



Rapport à M. Christian Poncelet, Président du Sénat

**Quelles mesures les grandes entreprises peuvent-elles
mettre en place pour encourager l'innovation et l'esprit
d'entreprendre en France ?**

18 septembre 2006

INTRODUCTION

Depuis sa création en 1999, Tremplin Entreprises a accueilli environ 250 lauréats. Ces entrepreneurs sont quotidiennement au cœur des problématiques liées à la création d'entreprises et à l'innovation. Conscient de leur forte légitimité, le Président du Sénat a demandé aux lauréats de Tremplin Entreprises de mener une réflexion de fond et de s'appuyer sur leur expérience de terrain pour effectuer un certain nombre de propositions concrètes et utiles susceptibles d'être mises en œuvre par les grandes entreprises pour encourager l'innovation et l'esprit d'entreprendre en France.

Qui est le mieux placé pour aider les jeunes entreprises ⁽¹⁾ ? Quels sont les moyens les plus efficaces et les moins coûteux pour aider nos entrepreneurs ? A la lecture des différents rapports sur l'entrepreneuriat, on pourrait avoir le sentiment que ce sont essentiellement les acteurs publics, les banques, les fonds d'investissement, voire les contribuables qui apportent leur soutien aux jeunes entreprises, soutien avant tout financier. Or il existe d'autres acteurs susceptibles de contribuer au développement pérenne de l'entrepreneuriat en France : les grandes entreprises. Déjà présentes sur un marché spécifique, ces dernières sont par exemple bien placées pour mettre les jeunes sociétés en contact avec des clients potentiels ou être elles-mêmes à l'origine de contrats pour les entrepreneurs implantés sur les territoires de leurs filiales.

En matière de collaboration jeunes entreprises / grands groupes, nombre d'actions existent. Elles demandent à être mieux connues et évaluées. D'autres sont à inventer, sachant qu'elles ne peuvent l'être qu'au profit réciproque des différents acteurs concernés.

Si les grands groupes ont les moyens d'aider les jeunes entreprises à démarrer et à se développer, comment pourrait-on les inciter à le faire de manière plus systématique ? Lorsque le thème de l'accompagnement des jeunes entreprises et des entrepreneurs est évoqué, on a souvent tendance à se focaliser uniquement sur les intérêts de l'accompagné, sans se préoccuper de ceux de l'accompagnant. Or une relation entre deux parties ne peut être pérenne et réellement efficace que si elle est construite sur un mode « gagnant / gagnant ». Fort de cette conviction, le Président du Sénat a souhaité que les entreprises du CAC 40 soient impliquées dans le rapport. Gaz de France, EDF, France Télécom, L'Oréal, LVMH, Pernod Ricard, Renault, Thalès ou encore Vinci font partie des entreprises qui ont volontiers contribué à ce rapport en étant force de proposition.

Au delà de la participation active des lauréats de Tremplin Entreprises et des entreprises du CAC 40, le groupe de travail a fédéré des personnalités indépendantes, experts de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

La rédaction du rapport a été confiée par le Président du Sénat à Thomas Legrain, PDG de Coach'Invest.

Le rapport a une double ambition. La première consiste à comprendre précisément quelles peuvent être les attentes des jeunes entreprises mais également celles des grands groupes dans le renforcement de la relation PME / grandes entreprises. Cette analyse stratégique des attentes et des intérêts des deux parties permet dans une seconde partie de proposer un certain nombre de mesures concrètes, pragmatiques et innovantes que les grandes entreprises pourraient avoir intérêt à mettre en œuvre et qui sont susceptibles d'encourager l'innovation et l'esprit d'entreprendre en France.

Ce rapport, totalement distinct des travaux réalisés par les sénateurs dans le cadre des commissions parlementaires, sera transmis à l'ensemble des sénateurs et des députés ainsi qu'à tous les représentants du monde politique susceptibles de promouvoir l'entrepreneuriat en France.

Il fait suite à un premier rapport qui a été remis au Président du Sénat dans le cadre de Tremplin Entreprises 2005 et dont le titre était « *Mesures visant à améliorer le financement des jeunes entreprises innovantes en France* »⁽²⁾.

En s'engageant dans cette réflexion de fond, Tremplin Entreprises contribue sans aucun doute à renforcer davantage la collaboration entre le monde politique et le monde économique, au service du développement pérenne des jeunes entreprises.

TABLE DES MATIERES

Diagnostic :

Page 6

- Les attentes des jeunes entreprises dans le renforcement de la relation PME / grandes entreprises.
- Les attentes des grands groupes dans le renforcement de la relation PME / grandes entreprises.
- L'intérêt réciproque d'encourager le développement des relations entre les jeunes entreprises et les grands groupes.

Propositions :

Page 12

- Agir sur la dimension culturelle afin d'inciter les grands groupes à faire davantage confiance aux jeunes entreprises.
- Améliorer et développer la relation client / fournisseur entre les jeunes entreprises et les grands groupes.
- Encourager le développement des politiques et pratiques d'essaimage stratégique.
- Favoriser le transfert de technologies par les grandes entreprises.
- Définir de nouveaux critères de responsabilité économique de l'entreprise en matière de relations avec les jeunes entreprises.
- Appuyer les jeunes entreprises à fort potentiel de croissance dans leur développement.

AVERTISSEMENT

Ce rapport s'appuie sur des entretiens réalisés auprès de dirigeants de grandes entreprises, d'entrepreneurs et d'experts de l'entrepreneuriat.

Les propositions qui sont faites sont le fruit d'une réflexion collective mais n'expriment en aucun cas une opinion qui a vocation à être unanimement partagée par l'ensemble des personnes interrogées.

Sur certaines propositions particulières, des personnes peuvent avoir exprimé leur scepticisme, une critique ou manifesté un désaccord.

L'objectif du rapport et l'état d'esprit dans lequel il a été rédigé a consisté à mettre en avant des mesures qui pourraient être bénéfiques à la fois pour les grands groupes et pour les jeunes entreprises, cette condition étant une condition nécessaire pour garantir le succès de leur mise en œuvre ainsi que leur pérennité.

Si nous espérons qu'à la lecture de ce rapport les grands groupes seront incités à améliorer et à intensifier leurs relations avec les PME, nous avons pris soin de vérifier que les mesures proposées ne se traduisaient pas par un excès de contraintes ou de contrôles administratifs susceptibles d'être imposés aux grandes entreprises.

La quasi-totalité des mesures proposées dans le rapport pourraient être valorisées par les grandes entreprises dans le cadre de leur politique de développement durable. En effet, il ne s'agit pas pour la plupart de mesures d'ordre fiscal ou législatif qui nécessiteraient l'intervention de l'Etat, mais de mesures qui relèvent d'un code de bonne conduite des grands groupes à l'égard des jeunes entreprises.

1- Les attentes des jeunes entreprises dans le renforcement de la relation PME / grandes entreprises :

L'expérience qu'ont vécue les lauréats des différentes éditions de Tremplin Entreprises du démarrage et du financement d'une entreprise leur ont permis de mesurer les difficultés d'accès au marché pour une jeune PME. Or, des commandes significatives obtenues dans les premières années d'existence contribuent autant, voire plus, au développement durable de la jeune entreprise que les aides, les subventions ou encore les financements en provenance des banques et des investisseurs. Lorsqu'elles acceptent d'être clientes des jeunes PME, les grandes entreprises sont de véritables pilotes de l'offre et conditionnent le succès du développement futur de ces PME. Les grandes entreprises créent ainsi les bases de l'expansion pérenne des jeunes sociétés.

La confrontation au marché des jeunes entreprises est un moment crucial, une étape décisive qui leur permet d'avoir une vision très réaliste de leurs chances de pérennité. Pour les plus innovantes d'entre elles, c'est sur cette confrontation avec le marché que se joue le financement de leur développement par le capital risque dans la mesure où les investisseurs ne souhaitent pas en général s'engager sur des sociétés dont les offres n'ont pas été retenues par un nombre raisonnable de clients crédibles.

Un renforcement de la relation PME / grandes entreprises devrait permettre aux jeunes entreprises d'avoir un meilleur accès au marché. Le renforcement de cette relation peut s'exprimer de différentes manières :

- à travers la politique d'achat des grands groupes,
- à travers le transfert de technologies et l'essaimage,
- à travers des mesures visant à favoriser l'accompagnement des créateurs d'entreprises.

1.1- La politique d'achat des grands groupes :

Trois causes majeures contribuent à expliquer la relative faiblesse de la part des budgets fournisseurs que les grandes entreprises consacrent aux jeunes PME :

- la réticence à la prise de risque des acheteurs des grandes entreprises et des managers opérationnels. Ils manifestent une véritable crainte à s'engager sur des solutions non encore éprouvées et conçues par des entreprises qui de surcroît sont fragiles. Ce comportement s'explique par le fait que si tout se passe correctement, les salariés des grands groupes ne sont en général pas récompensés alors que si une difficulté survient suite à la défaillance de la jeune entreprise ou de la solution qu'elle commercialise, ils sont sanctionnés. Le système d'évaluation des acheteurs et des managers opérationnels ne permet donc pas la plupart du temps de valoriser la prise de risque,
- les acheteurs des grandes entreprises se voient bien souvent assigner comme objectif de réduire le nombre de fournisseurs, les jeunes PME étant les premières victimes lorsqu'il s'agit d'atteindre ce type d'objectif,
- dans le service public, les procédures d'appel d'offres rendent très difficile le recours à de jeunes entreprises en raison de principes de mise en concurrence alors que l'offre est unique et que la continuité de la prestation est essentielle. Le *Small Business Act*, réponse à ce problème aux Etats-Unis ne rallie pas encore suffisamment d'Etats européens pour envisager à court terme une mesure dérogatoire au niveau de l'OMC.

1.2- Le transfert de technologies et l'essaimage :

Les tentatives d'essaimage ⁽³⁾ sont encore aujourd'hui assez timides, dans la mesure où l'essaimage à chaud est presque toujours considéré comme prioritaire. Comportant des enjeux financiers et humains plus critiques, il concerne un personnel infiniment plus nombreux. Ajoutons qu'au-delà des aléas de la conjoncture, les entreprises sont en permanence confrontées à des réductions d'effectifs puisqu'elles doivent réaliser en permanence des gains de productivité.

L'essaimage stratégique mériterait d'être développé car il comporte de nombreux avantages, pour les entrepreneurs qui portent le projet, comme pour les éventuels investisseurs en fonds propres. En effet, qu'il s'agisse des transferts de technologies, de savoir-faire ou de clientèle captive (du moins dans les premiers temps), les nombreuses fées qui se penchent sur le berceau de ces start-up les dotent ainsi d'avantages concurrentiels très significatifs.

1.3- L'accompagnement des créateurs d'entreprises :

En matière d'accompagnement des jeunes entreprises, si certains grands groupes font preuve de créativité et mettent en place individuellement des actions concrètes et innovantes, les réseaux ont du mal à entraîner les grandes entreprises dans leur action. Au niveau régional, on peut rencontrer des dirigeants de ces grandes entreprises, intéressés par l'action des associations régionales de soutien à la création et à la reprise d'entreprises. Mais ils n'ont pas souvent le pouvoir de décision pour impliquer concrètement leur groupe. Ce qui fait qu'au final, les individus qui s'impliquent dans les associations sont la plupart du temps des dirigeants de PME matures qui ont atteint un certain stade de développement.

