, au Sénat, à l'occasion d'un colloque sur l'avenir de la République décentralisée, l'ancien Premier ministre Jean-Pierre Raffarin prenait précisément en exemple les

---

compétences économiques pour illustrer les difficultés de mise en œuvre d'une décentralisation efficace.

Vous aurez avec le directeur général de Pôle emploi des échanges intéressants sur ce sujet. Vous le savez, j'aurais souhaité que la part régionale de la politique de l'emploi soit plus forte, en lien avec nos entreprises sur le territoire. Si nos politiques de l'emploi marchaient, cela se saurait... Moi qui en ai eu la charge pendant trois ans, je puis en témoigner ! Il faut franchir des barrières et briser des tabous.

Un travail de fond doit également être mené sur l'évolution des compétences des personnels, mais aussi sur la qualité du management. Notre délégation y est très sensible.

La cohésion sociale ne peut être réalisée sans vous, les chefs d'entreprise, ni sans une véritable cohésion territoriale. Un géographe a inventé l'expression de « France périphérique » ; j'ai, dans un rapport au président Hollande après le drame de Charlie Hebdo, proposé celle de « France d'à côté ». Dans le même ordre d'idées, Axel Kahn, à l'occasion des Assises de la citoyenneté, lançait un avertissement : attention à ce que certains de nos concitoyens ne fassent pas sécession.

Le drame que vient de traverser notre pays montre bien que la cohésion se fait autour des valeurs, qui s'expriment sur le territoire ; et, en tant que chefs d'entreprise, vous y contribuez. La non-fragmentation, la non-sécession, voilà un défi majeur. Qu'est-ce qui nous donne le désir de vivre et de rester ensemble ? Pas seulement l'habitude, mais un projet porté ensemble. La cohésion territoriale n'est pas seulement ce que l'on apporte ou retire aux collectivités territoriales ; c'est une réflexion qui s'inscrit au croisement entre la décentralisation engagée et les craintes de recentralisation. Moi qui suis plutôt jacobin de nature – l'État doit être fort dans le registre régalien, notamment la cohésion républicaine, sans main tremblante –, j'estime que le territoire aussi a des réponses concrètes et pratiques à apporter. La cohésion d'un pays ne se fait jamais contre ou sans les entreprises. C'est un défi de cohésion républicaine, au-delà du plan législatif ou technique.

Voilà le message que je voulais transmettre dans cette salle, qui porte le nom d'une reine dont l'époux a rassemblé un pays profondément divisé. Bienvenue au Sénat !

**Mme Élisabeth Lamure, présidente.** – Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement le président du Sénat de s'être rendu disponible pour ouvrir cette journée. Il rend ainsi honneur aux entreprises que vous représentez et, à travers elles, à toutes celles qui font vivre les territoires.

La Délégation aux entreprises, que j'ai l'honneur de présider, a été créée sur l'initiative du président du Sénat il y a trois ans pour porter la voix des entreprises, notamment les plus petites d'entre elles, dans notre

assemblée. Les 42 sénateurs qui la composent sont désignés à la représentation proportionnelle des groupes politiques.

La délégation a d'emblée adopté une méthode de travail originale : aller régulièrement au contact direct du terrain pour nourrir sa réflexion et l'activité du législateur à Paris. Depuis 2015, nous nous sommes ainsi rendus dans une quinzaine de départements et dans quelques pays voisins à la rencontre de plusieurs centaines d'entreprises françaises, dont certaines, et je les en remercie, sont ici représentées.

Grâce à nos échanges sur le terrain, nous pouvons identifier les freins concrets au développement de vos activités et travailler à les lever. Nous rendons compte, par des rapports réguliers, de ce que nous entendons lors de nos déplacements. Nous nous appuyons dessus pour défendre des amendements aux projets de loi concernant les entreprises que nous soumet le Gouvernement. Nous avons aussi pris plusieurs initiatives, en réponse à vos demandes, pour simplifier le fardeau administratif des entreprises, pour développer l'apprentissage, voie d'avenir pour la jeunesse et les entreprises, pour faciliter la transmission d'entreprise, autant de sujets que vous nous avez désignés comme prioritaires. Et nous nous préparons pour les prochains débats législatifs qui s'annoncent autour du projet de loi Pacte, que le Gouvernement présentera bientôt.

C'est pour vous faire connaître le travail de la délégation au service des entreprises et pour vous remercier de la contribution que vous y apportez que nous avons souhaité organiser une Journée des entreprises au Sénat. Je vous souhaite la bienvenue aujourd'hui pour sa troisième édition.

Cette journée sera articulée autour de deux grands thèmes : le premier traitera du cycle de vie de l'entreprise - sa création, sa croissance et, *in fine*, son éventuelle disparition. Nous avons traité l'an dernier la question de la transmission ; mais le sujet reste d'actualité. C'est pourquoi nos collègues Claude Nougéin et Michel Vaspert ont déposé il y a quelques jours une proposition de loi visant à faciliter la transmission. Nous discuterons aujourd'hui de l'accompagnement des créateurs d'entreprise, des freins et leviers de croissance, des complications au moment de sa disparition, des possibilités de rebond pour son dirigeant.

Je salue particulièrement Mme Bénédicte Caron, qui préside l'une des centrales régionales d'une coopérative de commerçants, dont un magasin a été directement touché par les événements survenus à Trèbes vendredi dernier. Nous avons aujourd'hui une pensée spéciale pour cette entreprise éprouvée par le terrorisme.

Lors du déjeuner, nous ferons honneur à l'équipe de France des métiers qui a défendu nos couleurs à Abu Dhabi en octobre dernier, à l'occasion des 44<sup>e</sup> Olympiades des métiers où trente de nos jeunes ont été médaillés. Nous rendons ainsi hommage aux savoir-faire français, ce qui

---

nous conduira naturellement à la thématique de l'après-midi : alors que ceux-ci sont en passe d'être perdus et que nombre d'entreprises n'arrivent pas à recruter, comment faire en sorte qu'offre et demande d'emplois se rencontrent mieux ?

Nous commençons par le cycle de vie des entreprises, sous la conduite d'Emmanuel Cugny, chroniqueur-éditorialiste à Franceinfo et président de l'Association des journalistes économiques et financiers.

### TABLE RONDE « CYCLE DE VIE DES ENTREPRISES »

#### *Première séquence - création et croissance de l'entreprise*

**M. Emmanuel Cugny, chroniqueur-éditorialiste à Franceinfo.** – Le cycle de vie des entreprises, de la création à la croissance, en passant par le rebond, voire la disparition, est tout sauf un long fleuve tranquille.

Nous entendrons sur le premier thème, celui de la création, Mme Bénédicte Caron, vice-présidente de Système U Nord-Ouest et vice-présidente de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) ; Mme Frédérique Jeske, directeur général de Réseau Entreprendre, une fédération internationale regroupant 14 000 entrepreneurs qui accompagne les créateurs et développeurs d'entreprise à potentiel ; M. Thierry Lange, adjoint au chef du service de la compétitivité, de l'innovation et du développement des entreprises au Ministère de l'Économie, qui s'exprimera en conclusion ; Mme Caroline Weber, directrice générale de Middlenext, une association professionnelle française indépendante représentant les valeurs moyennes cotées, créée en 1987 ; M. François Hurel, président de l'Union des auto-entrepreneurs qui défendra ce régime ; et, enfin, M. Alain Griset, président de l'Union des entreprises de proximité, première force patronale de France, puisqu'elle rassemble 2,3 millions d'entreprises et fédère plus de 120 organisations professionnelles.

Madame Caron, un mot sur la CPME ?

**Mme Bénédicte Caron, vice-présidente de Système U Nord-Ouest, vice-présidente de la CPME.** – La CPME représente 150 000 entreprises employant trois millions de salariés, 250 fédérations et syndicats de métiers. Elle est implantée dans tous les départements de France métropolitaine et d'outre-mer.

**M. Emmanuel Cugny.** – Qu'est-ce qui est le plus ardu : la création ou la croissance ?

**Mme Bénédicte Caron.** – Créer une entreprise en France est relativement simple, mais le taux d'échec est important. En effet, tout chef

d'entreprise est convaincu qu'il a les capacités pour l'être et qu'il n'a pas besoin de formation. Or cela ne s'improvise pas et les créateurs d'entreprise sont de plus en plus jeunes. Nous préconisons donc une formation des chefs d'entreprise assortie d'incitations fiscales.

Le premier frein à la croissance de l'entreprise est constitué par les seuils. Malheureusement, le projet de loi Pacte ne prévoit pas la suppression de celui des 50 salariés. Or il y a deux fois plus d'entreprises de 49 salariés que de 50, deux fois plus d'entreprises de 9 salariés que de 10. Le passage de ce seuil multiplie par quarante le nombre d'obligations ! Enfin, de 48 à 52 salariés, le coût horaire d'un salarié augmente de 4 %. Ainsi, un entrepreneur du bâtiment facturera 4 % en plus en passant le seuil, ce qui est considérable.

**M. Emmanuel Cugny.** – Qu'attendez-vous du projet de loi Pacte ?

**Mme Bénédicte Caron.** – Nous voulons porter le seuil de 49 salariés à 99 même si, du point de vue fiscal, ce sera difficile. Le Gouvernement se contente de proposer la suppression du seuil des 20. Nous avons une approche globalement positive de ce projet de loi, mais nous ne le considérons que comme un premier pas.

**M. Emmanuel Cugny.** – Faut-il réformer le code civil ?

**Mme Bénédicte Caron.** – Il est plus facile de divorcer que de changer de régime matrimonial... et c'est ce que certains chefs d'entreprise ont fait, pour se remarier ensuite ! Il faut simplifier le code civil. Les aménagements du régime matrimonial, proposés par les fiscalistes, sont très difficiles et coûteux.

**M. Emmanuel Cugny.** – L'allongement des délais laissés par l'administration pour la transmission est une autre piste.

**Mme Bénédicte Caron.** – En effet. La vente de l'entreprise au moment du départ en retraite donne lieu à une exonération de taxation de la plus-value jusqu'à 500 000 euros. Mais il serait beaucoup plus avantageux d'en bénéficier en cours de vie professionnelle. Considérons, par exemple, un boulanger en zone rurale qui, à 40 ans, après avoir développé son fonds de commerce, souhaite le céder pour en acquérir un plus important.

**M. Emmanuel Cugny.** – L'internationalisation n'est-elle pas un point d'achoppement pour les TPE-PME ?

**Mme Bénédicte Caron.** – Les chefs de petites entreprises ne savent pas à qui s'adresser : ils ont trop d'interlocuteurs. Ne pourrait-on pas regrouper tous les services de l'international dans une seule maison par département, avec des compétences pointues et techniques de proximité ? Se développer en Afrique ou en Asie, c'est très différent. Trouver le bon interlocuteur est un véritable parcours du combattant.

---

**M. Emmanuel Cugny.** – Mutualiser les moyens et les personnes. Vous avez été consultés dans le cadre du projet de loi Pacte ?

**Mme Bénédicte Caron.** – Oui, mais je ne suis pas sûre que nous serons entendus sur ce point.

**M. Emmanuel Cugny.** – Monsieur Griset, comment voyez-vous évoluer ce projet de loi ?

**M. Alain Griset, président de l'Union des entreprises de proximité.** – Nous attendons de la loi Pacte un environnement fiscal, social et réglementaire correspondant à la taille de nos entreprises. Une entreprise de deux ou trois salariés ne se gère pas comme une de 500. Les contraintes fiscales et administratives se transforment en un impôt papier : le temps passé est perdu pour la production. Plus l'entreprise est petite, puis elle est lésée par cette situation.

**M. Emmanuel Cugny.** – Votre cheval de bataille est le statut de l'EIRL, l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée.

**M. Alain Griset.** – La moitié des créateurs d'entreprise se lancent sans associés, c'est-à-dire en nom propre. Plusieurs statuts juridiques sont alors possibles : celui, historique, de l'entreprise individuelle (EI), de l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) et de l'EIRL. Nous préconisons une unification de ces statuts dans l'EIRL, qui permet une séparation réelle entre les biens personnels et professionnels. Cette proposition ne plaît pas à la Chancellerie, qui veut en rester à la notion d'unicité du patrimoine telle qu'instituée par le code Napoléon. À nos yeux, séparer patrimoine personnel et professionnel évite aux chefs d'entreprise de mettre en jeu leur maison...

Nous avons obtenu la création de l'EIRL en 2010, avec l'avantage que l'entrepreneur individuel peut opter pour l'impôt sur les sociétés ; mais la mise en œuvre a donné lieu à des contraintes assez lourdes. Nous souhaitons que l'EIRL devienne le statut juridique de référence de toutes les entreprises individuelles, avec une simplification de la procédure. Ce serait un facteur d'efficacité fiscale et sociale. Le ministre Bruno Le Maire s'est déclaré favorable à la simplification, mais les arbitrages avec la Chancellerie sont délicats. Nous comptons sur le Sénat pour nous appuyer dans cette demande.

Créer une entreprise en EIRL coûte cher parce que les formalités sont trop importantes : il faut expertiser les biens investis dans l'entreprise et, à cet effet, faire appel à un commissaire aux comptes. Le statut devrait être simple et accessible ; il est compliqué et cher, donc peu utilisé.

**M. Emmanuel Cugny.** – Pourquoi ?

**M. Alain Griset.** – Nous sommes en France... C'est-à-dire dans un pays où ceux qui sont protégés – l'administration – nous refusent ce droit.

Dans d'autres pays, l'entrepreneuriat individuel est naturellement protégé. En France, la petite entreprise n'est pas la culture dominante. Les règles ont été faites par et pour les grandes entreprises. Nous avons besoin de multinationales et d'entreprises de taille intermédiaire, mais nous n'en aurons pas si les petites et moyennes n'ont pas les moyens de se développer. Les territoires sont irrigués par les artisans, les commerçants, les professions libérales. Ainsi, 95 % des entreprises françaises ont moins de 20 salariés. On ne peut pas faire des lois pour les 2 % ou 3 % de grandes entreprises. Concevons la loi pour les petits, avec des adaptations pour les plus grands.

**M. Emmanuel Cugny.** – Votre modèle est-il le Mittelstand, le réseau des PME allemandes ?

**M. Alain Griset.** – C'est une règle fiscale et sociale adaptée à la taille de nos entreprises. C'est pourquoi je salue la proposition de loi des sénateurs Nougein et Vaspert sur la transmission. Nous avons besoin d'avancées juridiques. L'entrepreneur individuel sous le régime de l'impôt sur le revenu paie des impôts et charges sociales sur ses bénéfices, c'est-à-dire sur des revenus qu'il n'a pas !

**M. Emmanuel Cugny.** – Bercy vous prête-t-il une oreille attentive ?

**M. Alain Griset.** – Oui, mais il faudrait qu'il nous prête les deux !

**M. Emmanuel Cugny.** – Monsieur Hurel, depuis sa mise en place, le régime de l'auto-entrepreneur a suscité de nombreuses réactions. Pouvez-vous nous rappeler son évolution durant ces dix dernières années ? Certaines phases sont particulièrement intéressantes.

**M. François Hurel, président de l'Union des auto-entrepreneurs.** – Le régime fiscal et social est adossé au statut juridique de l'entreprise individuelle. Je partage totalement les remarques de M. Griset. En France, le régime de l'entrepreneuriat individuel est considéré comme une exception, alors qu'il s'agit de la forme la plus naturelle pour créer une entreprise. Créé en 2009, il a connu un succès immédiat en raison de sa simplicité et de son universalité. Il s'adresse à tous, et il est possible de le cumuler avec une autre activité ou un autre revenu. Il est donc utilisé à titre exclusif, alternatif et parfois cumulatif.

**M. Emmanuel Cugny.** – Pouvez-vous nous citer quelques chiffres ?

**M. François Hurel.** – Chaque jour depuis 2009, 1 200 Français s'inscrivent à ce régime. Il y a une appétence particulière pour l'entrepreneuriat en France. En 2009, nous avons 300 000 créations d'entreprise par an, contre 560 000 désormais. À la différence de la France, certains pays d'Europe distinguent activité et entreprise. Nous considérons que tous les créateurs d'activité individuels sont des entrepreneurs, mais le sont-ils réellement ? Ce régime permet de faire un premier pas vers l'entrepreneuriat, et de faire grandir les mentalités. Les créateurs d'entreprise sont trop peu nombreux à passer le cap, car le régime de

---

l'entrepreneuriat est trop complexe, au regard de la simplicité du régime de l'auto-entrepreneur. Il faudrait instaurer une pente douce plutôt qu'une marche. Seuls 30 % passent du petit bain - le régime simplifié - vers le grand bain.

**M. Emmanuel Cugny.** - D'autant qu'il y a de nombreux enjeux : l'économie se digitalise... Cela a-t-il un impact direct sur le régime de l'auto-entrepreneur ?

**M. François Hurel.** - Oui, depuis 2010 et l'irruption des plateformes, l'économie a évolué d'une économie du *B to B* au *B to B to C*, pour les entreprises qui commercialisent des biens et des services auprès de sociétés tierces, qui les revendent elles-mêmes au grand public. Cela a changé les formes entrepreneuriales et le regard des Français sur le travail. Nous sommes passés d'un regard excessivement attentif au salariat à un regard prenant également en considération l'activité économique. Les jeunes sont davantage mercenaires et préfèrent créer leur activité plutôt que d'être salariés. Plus de 76 % des moins de 25 ans veulent devenir travailleurs indépendants.

**M. Emmanuel Cugny.** - Leurs parents ne sont pas forcément d'accord.

**M. François Hurel.** - Oui car l'on ne permet pas de protéger le patrimoine en France. Évitions d'ajouter un échec familial à l'éventuel échec économique. Ainsi, les gens prennent peur. Le régime d'auto-entrepreneur, avec la simplification des prélèvements, des charges sociales fixées à avance, les protège. Cela change dès qu'ils passent dans un régime un peu plus important. Créons un statut unique à la fois performant et attractif.