En revanche, les grandes entreprises savent se tourner plus facilement vers les associations lorsque, dans le cadre de restructurations, il s'agit d'accompagner leurs collaborateurs licenciés dans des projets de création et reprise.

2- Les attentes des grands groupes dans le renforcement de la relation PME / grandes entreprises :

On a souvent tendance à considérer en France que les grandes entreprises n'entreprennent pas et qu'une entreprise doit être de petite taille pour entreprendre ⁽⁴⁾. Il s'agit là d'un préjugé sans fondement. L'un des facteurs clé de succès dans le développement d'une entreprise tient sans doute au fait de savoir donner une impulsion entrepreneuriale à l'organisation, afin de lutter contre un processus naturel de bureaucratisation.

2.1- Développer l'intrapreneuriat :

La mise en place et le développement d'une dynamique entrepreneuriale apparaît comme étant un impératif capital pour les entreprises existantes, particulièrement les grandes. Impératif économique tout d'abord car toute entreprise qui veut progresser se doit d'innover en permanence et les plus performantes sont celles qui, mieux, plus vite et plus régulièrement, savent percevoir les nouvelles opportunités et les exploiter. Impératif social ensuite car, dans un système où l'individu est aujourd'hui plus éduqué, où il s'affirme davantage, à quelque niveau que ce soit, il importe de lui offrir la possibilité de se réaliser dans son travail et dans ses idées qui constituent des sources d'avantages potentiels considérables pour l'organisation qui l'emploie.

Le défi des grandes entreprises consiste à mettre en œuvre une organisation capable de développer l'esprit entrepreneurial qui permet de transformer le concepteur ou le chef de projet en intrapreneur. Autrement dit l'amener à considérer son projet non pas comme la réponse à une demande mais comme un *business plan*

avec des objectifs à atteindre, des optimisations de ressources à mettre en place, des choix à effectuer, des arbitrages à réaliser, des stratégies à élaborer.

Les grandes entreprises ont sans doute intérêt à privilégier la diversité des actions qu'elles mettent en place pour encourager le développement d'une dynamique entrepreneuriale en interne, partant du principe que ces actions sont souvent complémentaires et que leur succès dépend fortement de la période et du contexte dans lequel elles étaient mises en œuvre ⁽⁵⁾.

Le fait que toutes les entreprises du CAC 40 soient parmi les leaders dans leur secteur d'activité au niveau mondial est la preuve du succès de leur développement. Elles ont toutes en commun d'être animées par une certaine dynamique entrepreneuriale, même si celle-ci s'exprime différemment et donne lieu à des modèles organisationnels différents, qui dépendent largement de la culture et de l'histoire de l'entreprise ⁽⁶⁾.

2.2- Développer l'innovation :

Dans une économie globalisée, où les technologies disponibles évoluent rapidement et où certains pays disposent d'une main-d'œuvre qualifiée et bon marché, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de leur capacité à innover.

Si les grandes entreprises développent en permanence en interne des innovations incrémentales, elles sont amenées à faire de la veille à l'extérieur afin d'identifier des innovations issues d'autres secteurs susceptibles de leur permettre de bâtir rapidement des avantages concurrentiels.

2.3- Développer les coopérations :

Les grandes entreprises ont fortement intérêt à développer des collaborations avec le monde extérieur en général et les jeunes entreprises en particulier. En effet, les relations qu'entretiennent les grands groupes avec les jeunes entreprises participent au développement de l'esprit d'entreprendre au sein de la grande entreprise.

Sans compter que la probabilité d'identifier des idées intéressantes et des opportunités d'affaires à l'extérieur est forte, les grands groupes n'ayant pas le monopole des bonnes idées et des compétences pour transformer ces idées en opportunités d'affaires. Les coopérations sont donc des solutions *ad hoc* pour accroître les chances de l'entreprise de se développer. Elles vont permettre aux grandes entreprises d'optimiser les moyens dont elles disposent en interne, de s'adjoindre des compétences qu'elles n'ont pas, de gagner en temps et en efficacité.

Dans certains secteurs comme la pharmacie, les montants engagés sont tellement importants et les chances de succès si faibles qu'un sain principe de diversification des risques conduit nécessairement à une collaboration avec des jeunes entreprises aux différents moments d'identification et de développement d'une nouvelle molécule.

3- Intérêt d'une coopération grands groupes / jeunes entreprises :

3.1- Une coopération nécessaire, qui s'avère être « gagnant / gagnant » :

Les jeunes entreprises peuvent difficilement se développer sans les grands groupes alors que ces derniers perdent en compétitivité s'ils n'entretiennent pas des relations étroites avec les jeunes entreprises. Le renforcement de leur relation apparaît donc comme une source d'enrichissement mutuel.

Pour développer de manière pérenne la coopération jeunes entreprises / grands groupes, les parties doivent pouvoir se comprendre (culture) et partager des intérêts communs (objectifs stratégiques). Elles doivent estimer que les bénéfices de toute nature qu'elles obtiendraient en cas de succès compensent les inconvénients de toute nature qu'elles subiraient en cas d'échec, en tenant compte de la probabilité estimée de réussite. Elles peuvent aussi parfois évaluer les manques à gagner si elles n'engagent pas ce type de collaboration (coût d'opportunité).

Les mesures que nous proposons dans le rapport poursuivent un triple objectif :

- améliorer les bénéfices des parties prenantes en cas de réussite,
- diminuer les risques qu'elles subissent en cas d'échec,
- augmenter les chances de succès.

3.2- Une coopération qui peut prendre plusieurs formes :

Les collaborations entre grands groupes et jeunes entreprises se jouent à trois niveaux : les échanges commerciaux, la collaboration dans des projets d'innovation et le conseil fondé sur la connaissance de l'activité. Elles peuvent éventuellement être accompagnées d'un investissement financier de la part des grandes entreprises.

L'interdisciplinarité et l'intercommunication sont nécessaires au développement de l'innovation et de l'esprit d'entreprendre. L'interdisciplinarité constitue la qualité essentielle des équipes imaginatives et opérationnelles. Quant aux réseaux de communication informels, ils sont vitaux pour l'innovation, aussi bien au sein de l'entreprise, entre les individus partageant des idéaux communs mais des compétences complémentaires, qu'entre l'entreprise et des clients, fournisseurs, compétiteurs et sources professionnelles externes d'informations. C'est le flux croisé d'informations et de compétences qui génère et porte les idées nouvelles, les projets et l'esprit d'entreprendre.

La jeune entreprise vise de nouveaux marchés émergents, trop petits pour attirer un grand groupe, ou développe une technologie de rupture susceptible de remettre en question, du fait d'une meilleure proposition de valeur, la position d'un acteur établi sur un marché.

De son côté, le grand groupe veille d'abord à pérenniser sa base de clients et à rassurer ses actionnaires sur la croissance des indicateurs financiers clés. Ces éléments, ainsi que leurs structures organisationnelles, n'incitent généralement pas les grandes entreprises à lancer de nouvelles innovations de rupture présentant de forts risques d'échec.

La plupart des innovations portées par les jeunes entreprises ne sont cependant pas autonomes mais s'inscrivent au sein d'un système technique dont la maîtrise d'œuvre est assurée par une grande entreprise. Les grandes entreprises étant *in fine* les bénéficiaires ou les associés finaux des innovations des jeunes PME, une coopération renforcée entre grands groupes et jeunes entreprises n'a donc jamais été autant d'actualité.

3.3- Des exemples de collaborations réussies :

Plusieurs actions de collaboration se sont révélées bénéfiques pour les deux parties et méritent par conséquent d'être développées :

- le *corporate venture*,
- l'essaimage stratégique,
- les initiatives citoyennes.

Le *corporate venture* permet aux grandes entreprises d'avoir une cellule de veille indépendante tout en aidant des jeunes entreprises à se développer grâce à un accompagnement indirect de la part d'un grand groupe (apport financier, apport d'expérience, apport de contacts, ...).

L'essaimage stratégique permet aux entreprises de lancer de nouvelles activités en limitant les risques en cas d'échec. Sur le plan financier, tout d'abord :

- en faisant appel à des capitaux extérieurs. Choisir de développer un projet en interne obligerait naturellement l'entreprise à le financer elle-même. Les investisseurs ne financent ni des centres de profit, ni des *start-up* contrôlées majoritairement par des grands groupes. Ainsi, créer une nouvelle entreprise permet d'offrir le capital à de nouveaux actionnaires,
- en réduisant les frais de recherche, transformant des charges fixes en charges variables, grâce à l'externalisation de tout ou partie de la R&D,
- en étant, le cas échéant, placées aux premières loges pour racheter certaines *start-up* issues de l'essaimage, lorsque le succès est avéré.

Les grands groupes ont une connaissance du marché final dont les petites entreprises ne profitent pas assez en amont. Les créateurs d'entreprises restent souvent assez isolés du reste de l'écosystème et ne bénéficient pas des compétences complémentaires dont ils ont besoin.

On observe notamment en France un manque de *board guidance*, les jeunes entreprises ayant du mal à trouver des administrateurs expérimentés alors qu'aux Etats-Unis, les *start-up* les attirent facilement dans leur conseil d'administration et bénéficient largement de leurs conseils et de leurs relations. En retour, une telle implication dans les PME innovantes pourrait favoriser le développement de l'essaimage, qui permettrait d'exploiter au mieux le potentiel de R&D de l'entreprise et de développer des activités qui ne sont pas considérées comme faisant partie du *core business*.

Le transfert de technologies vers une jeune entreprise ou dans le cadre d'un essaimage stratégique permet de créer un cadre propice au développement d'une nouvelle activité, en protégeant le projet entrepreneurial des modes habituels de fonctionnement de la grande entreprise, axés sur la gestion de l'existant et peu adaptés à l'originalité et à la nouveauté.

La création d'une jeune entreprise évite au porteur de projet d'être en rébellion contre l'inertie qui vise à faire perdurer l'acquis au sein des organisations et construit des résistances au développement de l'activité nouvelle. La jeune entreprise pourra bénéficier de la puissance de feu du grand groupe qui, correctement utilisée, pourra lui être très utile. Il est opportun pour l'entrepreneur d'être accompagné dans sa démarche de création d'entreprise, car il est naturellement orienté vers sa tâche et peu vers son environnement.

Pour cela, l'entrepreneur devra disposer au sein de la grande entreprise de points d'appuis et de défenseurs :

- d'un côté des *sponsors*, qui assureront la valorisation constante du projet au cours de son développement et seront des relais d'influence et de soutien vis-à-vis de la hiérarchie,
- d'un autre les *mentors*, qui accompagneront le projet en termes de savoir-faire : technique, juridique, financier, ...

Les *sponsors* comme les *mentors* participeront au suivi et au développement de la jeune entreprise.

Sur le plan de l'image, enfin, les risques peuvent être également limités, en évitant l'amalgame entre l'entreprise et la *start-up* éventuellement déchuée.

L'essaimage stratégique peut aussi créer de la valeur comptable pour l'entreprise qui essaime :

- la participation dans la nouvelle société trouvera sa place dans l'actif du bilan de l'entreprise d'origine,
- la co-construction de valeur avec une *start-up* pourra permettre de valoriser des actifs immatériels en attirant l'attention des marchés financiers sur le capital sous estimé de la firme dans ce domaine.

L'essaimage stratégique est par ailleurs un excellent moyen pour développer une veille technologique dans le secteur d'activité de la *start-up*, en faisant remonter les informations provenant d'une structure plus réactive, en contact plus étroit avec le marché.

Grâce à l'essaimage stratégique, les entreprises peuvent également attirer et, au risque de paraître contradictoire, retenir des talents. Si un collaborateur a envie d'entreprendre et si l'entreprise ne propose pas d'accompagnement, il risque de partir vers d'autres cieux, au mieux en volant de ses propres ailes, au pire vers la concurrence. Une entreprise qui essaime peut ainsi mettre en avant un véritable dynamisme en matière de gestion des ressources humaines.

Les actions citoyennes peuvent être intéressantes en terme d'image pour les grandes entreprises. La création d'entreprise est dans l'air du temps. Communiquer sur une volonté politique d'encourager le développement de l'innovation et de l'esprit d'entreprendre en France peut constituer un thème de communication *corporate* et un levier en matière de politique de développement durable.

L'action des grands groupes en direction de futurs créateurs d'entreprises peut s'inscrire au profit de la reconversion de leur personnel et ce quelle que soit la taille ou l'activité de l'entreprise créée. A ce stade, la qualité de préparation du projet est primordiale.

Leur action peut également répondre à une volonté de contribuer au développement local se traduisant par l'appui d'un établissement de la grande entreprise, au regard de son territoire d'implantation.

Si nous avons consacré une partie du rapport à identifier des mesures susceptibles de relever spécifiquement de la responsabilité économique des grandes entreprises (cf. p27), la plupart pourrait être valorisée dans le cadre d'une politique de développement durable.

PROPOSITIONS

1- Agir sur la dimension culturelle afin d'inciter les grands groupes à faire davantage confiance aux jeunes entreprises :

Effacer les préjugés qui peuvent exister entre les grands groupes et les jeunes entreprises et faire évoluer les mentalités nécessite de mettre en place au quotidien et sur le long terme un certain nombre d'actions complémentaires qui devraient permettre progressivement d'observer des changements de comportement et d'améliorer les collaborations entre grandes entreprises et jeunes entreprises.

Quatre grands types d'actions nécessitent d'être mis en place simultanément :

- des actions de communication et d'information (mesure 1.1),
- l'instauration de dispositifs de garantie pour les grandes entreprises (mesures 1.2 et 1.3)
- le développement des occasions de rencontre entre les grandes entreprises et les jeunes PME (mesures 1.4 à 1.11),
- la mise en évidence des collaborations réussies (mesures 1.12 et 1.13).

1.1- Mobiliser les organisations professionnelles.

Convaincre les organisations professionnelles de l'importance du développement du tissu de PME pour le développement économique de notre pays et leur proposer de mettre en place sur le terrain deux actions concrètes :

- formaliser dans leurs plans d'actions une démarche destinée à encourager les grandes entreprises à passer davantage de commandes aux jeunes PME,
- éditer un annuaire sur un support papier ou sur Internet qui référencerait de manière exhaustive les PME membres de l'organisation professionnelle et leur donnerait ainsi une visibilité qui leur fait cruellement défaut aujourd'hui.

Cet annuaire permettrait de diffuser des informations sur les offres des PME (en particulier celles qui ont moins de cinq ans) auprès des acheteurs des grands groupes, ce qui constituerait un facteur clé de succès dès lors que l'on cherche à accroître la part des budgets fournisseurs que les grandes entreprises accordent aux jeunes sociétés. Les grandes entreprises pourraient en permanence accéder aux offres des PME, à leurs références ainsi qu'à des avis d'experts indépendants.

A ce jour, ce sont principalement les entreprises d'une certaine taille qui sont référencées sur la liste des fournisseurs potentiels des grandes entreprises. Ces dernières doivent donc accepter d'ouvrir leur politique de référencement à des entreprises de petite taille.

L'annuaire des prestataires informatiques édité par le Gartner Group aux Etats-Unis pourrait servir d'exemple dans la mesure où dans le secteur informatique il est devenu une référence pour toute entreprise à la recherche d'un prestataire.

1.2- Créer un fonds de garantie « risque jeune entreprise » permettant de garantir le risque pris par les grandes entreprises lorsqu'elles acceptent d'avoir comme fournisseurs de jeunes PME.

Les grandes entreprises sont confrontées à deux risques :

- la défaillance de la jeune entreprise,
- l'échec du projet ou de la solution faisant l'objet du contrat de prestation.

De manière tout à fait similaire à ce qui avait été créé avec la COFACE pour aider les exportations et financer les entreprises qui se lançaient sur ces marchés, la création d'un fonds de garantie « risque jeune

entreprise » pourrait être envisagée. Cette garantie permettrait au client d'une jeune entreprise de se couvrir contre les risques de disparition de son fournisseur et d'arrêt du service ou de non livraison du produit. L'enjeu est de donner une certaine protection à l'acheteur en lui permettant de bénéficier d'une prime qu'il toucherait en cas d'incapacité du fournisseur à livrer le produit ou à fournir le service faisant l'objet du contrat (risque technique ou risque financier en cas de dépôt de bilan du fournisseur). Cette assurance « risque jeune entreprise » lui permettrait de retrouver un nouveau fournisseur, de reprendre à son compte certains services assurés par le fournisseur défaillant ou de revenir à un système antérieur.

Le risque de défaillance de la jeune entreprise pourrait être géré en faisant appel à OSEO sofaris.

Le risque lié à l'échec du projet ou de la solution faisant l'objet du contrat de prestation pourrait être garanti par un fonds abondé par les jeunes entreprises dans le cadre d'un contrat d'assurance qu'elles accepteraient de souscrire (à la demande implicite ou explicite des grands groupes). Ce risque pourrait être contre garanti par OSEO sofaris.

La garantie de risque projet serait mise en œuvre dès l'apparition d'événements listés par le donneur d'ordre dans le contrat. L'intérêt de l'approche est d'éviter tout contentieux sur la mise en œuvre de l'assurance. Des quotités de remboursement seraient fixées en fonction de l'état d'avancement du projet lors du constat de défaillance. Le remboursement serait compris entre 50% et 80% selon l'état d'avancement du projet.

Le fonds de garantie serait alimenté par un pourcentage de la valeur du projet et un pourcentage du chiffre d'affaires de la jeune entreprise.

1.3- Encourager la création d'opérateurs dont le métier serait d'apporter une garantie d'assistance technique aux grands groupes en cas de défaillance d'une jeune entreprise intervenant comme fournisseur.

Dans certains secteurs d'activité, les coûts liés au sinistre ou, de façon générale, à l'interruption des services du fournisseur, sont irréductibles à une simple compensation financière. Dans ce contexte l'existence d'opérateurs sectoriels spécialisés qui apporteraient une garantie d'assistance technique au grand groupe en cas de défaillance du fournisseur jeune entreprise serait déterminante pour le passage de commandes d'un grand compte auprès d'une PME.

Le secteur du produit logiciel est un exemple illustrant parfaitement ce contexte. En effet, les grands groupes achètent les logiciels dans l'optique d'une durée d'utilisation toujours supérieure à cinq ans et pouvant même dépasser vingt ans dans certains cas. En cas de rupture prématurée des services de support et maintenance, la réparation du préjudice est souvent irréductible à une simple compensation financière : le *Total Cost of Ownership* (TCO) représente à lui seul six à huit fois le prix d'acquisition du logiciel (coûts d'intégration, coûts de conduite du changement, coûts de maintenance), ce qui ne prend pas en compte les risques opérationnels et les coûts de migration forcée. La pérennité de la maintenance et du support produit sur longue période est donc un critère décisif, pour les grandes entreprises, dans leurs décisions d'achat de solutions informatiques.

Un opérateur qui apporterait une solution technique garantissant la continuité des services de maintenance et de support produit en cas de sinistre permettrait de rassurer les grands groupes sur la continuité de service des jeunes entreprises. A une époque où le choix logiciel est un facteur déterminant pour la compétitivité des grands groupes, un tel opérateur permettrait aux grandes entreprises de profiter en toute sécurité de l'offre innovante des jeunes éditeurs de logiciels. En outre, l'accès au marché des grands comptes permettrait d'accélérer de façon considérable le développement des éditeurs de logiciels français les plus innovants et participerait à l'émergence de nouveaux champions français du logiciels après *Business Objects* et *Dassault Systèmes*.

Cet opérateur accompagnerait la jeune entreprise jusqu'à ce que sa taille lui permette de rassurer la direction des achats des grands groupes. Il fournirait des ressources techniques immédiatement mobilisables par l'opérateur en cas de défaillance. Anticiper le sinistre permettrait à cet opérateur d'éviter l'ensemble des écueils techniques auxquels les entreprises qui interviennent sur sinistre sont aujourd'hui confrontées.

Enfin, le fait de mutualiser les coûts de la garantie entre l'ensemble des utilisateurs du logiciel permettrait à l'opérateur d'avoir une activité rentable et de crédibiliser sa position auprès des jeunes éditeurs de logiciels et des grands groupes.

1.4- Encourager le développement du parrainage.

Pour contribuer au développement de la création d'entreprises en France, les grandes entreprises pourraient encourager leurs dirigeants et leurs managers à s'impliquer bénévolement dans les associations qui encouragent l'initiative individuelle, soit en tant qu'accompagnateur, soit en tant que simple intervenant occasionnel. Cette contribution des grandes entreprises pourrait être formalisée dans le cadre d'actions de parrainage ou de tutorat. Elle pourrait s'inscrire dans le parcours de formation du manager dans la mesure où celui-ci apprendra autant au contact des entrepreneurs que ce qu'il leur apportera. En effet, ces actions de parrainage ou de tutorat pourraient s'insérer de manière naturelle dans un module de formation portant sur la thématique de l'intrapreneuriat ou du *corporate entrepreneurship*. L'ouverture sur le monde extérieur constitue un enrichissement inestimable pour le salarié et pour son entreprise. Le manager aura l'opportunité de développer ses compétences en matière de créativité, d'esprit d'initiative, de *leadership* ou encore de gestion de projet. Autant de compétences que possèdent en général les entrepreneurs avec lesquels ils seront en contact. Au-delà de ce développement de compétences, le manager aura une occasion unique de diversifier et donc d'enrichir son expérience professionnelle. Cette relation de parrainage ou de tutorat devra donc être considérée comme stratégique par la grande entreprise et s'insérer dans son *core business*, comme un module incontournable du parcours de formation suivi par tout manager. Il s'agit d'une relation « gagnant / gagnant » ou de « don contre don » entre le manager et l'entrepreneur, qui permet de garantir la pérennité de la relation.

1.5- Faciliter l'hébergement des jeunes entreprises.