**M. Emmanuel Cugny.** - Il faut rétablir la confiance ?

**M. François Hurel.** - Oui, et permettre de grandir. Nous formulons deux propositions : un travailleur indépendant employé par un auto-entrepreneur peut tomber sous le coup de la requalification, ce qui freine l'activité, alors qu'un million d'emplois de travailleurs indépendants pourraient être créés. Il faudrait davantage de souplesse pour que des travailleurs indépendants s'associent entre eux. Actuellement, c'est seulement permis par le statut de la société, qui est parfois un peu lourd. Imaginons une transition douce et souple pour permettre cette démarche de croissance.

**M. Emmanuel Cugny.** - D'autant que la digitalisation de l'économie impose de nouveaux modes de protection sociale.

**M. François Hurel.** - Les travailleurs indépendants ou les entrepreneurs individuels sont moins bien protégés socialement que les salariés. Tant qu'une partie de la protection sociale ne converge pas sur des sujets comme l'accidentologie au travail ou que la cotisation retraite ne permet pas de valider le même nombre de trimestres à revenu égal, persiste

un trop grand écart entre celui qu'on incite à être travailleur indépendant et la réalité de sa protection sociale par rapport au salarié. Une partie de la France est protégée, voire surprotégée, l'autre ne l'est pas du tout ou très mal.

**M. Emmanuel Cugny.** – M. Griset ne semble pas tout à fait d'accord avec vous...

Madame Weber, vous êtes la directrice générale de Middlednext, qui regroupe les valeurs moyennes cotées. Comment les marchés voient-ils le projet de loi Pacte ?

**Mme Caroline Weber, directrice générale de Middlednext.** – Ils s'en moquent un peu, car les entreprises sortent des marchés. La loi Pacte devrait prévoir un abaissement du seuil autorisant l'ouverture d'un retrait obligatoire, de 95 à 90 %, procédure qui permet aux actionnaires majoritaires d'une société cotée de retirer celle-ci de la cote en expropriant ses derniers actionnaires minoritaires. Nous réclamions cette mesure depuis plus de dix ans. Elle existe depuis l'origine en Angleterre et en Allemagne. Je ne mentionnerai pas les séances de hurlements à Bercy... Cela arrive enfin.

Nous avons 1 200 sociétés cotées en France, il y en a moins de 650 aujourd'hui ; l'année dernière, 50 d'entre elles ont quitté la bourse. Plus aucune entreprise ne veut être cotée. Toutes les Entreprises de taille intermédiaire (ETI) fuient non seulement en raison du droit dur – que vous, parlementaires, contribuez à fabriquer –, mais aussi du droit souple. L'Autorité des marchés financiers (AMF) a, en moins de dix ans, créé 790 nouveaux textes de lois éparpillés dans 80 documents. Nous avons mis deux ans à les regrouper. Cela fait en moyenne une loi tous les trois jours ! Comment une PME cotée en bourse peut-elle se rendre compte qu'on crée un règlement tous les trois jours ? Nous leur avons demandé d'établir un système de régulation spécifique aux PME ; ils nous ont répondu que ce serait trop fatigant !

Par exemple, lorsqu'une entreprise est cotée en bourse, il lui faut réaliser plusieurs jeux de comptes : un bilan dans des normes comptables qui ne sont comprises que par l'AMF et un commissaire aux comptes, et un autre jeu de comptes utile pour la gestion.

La nouvelle norme IFRS 16 (*International Financial Reporting Standards*) nous pose problème. Auparavant, lorsqu'une entreprise louait un local, elle payait un loyer – on passait 100 euros en charges ; désormais on crée un faux actif, une fausse dette et des faux intérêts. C'est *open bar* pour les honoraires des commissaires aux comptes et pour l'AMF, car cela crée du travail : l'entreprise est obligée d'embaucher au minimum trois comptables pour passer des écrits ne servant à rien...

**M. Emmanuel Cugny.** – Quel est le coût d'une telle mesure pour le bilan de l'entreprise ?

---

**Mme Caroline Weber.** – La norme IFRS 16 coûtera au minimum entre 200 et 300 000 euros suivant la structure des entreprises ; la nouvelle norme anticorruption répond à un objectif louable, mais coûte 600 000 euros à une ETI de 500 personnes. Sans compter le Règlement général sur la protection des données (RGPD)...

**M. Emmanuel Cugny.** – On en parle beaucoup en ce moment.

**Mme Caroline Weber.** – Cela coûte à une ETI de 500 personnes 2,5 millions d’euros la première année et 600 000 euros par an les années suivantes.

Nous avons donc entre 3 et 4 millions d’euros de coûts en plus depuis deux ans... Nous avons donc un peu de mal avec le projet de loi Pacte.

J’apprécie aussi beaucoup la lutte contre les abus de marché et les délits d’initié. L’AMF a inventé un système : chaque fois qu’un employé manipule une information, il doit la rentrer dans un tableau Excel et l’horodater, pour organiser la traçabilité de l’évolution de l’information dans une entreprise. Que les agents de l’AMF viennent en stage nous montrer comment faire ! On nous demande d’horodater minute par minute au cas où quelqu’un tricherait... Il est normal que quelqu’un qui triche soit puni. Mais là, on applique un principe de précaution au cas où quelqu’un tricherait. Les bras m’en tombent. En conséquence, les dirigeants s’en vont.

J’ai géré un groupe coté en 1998. À l’époque, cela coûtait 35 000 euros supplémentaires par an – pour le commissariat aux comptes, l’AMF, Euronext... Désormais, c’est au minimum 600 000 euros, avec, comme résultat, l’éviction systématique de toutes nos pépites, qui se trouvent à 50 kilomètres de Toulouse ou à 70 kilomètres de Bordeaux, jamais dans les centres-villes. C’est un sujet d’aménagement du territoire : lorsqu’une ETI tombe, c’est dramatique pour l’emploi local : le boulanger, La Poste, les banques ferment... Les chefs d’entreprise sont en colère et se sentent humiliés. Il est très difficile pour eux de parler en public : ils ont l’habitude des systèmes de rétorsion.

**M. Emmanuel Cugny.** – Nous l’avons compris, vous êtes en colère, et vous pourriez écrire un livre entier avec tous ces exemples. Que proposez-vous ?

**Mme Caroline Weber.** – Nous avons de nombreuses propositions. L’AMF doit écouter ses clients – cela existait auparavant, mais ils trouvent cela trop fatiguant. Il faudrait séparer les personnes surveillant les PME et les personnes s’occupant des très grands groupes. Ensuite, il faut de la régulation adaptée et proportionnée. Arrêtons de considérer en permanence les PME comme des risques systémiques !

Améliorons aussi le fonctionnement d’Euronext, qui a une mission d’intérêt public de financement de l’entreprise et d’accès aux marchés

financiers. Société privée, elle est un monopole de fait, puisqu'il n'y a pas d'alternative : une PME de Perpignan ne va pas se faire coter au Nasdaq ! Cette société privée cotée en bourse a des résultats financiers remarquables : en quatre ans, son résultat net est passé de 88 millions d'euros à 241 millions d'euros. Pendant ce temps, elle a supprimé tous ses salariés sur le terrain.

**M. Emmanuel Cugny.** - Il n'y a plus de démarcheurs ?

**Mme Caroline Weber.** - Non, dès lors, plus personne ne rentre en bourse. C'est facile : pour dire que les entreprises ne s'intéressent plus à la bourse, vous supprimez leurs interlocuteurs... C'est efficace ! À l'époque où des entreprises rentraient en bourse, il y avait plus de trente personnes sur le terrain. À Lyon, il y en avait cinq, désormais il y en a un demi, qui n'a ni bureau ni fichier d'entreprises de la région...

**M. Emmanuel Cugny.** - Ne faut-il pas réaliser des études d'impact avant de décider, afin d'être pragmatique ?

**Mme Caroline Weber.** - Nous avons plaidé en leur faveur. L'étude d'impact ne doit pas se fonder sur Total, mais sur une entreprise de 250 ou 300 salariés ! Et surtout il faudrait des clauses de revoyure. Je comprends qu'une loi puisse comporter des erreurs, malgré les efforts de chacun. Mais faute de rentrer dans les détails, il y a souvent de nombreux dégâts collatéraux. On pourrait mener des expérimentations - nous le faisons avec le Ministère du Travail, auquel je rends hommage, sur le droit du travail.

Vous pouvez continuer à vous acharner sur les sociétés anonymes (SA). La France compte 3,5 millions d'entreprises en France, tous les statuts et toutes les tailles sont pertinents. Il faut de la granularité et de la finesse. Les lois ont créé de nouveaux seuils de 250 et 500 salariés. On observe une immense lassitude. Il n'y a plus de SA en France. Il en reste 1 267 sur 3 millions d'entreprises. L'urgence est peut-être de mettre des salariés dans les conseils d'administration, mais les entreprises fuient. C'est un vrai gâchis. Ce n'est pas facile d'être patron d'ETI, on essaie de les décourager. Ils en ont marre.

**M. Emmanuel Cugny.** - Nous l'avons bien compris. Madame Jeske, vous dirigez Réseau Entreprendre, fédération internationale regroupant 14 000 chefs d'entreprise. Quelle est votre action ?

**Mme Frédérique Jeske, directeur général de Réseau Entreprendre.** - Nous sommes une communauté associative de dirigeants de PME, une organisation non gouvernementale militante de l'entrepreneuriat, un laboratoire d'expérimentations, d'innovations pour la création et la croissance des entreprises. Réseau Entreprendre a été créé en 1986 dans le Nord, sur l'initiative de l'industriel André Mulliez, pour créer des PME et des ETI solides, porteuses d'emplois dans les territoires.

**M. Emmanuel Cugny.** - Concrètement, vous accompagnez les chefs d'entreprise ?

---

**Mme Frédérique Jeske.** – Nous sommes présents dans dix pays, et dans 84 implantations en France, sur la quasi-totalité des bassins d'emploi. Nous sommes une initiative privée de chefs d'entreprise, bénévoles, qui ont souhaité s'engager pour le développement économique de leur territoire. Dans une démarche de citoyenneté économique, ils accompagnent et transmettent leur savoir-faire et leur savoir-être aux nouveaux dirigeants. Nous les accompagnons dans les phases de création et de reprise, mais aussi de développement et de croissance de l'entreprise à partir de valeurs humanistes. M. Larcher soulignait les valeurs de cohésion, c'est exactement ce que nous faisons : nous accompagnons des hommes et des femmes avant d'accompagner des projets d'entreprise. Tout est gratuit pour les entrepreneurs, il n'y a pas de relation intéressée de la part des dirigeants les accompagnant. Nous avons également un principe de réciprocité, qui permet au réseau de se développer depuis 31 ans : nous créons une chaîne d'entraide entre les dirigeants. Chaque lauréat du réseau est ensuite appelé à accompagner d'autres entrepreneurs.

**M. Emmanuel Cugny.** – Quels sont les résultats ?

**Mme Frédérique Jeske.** – Nous avons un volet d'accompagnement financier avec des prêts d'honneur, à la personne, sans intérêt, garantie ni caution, qui ont un fort effet levier auprès des banques. Notre volet d'accompagnement est un véritable mentorat, sur deux à trois ans, grâce à l'aide d'un chef d'entreprise confirmé. Nous avons aussi un effet réseau avec le partage entre pairs : nous avons créé des clubs de lauréats pour permettre aux entrepreneurs d'avoir une démarche de codéveloppement, d'être formés par nos experts, partenaires et membres, et de s'intégrer à la communauté. En plus, nous apportons de la confiance.

Chaque année, nous accompagnons en France plus de 1 100 nouveaux entrepreneurs qui créent à l'horizon de trois ans plus de 12 000 emplois. Nous accordons plus de 25 millions d'euros de prêts d'honneur, avec un effet levier de 13 : pour 1 000 euros prêtés, le dirigeant lève 13 000 euros auprès des banques. Cela sécurise le dossier. Ces entreprises accompagnées créent en moyenne treize emplois sur cinq ans, et 92 % d'entre elles sont encore en activité au bout de trois ans, 88 % après cinq ans. C'est bien plus que la moyenne nationale, surtout pour des entreprises avec de tels effectifs.

**M. Emmanuel Cugny.** – Nous avons déjà cité quelques enjeux ; qu'attendez-vous du projet de loi Pacte ?

**Mme Frédérique Jeske.** – Nos enjeux sont communs à ceux des Français. Nous souhaitons augmenter le plus possible le taux de survie des entreprises. L'accompagnement entrepreneurial est un outil extrêmement performant. Nous travaillons beaucoup pour aider les TPE à grandir. Il faut des micro-entreprises et des TPE, mais il y a un enjeu majeur en termes de croissance des entreprises. Réseau Entreprendre se positionne sur ce sujet

pour aider les dirigeants à changer de posture, à mettre en œuvre leur projet stratégique, à structurer la gouvernance de leur entreprise. Nous avons besoin d'aide pour promouvoir et favoriser cet accompagnement entrepreneurial, lors de la création ou du développement. Moins de 30 % des entrepreneurs se font accompagner par des structures comme la nôtre, alors qu'il existe de vrais enjeux de réussite. Nous regardons moins les contraintes réglementaires et juridiques.

**M. Emmanuel Cugny.** – D'autres le font pour vous...

**Mme Frédérique Jeske.** – À l'automne dernier, notre étude réalisée auprès de 4 000 entrepreneurs sur les freins et les leviers de croissance montrait que le principal levier de croissance d'une entreprise était d'abord son dirigeant, et sa confiance dans le potentiel de son entreprise. C'est pour cela que nous travaillons d'abord sur la personne et le développement de l'audace et de la confiance.

**M. Emmanuel Cugny.** – Monsieur Lange, quel est votre avis sur cette profonde attente des différents acteurs ?

**M. Thierry Lange, adjoint au chef du service de la compétitivité, de l'innovation et du développement des entreprises au Ministère de l'Économie.** – Je ne suis pas surpris ; plusieurs intervenants sont mes interlocuteurs quasi quotidiens. Je peux évoquer le projet de loi Pacte mais les arbitrages du Gouvernement ne seront rendus que courant avril, et le Conseil des ministres fatidique est le 2 mai. Je ne peux pas déflorer ce que nous avons fait – même si nombre d'entre vous avez participé à de multiples rencontres avec le ministre ou nos services...

**M. Emmanuel Cugny.** – Les seuils vont-ils enfin évoluer ?

**M. Thierry Lange.** – Oui, c'est au cœur de notre objectif pour faciliter la croissance des entreprises. Nous visons des dispositifs ayant fait objet d'une consultation publique comme le Centre de formalités des entreprises (CFE) unique, le registre unique d'immatriculation, qui a fait l'objet d'un vote favorable de 92 %. Les seuils sont en quatrième place des réponses.

Madame Caron, nos réflexions sur la suppression du seuil de 20 salariés soulèvent des questions de gage : c'est extrêmement complexe non seulement pour les utilisateurs, mais aussi pour qui veut simplifier. Un bureau entier de mon service fait l'intermédiaire entre chacune des administrations pour évaluer les conséquences de chacune des évolutions envisagées. Le seuil de 20 est un premier pas, il reste celui de 50, mais voyez ce que cela implique. Une partie du patronat, favorable à cette mesure de simplification, pourrait être contre, car cela affecterait les équilibres et aurait un coût. Certains sous-secteurs seraient pénalisés.

**M. Emmanuel Cugny.** – Bercy sera le juge de paix ?

---

**M. Thierry Lange.** – Et ultimement le Parlement. J’ai l’habitude de ce genre de situation. L’administration est plurielle. Il y a les dépensiers et les budgétaires. Il y a la Direction générale des entreprises (DGE), à laquelle j’appartiens, et d’autres qui créent de nouvelles normes techniques, sociales ou fiscales, et tout cela bouge sans arrêt. Le quinquennat précédent a porté comme priorité les lois Warsmann lors du tournant de la décennie – le silence vaut accord –, mais à chaque colloque, nous sommes interpellés par des entrepreneurs se plaignant du harcèlement de l’administration. À chaque fois, c’est en raison de réglementations techniques. Mme Weber proposait de réaliser des expérimentations. Nous promovons le dispositif France Expérimentation depuis 2016-2017, dont nous envisageons d’étendre le fonctionnement.

**M. Emmanuel Cugny.** – Le projet de loi Pacte n’est-il pas l’occasion de créer un électrochoc salutaire pour l’économie française ? Y a-t-il une réelle volonté d’y aller ?

**M. Thierry Lange.** – Emmanuel Macron, qui a été ministre de l’Économie, de l’industrie et du numérique, et Bruno Le Maire actuellement s’y emploient tous les jours. Les annonces du Gouvernement porteront sur l’ensemble des leviers.

**M. Emmanuel Cugny.** – À Bercy, s’intéresse-t-on aux PME ?

**M. Thierry Lange.** – Totalement.

**M. Emmanuel Cugny.** – Peut-on faire carrière à Bercy en s’intéressant aux PME ?

**M. Thierry Lange.** – Je préside le Comité de l’industrie, de l’innovation et de l’entrepreneuriat à l’OCDE. Nous avons essayé de relancer le processus de Bologne datant des années 2000 qui comporte une Stratégie PME. Certains États s’y sont opposés, quand bien même ils avaient créé une *Small Business Administration*... C’est complexe. La DGE a ce sujet au cœur des tripes et s’y attelle, soit en multilatéral, soit nationalement. Le Mexique avait pris en février dernier l’initiative d’une ministérielle sur les PME, qui a été entravée par ces pays. Nous ne pourrons pas mettre ce sujet au cœur des débats durant les prochaines années, mais le travail se poursuit. Je ne suis pas allé au Mexique, car le ministre tenait cinq ou six séminaires successifs le samedi matin sur la loi Pacte...

La DGE n’est pas chargée des questions financières. Je suis très à l’aise sur le sujet, ayant passé plus d’un tiers de ma vie professionnelle dans le secteur privé ; ma première vie professionnelle était au sein du Trésor, qui est votre interlocuteur pour les questions financières.

L’AMF participe à l’inflation normative dont nous avons malheureusement l’habitude, conséquence de l’autonomisation des autorités administratives indépendantes avec le développement du droit souple – ou *soft law* –, pas seulement en France. Je pense aux comités Théodule entre

gouverneurs de Banque centrale qui, depuis les années 1980, ont créé le ratio Cooke et autres. Cela échappe au contrôle démocratique du Parlement...