Compte tenu du prix des loyers, notamment à Paris et en région parisienne, les jeunes entreprises apprécieraient de pouvoir sous-louer à des tarifs raisonnables des locaux à de grands groupes qui ont éventuellement des surfaces disponibles. Les jeunes entreprises pourraient ainsi bénéficier d'une adresse prestigieuse et d'infrastructures de qualité.

Les grandes entreprises pourraient également accepter de sous-louer sur une période de temps limitée des bureaux au sein de leurs filiales étrangères à des jeunes entreprises à fort potentiel de croissance qui souhaitent s'implanter à l'international.

La proximité entre les entrepreneurs et les salariés des grands groupes pourra être bénéfique pour les deux parties du fait des partages d'expérience qui s'opéreront de manière naturelle entre les individus. La mise en œuvre d'une telle action contribuera à la création et au développement d'une dynamique entrepreneuriale au sein du grand groupe.

1.6- Favoriser l'implantation des jeunes entreprises à l'étranger en communiquant à la fois auprès des grandes entreprises et des PME sur l'intérêt réciproque qu'elles peuvent avoir en développant le *piggy-back*.

Le *piggy-back* est un contrat de coopération internationale entre un grand groupe et une PME dont les produits sont complémentaires. La grande entreprise soutient la PME exportatrice dans la commercialisation de ses produits sur le marché étranger où elle est implantée. Pour ce faire, elle met à disposition de la PME sa structure de distribution (réseau commercial, force de vente, logistique, ...) et joue également auprès d'elle un rôle de conseil (recherche de clients, étude de faisabilité, aide à la recherche du financement, soutien logistique, ...) renforcé par le savoir-faire commercial, la connaissance du marché et la notoriété dont elle dispose.

La grande entreprise se rémunère sur les frais fixes (elle répercute une partie de ses coûts logistiques sur la PME), ainsi que sur un pourcentage des ventes payé par la PME. Ce genre de contrat lui permet de rentabiliser ses structures à l'étranger et de compléter son offre de produits.

Le *piggy-back* présente plusieurs avantages pour la PME : des coûts financiers réduits, un risque limité, un accès facilité et accéléré au marché, des opérations logistiques et administratives réduites, le bénéfice de l'image de marque de la grande entreprise, la disponibilité immédiate d'une force de vente structurée, une très bonne connaissance du marché.

Généralement la PME est directement rentable sur le nouveau marché. Elle peut donc réaliser un gain de temps de trois à cinq ans par rapport au temps généralement nécessaire pour s'implanter

1.7- Favoriser l'intégration des jeunes entreprises au sein des pôles de compétitivité.

Cette intégration passe par la mise en place d'actions concrètes :

- encourager les coopérations entre les grandes entreprises et les principaux laboratoires de recherche publique afin de développer la valorisation de la recherche et la naissance de jeunes entreprises innovantes,
- inciter les grandes entreprises à mieux connaître et à développer leur écosystème en favorisant le plus largement possible l'accès aux pôles pour les jeunes entreprises innovantes,
- faciliter le dialogue des jeunes PME avec les grandes entreprises à travers la mise en place d'actions de mise en relation et de tutorat spécifiques,
- donner aux jeunes entreprises à la fois crédibilité et visibilité au sein des pôles de compétitivité et à l'extérieur.

1.8- Encourager les grandes entreprises à diversifier leurs recrutements, notamment en acceptant d'embaucher davantage de créateurs d'entreprises qui souhaitent redevenir salariés de grands groupes après une expérience entrepreneuriale qui peut avoir été un succès ou un échec.

L'incitation au retour à l'emploi salarié dans un grand groupe est un des principaux impératifs pour toute personne qui souhaite limiter le risque encouru par une création d'entreprise ainsi qu'une opportunité pour une grande entreprise de trouver un salarié qui connaît les exigences de la création d'entreprise.

Les créateurs d'entreprises qui sont embauchés par les grands groupes présentent nombre d'atouts :

- ils sont un exemple pour les autres et peuvent donner envie de se lancer dans l'entrepreneuriat,
- ils savent anticiper et ont des compétences généralistes qui leur permettent de gérer des centres de profit,
- ils peuvent apporter beaucoup à leurs collaborateurs et leur éviter de commettre des erreurs qu'ils ont eux mêmes pu faire,
- ils sont capables de contribuer à développer une dynamique entrepreneuriale qui permet de lutter contre une bureaucratisation excessive et qui est source de compétitivité pour les grandes entreprises.

Il serait opportun lors de l'embauche de ces entrepreneurs que les grandes entreprises puissent prévoir de manière systématique une formation obligatoire qui permette aux entrepreneurs qui ont échoué de comprendre les causes de leur échec.

1.9- Encourager les grandes entreprises à constituer une communauté de PME dans leur domaine d'activité.

Les grandes entreprises mettent des moyens en œuvre pour faire vivre cette communauté en leur apportant :

- de la crédibilité dans la mesure où elles ont été sélectionnées et donc labellisées par le grand groupe,
- de la visibilité,
- des partenariats de recherche,
- des mises en relation au travers du réseau créé au sein de la communauté,
- des outils et des compétences marketing et commerciales (séminaires packagés, documentation, supports de communication, ...),
- des formations à la vente.

Cette mise en place d'une communauté qui se crée autour d'une grande entreprise est particulièrement efficace dans un secteur comme le secteur des logiciels.

1.10- Organiser un concours inter-entreprises de "l'esprit d'entreprendre".

L'objectif du concours serait d'identifier les meilleures actions mises en place par des grandes entreprises pour créer et développer une dynamique entrepreneuriale en interne. Le jury serait composé d'entrepreneurs, de professionnels de l'entrepreneuriat, d'experts issus des principaux organismes de formation supérieure ainsi que de représentants du monde de la recherche et de la presse professionnelle.

1.11- Reconnaître les grands groupes qui contribuent au développement des jeunes entreprises.

Aujourd'hui, la plupart des manifestations autour de l'entrepreneuriat rassemblent les jeunes sociétés innovantes et les acteurs du financement. Il pourrait être opportun dans certains cas de les élargir à toutes les jeunes entreprises et de mettre en valeur les grandes entreprises qui contribuent à travers des actions concrètes et innovantes au développement pérenne de l'entrepreneuriat en France. En effet, il apparaît important de valoriser les actions des grands groupes et de le faire savoir aux autres donneurs d'ordre.

L'impact de ces manifestations sera d'autant plus élevé qu'elles recevront le soutien du gouvernement. La participation du Ministère de l'Industrie, du Ministère de la Recherche et des nouvelles technologies, du Sénat ainsi que de tous les acteurs publics, privés et académiques mobilisés sur la thématique de l'entrepreneuriat sera susceptible de créer et de développer cette dynamique de changement culturel nécessaire dans l'intérêt réciproque des grands groupes et des jeunes entreprises.

1.12- Prévoir une annexe au rapport de la Cour des Comptes.

La valorisation des collaborations entre les grands groupes et les jeunes entreprises passe par la mise en évidence de situations exemplaires. On pourrait imaginer que le rapport de la Cour des Comptes identifie et évalue ces situations dans le domaine du secteur public.

2- Améliorer et développer la relation client / fournisseur entre les jeunes entreprises et les grands groupes :

Face à la politique de réduction du nombre de fournisseurs que peuvent avoir tendance à mettre en œuvre certains directeurs des achats dans les grandes entreprises, les jeunes entreprises sont incitées par ces derniers à avoir recours au portage. Le fournisseur référencé par la grande entreprise accepte généralement de réaliser le portage contre paiement d'une commission de frais de gestion pouvant osciller entre 15% et 20% du montant du contrat ! Ce dispositif est pervers dans la mesure où il permet aux grandes entreprises d'avoir recours aux produits et aux services des jeunes entreprises tout en limitant leur risque et en imposant à ces dernières une réduction très importante de leurs marges, ce qui a pour conséquence de les fragiliser. Il semble nécessaire de lutter contre ce type de pratiques, ce qui passe par le fait que les grands groupes acceptent d'étendre leur politique de référencement aux jeunes entreprises.

Pour prendre un exemple, un entrepreneur a tenu les propos suivants, très représentatifs d'une situation vécue par de nombreux jeunes entrepreneurs : *« lorsque nous appelons une grande entreprise suisse, anglaise ou allemande, nos appels nous sont retournés dans un délai maximum de deux ou trois jours. Systématiquement, les réponses quant à l'intérêt potentiel de la grande entreprise sur notre offre de produit ou de service, ou quant à la possibilité d'obtenir un rendez-vous sont rapides et précises. Inversement quand nous nous adressons à une entreprise du CAC 40, il nous faut compter entre cinq et huit semaines pour obtenir une simple réponse d'intérêt. Notre temps moyen de prospection est compris entre neuf et dix huit mois, 90% du temps étant consacré à essayer de joindre notre interlocuteur dans la grande entreprise et à attendre une réponse de sa part ».*

Une jeune entreprise a besoin de retours de la part des grandes entreprises afin de rapidement comprendre si elle fait fausse route, si le prospect est intéressé et si oui dans quelles conditions. Perdre six mois à essayer de prendre un rendez-vous, pour au final avoir une réponse négative ou pas de réponse du tout constitue pour la jeune entreprise une perte de temps considérable extrêmement préjudiciable à son développement, dans la mesure où elle dispose de ressources humaines et financières limitées et où le temps lui est compté pour atteindre le point mort.

L'amélioration de la coopération commerciale passe notamment par la mise en place de partenariats dans le cadre de la phase d'expérimentation et de prototypage. La grande entreprise doit au préalable s'engager à ne pas copier et à ne pas concurrencer pendant une période minimum (qui pourrait être fixée à deux ans) la jeune entreprise avec laquelle elle aura décidé de signer un accord de partenariat. Elle doit également s'efforcer de réduire au maximum les délais d'évaluation des projets, ces délais étant souvent fatals pour les jeunes entreprises qui n'ont pas une trésorerie suffisante pour y faire face. Un raccourcissement des délais d'évaluation aurait sans aucun doute un effet positif et démultiplicateur sur la mise en place de partenariats de recherche entre les jeunes entreprises et les grands groupes.

2.1- Mettre en place une exception PME dans la politique de référencement des PME par les grandes entreprises.

Cette mesure permettrait à certaines PME qui ont des offres de services ou de produits très compétitives de pouvoir travailler avec un *business unit* ou une filiale d'un grand groupe sans obligatoirement avoir été au préalable référencé par la direction des achats sur la liste des fournisseurs potentiels. Cette exception PME est importante quand on sait que les acheteurs référencent avant tout les fournisseurs sur des critères de taille, de rentabilité et de pérennité.

2.2- Favoriser la mise en place d'un *Small Business Act* en France et en Europe.

Rééquilibrer les engagements européens dans l'accord des marchés publics de l'OMC. Cette proposition est justifiée dans la mesure où il existe, aux Etats-Unis, une exception PME qui permet chaque année d'orienter près de 100 milliards de dollars de contrats vers les jeunes entreprises innovantes.

L'enjeu pour l'Europe consiste pour les grandes entreprises publiques à restreindre dans certaines proportions et à certaines conditions la concurrence aux jeunes entreprises :

- petits marchés,
- marchés pour lesquels au moins deux jeunes entreprises font une offre valide.

2.3- Inclure dans les critères de choix des fournisseurs sélectionnés dans le cadre des marchés publics un engagement des grandes entreprises publiques de sous-traiter une part significative de ces marchés à des jeunes entreprises.

Pour que cette mesure soit efficace, un programme de sensibilisation et de formation des acheteurs devrait être mis en place afin de développer chez eux des approches plus favorables aux jeunes entreprises.

2.4- Mettre en place un mécanisme de garantie financière couvrant les engagements de solidarité qui doivent être pris lors du montage de groupements d'entreprises pour répondre à un appel d'offre afin de ne pas freiner l'intégration des jeunes entreprises dans de tels groupements.

2.5- Mettre en place un véritable fonds mutualiste de garantie abondé par les grandes entreprises et géré par elles, sous forme d'une société mutuelle et permettant d'accorder des avances, des garanties et des cautions aux créateurs d'entreprises.

Les fonds apportés par les grandes entreprises seraient totalement défiscalisés.

2.6- Faciliter les conditions de paiement des jeunes entreprises.

Inciter les grands groupes à accorder aux jeunes entreprises des modalités de règlement particulières afin de leur permettre de diminuer leur Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et d'améliorer leur trésorerie.

Afin de faciliter, voire de ne pas pénaliser la gestion de trésorerie des jeunes entreprises, ces dernières pourraient se voir appliquer des conditions différentes en terme de facturation et de règlement. Les jeunes entreprises devraient pouvoir être payées à trente jours de leur prestation et obtenir un délai de paiement fournisseur de la part des grandes entreprises de quatre vingt dix jours. Pour être légitime, cet objectif devrait pouvoir être fixé par les organisations patronales et largement communiqué à la fois auprès de ses adhérents et de manière plus large auprès des médias.

A l'heure actuelle la situation inversée et les conditions imposées par des grandes entreprises font porter le risque financier sur les structures les plus fragiles. Les grands groupes ne paient jamais à moins de quatre vingt dix jours, la moyenne est à cent vingt jours, certains payant parfois à cent quatre vingt jours. Ces délais de paiement particulièrement longs qu'ils mettent en place leur permettent de financer une partie de leur propre BFR ! De nombreux entrepreneurs insistent sur le fait que lorsqu'ils travaillent avec de grandes entreprises suisses, « ces dernières payent à trente jours et n'hésitent pas à envoyer une lettre d'excuses lorsqu'elles ont deux jours de retard. Les grandes entreprises anglaises paient à quinze jours et les grands groupes allemands à trente jours ».

2.7- Inciter les grandes entreprises à raccourcir les délais nécessaires pour être référencé sur la liste des fournisseurs potentiels d'une grande entreprise.

Actuellement la procédure est souvent longue (un à trois ans) et complexe.

2.8- Inciter l'Etat à confier aux experts-comptables la mission d'établir des relevés certifiés des intérêts de retard qui sont dus dans le cadre des marchés publics lorsque les délais de paiement prévus contractuellement ne sont pas respectés.

2.9- Encourager les grandes entreprises à payer aux PME les phases pilotes.

Les grands groupes français refusent de payer les pilotes, les maquettes ou encore les prototypes car ils les assimilent à de l'avant-vente. Or il est assez évident que la trésorerie d'une jeune entreprise ne lui permet pas de financer deux mois de pilote non rémunérés, d'autant que par la suite si elle est retenue pour fournir la prestation, elle devra encore faire face à des délais de paiement pouvant s'étaler entre quatre vingt dix et cent quatre vingt jours. Les grandes entreprises doivent se placer dans une relation de coopération avec les jeunes sociétés et accepter de rémunérer ces phases pilotes dans la mesure où elles bénéficient de la créativité et des compétences des jeunes entreprises. L'alternative serait de créer avec elles des structures ad-hoc qui permettraient de porter un projet dans sa phase initiale, chacune des parties apportant sa contribution. Ce type de structure convient particulièrement bien pour les projets innovants.

2.10- Obtenir des grandes entreprises l'adhésion à une charte de « chevalerie contractuelle » dont les signataires accepteraient de ne pas imposer aux jeunes entreprises des clauses excessives ou économiquement pénalisantes.

Cette mesure est justifiée par le fait que les dispositifs juridiques qui peuvent être mis en œuvre ignorent le contexte spécifique de la coopération commerciale entre les grands groupes et les jeunes entreprises. En effet, la collaboration commerciale entre un grand groupe et une jeune entreprise relève du droit classique des contrats ⁽⁷⁾.

L'adhésion à la charte de « chevalerie contractuelle » pourrait en tant que telle être une mesure susceptible d'être mise en avant dans le rapport de développement durable des grandes entreprises.

2.11- Inciter l'Etat à créer une cellule d'aide juridique destinée aux jeunes entreprises.

Cette cellule d'aide juridique serait spécialisée dans la relecture des contrats commerciaux que les jeunes entreprises sont amenées à signer avec les grands groupes.

2.12- Favoriser la médiation en cas de conflit entre un grand groupe et une jeune entreprise.

Beaucoup de litiges présentent de faibles enjeux et relèvent souvent de problèmes « affectifs » entre deux personnalités. La solution de la médiation permettrait d'apporter une solution efficace, évitant un contentieux coûteux, long et aléatoire.

2.13- Inciter les directions techniques et les directions achats des grands groupes à établir un plan commun de soutien à quelques jeunes entreprises jugées stratégiques pour la grande entreprise.

3- Favoriser le développement des politiques et pratiques d'essaimage stratégique :

Chaque année plus de 15.000 sociétés se créent par la voie de l'essaimage, même s'il est vrai qu'il s'agit essentiellement d'essaimage à chaud et peu d'essaimage à froid ou d'essaimage stratégique.

3.1- Faciliter la préparation d'un projet de création d'entreprise en permettant au salarié de monétiser son Compte Epargne Temps qui pourra être abondé par l'entreprise.

Lors du départ en congé pour création d'entreprise, ce financement permettra au salarié de démarrer son activité. Pour que cette mesure soit attractive pour les grandes entreprises, ce financement devra être déductible de l'Impôt sur les Sociétés.

L'abondement devra bénéficier des mêmes avantages fiscaux et sociaux que les autres abondements (absence de charges sociales payées par l'entreprise, ...).

3.2- Permettre aux salariés qui démissionnent pour créer leur entreprise de bénéficier des mêmes avantages que les salariés licenciés (en dehors des ASSEDIC), à savoir un accès à l'ACCRE et l'exonération des charges sociales pendant un an.

3.3- Faciliter le transfert de compétences des grandes entreprises vers les entreprises nouvellement créées en allongeant la période de suspension de contrat de travail de un à trois ans pour les créateurs d'entreprises innovantes.

3.4- Faciliter la création d'entreprise en permettant au salarié d'avoir au début de son activité son ancien employeur comme seul client.

La disposition de la Loi Madelin du 11 février 1994 qui permettait à un créateur d'avoir un seul client (notamment son ancien employeur) sans que ses prestations ne soient requalifiées en contrat de travail par l'URSSAF, a été abrogée par la loi Aubry du 19 janvier 2000.

On peut comprendre les motivations de cette décision compte tenu du risque de voir se développer non pas de réelles entreprises, mais en fait des « tâcherons » sans aucune protection du Code du Travail. Il n'en demeure pas moins que cette mesure limitée dans le temps pourrait faciliter la création de nouvelles entreprises.

Nous proposons d'envisager de la remettre en application avec :

- un « garde fou » qui serait une limite de durée (deux à quatre ans),
- une contrepartie pour le créateur à la facilité qui lui est ainsi accordée, l'obligation de se former à des actions commerciales devant lui permettre de ne plus avoir un seul client et de développer sa clientèle.

Cette formation pourrait être dispensée par les Chambres de Commerce et d'Industrie ou les Chambres de Métiers et d'Artisanat dont relève le créateur, en partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur,

- quelles durées pourrait-on envisager ?
 - o un premier délai de deux ans à l'issue duquel la formation commerciale serait obligatoire,
 - o un second délai de deux ans pour permettre au créateur de se former et de mettre en application ses acquis pour promouvoir le développement de sa clientèle.

A l'issue de ce délai de quatre ans, l'ancien salarié devra pouvoir justifier de son indépendance économique en cas de contrôle URSSAF. Au demeurant, s'il exerce comme il est probable son activité en société pluripersonnelle, le risque de qualification est moindre.

Avantages de la proposition :

1 – Pour le créateur « ancien salarié » :

- elle favorise la création souhaitée par les pouvoirs publics en créant une nouvelle forme d'essaimage,
- elle complète de façon positive la disparition de la clause de non concurrence insérée dans le Code du Travail qui privilégie la mobilité du salarié et pourquoi pas une installation en indépendant, sans actuellement lui en donner les moyens matériels,
- elle donne aux nouvelles entreprises une crédibilité à l'égard des banques avec l'assurance d'un certain niveau et d'une régularité de chiffre d'affaires garanti par l'ancien employeur, témoignant ainsi de sa confiance à son ancien salarié. Les créateurs pourront ainsi plus facilement obtenir les concours bancaires nécessaires, notamment pour financer les investissements indispensables au développement pérenne de leur entreprise.

2 – Pour le donneur d'ordre « ancien employeur » :

- il pourra poursuivre une collaboration avec une personne dont il connaît les qualités, assurer ainsi le maintien de sa propre clientèle, et la transition avec un futur salarié qu'il aura le temps de former,
- il bénéficiera de plus de souplesse mais dans un temps limité.

3.5- Encourager, par des réductions de charges sociales, les grandes entreprises à favoriser l'intrapreneuriat.

Il s'agirait, pour les salariés souhaitant développer de nouvelles activités, que leur employeur ne sait pas ou ne souhaite pas exploiter, de favoriser au sein du grand groupe la création d'unités autonomes, chacune gérée comme un centre de profit, et pouvant, le cas échéant, donner lieu à un essaimage. Ceci permettrait d'éviter l'abandon de projets rejetés en interne alors même qu'ils présentent un intérêt économique et qu'ils peuvent être valorisés sur des marchés qui ne sont pas forcément ceux de la grande entreprise.

3.6- Inciter les individus en charge de l'essaimage au sein des grandes entreprises à se rapprocher des professionnels de l'entrepreneuriat.

Se rapprocher des acteurs du financement pour faciliter l'utilisation de leurs outils (prêts d'honneur des PFIL,...).

Se rapprocher des incubateurs pour faciliter l'échange d'informations sur les besoins identifiés en ressources.

3.7- Faciliter l'octroi d'aides financières par les grands groupes, en leur permettant de déduire de leur bénéfice imposable les sommes octroyées.

3.8- Encourager les grandes entreprises à apporter du compte courant dans les jeunes entreprises essaimées.

Cet apport en compte courant permet au porteur de projet de pouvoir bénéficier de financements neutres puisqu'il s'agit ni du capital ni d'obligations convertibles. Ce type de financement est plus approprié lorsqu'on sait que l'enjeu pour le grand groupe comme pour la jeune entreprise est que cette dernière réussisse à prendre son envol et à acquérir une autonomie à l'égard de la grande entreprise dont elle est issue.