**M. Emmanuel Cugny.** – Nous passons à l'échange avec la salle.

**M. Félix Julien, dirigeant de Mati Industries & Technologies.** – En 2013, j'ai inventé et breveté le dispositif MarkWay® pour poser et récupérer les cônes sur route et autoroute, mais je ne peux pas le vendre en France. Je suis obligé d'exporter. Mon entreprise compte six salariés, je suis caution personnelle de 600 000 euros, ma maison est en caution ; cela me pèse. En 2016, une loi et des décrets ont obligé les sociétés d'autoroute à passer par des appels d'offres publics. Elles y recourent très peu, car cela nécessite d'avoir d'autres produits concurrentiels. Or il n'y en a pas. Elles sont contrôlées par l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (Arafer), avec laquelle elles engagent un bras de fer. Que faire, maintenant et non dans dix ans ?

**M. Thierry Lange.** – Allez voir le chef du service des achats de l'État qui fédère la politique des marchés publics. Une partie croissante de l'achat public est censée être consacrée à l'achat innovant. On marche sur la tête, *a fortiori* si vous n'avez pas de produit concurrent.

**M. Félix Julien.** – Nous avons vendu en Suisse, sommes en train de négocier avec l'Allemagne, des pays très ouverts... Je n'ai rien contre l'administration, mais nous sommes dans un système compliqué. J'ajoute que les patrons n'ont pas une image très positive en France.

**M. Thierry Lange.** – Le ministre de l'Éducation nationale s'emploie à l'améliorer.

**Mme Sylvie Salinié, dirigeante fondatrice de la société Agiscom.** – Ma société, Agiscom, implantée en Seine-et-Marne, installe des fibres optiques pour de grands comptes ou de grosses sociétés comme Vinci ou Eiffage, en prestation de services. Monsieur Lange, j'ai un certain nombre de salariés. Compte tenu de l'évolution très forte des mentalités et de l'ambition de chacun des salariés, le salariat ne répond pas à leurs besoins et à leurs attentes en termes de visibilité et de salaires. De plus en plus souvent, des salariés veulent partir, mais travailler pour nous en tant qu'auto-entrepreneurs. Cela m'intéresse beaucoup, mais il existe un risque très lourd de requalification. Mon expert-comptable et mon commissaire aux comptes refusent. Le projet de loi Pacte a-t-il prévu une évolution ?

**M. Thierry Lange.** – C'est au cœur des sujets liés à l'économie collaborative. Des plateformes cherchent, par exemple, à utiliser des femmes de ménage auto-entrepreneuses, avec malheureusement des prestations sociales allégées. Cette réflexion sur la nécessaire équité des conditions d'activité entre salariat et auto-entrepreneuriat ne sera pas encore aboutie pour le projet de loi Pacte. Le portage salarial et les regroupements d'entrepreneurs peut-être peuvent fournir un début de solution.

---

**M. Emmanuel Cugny.** – Je vous remercie de votre participation.

*Deuxième séquence - rebond ou disparition de l'entreprise*

**M. Emmanuel Cugny.** – Nous allons poursuivre nos échanges sur le cycle de vie des entreprises en évoquant la question du rebond et de la disparition des entreprises. Au cours de la première partie de cette table ronde, nous avons abordé les problématiques liées à la création et à la croissance des entreprises. S'agissant du rebond, le projet de loi Pacte est attendu sur de nombreux points. Souhaitons qu'il soit à la hauteur ! Nous accueillons Sophie Vermeille, présidente fondatrice de Droit et croissance, avocate à la cour d'appel de Paris et chercheuse en économie de la défaillance. La structure originale et novatrice que vous avez créée, Madame, en 2012, est un laboratoire de recherche indépendant, qui a pour ambition de favoriser la croissance en France par une meilleure efficacité du droit sur le plan économique. Reinhard Dammann est avocat associé au cabinet Clifford Chance, avocat au barreau de Paris, membre du groupe d'experts qui conseillent la Commission européenne en matière d'harmonisation des procédures collectives. Vous aurez sûrement beaucoup à nous apprendre sur le volet européen, essentiel en la matière. Enfin, Philippe Fourquet est secrétaire général de l'association 60 000 rebonds, expert-comptable et commissaire aux comptes de métier. L'association que vous représentez a pour mission d'accompagner les entrepreneurs en faillite vers de nouveaux projets professionnels.

Madame Vermeille, vous connaissez parfaitement le monde de la faillite en France auquel vous vous intéressez depuis dix ans : quel tableau peignez-vous de la situation actuelle ? Quelles leçons peut-on tirer du passé ou, à tout le moins, de la dernière décennie ?

**Mme Sophie Vermeille, présidente de Droit et croissance.** – La France a fait, avec la loi dite Badinter du 25 janvier 1985, le choix de traiter les entreprises en difficulté en érigeant la préservation de l'emploi en critère de décision, aux côtés de la sauvegarde de l'entreprise et de l'apurement du passif. Or, ces trois objectifs apparaissent contradictoires : il est difficile d'apurer le passif en réduisant la perte pour les créanciers et, parallèlement, de préserver l'emploi. Ce choix a conduit la France à disposer d'un droit des faillites très particulier par rapport à celui des autres pays européens et, au regard des statistiques, peu satisfaisant.

Selon les chiffres publiés par Euler Hermes, principal assureur de crédits en France, 85 % des entreprises en redressement judiciaire tombent en liquidation dans les cinq ans et plus de 50 % de celles qui émargent au dispositif créé par la loi du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises se trouvent, dans le même délai, dans une situation identique. Il existe en

réalité un biais des juges, auxquels le législateur a confié une mission poursuivant des objectifs contradictoires, en faveur de la sauvegarde à tout prix de l'entreprise, afin de protéger, à court terme, l'emploi. Hélas, à moyen et long terme, le résultat n'est pas satisfaisant, comme en témoigne la crise de l'emploi industriel. Récemment, avec la crise financière, nous avons pris conscience des effets pervers de cette trajectoire sur les créanciers, extrêmement pénalisés par le système français, et de ses conséquences sur l'entrepreneuriat. Un effet pervers *ex post* réside dans le taux de rechute important, tandis qu'en amont un entrepreneur, malgré la création d'une EURL, se verra demander par son banquier une garantie personnelle. En dessous d'une certaine taille de l'entreprise, les banques exigent systématiquement une garantie personnelle assortie de garanties financières, quel que soit le montant des fonds propres investis ou le niveau de rentabilité de l'entreprise. Ainsi, un prêt de 200 000 euros oblige à bloquer 50 000 euros en compte courant. Il existe en conséquence une réelle difficulté d'accès au crédit.

Dans ce contexte, les banques et, plus généralement, les agents économiques, se sont adaptés en développant le crédit-bail et d'autres mécanismes (affacturation, fiducie) pour échapper à la procédure collective. Depuis dix ans, le droit des faillites a été réformé à cinq reprises avec, chaque fois, des résultats mitigés. Le législateur a pris conscience du risque qu'il y avait à trop asphyxier les créanciers, mais n'a agi qu'en apposant des rustines pour corriger les effets pervers de dispositifs imparfaits. À sa décharge toutefois, il est malaisé de légiférer de manière simple et efficace en la matière. Il serait souhaitable que les pouvoirs publics adoptent une approche plus globale de ces questions, que la Commission européenne encourage avec sa proposition de directive.

**M. Emmanuel Cugny.** – Au regard de ce bilan et des enjeux que vous venez d'évoquer, estimez-vous que le projet de loi Pacte sera en mesure d'apporter les changements que vous appelez de vos vœux ?

**Mme Sophie Vermeille.** – Le Gouvernement a eu la sagesse d'attendre, pour légiférer, la proposition de directive européenne présentée le 22 novembre 2016, dont la version définitive devrait être connue à la fin de l'année. Le projet de loi Pacte prévoit d'ores et déjà une habilitation autorisant sa transposition par voie d'ordonnance, compte tenu du consensus de vues entre le Gouvernement français et la Commission européenne.

**M. Emmanuel Cugny.** – Vous avez certainement fait état de vos propositions dans le cadre de vos discussions avec le Ministère de l'Économie et des finances, notamment s'agissant de la création de plateformes. Pouvez-vous nous détailler ce qui s'apparente à l'organisation des faillites en ligne ?

---

**Mme Sophie Vermeille.** – Il s’agit d’un sujet extrêmement concret : lorsqu’une entreprise doit être liquidée, ses actifs possèdent une certaine valeur. Or le marché des actifs des sociétés en liquidation est relativement opaque ; c’est un marché d’initiés, malgré les efforts réalisés en matière de publicité. Les prix n’y sont pas maximisés. Dans ce domaine, comme dans celui des saisies immobilières, les pouvoirs publics réfléchissent à la création de plateformes pour croiser plus aisément l’offre et la demande en vue de maximiser les prix et d’éviter que des initiés ne puissent s’accaparer à vil prix certains actifs. Aux États-Unis, plusieurs plateformes concurrentes existent, ce qui constitue une incitation à développer des technologies qui répondent le mieux aux besoins des entreprises. En France, l’accord conclu entre le Conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires (CNAJMJ) et un opérateur technique laisse malheureusement craindre une logique de monopole.

**M. Emmanuel Cugny.** – Ces plateformes ne poseront-elles pas également une difficulté aux cabinets d’avocats et autres intermédiaires, qui verraient fuir une partie de leur clientèle ?

**Mme Sophie Vermeille.** – Lorsqu’il y a opacité, certains en tirent profit... La transparence ne répondra donc pas à toutes les attentes.

**M. Emmanuel Cugny.** – Est-il possible de chiffrer, entreprise par entreprise, cette destruction de valeur ?

**Mme Sophie Vermeille.** – C’est un calcul particulièrement difficile, d’autant qu’il est complexe de disposer des données nécessaires. La Banque mondiale a choisi, par exemple, d’utiliser le critère du taux de recouvrement des créanciers. J’invite donc les parlementaires à se montrer exigeants dans la collecte d’éléments statistiques auprès des tribunaux, indispensables pour disposer d’un bilan objectif de la situation en amont d’une modification législative.

**M. Emmanuel Cugny.** – Il faut changer de paradigme ! Vous nous proposez une ambitieuse révolution des méthodes de travail !

**Mme Sophie Vermeille.** – Récemment, la Chancellerie a recruté un économiste ; c’est encourageant ! Nous avons cruellement besoin de poser un diagnostic partagé avant de modifier la loi.

**M. Emmanuel Cugny.** – La trajectoire est encourageante, mais il y a encore beaucoup de travail !

**Mme Sophie Vermeille.** – Effectivement ! Et je salue à cet égard les initiatives prises par les pouvoirs publics, notamment la Direction générale du Trésor et la Chancellerie, qui ont réalisé l’inquiétant écart existant entre la France et les autres pays et reconnu la nécessité de le combler.

**M. Emmanuel Cugny.** – Tout peut se bonifier grâce au dialogue !

Reinhard Dammann, partagez-vous l'analyse de votre consœur sur la dimension européenne du sujet ? Quelle leçon peut-on tirer de l'exemple allemand, que vous connaissez particulièrement, en matière de procédures collectives ?

**M. Reinhard Dammann, avocat associé, Clifford Chance.** – La procédure collective allemande fonctionne plus efficacement en cas de liquidation, car elle est pensée pour les créanciers. L'administrateur, véritable chef d'orchestre, essaie de maximiser le prix de l'entreprise. En outre, le système est simplifié par l'absence de privilège. *A contrario*, la procédure française, qui multiplie les privilèges, est favorable aux avocats... En Allemagne, si vous ne payez pas l'administrateur, la procédure n'est pas ouverte. Il vous faut donc utiliser 10 % de vos actifs pour régler l'intermédiaire, qui s'occupe de vous, sachant que l'État allemand ne se substitue pas à l'entrepreneur dans les dossiers impécunieux.

**M. Emmanuel Cugny.** – Cette méthode vous semble-t-elle satisfaisante ?

**M. Reinhard Dammann.** – C'est une méthode parmi d'autres, mais sa contrepartie est que, dès lors qu'est payé l'administrateur, vous bénéficiez d'une protection au travers de la procédure collective.

**M. Emmanuel Cugny.** – Vous insistez beaucoup sur la nécessaire rapidité de clôturer les dossiers.

**M. Reinhard Dammann.** – Il est essentiel, pour organiser le rebond, de mettre en place un système de bonus-malus sur le modèle des assurances automobiles : lorsque vous êtes assuré et que vous n'avez pas d'accident, vous êtes récompensé par votre assureur ; en revanche, si vous avez de nombreux accidents, vous êtes pénalisé par un malus. Les administrateurs et liquidateurs, qui ne sont pas payés en fonction de la rapidité ou de l'efficacité des procédures de liquidation, ont intérêt à les faire durer, ce qui est, reconnaissons-le, contre-productif. Comme en matière d'assurance automobile, il conviendrait de mettre en place un système de bonus-malus avec les liquidateurs et administrateurs, afin de les inciter à accélérer la clôture des procédures de liquidation.

**M. Emmanuel Cugny.** – Ce dispositif faciliterait-il les rebonds ?

**M. Reinhard Dammann.** – Pour sauver une entreprise, il faut agir rapidement. À cet égard, le modèle français est efficace et pourrait utilement, à l'instar des vins et des cosmétiques, être exporté. En revanche, en matière de liquidation judiciaire, la France se trouve dans une situation pitoyable, disons-le franchement ! Elle a à apprendre de l'Allemagne, considérant la façon dont elle clôt rapidement les procédures pour assurer le rebond de l'entrepreneur.

**M. Emmanuel Cugny.** – Serait-ce culturellement transposable en France ?

---

**M. Reinhard Dammann.** - Je le crois. Il n'existe pas de fossé philosophique ou culturel entre les Allemands et les Français. Je suis moi-même allemand, j'habite en France, un pays que je trouve extrêmement attractif et accueillant.

**M. Emmanuel Cugny.** - Pourquoi, dans ce cas, la France ne met-elle pas en œuvre une telle réforme ?

**M. Reinhard Dammann.** - Cela est probablement lié au poids des habitudes. Il est toujours difficile, en France, de modifier une législation ; on préfère ajouter un nouveau texte à l'existant... En conséquence, il existe trois procédures liquidatives différentes ! Le projet de loi Pacte en ajoutera une quatrième...

**M. Emmanuel Cugny.** - Le Gouvernement envisage une harmonisation franco- allemande concernant les procédures collectives. Qu'en pensez-vous ?

**M. Reinhard Dammann.** - La directive européenne représente un texte d'avenir, qu'il convient de transposer rapidement. La France en a livré l'architecture, l'Allemagne, le moteur, c'est-à-dire la procédure de clôture. Ces deux apports sont complémentaires.

**M. Emmanuel Cugny.** - C'est l'excellence du couple franco-allemand !

**M. Reinhard Dammann.** - L'Airbus des procédures collectives ! Il est, en tout état de cause, indispensable de simplifier le droit français des faillites, comme l'ont prôné les intervenants précédents, même si l'on a davantage besoin d'avocats lorsque les règles sont compliquées.

**M. Emmanuel Cugny.** - Des discussions concrètes sont-elles à votre connaissance en cours entre les administrations françaises et allemandes en matière d'entreprises en difficulté ?

**M. Reinhard Dammann.** - Ces discussions existent et se déroulent efficacement. Le Président Macron a également lancé l'idée d'harmoniser le droit franco-allemand en matière de droit des sociétés et de droit fiscal. C'est effectivement une nécessité, mais, à ce stade, le projet est au point mort.

**Mme Sophie Vermeille.** - La Commission européenne nous offre une chance d'avancer sur le droit des entreprises en difficulté. C'est un enjeu majeur ; pourtant, l'attention est essentiellement focalisée sur la création d'entreprise. Faisons en sorte qu'il soit aussi facile de fermer que de créer une entreprise ! Il faut bien sûr encourager l'entrepreneuriat, mais également être lucide face au taux d'échec, normal, malheureusement, dans une économie comme la nôtre où les prises de risques sont maximales.

**M. Emmanuel Cugny.** - Cela renforcerait-il la compétitivité de l'économie ?

**Mme Sophie Vermeille.** – L’entrepreneuriat est à la mode. À cet égard, la France a changé radicalement de philosophie en moins de cinq ans. Mais n’oublions pas le risque de faillite et ses conséquences. Si votre société est en liquidation, le liquidateur risque de ne pas avoir une grande expérience des *start-up* et décider d’une action en responsabilité. Tant qu’elle n’est pas éteinte, vous pourrez difficilement lancer un autre projet. Les pouvoirs publics ont supprimé l’inscription 40 à la Banque de France, mais il y existe aussi une inscription 50 et 60. Si vous liquidez à la fois la société *holding* et la société opérationnelle, vous ne pouvez pas bénéficier de la suppression du 40 et, en conséquence, êtes toujours inscrit à la Banque de France. Il convient donc de développer une approche plus globale du droit des faillites.

**M. Emmanuel Cugny.** – Philippe Fourquet, vous accompagnez, en tant que secrétaire général de l’association 60 000 rebonds, les entrepreneurs en faillite pour qu’ils rebondissent vers l’entrepreneuriat ou le salariat. Est-il, selon vous, possible de changer réellement le regard que porte la société française sur l’échec ?

**M. Philippe Fourquet, secrétaire général de l’association 60 000 rebonds.** – Nous nous y employons dans notre association, qui accompagne les entrepreneurs ayant connu la liquidation. Elle se nomme « 60 000 rebonds », car, à sa création en 2012, on comptait 63 000 défaillances d’entreprises en France. Ce chiffre s’établissait à 55 000 en 2017 avec 37 000 liquidations. Le regard de la société évolue : en 2017, 15 000 personnes ont ainsi assisté à des événements où des entrepreneurs ont témoigné de leur rebond après avoir été accompagnés. Ils ont montré que l’échec n’était pas une fatalité ni une défaillance. Dans les pays anglo-saxons, il est plus facilement considéré comme un élément d’expérience.