L'apport de compte courant suppose que la grande entreprise ait la qualité d'associé détenant au moins 5% du capital de la société bénéficiaire ⁽⁸⁾.

3.9- Inciter les grandes entreprises à communiquer sur les actions qu'elles mènent en faveur de l'essaimage offensif et de l'essaimage stratégique.

Sensibiliser les responsables de filiales ou de *business units* au potentiel de création de valeur que peut présenter l'essaimage pour leur entreprise.

Informier le comité d'entreprise sur leur politique d'essaimage ainsi que l'accompagnement et les aides qu'elles apportent aux salariés créateurs.

Inclure les informations sur l'essaimage dans le bilan social et le rapport développement durable.

Lancer une campagne de communication sur l'essaimage en tirant parti des supports existants.

Mettre en place un centre de ressources sur les outils de l'essaimage réunissant le plus grand nombre possible de grandes entreprises.

Participer à l'élaboration de formations, notamment dans les Conseils de perfectionnement et les Conseils d'orientation des établissements de formation.

4- Favoriser le transfert de technologies par les grandes entreprises :

Neuf brevets sur dix sont inexploités en France alors même que l'innovation a été hissée au rang de priorité nationale. Dans les grandes entreprises, des idées souvent brevetées sont rangées sur des étagères où elles demeurent inexploitées parce qu'elles ne sont pas jugées assez rentables ou suffisamment stratégiques. Certains brevets sont enterrés par inattention, ce qui s'explique par le fait que la plupart des grandes entreprises n'ont pas de véritable politique de propriété industrielle. D'autres sont déposés uniquement pour occuper le terrain et bloquer la porte à des concurrents. Enfin, certains transferts de technologies ne sont pas réalisés tout simplement parce que les grandes entreprises se disent que peut être un jour la technologie dont fait l'objet le transfert pourrait leur servir.

Tout le monde pourrait être gagnant à exploiter ce gisement : le chercheur ou l'ingénieur à l'origine de l'innovation, le grand groupe qui pourrait la valoriser et la jeune entreprise qui pourrait l'exploiter. Il est urgent de multiplier le nombre de mesures qui pourraient permettre de mieux valoriser ces trésors enfouis, les jeunes entreprises pourraient avoir une carte à jouer.

4.1- Encourager le développement de dispositifs de co-propriété industrielle entre les jeunes entreprises et les grands groupes.

Le fait que les grands groupes soient en permanence à la recherche d'innovations les pousse naturellement à essayer de coopérer avec des jeunes entreprises. A l'instar des politiques mises en œuvre dans les centres de recherche, les grandes entreprises devraient avoir de manière plus systématique le réflexe de :

- convenir d'une co-propriété industrielle du projet innovant,
- créer une structure réunissant, pour un périmètre de marché donné, la grande entreprise à l'origine du projet, la jeune société et éventuellement d'autres acteurs tels que les organismes de formation et les centres de recherche.

4.2- Proposer aux jeunes entreprises des modèles de contrats pour gérer la propriété industrielle.

Ces contrats types pourraient concerner notamment le cas de la co-propriété et celui des projets de développement collaboratifs.

Il faudrait qu'ils puissent être largement diffusés aux jeunes entreprises au travers des réseaux d'accompagnement publics.

Ils permettraient notamment de mentionner l'ensemble des clauses importantes à voir figurer dans les contrats et d'inciter les jeunes entreprises à consulter un expert en propriété industrielle au minimum pour une relecture détaillée des contrats.

4.3- Demander aux pouvoirs publics de financer tout ou partie du premier dépôt de brevet d'une jeune entreprise.

Cette mesure vise à inciter les jeunes entreprises à protéger leurs innovations de manière plus systématique. L'objectif étant d'éviter que des grandes entreprises ne déposent des brevets à partir des innovations développées par de jeunes entreprises peu prudentes.

Afin de ne pas créer une charge supplémentaire pour l'Etat, il pourrait être opportun de transformer certaines aides financières dont peuvent actuellement bénéficier les jeunes entreprises en aides intellectuelles, telles que le dépôt de brevet.

Cette mesure permettra de s'assurer que le premier dépôt de brevet d'une jeune entreprise ne lui revient pas trop cher d'une part et est réalisé correctement d'autre part.

Elle devrait permettre de sensibiliser davantage les jeunes entreprises à l'importance que revêt la protection de la propriété industrielle.

4.4- Exonérer définitivement d'impôt sur les plus values le transfert de technologies par les grandes entreprises, en lieu et place d'un report d'imposition avec le régime fiscal de faveur applicable actuellement.

Le transfert de technologies peut se réaliser par voie de cession ou d'apports, tels que brevets, savoir-faire, moyens techniques, ainsi que par l'allocation d'un crédit d'heures aux salariés candidats à la création d'entreprises pour leur donner le temps de qualifier et valider leur projet. Les apports sont constatés officiellement par un commissaire aux apports lors de leur incorporation au capital de la société nouvellement créée.

Le transfert de technologies par des grands groupes constitue un incontestable gisement de création d'entreprises innovantes à fort potentiel de développement et créatrices d'emplois de haut niveau.

Cette pratique reste peu répandue non seulement car elle ne fait l'objet d'aucune mesure incitative mais encore parce que sa mise en œuvre est souvent limitée par des frottements fiscaux inopportuns.

4.5- Réduire les annuités des brevets de 40% si la grande entreprise trouve un licencié.

Cette mesure a été mise en place avec succès en Allemagne. Elle mériterait d'être étendue au niveau européen.

4.6- Développer sur Internet une base de données de tous les brevets dormants, notamment dans les grandes entreprises.

Cette mesure a été mise en place avec succès au Japon. Il s'agit du *patent licensing database*. Consultable sur Internet (<http://www.ryutu.ncipi.go.jp/PDDB/Service/PDDBService>), cette base regroupe près de 60.000 brevets dormants en quête de valorisation. Plus de 100.000 visiteurs y effectuent des recherches chaque année, ce qui a permis à ce jour de réaliser environ 6.500 transferts de technologies.

Il existe également un site Internet <http://www.yet2.com> qui a été conçu comme une place de marché permettant l'acquisition de brevets mis en vente dans le monde.

Une initiative avait été tentée en France. En effet, il y a quelques années l'INPI fournissait à OSEO anvar un portefeuille de brevets inexploités à valoriser. Mais cette base n'a jamais fonctionnée principalement pour deux raisons : l'initiative a été prise avant l'ère Internet, donc sans doute trop en avance ; OSEO anvar a estimé qu'il était particulièrement difficile d'expertiser la valeur des brevets.

4.7- Généraliser la fonction de directeur de la valorisation dans les grandes entreprises.

Le directeur de la valorisation est certainement la personne la mieux placée pour faire l'interface entre le grand groupe auquel il appartient et les jeunes entreprises.

4.8- Prôner une lecture économique des brevets dans les départements de R&D des grandes entreprises.

Cette mesure se traduirait par exemple par la mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord sur la pertinence économique et stratégique de la propriété industrielle. Elle permettrait de passer d'une logique quantitative à une logique qualitative et de dynamiser les politiques de protection et de valorisation en évitant l'accumulation stérile de titres de propriété industrielle.

4.9- Utiliser de manière plus systématique les outils de valorisation qui existent mais qui ne sont guère prisés.

La licence obligatoire peut être demandée auprès d'un tribunal de grande instance par toute personne qui détecte qu'un brevet n'est pas exploité trois ans après sa délivrance.

La licence de droit peut être obtenue par le titulaire d'un brevet, s'il n'arrive pas à l'exploiter. Il peut alors faire une offre publique d'exploitation sous la houlette de l'INPI.

4.10- Inciter les organismes de financements publics - notamment l'Agence pour l'Innovation Industrielle (AII), le Fond de Compétitivité des Entreprises (FCE) et l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) - à allouer un pourcentage minimum des fonds qu'ils gèrent au développement de projets issus des programmes industriels des grands groupes qui sont abandonnés en cours de route.

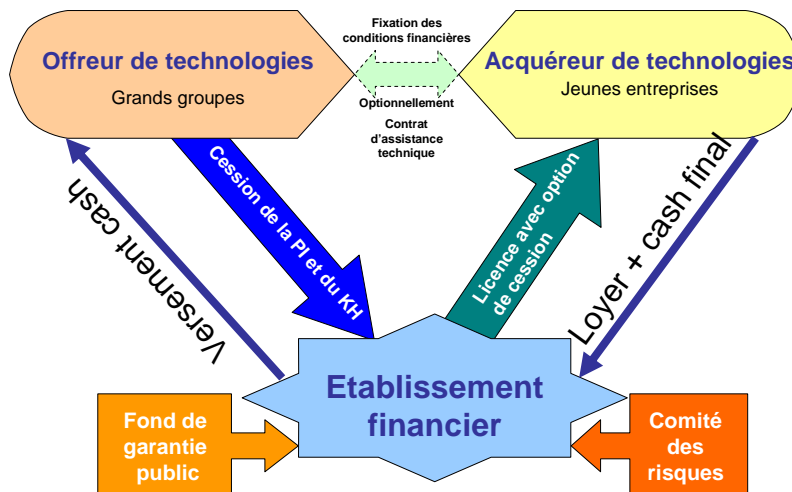
En effet, ces programmes pourront là encore donner naissance à des *spin-off* pouvant potentiellement se développer sur des marchés très différents de ceux de la grande entreprise qui en est à l'origine.

4.11- Conditionner le financement public de programme de recherche et développement d'une grande entreprise par des organismes tels que l'AII, le FCE ou encore l'ANR à un engagement du grand groupe de sous-traiter une part non négligeable de ce programme à des jeunes entreprises.

4.12- Promouvoir le crédit bail comme mode de financement du transfert de technologies des grands groupes vers les jeunes entreprises.

Le recours au crédit bail pour financer le transfert de technologies permettrait de concilier les objectifs :

- du grand groupe offreur de technologies qui souhaite bénéficier d'un paiement forfaitaire, souvent déterminé en fonction des investissements passés,
- de la jeune entreprise, acquéreuse de technologies, qui préfère différer les charges financières après la période initiale de mise au point, d'investissement pour la production et le lancement commercial.



Le grand groupe et la jeune entreprise déterminent de gré à gré le prix et l'étendue de la cession des droits de propriété industrielle et du savoir-faire.

Le grand groupe cède lesdits droits de propriété industrielle et le savoir-faire à l'organisme financier en contrepartie du versement d'une somme forfaitaire correspondant au prix fixé entre les parties (sous réserve de vérification que ce prix corresponde à une *fair value*).

L'établissement financier concède à la jeune entreprise un droit exclusif d'exploitation avec option de cession au terme du contrat, en contrepartie du versement d'un loyer inconditionnel (non indexé sur le succès commercial) et d'un dernier loyer pour l'exercice de l'option de cession. Ce loyer est progressif pour ne pas obérer les fonds propres pendant la phase de pré industrialisation et de lancement commercial.

Dans la mesure où les loyers ne sont pas dépendants du succès commercial, le risque du financement est lié uniquement à la solvabilité de la jeune entreprise. Un fonds de garantie public pourrait intervenir pour permettre le transfert de technologies vers des jeunes entreprises qui par nature sont fragiles, mais dont le succès du transfert permettrait de renforcer la pérennité.

Le fonds de garantie public aurait un effet de soutien de la valorisation de la recherche, sans coûts d'instruction de dossier, qui représentent souvent plus de 60% des fonds, seuls 40% bénéficiant effectivement aux jeunes entreprises.

Par ailleurs, un comité des risques (équivalent des comités d'investissement des FCPI) veillerait à ce que le coût de la cession convenu entre les parties ne soit pas déraisonnable.

Enfin, pour les opérations où la jeune entreprise n'honorait pas ses engagements (par exemple en cas de faillite), l'établissement financier reste détenteur d'un actif incorporel négociable.

Pour la jeune entreprise, cette formule présente des avantages fiscaux et met fin à des négociations souvent difficiles avec le grand groupe détenteur de la technologie. Elle conduit par ailleurs, pour les jeunes entreprises, à un effet levier en permettant l'accès à des financements complémentaires de la phase d'industrialisation, souvent plafonnée à hauteur des fonds propres.

Afin d'encourager la mesure, il pourrait être opportun de proposer d'accompagner ce financement par crédit bail d'une garantie OSEO sofaris. Il serait en tout cas souhaitable de mener avec le groupe OSEO une réflexion sur la garantie du financement de ce type d'actifs incorporels (fonds de garantie création, fonds de garantie de l'innovation créé en 2006).

5- Définir de nouveaux critères de responsabilité économique de l'entreprise en matière de relations avec les jeunes entreprises :

Les entreprises soumises à notation devront pouvoir être informées via l'organisation professionnelle dont elles dépendent et par les médias, que les bonnes pratiques présentées ci-dessous leur donneront des points.

La mise en place concrète de ces deux mesures pourrait être facilitée si au sein des équipes achats des grandes entreprises un acheteur était spécialisé dans la relation avec les PME et responsable de la partie des achats réalisée auprès des jeunes entreprises. Sa présence permettrait de défendre au quotidien le poids des jeunes entreprises dans les budgets fournisseurs et le respect de délai de paiement plus courts.

5.1- Faire rentrer dans la notation des entreprises sur leur contribution au développement durable la part des budgets fournisseurs qu'elles consacrent aux jeunes entreprises.

Ce critère pourrait être introduit dans deux rubriques de la méthodologie de notation des agences : les relations clients fournisseurs et l'environnement sociétal.

Si les grandes entreprises acceptent d'ouvrir leur liste de fournisseurs à l'INSEE, ce dernier pourra en tant qu'acteur indépendant déterminer le ratio de manière totalement objective et incontestable.

La mise en place de cette mesure passe par un changement de comportement des acheteurs des grandes entreprises, ce qui nécessite qu'ils soient encouragés par leur direction générale à acheter des biens et services aux jeunes entreprises.

5.2- Obliger toutes les entreprises cotées sur un marché réglementé à indiquer dans leur rapport annuel le montant et le pourcentage de leurs dépenses qu'elles réalisent avec des jeunes entreprises ainsi que le délai moyen de paiement qu'elles pratiquent à l'égard des jeunes entreprises.

5.3- Demander aux grandes entreprises de publier leurs délais moyens de paiement, en précisant en particulier le délai pour les fournisseurs qui sont des entreprises de moins de cinq ans.

Ces délais de paiement pourraient être pris en compte dans la notation des grandes entreprises sur leur contribution au développement durable. Comme pour la part des budgets fournisseurs consacrée aux entreprises de moins de cinq ans, le critère du délai de paiement pourrait être introduit dans les deux rubriques de la méthodologie de notation des agences que sont les relations clients fournisseurs et l'environnement sociétal.

5.4- Inciter les départements formation des grandes entreprises à faire figurer dans leur catalogue des formations inter et intra-entreprises qui portent sur des thématiques telles que la créativité, l'innovation et le développement de l'esprit d'entreprendre.

Le nombre de formations dispensées sur ces thématiques ainsi que le nombre de salariés concernés ayant reçu les formations devraient figurer dans le rapport de développement durable des grandes entreprises et être pris en compte dans la notation des agences, au niveau de la responsabilité sociale.

Certains modules de formation pourraient être destinés spécifiquement aux salariés qui souhaitent quitter leur groupe pour créer ou reprendre une entreprise. Il inclurait des aspects techniques sur la création et la reprise, des aspects pratiques et des échanges d'expérience avec d'anciens salariés qui ont déjà créé ou repris une entreprise.

5.5- Encourager les pouvoirs publics à mettre en place un mécanisme de notation des grandes entreprises qui font appel à des financements publics pour développer des projets.

Cette notation devra notamment apprécier la qualité des relations que les grandes entreprises entretiennent avec les PME.

6- Appuyer les jeunes entreprises à fort potentiel de croissance dans leur développement :

6.1- Développer davantage au sein des grandes entreprises l'intelligence économique et technologique ("*open innovation*").

La France est en retard par rapport à d'autres pays au premier rang desquels les Etats-Unis. Le développement de l'intelligence économique et technologique devrait permettre de contribuer à lutter contre le syndrome N.I.H. (*not invented here*). Les grands groupes ont conscience d'avoir besoin d'actifs complémentaires aux leurs et doivent donc investir dans des projets extérieurs, comme le font déjà régulièrement certaines entreprises telles que Procter & Gamble.

A cet effet, ils peuvent :

- avoir recours à des fonds de *corporate venture*, levier très peu utilisé depuis l'éclatement de la bulle Internet, malgré quelques belles réussites notamment dans des entreprises comme Intel ou Siemens,
- créer un réseau de partenaires, sur le modèle de certaines grandes sociétés informatiques comme Microsoft, pour accompagner les jeunes entreprises éditrices de logiciels, notamment au niveau de leur développement de produits innovants et à travers un parrainage commercial,
- acquérir régulièrement des jeunes entreprises innovantes dont les actifs leur permettent de faire un bond en avant. C'est par exemple la stratégie d'une entreprise comme Cisco.

6.2- Inciter les grandes entreprises à investir dans de jeunes entreprises.

En matière de *corporate venture*, il est frappant de constater le retard pris par les grandes sociétés françaises par rapport à leurs homologues anglo-saxons.

Les grandes entreprises pourraient être incitées à développer une activité de *corporate venture* à travers la mise en place d'avantages fiscaux (réduction d'IS par exemple) en investissant :

- directement dans des PME, avec la mise en place en interne d'une équipe dédiée,
- dans des fonds de capital risque (SCR ou FCPR), ou les fonds de fonds de capital risque, c'est-à-dire en déléguant cette activité à des gestionnaires de capital-risque professionnels (qui ne sauraient être les seuls gestionnaires de FCPI, comme c'est le cas dans le cadre de la mesure qui avait été mise en place en 2005).

Il serait notamment envisageable de créer une structure type SCR dans lesquelles des grandes entreprises s'engageraient à investir un faible pourcentage de leurs résultats. Cette structure n'aurait pas comme objectif de fournir un dividende aux actionnaires mais d'investir en amorçage dans les jeunes entreprises innovantes les plus prometteuses. Etant donné l'importance pour les grands groupes des innovations développées par les jeunes entreprises, cet investissement devrait indirectement se révéler rentable sur le moyen terme pour les grandes entreprises. Si on considère les entreprises du CAC 40 et qu'on prend comme base de calcul le résultat cumulé qu'elles ont réalisé en 2004 (à savoir 57 milliards d'Euros), alors en acceptant d'investir en moyenne 0,5% de leurs bénéfices dans la SCR, cette dernière pourrait consacrer 285 millions d'Euros pour l'amorçage dans les jeunes entreprises innovantes.

Une alternative pourrait consister non plus à inciter les grands groupes à investir dans un fonds dédié à l'amorçage de jeunes sociétés mais à les contraindre à investir un faible pourcentage de leur Impôt sur les Sociétés soit directement dans des jeunes entreprises, soit dans des fonds d'investissement qui s'obligerait à investir les sommes ainsi collectées dans des jeunes entreprises.

Si le grand groupe investit directement ou indirectement dans son secteur d'activité, cette activité d'investissement est en général considérée comme un moyen de faire de la veille, permettant de racheter certaines entreprises dès qu'elles ont atteint un certain stade de développement. Au-delà de l'intérêt financier que peut présenter pour les grands groupes une activité de *corporate venture*, il y a donc un intérêt stratégique.

Il est à noter que la stratégie de fonds de fonds paraît a priori plus efficace et moins risquée pour les grandes entreprises que l'investissement direct.

6.3- Encourager la mise à disposition de salariés de grands groupes au profit des jeunes entreprises :

Un certain nombre de grandes entreprises sont engagées dans des partenariats comme par exemple la mise à disposition de cadres.

En Grande Bretagne et dans d'autres pays, les grandes entreprises mettent à disposition des jeunes entreprises des salariés détachés pour un temps donné, souvent au profit de structures d'accompagnement à la création d'entreprise ou en appui à l'innovation.

NOTES

(1)- On entendra par « jeune entreprise » toute entreprise de moins de cinq ans. Ces entreprises peuvent être indifféremment des entreprises traditionnelles ou innovantes, l'innovation pouvant être technologique ou non (services, procédés, ...).

(2)- Le rapport « mesures visant à améliorer le financement des jeunes entreprises en France » remis au Président du sénat dans le cadre de Tremplin Entreprises 2005 peut être téléchargé sur le site du Sénat à l'adresse suivante : http://entreprises.senat.fr/francais/rapport/Mesures_financement_jeunes_entreprises_innovantes.pdf

(3)- L'essaimage est un ensemble de mesures et de comportements par lesquels les entreprises (dites entreprises sources) encouragent et facilitent la démarche de leurs salariés qui souhaitent faire évoluer leur carrière en créant ou reprenant une société, ou en s'associant à un projet de création ou de reprise.

L'essaimage « à chaud », « défensif » ou essaimage social :

L'essaimage « à chaud » est le plus répandu. Il représente 75% des créations d'entreprises par essaimage. Dans ce cas de figure l'entreprise « essaime » ses employés dans le but de pallier les problèmes de sureffectifs ou de restructuration. Certains salariés sont incités à quitter l'entreprise d'origine pour créer leur propre société, l'entreprise d'origine soutenant le projet. Cette démarche renforce l'image positive et citoyenne de l'entreprise d'origine. Plus l'entreprise est citoyenne, plus elle a recours à cette démarche qui démontre son implication dans le reclassement.

L'essaimage « à froid » ou essaimage « offensif » :

Dans ce cas, la création d'entreprise émane d'une démarche spontanée d'un ou plusieurs salariés qui obtiennent l'appui de leur entreprise pour développer un projet. Cette démarche aboutit lorsque les salariés sont très motivés, déterminés et qu'ils trouvent en l'entreprise un interlocuteur ouvert, réactif et capable de leur apporter aide et soutien.

L'essaimage stratégique :

Cette création d'entreprise intervient lorsque l'entreprise d'origine cherche à se recentrer sur son cœur de métier et à limiter les activités annexes. Elle opère alors un transfert de compétences et incite les salariés compétents et formés à créer leur propre entreprise dont elle deviendra elle-même le client. Cette opération est une démarche « gagnant /gagnant ». Elle permet aux salariés de poursuivre leur travail et de développer une démarche d'entrepreneur. Elle évite à l'entreprise le coût et les inconvénients de l'externalisation.