**M. Emmanuel Cugny.** – Toute expérience est bonne à prendre, même si elle est difficile.

**M. Philippe Fourquet.** – L’échec est d’autant plus constructif que l’entrepreneur est accompagné. À 60 000 rebonds, grâce à des *coachs* professionnels et à des parrains entrepreneurs bénévoles, il apprend à faire la part des choses entre sa propre responsabilité et celle de l’environnement, du projet ou du marché.

**M. Emmanuel Cugny.** – Comment fonctionne, concrètement, votre association ?

**M. Philippe Fourquet.** – Nous avons accompagné l’an passé 500 entrepreneurs avec 700 bénévoles. Les *coachs* professionnels certifiés aident dans un premier temps l’entrepreneur à sortir de l’isolement, du déni et de la culpabilité et à faire la part des choses en termes de responsabilité. Une fois ce socle personnel reconstruit, le parrain, le plus souvent un chef d’entreprise en activité, va l’aider, au cours de séances de travail, à se poser

---

les bonnes questions pour son futur projet vers le salariat ou l'entrepreneuriat. L'accompagnement est également en partie collectif en groupes d'échange et de développement, ce qui permet à l'entrepreneur de ne pas être isolé et de rencontrer des individus dont les expériences peuvent l'inspirer.

**M. Emmanuel Cugny.** – Quels résultats obtenez-vous ?

**M. Philippe Fourquet.** – Nous obtenons un taux de rebond de 95 % à 97 % chez les entrepreneurs suivant notre parcours d'accompagnement. En 2017, 70 ont concrètement rebondi (35 en salariat, 35 dans l'entrepreneuriat), contre 60 en 2016, sachant que le délai de rebond est en moyenne de douze mois.

**M. Emmanuel Cugny.** – Le Ministère de l'Économie et des finances est-il conscient du travail que fournit votre association ?

**M. Philippe Fourquet.** – Nous échangeons régulièrement avec la DGE, qui nous apporte également une aide financière.

**M. Emmanuel Cugny.** – Elle se repose sur vous !

**M. Philippe Fourquet.** – Nous préférons, il est vrai, qu'elle nous accompagne davantage. Nous réalisons, en effet, une mission d'intérêt général ; notre association est d'ailleurs reconnue comme telle.

**M. Emmanuel Cugny.** – Le projet de loi Pacte comprend un volet « rebond ». Cela vous semble sûrement positif ?

**M. Philippe Fourquet.** – Effectivement ! Je rejoins l'analyse de Sophie Vermeille sur la suppression du 0-40, alors que subsistent les 0-50 et 0-60. Le diable se niche dans les détails ! Dans la consultation publique, ce sujet fait partie du droit à l'oubli, comme tout dispositif permettant d'éviter de stigmatiser quelqu'un et de l'empêcher de rebondir.

**M. Emmanuel Cugny.** – Que faut-il améliorer ? Qu'attendez-vous concrètement du projet de loi Pacte ?

**M. Philippe Fourquet.** – Nous avons fait au Gouvernement un certain nombre de propositions. Il convient notamment, en réduisant les délais – je pense en particulier à celui de conversion des créances qui s'applique à l'État –, d'accélérer la procédure de liquidation judiciaire, car, tant qu'elle n'est pas clôturée, elle représente un frein au rebond.

Nous proposons en outre la création d'un médiateur de la liquidation pour faire accélérer ou débloquer certaines situations.

Enfin, les règles applicables à la caution personnelle doivent être revues. Les banquiers, même s'ils disposent d'un certain nombre de garanties et que BpiFrance apporte sa caution, demandent encore des cautions personnelles !

Nous proposons également la mise en place d'un système de caution mutuelle, comme cela existe pour les particuliers. Banques et assurances doivent pour cela négocier. Il conviendrait également de la limiter à une période de six à huit mois. Certains entrepreneurs arrivent à l'association sans revenus ni maison ! Ils doivent très rapidement trouver un emploi, relais pour vivre et reconstituer des droits. Sur ce point, le projet de loi Pacte ne va pas, à notre sens, assez loin s'agissant des droits à l'allocation chômage pour les travailleurs indépendants perdant leur activité, qui était une promesse de campagne du Président de la République. Hélas, si elle concernera les entreprises individuelles et les indépendants, tel ne sera pas le cas des autres entrepreneurs. En outre, cette aide sera limitée à 800 euros mensuels pendant six mois et soumise à un certain nombre de conditions. L'élargissement du dispositif aux entrepreneurs, que nous appelons de nos vœux, pourrait être financé par une cotisation raisonnable payée solidairement par les entrepreneurs.

**M. Emmanuel Cugny.** – Vous a-t-on prêté une oreille attentive ?

**M. Philippe Fourquet.** – Nous avons rencontré Mme Olivia Grégoire, députée, et M. Olivier Cadic, sénateur, pour évoquer ces propositions. Nous les avons remises dans la consultation publique et nous espérons les voir apparaître dans le projet de loi.

**Mme Sophie Vermeille.** – Tout le monde souhaite la disparition de la garantie personnelle, mais un nantissement de fonds de commerce ou un gage sur stock ne vaut rien dans le droit français. Les créanciers sont contraints de recourir au patrimoine personnel. Avant de chercher à réduire les garanties personnelles, on devrait commencer par rétablir les droits des créanciers sur les actifs. Veillons à ne pas recréer de nouvelles règles pour essayer de traiter les effets pervers induits par une loi inefficace.

**M. Reinhard Dammann.** – En Allemagne, les crédits interentreprises, c'est-à-dire les crédits fournisseurs, sont courts parce que le système bancaire, notamment local, prête aux entreprises, avec un système de garanties qui fonctionne bien, contrairement à ce qui se passe en France. Je rejoins les propos de Sophie Vermeille : en France, on ne veut pas réformer le droit des procédures collectives et le droit des sûretés ; c'est un blocage absolu, qui est suicidaire. Pourtant, en 2006, la commission Grimaldi avait proposé de réformer le droit des sûretés. À quoi cela sert-il d'avoir des garanties si celles-ci ne valent rien au regard de la procédure collective ? Or c'est exactement ce qui se passe en France, pour une grande partie des cas. Dès lors, les banques proposent le crédit-bail, mais c'est cher.

**M. Emmanuel Cugny.** – C'est le serpent qui se mord la queue !

**M. Reinhard Dammann.** – Il faut revenir à un système pragmatique, simple, pour réduire le crédit fournisseurs au profit du crédit bancaire, qui prendra le relais.

---

**M. Philippe Belin, président du groupe Marck.** – En tant que président d'un groupe familial industriel, j'ai eu l'occasion de reprendre quatre entreprises industrielles à la barre du tribunal de commerce de différentes régions. La vraie question est la réforme complète et définitive des administrateurs judiciaires, qui constituent un véritable blocage pour la reprise. Essayez donc d'appeler un administrateur judiciaire pour avoir des informations sur un dossier ! Vous tombez sur un répondeur !

Vous avez parlé de médiation : si les tribunaux pouvaient nommer des médiateurs et non pas des administrateurs, les dossiers seraient plus rapidement réglés. Va-t-on se décider un jour à se séparer des administrateurs judiciaires ou à réformer leur statut ?

**Mme Sophie Vermeille.** – Je comprends votre analyse, mais la question des administrateurs est plus large. Se pose un problème de moyens et d'accessibilité à l'information – de nombreux dossiers d'entreprises ne devraient pas apparaître dans les procédures collectives.

La procédure collective doit concerner une entreprise face à une collectivité de créanciers, avec l'idée de coordonner le tout pour une plus grande efficacité. En France, pour des questions liées au sort des salariés, les procédures collectives sont trop nombreuses.

Le second problème, qui est fondamental, est de savoir à qui sert la procédure collective.

**M. Reinhard Dammann.** – Dans de nombreux tribunaux de commerce, il est vrai que des administrateurs et des liquidateurs font autre chose que traiter leurs dossiers. Mais certains sont aussi débordés par des dossiers impécunieux, qui ne sont pas rentables. L'entreprise n'est pas vendue au meilleur prix, de manière concurrentielle, avec un appel d'offres pour essayer de trouver la meilleure solution ; elle est vendue à la barre du tribunal selon un processus inefficace. La France doit parfaire l'objectif de vendre les entreprises en difficulté le plus rapidement possible, avec le meilleur prix possible.

**M. Emmanuel Cugny.** – Je vous remercie tous les trois d'avoir participé à cette table ronde.

#### *Les pistes de propositions de la Délégation aux entreprises*

**M. Olivier Cadic, vice-président de la Délégation sénatoriale aux entreprises.** – Madame la présidente, mes chers collègues, mesdames, messieurs, vous l'avez compris, les intervenants précédents sont des agitateurs d'idées et ne rendent pas la tâche du législateur si facile lorsque ce dernier veut – telle est la mission confiée par le président Larcher en 2014 à la Délégation aux entreprises – mieux les comprendre pour les aider.

Élisabeth Lamure, présidente de la délégation, m'a confié la mission d'établir un rapport sur le cycle de vie des entreprises - création, développement, disparition - et de faire des propositions pour dynamiser notre économie en toute indépendance. Elle a choisi de me laisser la voiture avec les clés. Après avoir organisé une soixantaine d'auditions, je vous propose de créer une France libre d'entreprendre, un univers idéal pour les créateurs, les innovateurs, les entrepreneurs de toute sorte.

Qu'est-ce qu'un univers idéal pour moi en tant qu'entrepreneur ? J'ai créé ma société à l'âge de vingt ans, je l'ai déplacée au Royaume-Uni en 1996 à la suite de l'instauration de la libre circulation des personnes dans l'Union européenne. Je dirige avec un portable la dernière société que j'ai créée voilà douze ans ; c'est une société « *no paper, no people* » : aucun salarié, des travailleurs en *free-lance* aux quatre coins du monde. C'est simple, efficace et économique.

Par où commencer pour aller en France libre d'entreprendre ? Quelle est la priorité ?

Le système administratif français est d'une telle complexité que les entreprises ont développé une forme de résilience. Pour beaucoup - les auditions nous l'ont confirmé -, la simplification consiste à s'adapter à la complexité. Mais cette complexité a un coût.

Les entreprises françaises doivent produire chaque année 10,7 millions de pièces justificatives demandées par l'administration, dans le cadre de 4,1 millions de démarches. Cette complexité administrative coûte chaque année 60 milliards d'euros à l'économie française. L'OCDE estime que 15 milliards d'euros pourraient être dégagés en réduisant cette complexité.

Pour y parvenir, il faut faire simple, efficace et économique.

Faire économiser ces 15 milliards d'euros à nos entreprises pour aboutir à une France libre d'entreprendre, tel est le sens de la trentaine de propositions que je présenterai prochainement à la Délégation aux entreprises pour éclairer les réflexions du Sénat.

Sénateur des Français établis hors de France, ma circonscription est le monde. Et le monde n'attend pas les réformes de la France.

Le discours public est plus favorable à l'entreprise : le dynamisme entrepreneurial est présent, on entend même créer une « *start-up Nation* ». Les intentions vont dans le bon sens, mais les actes sont décevants : nous sommes une nation qui est plus « *start* » que « *up* » !

Nous avons besoin d'une réforme fiscale d'envergure qui oriente l'épargne des ménages vers les PME. Il faut être pragmatique. Le Grand-Bretagne vient de doubler l'*Enterprise Investment Scheme* pour booster encore le capital-risque. Alors que l'on compte à Londres deux fois plus de *business*

---

*angels*, il ne faut pas s'étonner que l'*Alternative Investment Market*, pour les 950 PME cotées, pèse 105 milliards de livres, contre 180 PME cotées à Paris, pour 10 milliards d'euros, soit cinq fois plus de PME cotées pour dix fois plus de capitaux. Tel est le constat que nous avons mis en évidence avec Élisabeth Lamure dans notre rapport d'information intitulé *Pourquoi le Royaume-Uni séduit les entrepreneurs*.

L'État veut se mettre au service d'une société de confiance. Dans cet esprit, lors de l'examen du projet de loi pour un État au service d'une société de confiance, je n'ai proposé qu'un seul amendement, qui prévoyait que le montage fiscal présenté par l'entrepreneur serait considéré approuvé si l'administration ne répondait pas au bout de six mois, comme la loi l'y oblige. Mais le Gouvernement a déclaré mon amendement irrecevable au prétexte que l'embauche d'un grand nombre de fonctionnaires pour répondre dans les temps serait de nature à alourdir la charge de l'État. Pourtant, on a assez de fonctionnaires pour venir contrôler et redresser fiscalement les entreprises auxquelles on n'a pas voulu répondre précédemment. Je vous laisser méditer sur cette société de confiance...

Pour simplifier, on multiplie les expérimentations qui repoussent d'autant une adaptation attendue de l'administration à un monde où les paradigmes économiques et financiers se modifient de manière accélérée.

Avant de présenter quelques pistes, je poserai un préalable : la réalité des entreprises en France, ce n'est pas seulement les start-up. La French Tech, c'est du colbertisme *high tech*. Envoyer autant de start-up françaises à Las Vegas en janvier dernier qu'il y avait de start-up américaines, alors qu'on ne compte que deux licornes françaises, c'est survendre un écosystème qui a des fragilités et qui ne reflète pas la réalité de l'économie française, laquelle est bien mieux représentée dans cette salle.

Désolé si cela peut déplaire, mais je suis un entrepreneur depuis trente-cinq ans : ce qui m'a fait tenir, c'est de prendre de véritables commandes, pas de faire du *show*.

Alors, que faut-il faire ? Il faut faire simple, efficace et économique.

Pour la création d'entreprise, je propose 2 catégories d'entreprises, et non pas 87, comme le recense Infogreffe, avec les EURL, EURL, SARL, SAS, SASU, SA, SNC, etc. Simple.

Reprenons le modèle britannique de la division *sole trader/limited company*, en laissant le plus de souplesse possible à l'entreprise pour lui permettre une auto-organisation. Un seul modèle d'entreprise ! Efficace.

Je propose un coût unique de 30 euros pour le paiement de toutes les formalités liées à la création d'une société. Économique.

Un portail unique regroupant l'ensemble des sites publics fournissant de l'information sur la création d'entreprise. Simple.

Un guichet unique pour les créations d'entreprise. Simple.

Choisir Infogreffe comme guichet unique. Efficace.

Une dématérialisation totale des démarches de publicité légale et plus de publication des annonces légales dans des journaux. Cela reviendrait à faire économiser aux entreprises 250 millions d'euros. Économique.

Une déclaration annuelle de toutes les informations qui doivent être portées à la connaissance du Registre du commerce et des sociétés (RCS). Simple.

Un registre et un identifiant uniques pour les entreprises. Imagine-t-on un casier judiciaire ou un registre des permis de conduire par département ? Efficace.

Rendre l'accompagnement d'entreprises éligible au mécénat d'entreprise : petit coup de pouce fiscal utile. Simple, efficace et économique pour améliorer les chances de survie d'une jeune pousse.

Après la création, il faut grandir.

Nos PME ont beaucoup de mérite de réussir à se développer en dépit de notre système administratif, fiscal et social. Quand l'URSSAF requalifie une relation contractuelle avec un travailleur indépendant de relation salariale, c'est toute l'entreprise individuelle qui est ébranlée. Il faut supprimer cette possibilité. Efficace.

Quand l'URSSAF ou le fisc applique des pénalités de 10 % pour non-respect d'une date de paiement, c'est une punition contre-productive pour les entreprises. Nos voisins britanniques ne comptent que des intérêts de retard. Je demande la même chose pour nos entreprises. Économique.

Il faut créer un code des entreprises pour rassembler tous les textes les concernant, car ceux-ci sont éparpillés dans plusieurs codes. Simple.

Rationalisons les 1 654 dispositifs d'aide publique aux entreprises qui existent en ne gardant que les plus performants. Efficace.

Pour croître, il faut supprimer les obstacles, comme les seuils de 20 ou 50 salariés. Le Gouvernement voudrait les geler pendant trois ans ; certains demandent cinq ans. Cela revient à reporter le problème. Il faut rehausser les seuils, en les faisant passer à 50 et 250, les seuils européens. Simple.

La France manque d'ETI, dit-on, alors même que les pouvoirs publics conviennent de la faiblesse des ETI françaises par rapport à leurs concurrents européens : ils leur imposent un empilement de mesures administratives, sans articulation, qui soumettent les ETI à partir d'un certain seuil aux mêmes obligations que les sociétés cotées.

---

Supprimons toutes les surtranspositions des directives européennes dans le droit français. Efficace. À cet égard, je remercie le président Larcher d'avoir fait part, ce matin, du travail du Sénat en la matière.

La France est un marché trop petit pour permettre un développement pérenne.

Pour doper l'export, je propose de remplacer toutes les aides par un taux d'impôt différencié. Par exemple, si vous exportez 25 % de votre chiffre d'affaires, un quart de vos bénéficiaires est imposé à 15 %, quand les 75 % restant sont imposés au taux normal. Simple.

Pour se développer, les entreprises ont besoin non pas d'aides, mais de commandes. Combien d'administrations et de grandes entreprises écartent nos PME de leurs marchés, car elles n'ont pas la taille critique ? Dans le secteur de la cybersécurité par exemple, on se tourne vers des entreprises américaines ou israéliennes. Il faut réserver une part de leurs commandes aux PME pour faciliter leur développement et préserver notre écosystème. Je sais les blocages qui existent en la matière. En 1996, quand on parlait du *Small Business Act*, le délégué général pour l'armement nous avait dit : nous avancerons aussi vite que nous le permet la viscosité du système. Voyez où nous en sommes ! Ce serait efficace.

Les contrôles fiscaux. Une personne auditionnée nous a livré la liste de toutes les pièces qu'elle a dû fournir depuis juin 2015 ; certaines remontent même à 2011, et le dossier n'est pas encore clos. Un contrôle fiscal doit servir à vérifier des incohérences ou des dysfonctionnements. Ce serait économique.

La feuille de paie. Sur les feuilles de paie que je produis figurent deux chiffres : le numéro de sécurité sociale de la personne et le code pour l'impôt à la source. En tant qu'entrepreneur, je ne fais qu'un seul paiement. Simple, efficace et économique.