(4)- cf. :

Legrain T. (2006), L'entrepreneuriat au cœur des préoccupations des grandes entreprises, L'Usine Nouvelle, n°3004, avril 2006, p.24.

Legrain T. (2006), Mobiliser les *business angels* et les grands groupes, Vies d'Entrepreneurs, supplément de la Tribune pour le Salon des Entrepreneurs de Paris, février 2006, p.33.

Legrain T. (2005), Groupes et PME : partager une culture de l'innovation, Entreprises et Carrières, n°768, juin 2005, p.30-31.

Legrain T. (2004), Impliquons les grands groupes, L'Usine Nouvelle, n°2912, avril 2004, p.13.

(5)- cf. Basso O., Legrain T. (2004), La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes, Rapport d'étude, Institut de l'Entreprise, www.institutdelentreprise.fr.

(6)- cf. Fayolle A., Legrain T., Orientation entrepreneuriale et grande entreprise : le cas EDF, La Revue des Sciences de Gestion, n°219, mai-juin 2006, p.27.

(7)- Droit des contrats en matière de collaboration commerciale :

- Si la convention est à durée indéterminée, le préavis contractuel ou à défaut un délai de prévenance réputé « suffisant » doit être observé, à peine de rendre la rupture fautive ; il existe même aujourd'hui un texte spécifique (L 442-6 I 5°) qui impose un écrit pour mettre terme à des « relations commerciales établies ».

Toutefois le processus judiciaire est classique ; il convient à celui qui se prévaut du caractère abusif de la rupture d'en apporter la preuve, (notamment en justifiant du non-respect du préavis contractuel ou légal) puis de démontrer en le quantifiant son préjudice (qui n'inclut pas la perte de chance du renouvellement espéré du contrat).

En toute hypothèse ce n'est pas le CA qui en général est pris en compte mais plutôt la marge raisonnablement escomptée au regard de celle précédemment réalisée.

- Si le contrat est à durée déterminée, aucun préjudice ne peut être revendiqué quand le contrat va à son terme ; il n'existe aucun « droit » au renouvellement.

En revanche en cas de non-respect de la durée contractuelle, le préjudice est déterminé prorata temporis sur la base du manque à gagner nécessairement apprécié au regard de preuves tangibles ou à défaut, par projection de la marge dégagée au cours des mois écoulés.

(8)- Il est interdit sous peine de sanctions pénales (trois ans de prisons et/ou 375.000 Euros d'amende) à toute entreprise autre qu'un établissement de crédit de recevoir du public des fonds à vue ou à moins de deux ans (C. mo. Fin. Art L 511-5 et L 571-3). Par dérogation à cette règle, les personnes suivantes sont autorisées à ouvrir un compte courant dans les livres de leur société pour y déposer des fonds : associés de société en nom collectif ou en commandite simple, associés commandités de société en commandite par actions, associé de toute autre société détenant au moins 5% du capital, gérants, administrateurs membres du directoire et membres du conseil de surveillance (C. mo. Fin. Art 312-2).

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement tous ceux qui ont contribué à ce rapport en suggérant des mesures concrètes et utiles mais également en acceptant de relire avec un œil critique les mesures proposées :

Loïc Armand, Directeur général des Relations Extérieures, L'Oréal

Raoul Arvengas, Chef de mission à la direction de la recherche (mission valorisation), Gaz de France

Yves Bamberger, Executive Vice President Research & Development, EDF

Olivier Basso, Professeur, Singleton Institute (Bruxelles)

Régis Bernard, Avocat Associé, Kahn & Associés

Pierre Bresse, Conseil en Propriété Industrielle, Breese Derambure Majerowicz

Agnès Bricard, Présidente d'honneur de l'Ordre des Experts Comptables Paris Ile-de-France, membre élue du Conseil Supérieur, Présidente du Club Secteur Public

Anne Chaillot, Président, DIESE

Nicolas Caron, Etudiant, HEC-Entrepreneurs

Benoît Charles-Lavauzelle, Etudiant, HEC-Entrepreneurs

Céline Chevillon, Avocat, Varoquier & Associés

Pierre Coppey, Directeur général adjoint, Vinci

Paul Coudrey, Président du Directoire, Kloe, Lauréat Tremplin Entreprises 2003

Eliane Courties, Gérant, Clarelia, Lauréat Tremplin Entreprises 2004

Aude d'Andria, Maître de Conférences et Responsable de formations professionnelles, Université d'Evry Val d'Essonne

Michel Declunder, Président, Périscope

Jacques Delphis, Directeur des relations Extérieures et Institutionnelles, Thalès

Christian Derambure, Conseil en Propriété Industrielle, Breese Derambure Majerowicz ; Président de la Compagnie Nationale des Conseils en Propriété Industrielle

Marcel Deruy, Directeur du réseau Sud-Est, OSEO bdpme

Michel de Virville, Secrétaire Général, Renault

Jacques Diemer, Président, Centre de Gestion & Association Agréés de la Région Parisienne

Sylvain Dorschner, Directeur Délégué, pôle de compétitivité System@tic

Jean-Marc Durand, Directeur de la stratégie, OSEO

Alain Fayolle, Professeur et directeur du centre de recherche en entrepreneuriat à l'EM Lyon, Professeur visiteur à la Solvay Business School (Bruxelles), Chercheur au CERAG (université Pierre Mendès France de Grenoble)

Hugues Franc, Directeur, Paris Entreprendre

Philippe Germak, Professeur à l'Institut des techniques économiques et comptables du Conservatoire national des Arts-et-Métiers (CNAM-INTEC)

Gilbert Giacomoni, Gérant, Securipool International, Lauréat Tremplin Entreprises 2002

Jacques Habib, Directeur général, Cognitive Relation, Lauréat Tremplin Entreprises 2004

Emile-Michel Hernandez, Professeur Agrégé des Universités en Sciences de gestion

Patrick Hubert, Président, Financière de l'Environnement

Frédéric Iselin, Directeur, HEC start-up

Stephan Jenn, Président, Novalyst Discovery, Lauréat Tremplin Entreprises 2003

Robert Kalocsai, Co-fondateur, Software Continuity
Elisabeth Lacroix-Philips, Associée, cabinet d'expertise comptable ABC
Bertrand Launay, Directeur, Division PME/PMI & Partenaires, Microsoft France
Philippe Le Berre, Fondateur et PDG, Entelience, Lauréat Tremplin Entreprises 2006
Catherine Leger-Jarniou, Responsable du Master Entrepreneuriat et du Pôle Entrepreneuriat, Université Paris Dauphine
André Letowski, Responsable des analyses et statistiques à l'APCE et Coordinateur de l'Observatoire des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat
Pierre Liret, Directeur de la communication, Confédération générale des Scop
Jean-Marc Loeser, Consultant Associé, KaiRoS
Dominique Marchand, Directeur marketing à la direction de la recherche, Gaz de France
Bruno Martinez, Fondateur, Win, Lauréat Tremplin Entreprises 1999
Marc Morin, Avocat Associé, MVM Avocats
William Nahum, Président d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables et du Conseil Régional Paris Ile-de-France, Président Honoraire de la Compagnie des Commissaires aux Comptes de Paris, Membre du Board de l'IFAC
Philippe Naszalyi, Directeur de la publication et de la rédaction, La Revue des Sciences de Gestion
Albert Ollivier, Président, CDC Entreprises
Aldo Ongarello, Directeur Associé, Quadrillium, Lauréat Tremplin Entreprises 2003
Nicolas Peix Lavallee, Responsable du Développement, Division PME, Microsoft France
Daniel Piette, Président LV Capital, groupe LVMH
Rodolphe Poiroux, Directeur, EDF Business Innovation
Patrick Ricard, Président directeur général, groupe Pernod Ricard
Geoffroy Roux de Bézieux, Président de Virgin Mobile France, Président de CroissancePlus
Jean-Marc Royer, Fondateur et Gérant, Netimo, Lauréat Tremplin Entreprises 2002
Michel Safars, Directeur des Opérations, INRIA Transfert
Michel Santi, Professeur de stratégie d'entreprise, Groupe HEC
Bruno Tesson, Délégué général, Réseau Entreprendre
Emmanuel Thomas, Conseiller technique, Ministère des PME, du commerce, de l'artisanat et des professions libérales
Jacques Varoquier, Avocat Associé, Varoquier & Associés
Dominique Vernay, Directeur Technique de Thalès, Président du pôle de compétitivité System@tic
Pascal Viginier, Directeur Exécutif Recherche & Développement, France Télécom
Thierry Weil, Ingénieur Général des Mines, Professeur en Management de l'Innovation, Ecole des Mines de Paris

Partenaires médias

The logo for L'AGEFI, featuring the text "L'AGEFI" in a bold, red, sans-serif font.The logo for LES ANNONCES DE LA SEINE, featuring a green stylized mountain or 'X' shape above the text "LES ANNONCES DE LA SEINE" in a serif font. Below it, in smaller text, is "JOURNAL OFFICIEL D'ANNONCES LEGALES" and "INFORMATIONS GENERALES JUDICIAIRES ET TECHNIQUES".The logo for Capital Finance, featuring the text "Capital Finance" in a bold, black, sans-serif font. Below it, in smaller text, is "la lettre de capital-investissement et des fusions-acquisitions".The logo for culture droit, featuring the text "culture droit" in a bold, black, sans-serif font. The word "culture" is in black and "droit" is in orange. A small vertical orange bar is to the left of "culture".The logo for L'Entreprise, featuring the text "L'Entreprise" in a bold, blue, sans-serif font. A small vertical red bar is to the left of "L'".The logo for PUBLIC SÉNAT, featuring the text "PUBLIC SÉNAT" in a bold, white, sans-serif font on a red rectangular background. To the right is a white circular logo with a stylized 'S'.The logo for radioclassique, featuring a red rectangular background with white wavy lines above the text "radioclassique" in a white, sans-serif font.The logo for La Revue des Sciences de Gestion, featuring the text "La Revue des Sciences de Gestion" in a bold, black, sans-serif font. Below it, in smaller text, is "direction et gestion des entreprises".The logo for La Tribune, featuring the text "La Tribune" in a white, serif font on a red rectangular background.

Le présent rapport est la synthèse à un instant donné des réflexions de lauréats des sept premières éditions de Tremplin Entreprises, de dirigeants de grandes entreprises ainsi que d'un certain nombre d'experts de l'innovation et de la création d'entreprises. Notre ambition est de poursuivre ce travail de réflexion visant à identifier des mesures concrètes et utiles que les grandes entreprises peuvent mettre en œuvre pour encourager l'innovation et l'esprit d'entreprendre en France.

Aussi, si vous souhaitez commenter certaines mesures contenues dans ce rapport ou apporter d'autres propositions, n'hésitez pas à envoyer votre contribution à Thomas Legrain, Coach'Invest, 49 rue de Lourmel 75015 Paris, Tél./Fax : 0892 35 00 85, E-mail : tlegrain@coachinvest.com, www.coachinvest.com.