Croissance organique. On veut favoriser le développement des entreprises. Mais si l'on compte uniquement sur la croissance organique, les résultats ne seront pas rapidement au rendez-vous. Il faut faciliter les fusions-acquisitions et abroger les droits sur la cession des fonds de commerce. Simple et efficace.

La vie de l'entreprise, c'est un cycle. La croissance, mais aussi la disparition. Le principe de l'erreur, c'est que l'on ne sait pas que c'en est une au moment où on la commet. Et il nous arrive aussi d'avoir de fausses bonnes idées. Aux États-Unis, un échec entrepreneurial est une expérience ; en France, c'est toujours une faillite.

À cet égard, je salue les associations d'aide au rebond : elles contribuent à faire évoluer les mentalités. Nous avons un droit des entreprises en difficulté particulièrement complexe : il privilégie le maintien

de l'emploi – souvent de façon illusoire – au détriment des créanciers et met l'accent sur la prévention.

L'opportunité de simplifier a été donnée par le Président de la République, en annonçant une unification du droit franco-allemand pour ce qui concerne la faillite, mais encore faut-il consulter les Allemands... À l'occasion de la transposition de Solvabilité 2, il faudra rendre notre droit beaucoup plus favorable aux créanciers, les regrouper en classes, permettre de passer outre la résistance des actionnaires, bref s'inspirer du *Chapter 11* de la loi sur la faillite des États-Unis. Efficace.

La transmission des entreprises. Si ma société était en France et que je décédais subitement demain, ma compagne perdrait non seulement son compagnon, mais également son travail, car elle ne pourrait pas payer les droits de succession. L'entreprise devrait être vendue. Aussi, je propose d'abroger les droits de succession des entreprises non cotées, comme cela se pratique chez nos voisins européens, pour permettre à celles-ci de rester dans le giron familial et participer ainsi à l'écosystème des territoires, comme nous l'observons en Allemagne. Ce serait simple et cela répondrait à une véritable attente des sénateurs qui portent les ETI sur les territoires. Quand une ETI disparaît, c'est tout l'écosystème qui s'effondre.

Enfin, pour fermer rapidement une entreprise, je propose de nous inspirer de la procédure de turbodissolution en vigueur aux Pays-Bas, en créant une procédure de liquidation simplifiée, qui permettrait un rebond rapide de l'entrepreneur. On peut créer une entreprise en vingt-quatre heures, on devrait aussi pouvoir la fermer en vingt-quatre heures. Simple, efficace et économique

Le Gouvernement affiche sa « priorité » pour changer l'environnement législatif des entreprises, mais le calendrier de la loi PACTE, qui devrait être présentée le 2 mai prochain au Conseil des ministres, ne prévoit qu'une lecture avant l'été au Parlement. Le Sénat ne devrait l'examiner qu'en septembre.

À mes équipes, je disais souvent que mon vocabulaire ne compte que trois mots : vite, vite, vite !

Les entrepreneurs n'en peuvent plus d'attendre un environnement où leurs entreprises puissent travailler et se développer en toute sérénité. C'est pour les entrepreneurs et tous les salariés qui cherchent à s'épanouir dans leur entreprise que je présenterai, en avril prochain, à Élisabeth Lamure et à notre délégation sénatoriale ce rapport. Pour que tous ensemble nous adoptions ce rapport sur le cycle de vie des entreprises intitulé *Pour une France libre d'entreprendre*.

**M. Emmanuel Cugny.** – Merci de vos propositions qui vont faire date. Êtes-vous confiant dans le travail parlementaire pour voir leur concrétisation ?

---

**M. Olivier Cadic.** – Je reprendrai une phrase de Caroline Weber : les PME ne peuvent pas suivre parce que l'on fait une loi tous les trois jours. Je vous rassure, les parlementaires non plus ne suivent pas ! C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons rédigé, avec Élisabeth Lamure, un rapport d'information intitulé *Simplifier efficacement pour libérer les entreprises*. Il convient de mieux légiférer, il faut revoir la manière de légiférer. Faisons une loi, réfléchissons-y ensemble, écrivons-la ensemble et évaluons-la ensuite pour voir si elle est opérante et produit les effets escomptés !

### *Reprise des travaux l'après-midi*

**Mme Élisabeth Lamure, présidente de la Délégation aux entreprises.** – Je vous propose de poursuivre nos travaux en nous penchant sur le paradoxe français qui fait cohabiter un chômage de masse et des difficultés de recrutement, sous la conduite de Marie Dancer, journaliste, cheffe adjointe du service Économie de La Croix.

### TABLE RONDE « COMMENT MIEUX SE FAIRE RENCONTRER OFFRE ET DEMANDE D'EMPLOIS ? »

#### *Première séquence - Chômage de masse et difficultés de recrutement : un paradoxe français ?*

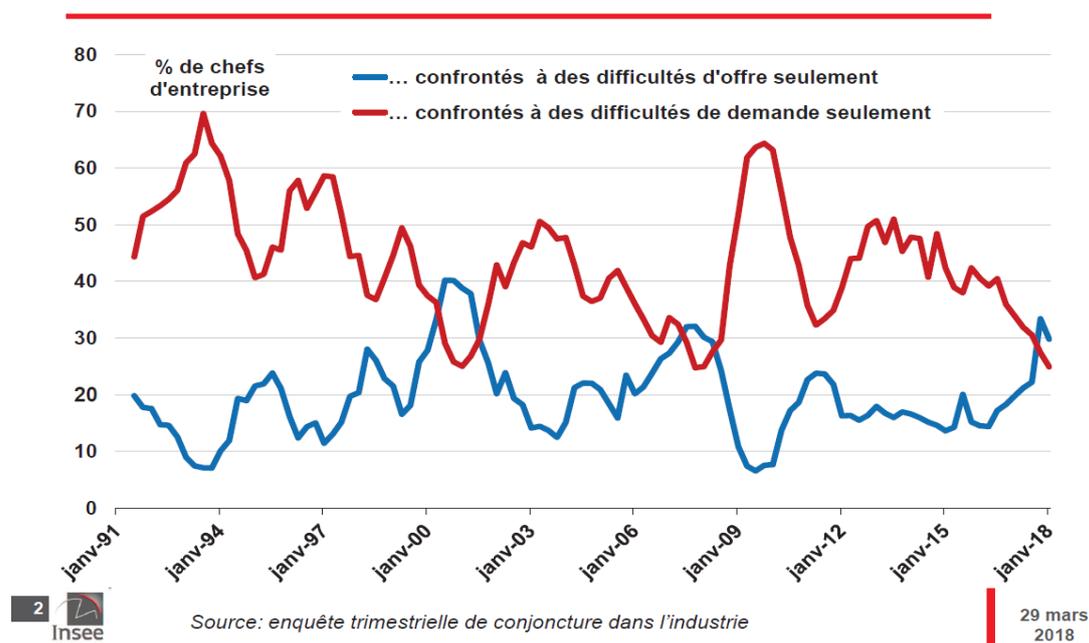
**Mme Marie Dancer, journaliste, Cheffe adjointe du service Économie de La Croix.** – Bonjour à toutes et à tous. Après nous être penchés ce matin sur le cycle de vie des entreprises, nous poursuivons cet après-midi cette Journée des entreprises au Sénat par les questions d'emploi et de recrutement. Ce sont des sujets cruciaux pour un employeur en particulier dans le contexte actuel, parce que la reprise est là. Alors que le niveau du chômage reste élevé, on entend de plus en plus chez les entrepreneurs une plainte sur les difficultés de recrutement. On a envie de dire : cherchez l'erreur. Ce sera le rôle de nos intervenants de nous expliquer si erreur il y a, ou à tout le moins ce qui se passe. Cette première table ronde est l'occasion d'aborder ce sujet du chômage de masse et des difficultés de recrutement. S'agit-il d'un paradoxe français, d'une spécificité nationale ? M. Julien Poujet, vous dirigez le département de conjoncture de l'INSEE. Pouvez-vous tout d'abord nous dresser un état des lieux de la situation actuelle ?

**M. Julien Poujet, Chef du département de conjoncture de l'INSEE.** – À l'INSEE, nous recueillons dans nos enquêtes de conjoncture le sentiment des chefs d'entreprise, vos sentiments, sur les perspectives

d'activité, ce qui vient nourrir nos prévisions de croissance du PIB, mais également sur les difficultés que peuvent rencontrer les entreprises, et les difficultés de recrutement en font évidemment partie.

Trois graphiques statistiques sont projetés.

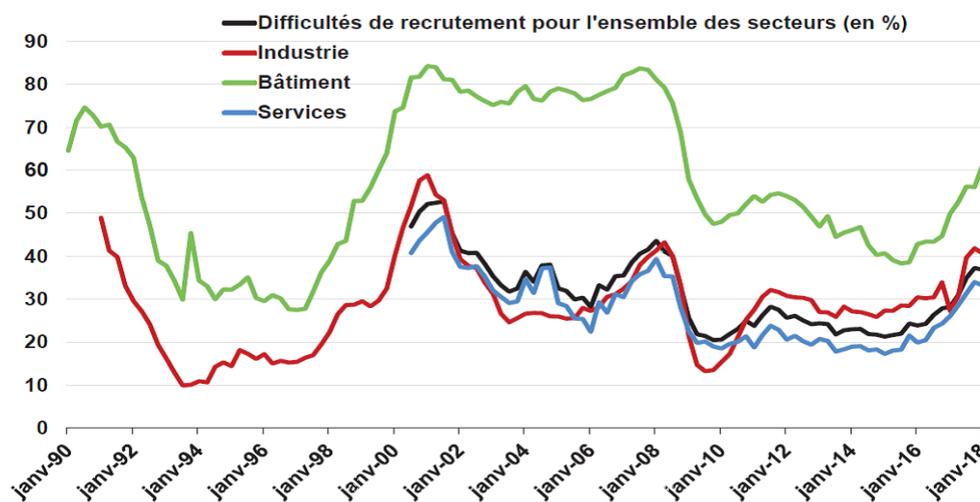
## Difficultés d'offre et de demande dans l'industrie



Le premier graphique illustre le fait que de plus en plus de chefs d'entreprise déclarent rencontrer des difficultés d'offre les empêchant de développer leur production comme ils le souhaiteraient. On constate en effet que la courbe du pourcentage de chefs d'entreprise de l'industrie confrontés à des difficultés de demande (manque de débouchés et de commandes pour les produits fabriqués) a croisé depuis l'automne 2017 le pourcentage de chefs d'entreprise confrontés à des difficultés d'offre (équipements insuffisants, difficulté d'approvisionnement ou main d'œuvre insuffisante). Une telle figure s'observe aussi dans le secteur des services et du bâtiment.

Pour la première fois depuis dix ans, les industriels sont plus nombreux à signaler des contraintes d'offre plutôt que de demande. Les tensions sur l'appareil de production s'accroissent, et spécialement les tensions relatives à la main d'œuvre.

## Difficultés de recrutement par secteur



3 Insee Source: enquêtes trimestrielles de conjoncture dans l'industrie, le bâtiment et les services

29 mars 2018

Le second graphique rend compte d'une série statistique longue portant sur la proportion des chefs d'entreprise déclarant éprouver des difficultés de recrutement. Elle remonte à 1990 pour l'industrie et le bâtiment, et au début des années 2000 pour les services. On constate une augmentation progressive des difficultés de recrutement depuis presque deux ans, qui accompagne la reprise économique. Cette tendance touche tous les secteurs.

Dans le bâtiment, où la proportion des entreprises rencontrant des difficultés de recrutement est traditionnellement importante, on n'a pas encore atteint le niveau des années 2000, où ce taux frôlait les 80 %, mais on est remonté à environ 60 %. Dans l'industrie, environ 40 % des entreprises déclarent éprouver des difficultés à recruter, ce qui correspond au pic de fin 2007 - début 2008. Dans les services, environ un tiers des entreprises déclarent éprouver des difficultés à recruter.

## Barrières à l'embauche

Part des entreprises citant chaque barrière (en %)

	Industrie	Services	Bâtiment	Ensemble
<b>Main-d'œuvre compétente indisponible</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>50</b>	<b>32</b>
<b>Incertitude économique</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>43</b>	<b>25</b>
<b>Coûts liés à l'emploi</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>22</b>
<i>Coûts de recrutement</i>	5	7	10	7
<i>Cotisations sociales trop élevées</i>	17	15	29	17
<i>Niveau des salaires trop élevé</i>	6	7	9	7
<b>Réglementation</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>17</b>
<i>Coûts de licenciement</i>	10	9	20	10
<i>Risques juridiques p/r licenciement</i>	13	11	22	12
<i>Pérennité de la législation du travail</i>	11	9	18	10
<b>Autres</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

Note : une même entreprise peut citer plusieurs types de barrières à l'embauche.

Lecture : les entreprises industrielles constatant des barrières à l'embauche et citant l'incertitude sur la situation économique emploient 32 % des salariés du secteur (résultats obtenus en pondérant les réponses par les effectifs des entreprises).

Champ : France, entreprises des secteurs de l'industrie de plus de 20 salariés, du bâtiment de plus de 10 salariés et des services marchands.



Source : enquête de conjoncture d'octobre 2017

29 mars  
2018

À cet égard, et c'est l'objet du troisième graphique, notre pays se situe dans une situation intermédiaire, entre l'Allemagne où la proportion des entreprises qui déclarent être limitées dans leur production à cause de manque de main-d'œuvre est très élevée et croît depuis 2013, et l'Italie où, si les tensions liées à l'insuffisance de personnel tendent à s'accroître légèrement, elles demeurent assez faibles.

Depuis 2017, l'INSEE pose de nouvelles questions permettant de révéler d'éventuelles barrières à l'embauche ressenties par les entreprises. En octobre 2017, environ la moitié des entreprises rencontrées déclaraient être dans cette situation et peiner à recruter des CDD ou des CDI, un tiers affirmait que ce n'était pas le cas, alors qu'une sur cinq environ estimait ne pas être concernée ou répondait « sans objet », sans doute parce qu'elle n'envisageait pas d'embauche à court terme.

Plusieurs barrières à l'embauche ont été citées par les entreprises, par ordre décroissant :

- l'indisponibilité de main-d'œuvre compétente a été citée par environ un tiers des entreprises, soit une progression de 5 % entre avril et octobre 2017 (le bâtiment, l'industrie automobile et le transport routier de marchandises signalent particulièrement ce type de freins) ;

- l'incertitude sur la situation économique est citée par un quart des entreprises, et celle-ci porte davantage sur la demande que sur l'offre et a eu tendance à diminuer au cours de l'année 2017 (- 3 % entre avril et octobre 2017) ;

- le coût de l'emploi est cité par 22 % des entreprises, en visant en particulier le niveau des cotisations sociales, avant le niveau des salaires et les coûts de recrutement ;

- 17 % des entreprises évoquent une barrière liée à la réglementation, qu'il s'agisse des risques juridiques liés au licenciement, au coût du licenciement ou à la pérennité de la législation.

Si les difficultés liées à l'indisponibilité de main-d'œuvre compétente dépendent assez peu de la taille de l'entreprise, la prévalence des autres types de freins a tendance à décroître avec leur taille.

**Mme Marie Dancer.** – Monsieur Damide, vous avez dû vous reconnaître dans les chiffres cités par Julien Pouget, puisque votre agence d'intérim opère surtout dans les secteurs du transport routier et du bâtiment. Les difficultés de recrutement auxquelles vous êtes confronté sont-elles récentes ?

**M. Gérard Damide, Responsable de l'agence de Dinan Chrono Interim et Chrono Multitech.** – Je ne dirai pas que les choses se passent mal dans le bâtiment en Bretagne (je suis basé à Dinan, mais mes collègues du Morbihan témoignent d'une situation identique), car c'est plus grave : elles ne se passent pas. On ne trouve plus de salariés formés et compétents, qu'ils soient plaquistes, maçons, électriciens, plombiers-chauffagistes ou menuisiers. Trouver des candidatures dans ce secteur relève du miracle. Lorsque nous en avons, elles proviennent de régions autres que la Bretagne et concernent des personnes qui souhaitent changer de cadre de vie. La preuve en est que si vous traversez notre beau pays, vous trouverez devant les entreprises beaucoup de panneaux annonçant des recrutements en CDI dans tous les corps de métiers du bâtiment. La pénurie de main-d'œuvre dans notre secteur se constate partout en France, comme me l'a confirmé le responsable de notre site intranet d'annonces d'offres d'emploi.

**Mme Marie Dancer.** – Est-ce nouveau ?

**M. Gérard Damide.** – La situation est ancienne, mais elle s'est dégradée continuellement. Aujourd'hui, nous tirons la sonnette d'alarme. Nous voyons souvent arriver des jeunes dont le CV atteste qu'ils ont reçu des formations dans les métiers du bâtiment, mais qui refusent tous les postes en rapport. Les jeunes candidats sont très volatils et peuvent changer d'entreprise sur un coup de tête, sans la critiquer ou formuler de reproche à l'égard de son responsable. C'est très déstabilisant pour les chefs d'entreprise.

**Mme Marie Dancer.** – D'autres secteurs sont-ils concernés par la pénurie de main-d'œuvre ? On cite généralement l'hôtellerie-restauration. Quel est le niveau de qualification et d'encadrement des postes concernés ?

**M. Morad Ben Mezian, Chef de projet au département Travail, emploi, compétences de France Stratégie.** – Les tensions s'observent dans

beaucoup de secteurs et dans de nombreux métiers. Pour certains métiers comme le bâtiment ou l'hôtellerie-restauration, les conditions de travail proposées sont plus difficilement acceptées par les nouvelles générations. Cet aspect concerne aussi l'industrie, car une image de pénibilité y est souvent associée. Le secteur numérique se heurte quant à lui au fait que son développement est plus rapide que la génération de personnes formées dans ses métiers.

S'agissant du « paradoxe français » évoqué dans le titre de notre conférence, on constate que la coexistence d'un taux de chômage plus élevé que la moyenne de l'OCDE et de difficultés de recrutement (elles concernent une entreprise sur quatre d'après l'enquête sur les Besoins de main-d'œuvre - BMO - de Pôle Emploi) s'observe aussi en Italie et en Espagne. Aux États-Unis et en Allemagne, où le niveau de chômage est très faible, la pénurie de ressources est encore plus aiguë, puisqu'elle concerne plus d'une entreprise sur deux.

**M. Stefano Scarpetta, Directeur de la direction de l'Emploi, du Travail et des Affaires sociales de l'OCDE.** - Le paradoxe évoqué renvoie à un problème structurel d'inadéquation entre les compétences des demandeurs d'emploi et celles qui sont recherchées par les entreprises. C'est ainsi qu'en Grèce, où le taux de chômage est très élevé, 60 % des employeurs, d'après une enquête Manpower, ont des difficultés importantes de recrutement. En France comme dans de nombreux pays de l'OCDE, les compétences produites par le système de formation ne correspondent pas à celles qui sont demandées par l'économie. On a sous-investi dans les compétences technico-professionnelles, tout en poussant beaucoup de jeunes vers des filières académiques. Cet écueil a su être évité par l'Allemagne où le taux de chômage est faible, et particulièrement celui des jeunes. On a su y développer une filière d'apprentissage professionnel de haute qualité. C'est un des rares pays, avec la Suisse et les pays nordiques, où la formation professionnelle n'est pas stigmatisée.

**M. Gérard Damide.** - Cela rejoint mon propos précédent sur le problème d'image de certains secteurs comme le bâtiment et les métiers de bouche (les boulangers, les bouchers et les restaurateurs connaissent de vraies difficultés de recrutement). Il me semble essentiel de valoriser ces métiers, en montrant, comme nous l'avons constaté ensemble lors de l'hommage rendu à nos jeunes médaillés de l'Équipe de France des métiers, qu'ils offrent de vraies opportunités de construire une carrière professionnelle, pourvu qu'on en ait envie. Il faut démontrer que l'on peut y gagner sa vie, car les jeunes nous parlent souvent de salaire, et même de taux horaire. Par ailleurs, ils ne veulent plus entendre parler de fortes contraintes horaires ou de conditions de travail pénibles. Or un couvreur, qu'on le veuille ou non, sera toujours exposé aux intempéries, particulièrement en Bretagne. On ne peut qu'être frappé par la façon totalement nouvelle dont

---

les jeunes abordent le travail et l'entreprise. Cela ne peut que complexifier les recrutements.

**Mme Marie Dancer.** – Comment l'INSEE perçoit-il le problème d'inadéquation du système de formation ?

**M. Julien Pouget.** – Les questions relatives aux barrières à l'embauche sont assez nouvelles dans nos enquêtes de conjoncture. Nous sommes soucieux de ne pas alourdir la charge de réponse des entreprises à nos questionnaires. Le manque de main-d'œuvre compétente ressort clairement, mais je ne dispose pas d'items spécifiques à la formation.

**Mme Marie Dancer.** – N'est-ce pas aux employeurs qu'il incombe aussi de former des jeunes ?

**M. Stefano Scarpetta.** – En France, 35 % des salariés exercent un métier qui ne correspond pas à leurs études, alors que 34 % d'entre eux sont sous-qualifiés ou surqualifiés par rapport à leur poste. Cette situation implique effectivement que les entrepreneurs ont un rôle important à jouer pour combler l'écart entre les formations et les emplois. Il leur faut bien souvent renoncer à l'idée qu'il existerait un travailleur idéal, à la fois disponible et immédiatement productif. Réaliser une embauche implique d'être prêt à donner une formation spécifique au métier et à l'entreprise. D'où l'importance de mettre en place un partenariat entre le monde de la formation (initiale ou continue) et les entreprises, dans lequel l'employeur doit jouer un rôle actif pour compenser un manque d'expérience ou de compétence pour répondre à l'activité spécifique de telle ou telle entreprise. L'Allemagne et la Suisse sont exemplaires à cet égard : les employeurs s'y impliquent dans la conception des parcours de formation professionnelle. Cette posture présente aussi l'avantage d'adapter en permanence les formations proposées à l'évolution rapide des compétences requises qui s'observe dans tous les secteurs.

**Mme Marie Dancer.** – Morad Ben Mezian, pouvez-vous nous parler de l'étude réalisée par France Stratégie au sujet des attitudes des employeurs en matière de recrutement ?

**M. Morad Ben Mezian.** – Nous avons essayé de comprendre les processus de recrutement, mais aussi les critères de recrutement à partir des enquêtes de Pôle Emploi et de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du Ministère du Travail), mais aussi de travaux plus qualitatifs. Il en ressort qu'une partie des difficultés de recrutement ne s'explique pas seulement par un manque de compétences techniques, auquel la formation pourrait pallier, mais aussi d'une lacune du processus de recrutement lui-même. On constate en effet que beaucoup de petites et moyennes entreprises initient une démarche d'embauche lorsqu'elles estiment que leur activité va s'accroître durablement, notamment lors du gain d'un marché, ou lorsqu'il faut remplacer un salarié. Elles s'inscrivent dans une logique d'urgence où sera privilégiée la capacité des

candidats à être opérationnels immédiatement et à s'intégrer rapidement à un collectif de travail. Faute d'une réflexion de fond sur les compétences nécessaires pour faire face à leur activité, elles mettront en avant les critères de l'expérience professionnelle et de la capacité d'adaptation avant celui du diplôme et de la formation initiale. Ce processus de recrutement induit deux difficultés : d'une part, les individus qui respectent ces critères sont rares, ce qui allonge le délai de recrutement ; d'autre part, les individus qui ne respectent pas les critères évoqués seront écartés du marché du travail, alors même qu'ils disposent des compétences pour occuper un emploi. Une partie des difficultés de recrutement pourraient être levées si le processus d'identification des compétences nécessaires était anticipé.

**Mme Marie Dancer.** – N'est-il pas paradoxal que le système de recrutement français soit moins orienté vers les chômeurs que vers les personnes occupant déjà un emploi ? Cette situation est-elle propre à notre pays ?

**M. Stefano Scarpetta.** – Ce que vous dites est vrai : jusqu'à très récemment, l'essentiel des moyens de la formation professionnelle a bénéficié aux employés plutôt qu'aux chercheurs d'emploi. Le Compte personnel de formation (CPF) vise à corriger ce biais, tout en impliquant les salariés eux-mêmes dans le pilotage de leur formation professionnelle. La France souffre aussi d'un problème d'évaluation des résultats de la formation professionnelle. Dans certains pays comme par exemple en Australie, des centres de formation professionnelle ne sont certifiés que sur la base de leur aptitude effective à former pour l'emploi.

Alors que dans de nombreux pays de l'OCDE, la formation des salariés était liée au contrat de travail passé entre le salarié et l'employeur et répondait par conséquent aux besoins à court terme de l'activité des entreprises, on met désormais l'accent sur l'employabilité des salariés à long terme, pour faire face aux nombreuses reconversions qu'impose l'évolution rapide du contexte économique et technologique. Les entreprises s'appliquent davantage à investir dans leur capital humain à moyen terme.

Dans tous les pays, y compris les pays nordiques, l'écart entre l'effort de formation dont bénéficient les salariés hautement qualifiés et les autres va du simple au triple. Seul un partenariat entre les pouvoirs publics, dont Pôle Emploi, les employeurs et les syndicats pourrait inverser ce rapport.

**Mme Marie Dancer.** – Julien Pouget, j'ai une question à 100 000 euros : pouvez-vous nous dire dans quelle mesure on pourrait réduire le taux de chômage en France si, dans un monde idéal, on supprimait toutes les barrières à l'embauche ? Ce levier est-il majeur ou marginal ?

**M. Julien Pouget.** – Je ne suis pas sûr de faire fortune en vous répondant, car à l'INSEE, nous nous efforçons de mesurer le chômage plutôt

---

que de faire des conjectures sur l'ampleur de sa baisse à venir. Le taux de chômage structurel, qui correspond à une absence de tensions sur le marché du travail, est une cible mouvante qui fait débat.

**Mme Marie Dancer.** – Quelles sont les conséquences de l'échec d'un recrutement pour une entreprise ?

**M. Gérard Damide.** – Les entreprises peuvent être amenées à renoncer à des contrats ou à faire appel à de la main-d'œuvre étrangère, comme c'est couramment le cas dans le bâtiment ou dans le transport. Elles peuvent aussi multiplier les heures supplémentaires des salariés présents. Le volume d'affaires est toujours pénalisé.

**Mme Marie Dancer.** – Merci. Je vous propose de donner la parole à la salle.

**Mme Laurence Sanguinetti-Julien, Directrice générale EAI Ingénierie.** – Je viens du Gard rhodanien, terre du nucléaire, où je dirige une PME de 50 personnes et je suis présidente de l'association Cyclium regroupant 90 entreprises du secteur nucléaire et 5 000 salariés dans trois régions du sud de la France. Je confirme que, pour les gens, l'industrie, cela pue et c'est sale ... et ne parlons même pas du secteur nucléaire ! Pour faire face à ces préjugés, nous avons lancé des actions de communication pour attirer des jeunes à partir de la classe de troisième. Pour pallier l'inadéquation entre la formation et l'entreprise, nous avons lancé des groupes de travail avec les organismes de formation, ce qui est très consommateur de temps et d'énergie. Nous faisons aussi de la formation interne, ce qui suppose des avances de trésorerie, malgré les dispositifs en place financés par la DIRECCTE, le FSE, ou Pôle Emploi, car certaines formations reviennent à plus de 20 000 euros par personne. Quant au CPF, il ne propose pas de formations adaptées aux métiers du démantèlement de sites nucléaires, mais surtout des cours d'anglais. Nous nous heurtons aussi au fait que le marché de la sûreté nucléaire est en tension, de sorte qu'il est très probable qu'une fois formées par nos soins, nos recrues partiront à la concurrence, pour au moins 5 000 euros de salaire supplémentaires. Enfin, nous ne pouvons embaucher des étrangers dans nos métiers soumis au secret défense.

**M. Jean-Marc Barki, PDG de Sealock.** – Patron d'une entreprise de colle industrielle dans le Nord, je tiens tout d'abord à remercier Elisabeth Lamure et Olivier Cadic pour le très beau travail qu'ils réalisent depuis des années à la Délégation sénatoriale aux entreprises. Ayant été ambassadeur de l'alternance avec Martin Hirsch il y a quelques années, je témoigne que si l'on parvient, grâce à des associations, à trouver des écoles qui forment des jeunes à accueillir dans nos entreprises, nous nous heurtons rapidement à des problématiques de base : quid du permis de conduire ? Quid de la formation générale ? Quid de la motivation ? Quid de l'éducation ? Dans certains territoires comme les bassins miniers de l'Artois ou de la Lorraine, le

taux de chômage est durablement si élevé que des enfants n'ont jamais vu leurs parents partir au travail. Cette carence d'éducation est telle que toutes les baisses de charges ne la compenseront pas, même si le coût du travail en France est un vrai handicap (dans mon métier, l'écart sur ce plan est de 20 à 23 % au bénéfice de l'Allemagne).

**M. Stefano Scarpetta.** - L'accent doit être mis sur l'orientation professionnelle des jeunes, afin que ceux-ci sachent les opportunités offertes par chaque filière. Il faut en outre revaloriser l'apprentissage, de façon à ce qu'il soit perçu par les employeurs comme une vraie filière de recrutement. À cet égard, il reste à dépasser la barrière des préjugés, car nous considérons souvent, en France comme en Italie, qu'envoyer nos enfants dans les écoles professionnelles est le signe d'un échec. En Allemagne, où les instituts de formation professionnelle supérieurs ont le même statut social que les parcours académiques, 80 % des apprentis trouvent un travail immédiatement. En Italie, nous avons laissé tomber en déshérence les écoles professionnelles de district qui avaient jadis un grand succès, au bénéfice des formations académiques dont les jeunes sortent souvent avant d'avoir obtenu un diplôme universitaire.

**Mme Marie Dancer.** - Le développement de l'apprentissage ne relève-t-il pas en partie de la responsabilité de l'employeur ?

**M. Stefano Scarpetta.** - En Allemagne, cet investissement est facilité par le fait que l'apprentissage vise à former des jeunes qui vont ensuite rester dans l'entreprise. En Suisse, l'employeur recrute le jeune avant son entrée dans l'école professionnelle et finance en partie sa formation.

**M. Gérard Damide.** - À Dinan, nous sommes confrontés à un problème de mobilité des jeunes et pénalisés par rapport à une ville comme Rennes où les transports en commun sont nombreux. Il est très fréquent que des candidatures nous échappent parce que nous sommes en secteur rural. Pour pallier cette difficulté, l'agence d'intérim transporte des intérimaires au travail pendant quelques jours, parce que nous nous considérons comme partenaires des entreprises. Le Fonds d'assurance formation du travail temporaire (FAF-TT) facilite cette initiative en mettant à disposition des véhicules de location à bas coût. Il reste qu'on lèverait une barrière importante si on aidait les jeunes à financer leur permis de conduire.

**M. Jean-Marc Barki.** - On culpabilise trop les entreprises de ne pas s'investir dans la formation en alternance, alors que nous la pratiquons depuis 25 ans. Il faut comprendre qu'embaucher un jeune en alternance implique non seulement de lui trouver une motivation, alors qu'elle ne réside souvent que dans le fait d'avoir besoin d'un stage pour passer ses examens, mais aussi un tuteur, de sorte que le coût global d'un apprenti est souvent équivalent à près de 1,5 SMIC. Enfin, on doit veiller à ce qu'il ne se fasse pas happer, une fois formé, par d'autres industriels locaux. Il faut cesser de nous reprocher de ne pas faire le job, car nous le faisons dans les

---

régions, en allant jusqu'à aménager des horaires en fonction de leurs impératifs ou les raccompagner chez eux le soir.

**M. Gérard Damide.** – Pour ma part, je suis consterné par le nombre de jeunes qui se présentent avec des bac+2 en sociologie ou en psychologie qui ne leur ont pas mis un métier entre les mains. Il suffit que le management qui les accueille ne soit pas à la hauteur pour les enfermer dans des situations d'échec lamentables. Pour éviter cela, il faudrait faire en sorte que les jeunes puissent découvrir des métiers pendant leur parcours scolaire, pour créer un déclic, une envie.

**Mme Corinne Jourdain Gros, Présidente de la Manufacture de Digoin.** – Je viens d'Annecy où j'ai racheté, à la barre du tribunal, une manufacture de céramique il y a trois ans et demi après une carrière dans le marketing chez Publicis et je suis désespérée de ne trouver personne qui veuille travailler. La valeur travail devrait être enseignée et partagée à l'école. Pour ma part, j'ai été élevée par des parents et des grands-parents qui étaient paysans et qui ont toujours beaucoup travaillé. Aujourd'hui, les gens ne veulent plus travailler, même si on leur propose un CDI et une formation à un métier d'art. Au bout de deux mois d'essai, ils vous quittent en disant : « Désolé, mais je gagnerai plus d'argent en étant au chômage ». J'ai l'impression d'être sur Mars. Pourtant, nous vivons dans un pays formidable, exceptionnel, dont les étrangers nous envient les savoir-faire manuels, et nous sommes coupables de ne pas les valoriser. Pour ma part, je suis parvenue, en exploitant ma « pépite », à réaliser 30 % de mon chiffre d'affaires à l'exportation, alors que nous n'exportions pas quand j'ai repris l'entreprise. Et j'ai été consternée d'entendre, lors de notre déjeuner, un lauréat déclarer : « Je viens de Lorraine, je suis ingénieur, mais je vais travailler en Suisse ». Je peux d'ailleurs témoigner que l'industrie horlogère suisse est en plein développement parce qu'ils savent valoriser les apprentis. Ils ont tout compris.

**M. Jean-Yves Berthon, PDG de Greentech SA.** – Je dirige une entreprise en Auvergne spécialisée dans les produits régionaux qui emploie 4 apprentis sur 19 salariés. Je rejoins les témoignages précédents : nous consacrons beaucoup de temps à la formation. À ce sujet, je pense qu'il faudrait certifier les entreprises qui forment, comme on certifie les centres de formation. Pour mémoire, je citerais l'exemple d'un jeune de 15 ans en échec scolaire qui a dû attendre un an pour être autorisé à être formé chez nous.

Si l'on veut revaloriser certaines professions, il faut commencer par en revaloriser les salaires, ce qui suppose d'adapter les charges sociales en fonction des secteurs. On pourrait aussi accorder un bonus de Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) aux entreprises qui forment des jeunes.

**M. Philippe Armiel, PDG de Propreté 2000.** – Pourquoi ne pas remettre en cause le modèle de l'Éducation nationale ?

**Mme Marie Dancer.** – Vaste programme !

**M. Philippe Armiel, PDG de Propreté 2000.** – C'est par là qu'il faut commencer, si l'on veut que les jeunes cessent de s'orienter à tout prix vers l'université ou si l'on souhaite remettre en avant certaines valeurs, quitte à réactiver les leçons de morale de jadis qui vantaient l'engagement, l'honnêteté, la loyauté et le travail. On ne peut recruter efficacement sans ces savoir-être. J'ajoute qu'étant directeur d'une entreprise des Hauts-de-France de 372 salariés, je vais remettre en juin 17 Certificats de qualification professionnelle (CQP). Et je dépense beaucoup plus que ce que m'autorise mon plan de formation. Enfin, je soutiens la proposition faite au sujet du CICE et je suis prêt à rédiger un rapport récapitulant toutes les démarches que nous faisons pour former.

**M. Stefano Scarpetta.** – La valorisation du travail est essentielle et elle doit être instillée très tôt.

**M. Philippe Armiel, PDG de Propreté 2000.** – Le collège unique est un gros échec.

**M. Stefano Scarpetta.** – 20 % des jeunes entre 20 à 24 ans en France ont une expérience de travail pendant leurs études. Ce taux n'est que de 10 % en Italie, mais atteint 60 % aux Pays-Bas. En France, on commence à avoir une expérience professionnelle sur le tard et on découvre donc très tard ce qu'est le travail. Dans d'autres pays, l'orientation par le biais de l'expérience du travail commence bien plus tôt. Pour rebondir sur l'intervention précédente, je soutiens également la proposition d'orienter le CICE vers les entreprises qui font de la formation, et notamment les TPE et les PME qui subissent des coûts importants dans ce domaine. Le Royaume-Uni a par exemple éliminé les charges pour les petites et moyennes entreprises qui forment des apprentis. Pour revaloriser la formation professionnelle, il faut que les entreprises aient leur mot à dire sur le contenu des programmes comme cela se fait dans d'autres pays et ainsi recréer une relation de confiance pour qu'elles aient la certitude d'investir dans une formation professionnelle de qualité.

**M. Gérard Damide.** – À côté de la valeur travail, il y a aussi la valeur entreprise, qui manque à beaucoup d'intérimaires que nous mettons à la disposition des employeurs. Cette valeur s'incarne d'abord dans le fait d'arriver à l'heure le matin, et de savoir dire bonjour, puis merci. On utilisait beaucoup, dans les années 80, pour décrire l'entreprise, l'image du bateau dans lequel tout le monde ramait dans le même sens : à présent, chacun mène sa petite barque. C'est le triomphe de l'individualisme.

---

*Deuxième séquence - Comment améliorer l'adéquation entre les candidats à l'emploi et les besoins des entreprises ?*

**Mme Marie Dancer.** - À votre avis, qui doit se saisir de la problématique de l'adéquation entre les candidats à l'emploi et les besoins des entreprises ?

**M. Rémy Heyte, Proviseur du lycée professionnel Eugène-Guillaume de Montbard.** - Je vous remercie, Madame Lamure, de nous avoir invités. Je suis proviseur d'un lycée professionnel de Côte-d'Or qui conçoit les formations en lien avec son bassin économique local. Celui-ci comprend 1 500 salariés dans l'industrie, environ autant dans les métiers de la maroquinerie, et nous travaillons aussi avec les petites et moyennes entreprises dans le domaine de l'électro-tech. L'école est parfois mal placée quand il s'agit de former les futurs salariés, mais en réaction au précédent débat, je pense qu'il faut porter un regard optimiste sur l'école et les jeunes.

L'apprentissage en entreprise est a priori une voix d'excellence et le ministre travaille dans ce sens. Il ne faut pas avoir peur de le dire aux élèves, aux parents et aux entreprises. Le projet de notre établissement consiste à aller chercher des élèves de troisième scolaire, plus ou moins en rupture scolaire et à les amener après le bac à l'emploi. Il se formule ainsi : « Un diplôme, un emploi ». Pour le mettre en œuvre, nous organisons la découverte des métiers de l'industrie dès la seconde professionnelle, à savoir : la maintenance, la chaudronnerie, l'électro-tech et la maroquinerie. Dès la classe de seconde, le jeune doit faire un choix assumé parmi ces métiers. En effet, le jeune défend son projet devant un jury composé de professionnels et d'enseignants.

L'Éducation nationale ne peut pas tout : elle doit s'appuyer sur les parents, les entreprises et les enseignants. Partant du constat que les jeunes qui arrivent sur le marché du travail ne sont pas toujours employables, nous nous sommes mis autour de la table, avec des employeurs (responsables RH de grands groupes que je remercie), pour préciser les clés de l'employabilité.

S'agissant des codes, que les jeunes d'aujourd'hui ne maîtrisent pas moins que ceux d'hier, nous les inculquons, en commençant par la ponctualité, l'assiduité, le respect des consignes et l'appropriation de la sécurité (en mettant l'accent sur le fait de se protéger d'abord soi-même). Ce sont des ingrédients que l'on injecte petit à petit dans le parcours scolaire des élèves, afin qu'ils détiennent finalement non seulement les compétences professionnelles, mais aussi les clés pour intégrer la vie active.

Les lycées publics de l'Éducation nationale sont aussi capables de proposer des formations par alternance : à travers l'apprentissage avec le Centre de formation des apprentis (CFA) de l'Éducation nationale de Bourgogne et à travers la formation continue avec le GRETA 21. Afin de sécuriser les parcours, nos jeunes ou moins jeunes peuvent suivre leur

formation, soit sous statut scolaire, soit par la voie de l'alternance. Le choix se fait en fonction du profil du jeune et des besoins des entreprises. Malgré la coloration « industrielle » de notre établissement et la mauvaise réputation que peut avoir l'industrie auprès des parents, nous avons réussi à établir un climat de confiance avec les entreprises et les familles et à travailler sur des filières d'excellence, notamment le contrôle non destructif.

**Mme Marie Dancer.** – M. Guézou, vous représentez ici les Chambres de commerce et d'industrie (CCI). Quels sont les besoins des entreprises et leur rôle en matière d'adéquation de l'offre et de la demande de main-d'œuvre ?

**M. Patrice Guézou, Directeur Emploi Formation Entrepreneuriat à CCI France.** – Merci, Madame la présidente, pour votre invitation. Il me faut mettre à l'honneur à la fois la proximité territoriale et le « faire ensemble », deux valeurs qui devraient toujours être celles des CCI dans l'exercice de leurs fonctions au quotidien. La proximité, c'est la capacité à faire en sorte que des écosystèmes territoriaux soient en mesure, de manière presque « autoportée », de développer des activités, en faisant en sorte que le territoire ne soit pas dépendant de ressources et d'une main-d'œuvre qualifiée qui proviennent de l'extérieur. Pour ce faire, les entreprises nous demandent de travailler le « faire ensemble » aussi bien pour rendre plus facile leur vie au quotidien et le développement de leur chiffre d'affaires que leurs démarches administratives en tout genre. Le sénateur Cadic a dressé ce matin la liste de toutes les facilités que l'on peut apporter à cet égard. Le « faire ensemble » se retrouve aussi dans le champ de la qualification, du recrutement, de la fidélisation et de la capacité d'attractivité du territoire et de ses métiers. C'est ainsi que des employeurs du Cotentin sont parvenus ensemble à attirer des soudeurs sur leur bassin d'emploi.

**Mme Marie Dancer.** – Comment Pôle Emploi se positionne sur l'échiquier du « faire ensemble » ?

**M. Jean Bassères, Directeur général de Pôle Emploi.** – Pôle Emploi est un organisme qui peut être vécu par beaucoup d'entre vous comme gros, centralisé et bureaucratique, mais nous essayons d'en faire un acteur qui donne le maximum de responsabilités à ses responsables locaux, c'est-à-dire aux directeurs d'agence. Ces derniers disposent en effet de budgets fongibles et d'une vraie latitude pour expérimenter et innover, en nouant le maximum de partenariats locaux. Car on sait que la bataille contre le chômage se gagne au niveau du bassin d'emplois. Ces partenariats concernent :

- la Région, pour la formation ;
- le Département pour la mise en place d'un accompagnement, par un travailleur social et un conseiller Pôle Emploi, des personnes confrontées à des freins périphériques à l'emploi, dans le domaine du logement ou de la santé ;

- le service public de l'emploi ;
- les missions locales ;
- des associations, à l'image de Carton Plein.

Outre l'indemnisation, la mission de Pôle Emploi auprès des demandeurs d'emploi consiste :

- à leur faire prendre conscience de la réalité du marché du travail ;
- à mettre à leur disposition un maximum d'offres d'emploi ;
- à leur faire élaborer un projet professionnel, qui passe par la réduction, grâce à des parcours de formation, de l'écart entre leurs compétences et celles qui sont demandées par les entreprises.

Pour les entreprises, nous avons mis en place depuis deux ans un dispositif de 4 300 conseillers spécialisés dans la relation entreprise afin de les aider à formaliser leurs besoins et à réaliser leurs recrutements. Nous avons aussi un rôle d'intermédiation, qui consiste à diffuser les bonnes offres d'emplois par le biais des outils modernes.

Nous allons lancer en septembre prochain, dans le cadre du programme que pilote Estelle Sauvat, les premières actions permettant à des jeunes et des moins jeunes d'acquérir les savoir-être professionnels. En effet, la formation n'est pas la seule réponse à un contexte de tension accrue sur le marché du travail.

**Mme Marie Dancer.** – Le Bon Coin est le premier site privé d'annonces d'emplois. Sachant que vous misez sur le local, voire l'ultra-local, êtes-vous concurrent ou complémentaire avec Pôle Emploi ?

**M. Antoine Jouteau, Directeur général de Le Bon Coin.** – Nous ne sommes pas concurrents, et nous avons toujours refusé le débat sur la digitalisation de la recherche d'emploi. La question est plutôt de savoir si l'offre sur internet est suffisante, si elle est suffisamment exposée et si la mise en relation est efficace. Face à cet enjeu, le bloc d'entreprises privées dont Le Bon Coin fait partie coexiste avec l'organisme public qui a d'autres fonctions.

Notre conviction est qu'il s'agit d'une bataille de géants, d'exposition et de puissance. Un site comme Le Bon Coin touche 29 millions de Français, dont 2,5 millions uniquement sur la catégorie emploi. Une fois acquis qu'une plateforme comme la nôtre a la puissance pour toucher n'importe quel Français à n'importe quel endroit, il reste à déterminer à quel moment de vie et dans quelle situation professionnelle ils sont. La localisation de nos clients est essentielle, parce que les Français, comme tout le monde, n'ont pas envie de bouger, avec un risque de perdre des amis, des habitudes et une maison. Ils recherchent donc des emplois à 30 minutes de chez eux. Cela explique le prisme local des plateformes comme la nôtre.

**Mme Marie Dancer.** – Quel est le rôle de l'État dans tout cela ?

**Mme Estelle Sauvat, Haut-Commissaire à la transformation des compétences auprès de Mme Murielle Penicaud, Ministre du Travail.** – Nous nous trouvons dans une période d’embellie conjoncturelle marquée par un appel à la compétence tous azimuts. Il faut se souvenir que les États-Unis n’ont mis, au sortir de leur crise qui a constitué une disruption massive de l’emploi, que deux ans à retrouver l’adéquation idoine entre offre et demande de compétences. À l’échelle de la France, on ne dénombre que 200 000 à 330 000 offres de recrutement non pourvues chez Pôle Emploi, soit 5 % du total. L’offre globale d’emploi dans notre pays intègre également les opérateurs privés, les réseaux et les entreprises (11 millions) qui dialoguent directement avec de potentiels futurs salariés. De nombreuses offres sont évidemment mises en ligne sur les quelques 2 000 *job boards* répertoriés (sites d’emplois, dont des majors et des agrégateurs comme Le Bon Coin, Monster et Jobijoba). Il me semble que l’inadéquation entre offre et demande n’est pas qu’un sujet de compétences, mais aussi d’attractivité liée à la façon dont on valorise ou on revalorise les métiers. On sait que le manque d’attractivité du poste proposé explique 70 % des recherches infructueuses, contre près de 70 % pour le défaut d’expérience, de compétences et de motivation et 45 % pour le manque de diplômes. Nous sommes donc confrontés à un défi collectif : la France ne pourra être compétitive structurellement que si elle n’obère pas le développement de ses entreprises, ce qui suppose d’accélérer sur ce terrain au moment de la reprise de l’activité. Cela passera par la capacité à élever massivement les compétences des jeunes, des demandeurs d’emplois et plus largement des salariés, dans un contexte de transformation marqué par les vagues numérique et écologique.

Une des responsabilités de l’État consiste à ne pas laisser sur le bord de la route ceux qui ne monteront pas dans le train de la croissance. Car on ne peut pas rester avec plus d’un million de jeunes exclus du marché de l’emploi. C’est pourquoi l’État va investir 15 milliards d’euros dans la formation dans le cadre du Plan d’investissement compétences. Cela se fera dans le cadre d’un changement de paradigme consistant à ne pas miser tout sur le diplôme, même si l’on visera l’acquisition d’un diplôme pour ceux qui en sont dépourvus, mais à renforcer tous les savoirs. Des formats pédagogiques différents doivent redonner l’envie de réapprendre à apprendre. Relever le défi de la compétitivité suppose d’accepter que chaque jeune ait une deuxième, une troisième, voire une quatrième chance dans la vie. La politique de formation tout au long de la vie sera impulsée avec les entreprises, les institutions et tous les acteurs.

**Mme Marie Dancer.** – Quels publics viser en priorité ?

**M. Rémy Heyte.** – Pour notre part, nous visons d’abord les jeunes et les adultes qui se sont éloignés de l’emploi, grâce à l’antenne du GRETA qui est présente dans notre établissement. Il faut former ces publics en adéquation avec les besoins locaux, notamment dans le domaine de la maintenance industrielle.

---

**M. Patrice Guézou.** – Pour gagner en compétitivité sur le marché mondial, il faut viser tous les publics. Les cadres se forment plus naturellement, les facilitations que l'on va générer visent aussi les personnes moins appétantes pour la formation. Les CCI proposent des écoles de commerce et d'ingénieurs, mais aussi des écoles de spécialités très variées et 145 CFA et des centres de formation continue.

On identifie une transformation majeure dans les attentes : les personnes refusent d'être passives dans un parcours pédagogique et s'envisagent beaucoup plus comme des *makers*, c'est-à-dire des acteurs en capacité de faire et de développer des projets et des produits, en interaction avec des écosystèmes porteurs de création de richesses. C'est pourquoi la connexion avec les entreprises est essentielle. Il faut que les demandeurs d'emploi rencontrent les entreprises, ce qui suppose le dépassement de préjugés souvent très prégnants. Cette rencontre offrirait l'opportunité de développer des projets au travers des parcours de formation.

Il s'agit donc de générer un autre rapport à la formation, à l'emploi et au développement d'activités sur le territoire. Cela implique que l'appareil de formation se transforme en offre de service, pour donner aux demandeurs d'emploi, aux étudiants et aux stagiaires l'envie de réaliser des projets dans des environnements professionnels. Il faut mettre un terme à la séparation entre l'environnement éducatif et l'environnement d'entreprise, grâce à des interactions par le biais de projets, de l'alternance, de contrats de professionnalisation, de préparations opérationnelles à l'emploi ou de stages.

**Mme Marie Dancer.** – Comment expliquez-vous la décision de supprimer Pôle Emploi Cadres, alors que Le Bon Coin ouvre une activité dédiée aux cadres ?

**M. Jean Bassères.** – Pôle Emploi a vocation à répondre aux besoins de tous les demandeurs d'emploi, mais il le fait de manière différente. Pour des demandeurs d'emploi autonomes, dont les cadres, notre stratégie consiste à les indemniser vite et bien, puis de développer au maximum les services numériques. Nous avons ainsi créé la plateforme Emploi store qui propose 300 services numériques, dont plus de 250 sont assurés par des acteurs privés. Pôle Emploi a créé par exemple La Bonne Boîte, une application qui identifie, grâce à des algorithmes, les entreprises qui vont recruter sans déposer d'offre d'emploi, c'est-à-dire le marché caché de l'emploi. Nous créons aussi des réseaux sociaux internes qui mettent en contact des demandeurs d'emploi et des conseillers pour réfléchir ensemble au meilleur moyen de trouver de l'emploi.

La priorité de Pôle Emploi reste les personnes qui sont le plus en difficulté, avec un mot d'ordre : « Faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin ». Dans cette optique, nous proposons un accompagnement renforcé, en ne confiant à un conseiller que 80 demandeurs d'emploi. 25 % des demandeurs d'emploi relèvent de cette modalité.

Nous avons aussi mis en place l'Accompagnement intensif jeunes dont la priorité absolue n'est pas la formation, mais « l'emploi d'abord ». En effet, le meilleur moyen de faire reprendre pied à un jeune un peu désocialisé est de lui faire prendre un emploi, quel qu'il soit, y compris un CDD court. Nous essayons d'améliorer notre offre de services pour les personnes handicapées en spécialisant des conseillers.

La fermeture de nos agences destinées aux cadres, qui ne proposaient pas une offre de service vraiment spécifique, va s'accompagner d'une intensification de notre partenariat avec l'Association pour l'emploi des cadres (APEC). Pour ceux qui sont en difficulté, nous mettons à disposition des conseillers spécialisés.

À dire vrai, ce n'est pas aujourd'hui le marché des cadres qui inquiète le plus. Le fait que le service public de l'emploi n'investisse pas dans cette population en priorité, au bénéfice des jeunes et des peu qualifiés (plus d'un tiers des demandeurs d'emploi inscrits ont un niveau de qualification inférieur au BEP/CAP), m'apparaît plutôt comme un gage de bon usage de l'argent public.

**M. Antoine Jouteau.** – Nous passons d'un monde où l'on avait un métier à un monde où on a des compétences, ce qui permet de basculer facilement d'un secteur d'activité à un autre. L'adéquation entre l'offre et la demande ne peut se faire qu'en maîtrisant les données de vie pour accélérer la mise en relation. Chez Le Bon Coin, nous allons attaquer sous cet angle le marché des cadres, parce que c'est un marché en tension pour lequel il faut donc un acte plus fort pour débaucher les personnes, avant de généraliser la démarche à l'intégralité de nos recherches d'emploi. Alors qu'une offre du Bon Coin met actuellement 14 jours à être pourvue, nous pensons qu'il est possible d'abaisser cette durée à moins de 5 jours, si nous savons proposer la bonne offre, au bon endroit, à la bonne personne pour la bonne entreprise. Cela nécessite des investissements technologiques très importants et une exposition d'audience très forte.

**Mme Marie Dancer.** – Le programme d'investissement public dans les compétences vise d'abord les publics les plus éloignés de l'emploi, n'est-ce pas ?

**Mme Estelle Sauvat.** – Le train va à toute vitesse. Le numérique infiltre tous les métiers traditionnels et impose l'acquisition de blocs de compétences complémentaires à ceux-ci. Par exemple, le chaudronnier, dont le métier n'est pas attractif bien qu'il consiste souvent à produire les ailes de nos avions Airbus, pourra acquérir une compétence complémentaire lui permettant d'exercer son métier dans un secteur écologique ou énergétique, pour produire des éoliennes, ce qui suppose de savoir gérer des données numériques.

---

Nous nous sommes attachés à ce que tout le monde ait accès à la formation, conformément à l'esprit de la réforme de la formation continue en cours, en ouvrant le CPF à plus de 26 millions d'actifs. Toutefois, le Plan d'investissement dans les compétences vise prioritairement les publics peu qualifiés, dont le taux de chômage atteint 18 %, pour une moyenne de 8,9 %, et dont l'insertion s'est dégradée. Alors que les détenteurs d'un certificat d'études parvenaient à 72 % à pénétrer l'entreprise en 1982, ils sont aujourd'hui seulement 56 %.

Le numérique doit permettre de répondre au fait que, sans être nécessairement des « décrocheurs », beaucoup de demandeurs d'emploi n'ont pas envie de revenir sur les bancs de l'école : en effet, le numérique permet de réapprendre à apprendre sous une forme différente.

Nous nous efforcerons de repérer les jeunes « invisibles », en prévoyant plusieurs actions en amont pour sécuriser l'entrée en formation et susciter l'envie de s'y inscrire. Cela évitera de proposer, comme récemment dans une région, 20 places de formation à un métier, à laquelle seulement 3 personnes se sont présentées, alors que ce métier fait l'objet d'un besoin urgent sur le territoire.

Quant à l'acquisition d'un métier, elle prend du temps, impose des formats longs et exigeants et appelle un investissement très volontariste : c'est l'objectif du Plan d'investissement dans les compétences.

Enfin, la compétence sociale, c'est-à-dire la capacité à travailler et à communiquer avec les autres, devient un essentiel pour les employeurs, dès lors que le diplôme correspondant à leur métier figure sur le CV. Il faut changer de paradigme et casser le verrou de l'entrée par le diplôme.

**Mme Marie Dancer.** – Comment gère-t-on le délai entre le moment où l'on identifie une formation et celui où l'on va réellement pouvoir mettre des personnes en face ?

**M. Patrice Guézou.** – L'anticipation est clé pour les métiers en tension, non seulement au niveau de la détermination du besoin en formation, mais sur la façon de le pourvoir. Cela engage des processus plus longs que de faire paraître une annonce sur un site en espérant qu'un « clic magique » fera surgir la bonne candidature. Il faut être plus inventif et plus en coopération. C'était d'ailleurs l'objet d'un programme d'investissement d'avenir précédent, le PIA2, qui visait à construire territoire par territoire des écosystèmes qui permettent un meilleur appareillement entre les besoins en qualification et les capacités formatives locales.

Le projet de loi sur la formation professionnelle et l'apprentissage renforce la responsabilité de l'entreprise, qui doit se mettre en capacité d'accueillir des jeunes, pour faire monter le niveau de recrutement en apprentissage, lequel n'attire que 400 000 jeunes en France, contre 1,2 million en Allemagne auxquels s'ajoutent 700 000 élèves de lycées professionnels.

L'employeur seul n'aura pas seulement besoin d'outils digitaux, bien qu'il en faille évidemment, mais aussi d'accompagnement et de services, ne serait-ce que pour élaborer une offre d'emploi conforme sur le plan réglementaire et qui corresponde à la réalité de l'emploi proposé, sans fausse promesse. Il faut accompagner l'entreprise avant même qu'elle soit présente sur le site.

Dans le cas de l'Eco-Vallée à Nice, qui a été créée par l'ensemble de l'écosystème économique et politique de la région, on a mis en place une « e-DRH » mutualisée dotée de moyens prévisionnels en vue de pourvoir en emplois un environnement dans une logique de développement durable et de convergence technologique, sur un bassin d'emplois qui n'était pas encore stabilisé. Cela a permis d'aller prospecter tous les niveaux de main d'œuvre attendus par les entreprises qui vont progressivement s'installer sur le bassin d'emplois.

Une démarche similaire a été menée pour trouver des soudeurs et des tuyauteurs dans le Cotentin, dans le cadre d'une coopération à laquelle ont participé Pôle Emploi, l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) et la CCI de Normandie.

Pour les métiers de la propreté, pour lesquels j'ai travaillé, on savait bien que, si l'on voulait trouver des ripeurs, il faudrait aller dans les quartiers, où ce type de métier est considéré comme un moyen d'intégration sociale. L'employeur joue un rôle relevant de la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) qui excède le seul développement de son chiffre d'affaires et lui permet de fidéliser de la main-d'œuvre.

**M. Rémy Heyte.** - Avec mes collaborateurs du lycée professionnel de Montbard, nous allons beaucoup sur le terrain pour rencontrer les entreprises. Nous travaillons avec la CCI, les missions locales, Pôle Emploi et l'État en sous-préfecture. Cela nous permet d'identifier les besoins des entreprises. Il nous faut connaître aussi bien le public qui va entrer en formation. Nous avons d'ailleurs du mal, à l'Éducation nationale, à aller chercher les décrocheurs et les services départementaux nous y aident.

Le fait de devoir répondre à l'immédiateté est un défi pour nous. Parfois des besoins urgents apparaissent et notre temporalité ne permet pas d'y répondre. La formation continue est un levier précieux à cet égard, pourvu que l'on dispose d'au moins 6 mois pour s'organiser.

Les diplômes ne correspondent plus toujours aux besoins des entreprises, comme celui d'électromécanicien. Nous pallions cette inadéquation en formant à un bloc de compétences en électro-tech les jeunes dotés d'un bac pro maintenance industrielle, afin qu'ils répondent complètement au besoin de l'entreprise. Cette modularité est très bénéfique.

**Mme Marie Dancer.** - En quoi la digitalisation permet-elle à Pôle Emploi de mieux identifier les besoins ?

---

**M. Jean Bassères.** – Le fonctionnement de l'application La Bonne Boîte repose sur un algorithme que nous nourrissons à partir de l'historique des déclarations d'embauches afin d'anticiper les comportements futurs des entreprises.

Un autre outil digital permet de faire apparaître immédiatement les 5 compétences clés correspondant à chaque projet de recherche d'emploi. Cela permet d'identifier l'écart entre les compétences acquises et celles qui manquent pour répondre aux besoins des entreprises, et donc d'engager des actions de formation. L'outil permet aussi de faire apparaître les compétences transférables vers d'autres métiers. Il repose sur l'exploitation par le *Big Data* d'un million d'offres d'emplois.

Si les modalités de rapprochement de l'offre et de la demande de compétences sont de plus en plus fines, il faut avoir à l'esprit que la majorité des recrutements en France sont réalisés sans offre d'emploi. Il faut donc aussi apprendre à pénétrer un marché invisible, par le biais des réseaux, ce qui requiert de l'accompagnement, ne serait-ce que pour faire face à des périodes de démotivation. Souvenons-nous que si une bonne information suffisait pour changer un comportement, plus aucun médecin ne fumerait.

**M. Antoine Jouteau.** – Presque 100 % des demandeurs d'emploi font des recherches sur tous les sites spécialisés. La question est de savoir sur quelle plateforme ils vont aller. Les plateformes gagnantes seront celles qui auront la puissance et les algorithmes pour résoudre l'équation. Il est dommage à cet égard que les données relatives aux 3,5 millions de demandeurs d'emploi ne soient pas ouvertes et nominatives. En quoi est-ce dérangent d'être fiché comme demandeur d'emploi ? Ce type de données faciliterait grandement la recherche des 500 000 entreprises qui utilisent Le Bon Coin pour recruter.

**M. Jean Bassères.** – Les offres d'emploi sont accessibles à tous sous forme d'API (*Application programming interface* - Interface de programmation applicative) et Pôle Emploi n'a pas de monopole dans le domaine des offres d'emploi. Puisque nous travaillons tous pour l'intérêt général et si cette proposition d'ouverture des données n'est pas motivée par un intérêt mercantile, pourquoi les offres déposées sur les sites ne sont-elles pas accessibles à tous de manière publique ? Cela devrait être la nature de l'offre qui détermine son caractère diffusable ou non et non pas le fait de savoir si elle a été déposée sur un site public ou sur un site privé. Le Bon Coin est-il prêt à transférer sous forme d'API toutes ses offres à tous ceux qui les lui demandent, comme nous le faisons gratuitement ?

**M. Antoine Jouteau.** – Non, nous ne le ferons pas, car nous ne sommes pas un établissement public.

**M. Jean Bassères.** – Ma seule limite en matière de transfert d'un CV vers un autre site, c'est l'autorisation expresse de la personne concernée. Compte tenu des marqueurs sociaux qui existent dans notre pays, certains

demandeurs d'emploi ne souhaitent pas que la France entière sache qu'ils sont au chômage. Je suis d'autant plus sensible à cet aspect que nous sommes confrontés, sans doute comme Le Bon Coin, à des personnes qui envoient des offres frauduleuses sur la base des CV que nous leur transmettons. Ne soyons pas naïfs.

**Mme Estelle Sauvat.** – J'ai travaillé précédemment sur les reconversions professionnelles par le biais des plateformes digitales, dans un processus *user centric* (centré sur l'utilisateur). Les dispositions législatives sur l'*open data* prises sous la précédente mandature parlementaire ont permis aux acteurs privés d'accélérer le processus de collecte de l'information pour la rediffuser ensuite en fonction de la localisation et des besoins exprimés par leurs clients.

Nous allons aller vers l'Intelligence artificielle (IA) et c'est un faux débat de se demander si elle est utile ou si elle constitue un danger. Nous n'avons aucun intérêt à rester les parents pauvres de l'IA et du *Big Data* à l'heure où l'enjeu est le travail pour tous et la compétence pour tous. Pour arrimer le secteur public et le secteur privé, le plan d'investissement prévoit de travailler dans le cadre de la plateforme du compte personnel de formation, à la convergence des *datas*. C'est indispensable parce que les tablettes et les smartphones sont désormais les premiers outils des personnes les moins qualifiées de notre pays. Nos pudeurs en matière de *Big Data* et d'optimisation de ce qu'il y a « sous le capot » de ces outils n'intéressent pas nos compatriotes, qui veulent du serviciel. Si nous ne réalisons pas la convergence des *datas*, nous risquons d'investir les 15 milliards du plan d'investissement au mauvais endroit.

**Mme Marie Dancer.** – Merci. Je vous propose de donner la parole à la salle.

**M. Tony Mirande, Gérant de Guy Hoquet Guyane, Président du Réseau Entreprendre Guyane.** – Je crois que Le Bon Coin et Pôle Emploi ont chacun leur mission, et qu'il existe de nombreux autres sites aussi dynamiques. À mon sens, la problématique n'est pas de fournir de l'emploi aux cadres, qui peuvent facilement s'insérer, mais de s'occuper de ceux qui sont en situation d'échec. Il faudrait commencer par valoriser les jeunes au lieu de les stigmatiser, et leur faire comprendre que l'échec scolaire n'est pas une fatalité, pas davantage qu'une faillite d'entreprise. Un plan de communication devrait valoriser les chefs d'entreprise issus des banlieues et/ou de milieux populaires qui ont su réussir. Ce sont eux qui doivent montrer la voie. Je suggère aussi de lancer un appel à projets de start-up désireuses d'offrir une seconde chance aux jeunes sans emploi.

**M. Emmanuel Jay, Gérant de Resta-Jay Percussions.** – Doutant que Monsieur Heyte puisse créer rapidement une formation pour fabriquer des baguettes de percussion, je souhaite souligner que la valeur travail est très importante et une source d'épanouissement si elle participe d'un projet

personnel. On ne réveillera pas le goût du travail chez des jeunes en leur disant : « Le métier de soudeur embauche, inscris-toi à la formation de soudeur ».

Mon expérience de Pôle Emploi, lorsque j'ai proposé d'accueillir un travailleur handicapé, a été plutôt négative, et elle est partagée par beaucoup d'entrepreneurs qui m'ont dissuadé de tenter cette solution : alors que mon métier d'artisan nécessite évidemment des mains et des yeux, on m'a adressé une personne qui ne pouvait utiliser sa main droite en raison d'une forte arthrose et un aveugle...

Enfin, je ne regarde pas pour ma part d'abord les diplômes, mais l'envie de travailler et une certaine lueur de motivation dans les yeux.

**Mme Estelle Sauvat.** – À l'heure de la désintermédiation et de la digitalisation, le CV est le premier outil de sélection. Le choix se fait en moins de 10 secondes. Le diplôme est un droit d'accès à un entretien. Ce n'est qu'une fois ce barrage passé, que les savoir-être et les compétences sociales entrent en jeu. Force est de constater que plus d'un million de personnes n'ont ni les diplômes ni les compétences sociales requises. Aux États-Unis, on les appelle les NEET (*Not in Education, Employment or Training*).

**M. Antoine Jouteau.** – Nous souhaitons que les jeunes viennent vers nous dans une démarche d'orientation assumée.

**M. Jean Bassères.** – Je regrette que vous ayez eu une expérience négative avec Pôle Emploi. Le taux de satisfaction des entreprises qui l'utilisent étant de 72 % selon IPSOS, vous faites partie des 28 % restants. D'autre part, on recensait 600 000 offres d'emploi sur Pôle Emploi.fr ce matin, contre 61 000 sur Le Bon Coin. Et nous captions entre 80 et 85 % de toutes les offres d'emploi en ligne, parce que nous mettons en visibilité tous les sites existants. En effet, cela ne me gêne pas qu'une personne trouve un emploi sur un site privé, pourvu que cela n'implique pas de diffuser son CV contre sa volonté. Surtout, la mission des 47 000 collaborateurs de Pôle Emploi ne consiste pas à mettre des offres d'emploi en ligne. Nos conseillers travaillent auprès des entreprises et des demandeurs d'emploi sur la définition de leur projet. L'appareillement magique entre l'offre et la demande en un clic est une illusion : si le soudeur que vous cherchez n'existe pas, il faudra imaginer une immersion en entreprise, une première formation et une montée en puissance graduelle au poste de travail.

**M. Antoine Jouteau.** – 2 500 offres d'emploi sont pourvues chaque jour par Le Bon Coin. Pour ma part, j'espère que ce ne seront pas des plateformes américaines qui vont digitaliser notre monde.

**M. Patrice Guézou.** – Une partie des solutions se trouve dans les territoires, dans des écosystèmes qui mettent en relation des entreprises et des jeunes qui ont envie de développer des activités et d'innover. La

digitalisation ne suffit pas. Il faut créer davantage de *clusters* et de campus des métiers et des qualifications.

**Mme Laurence Sanguinetti-Julien, Directrice générale EAI Ingénierie.** – Dans ma ville, j’ai une très bonne conseillère entreprise Pôle Emploi. Je suis un peu atterrée par les propos de Monsieur Guézou : j’ai l’impression qu’il ne vient pas beaucoup sur le terrain. Il nous explique ce que l’on doit faire, mais on le fait déjà, et depuis longtemps. Partout il existe des *clusters* d’entreprises et des employeurs qui travaillent avec les écoles et les organismes de formation professionnelle.

Par ailleurs, il faut savoir que depuis que les femmes travaillent, la mobilité professionnelle implique deux personnes au lieu d’une, sans compter les enfants. L’attractivité du métier doit donc se doubler d’une attractivité du territoire, avec des crèches, des écoles et des transports. C’est pourquoi il est important que les agglomérations et les établissements en charge du développement économique soient à nos côtés dans toutes ces démarches.

**M. Hervé Godard, Club des entreprises du Pays de Rance (CEPR).** – Je dirige une entreprise de 35 personnes dans la réparation des poids lourds. J’ai entendu aujourd’hui beaucoup de « il faut » et de « y a qu’à, faut qu’on », mais je vous confirme que la majorité des actions sur les territoires sont initiées par les chefs d’entreprise.

Que fait le Gouvernement ? Mes collègues et moi sommes dans l’anticipation, mais le Gouvernement a-t-il anticipé pendant toutes ces années de crise ? On nous parle des 15 milliards d’euros depuis bientôt un an, mais où sont-ils ? Et je n’ai toujours pas compris ce que l’on va en faire. Actuellement, ce sont les entreprises qui paient la formation des personnes sous-qualifiées. Bien que Pôle Emploi soit actif à Dinan, je ne comprends pas qu’une entreprise doive payer pour embaucher un salarié, d’autant que les salariés que nous formons à grands frais partent souvent chez la concurrence.

#### CLÔTURE DE LA JOURNÉE DES ENTREPRISES

**Mme Élisabeth Lamure, Présidente de la Délégation sénatoriale aux entreprises.** – Nous voici donc arrivés au terme de cette journée qui a été assez dense et l’occasion de beaucoup de rencontres et d’échanges. J’espère que chacun de vous en ressort enrichi et convaincu du soutien que la Délégation aux entreprises peut lui apporter.

Je remercie tous les intervenants de cette journée qui ont contribué à la qualité de nos débats. Je tiens aussi à remercier chacun d’entre vous pour

sa présence aujourd'hui au Sénat, certains viennent de loin, et je sais comme est précieuse une journée dans l'agenda d'un chef d'entreprise.

Soyez sûr que la Délégation sénatoriale aux entreprises poursuivra son action. Nous allons très prochainement nous déplacer dans les territoires, en Seine-Maritime et dans la Creuse, toujours à la rencontre des entreprises. En outre, avec nos collègues de la Délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation, nous allons prochainement proposer des pistes pour revitaliser les centres-bourgs et centres-villes dont nous déplorons tous la désertification accélérée.

Notre délégation a par ailleurs entrepris de consulter les entreprises pour identifier précisément les obligations qui pèsent sur elles et leur compétitivité, et constituent une surtransposition du droit européen, comme évoqué ce matin par le président Gérard Larcher. Notre objectif est de faire évoluer les règles afin que le droit applicable aux entreprises en France ne soit pas plus exigeant que le droit européen appliqué par leurs concurrentes des pays voisins.

Enfin, notre délégation entend se pencher sur l'enjeu que représente le numérique pour les PME et pour l'innovation. C'est un levier de croissance qu'il faut absolument apprivoiser, et les pouvoirs publics doivent accompagner les entreprises et plus particulièrement les PME sur ce chemin.

Vous le voyez, nous avons plusieurs projets devant nous au service des entreprises et, bien sûr, nous porterons les messages que nous avons entendus aujourd'hui de votre part.

Je vous souhaite un bon retour dans vos territoires, et surtout beaucoup de succès dans vos entreprises ! Merci encore pour votre présence.