



RE-CRÉER

COLLOQUE DU 12 JANVIER 2004
PALAIS DU LUXEMBOURG

« LA CREATION VUE PAR LES GRANDES ECOLES »
*« LE REBOND DU CHEF D'ENTREPRISE EN
FRANCE, EN EUROPE ET AUX ETATS-UNIS*

Texte intégral des différentes interventions

Siège : 19 rue de l'Amiral d'Estaing - 75116 PARIS
Tél. 01 47 20 56 66 Fax : 01 47 20 44 60
e-mail : barbara.heinen@re-creer.com

OUVERTURE

Le colloque a été ouvert par :

Paul DUBRULE, Sénateur : « Messieurs les co-Présidents, Mesdames et Messieurs les Professeurs, Mesdames et Messieurs, bienvenus au Sénat. Au nom de Christian PONCELET, Président du Sénat, je vous souhaite la bienvenue. Je propose à ceux qui ont attendu longtemps sous la pluie et qui ont fini par réussir à pénétrer au Sénat de bien vouloir prendre place. Bienvenue tout d'abord aux nombreux entrepreneurs, ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le Président PONCELET m'a demandé de le représenter ce matin. Je suis Sénateur, certes, mais je suis aussi l'un des vôtres, je suis Chef d'entreprise. Je sais que Chef d'entreprise, ce n'est pas toujours quelque chose de facile dans une carrière. Je ne pense pas connaître de carrières de Chefs d'entreprises qui n'ont pas eu des périodes difficiles, des hauts et des bas. La frontière entre la réussite et l'échec est bien dénuée. Ce n'est que, quelquefois, un peu de chance, le hasard, ou les circonstances qui font que l'on est d'un côté ou de l'autre. Je le sais, parce que j'y suis passé : J'ai eu la chance de pencher, dans les moments difficiles, du bon côté.

Alors, je salue tous ceux qui ont créé ou repris une entreprise, ou qui souhaitent concrétiser ce rêve. Sachez que le Sénat s'est engagé résolument en direction du monde des entreprises. Non seulement, par ses travaux législatifs, mais aussi par des actions plus concrètes. Ainsi, à l'initiative du Président du Sénat, 130 sénateurs ont déjà effectué, depuis 5 ans, des stages d'immersion dans les entreprises. Ces sénateurs de tous les groupes politiques, toujours plus nombreux, ont décidé d'aller à la rencontre des entrepreneurs dans le but de comprendre leurs difficultés, et surtout leurs attentes. Ils ont ainsi plongé, pendant quelques jours, dans la vie même de l'entreprise, ils ont appréhendé le quotidien et partagé les espoirs, vos espoirs, dans les entreprises.

Bienvenue aussi au corps professoral, représentant de nombreuses Grandes Ecoles qui vont pouvoir donner leur point de vue sur la création d'entreprise. Le Président du Sénat s'est employé depuis plusieurs années à développer d'étroites coopérations avec certaines Grandes Ecoles. Il me suffit d'évoquer, plus

particulièrement, TREMPLIN ENTREPRISES, premier événement du capital risques en France, co-organisé par le Sénat et l'ESSEC, pour qui 2004 sera l'année de l'internationalisation avec la présence d'investisseurs européens, mais aussi canadiens et américains. CLUB SENAT FRANCE, véritable laboratoire de réflexions sur la nouvelle économie, qui regroupe un nombre important de penseurs et d'universitaires de tous horizons. Il a réuni récemment à la Présidence du Sénat, l'ensemble des représentants des Grandes Ecoles afin de les associer plus étroitement, ainsi que leurs étudiants, à ces réflexions. J'en ai d'ailleurs vu quelques-uns dans la salle.

Bienvenue, enfin, à vous tous qui savez que l'ouverture sur l'entreprise est une des toutes premières priorités du Sénat. Plus que jamais le Sénat ancre son action en faveur de la promotion de l'esprit d'entreprise. Plus que jamais les Sénateurs repoussent les frontières de la politique et du politique, et lancent des passerelles vers les entreprises afin que soient mieux prises en compte les valeurs entrepreneuriales. Le Sénat consacre ainsi son rôle de Maison des Entrepreneurs dans le concret des institutions républicaines. L'entreprise y a définitivement droit de cité.

Avant de débiter nos travaux, je souhaite conclure en remerciant chaleureusement l'Association RE-CREER, ses co-Présidents, pour l'organisation de cette journée qui s'annonce passionnante. Puis, parce que c'est encore la saison des vœux, je vous souhaite à tous une bonne, une excellente année 2004. Pour beaucoup d'entre nous d'ailleurs, elle devrait être, j'espère, meilleure que 2003, qui a été, quand même une année un peu difficile. Et je souhaite également que plus de Chefs d'entreprises s'engagent en politique (peut-être que je me sentirai moins seul), rejoignent les rangs des parlementaires, et particulièrement ceux du Sénat, ce qui permettrait de mieux faire connaître, justement, les valeurs de l'entreprise.

En tout cas, bonne journée et merci d'être là.

- ✱ **Hervé LECESNE**, Co-Président du Club RE-CREER, remercie Monsieur DUBRULE de son accueil, puis représente brièvement l'Association RE-CREER : « Quand nous avons lancé RE-CREER, fin 1999, avec quelques amis Chefs d'entreprises, quelques Conseils qui sont, d'ailleurs pour la plupart, ici, ce soir -je voudrais d'ailleurs en profiter pour remercier mes deux complices, Maurice MEYARA et Guy ADAM, dans cette aventure-, nous étions loin d'imaginer que nous serions, 4 ans après, à notre troisième colloque au Sénat, à remplir, avec 350 ou 400 présents, une journée complète sur le thème du rebond et de la création d'entreprise. Effectivement, que de chemin parcouru en 4 ans, alors que nous avons lancé un petit peu dans l'ombre, puisque les Chefs d'entreprises qui ont connu de graves difficultés malheureusement restent trop souvent dans l'ombre, cette association autour de deux ou trois idées tellement simples qu'on s'étonne encore aujourd'hui qu'elles n'aient pas été lancées plus tôt. La première, c'est que, qui peut, mieux qu'un Chef d'entreprise, conseiller, aider un autre Chef d'entreprise, surtout quand celui-ci a connu le même parcours difficile. C'est la première vocation de RE-CREER : A travers nos différents ateliers, nous aidons, nous conseillons les Chefs d'entreprises en difficulté.

La deuxième idée, c'est qu'en France, ce qui manque le plus, bien évidemment, aujourd'hui, c'est la création d'entreprise, les créateurs d'entreprises, de richesses, d'emplois. Et pour créer une entreprise, nous ne manquons en France, ni de talents, ni d'idées, ni de goût d'entreprendre. Un récent sondage disait même qu'un français sur 4 ou sur 5 voulait entreprendre, créer une entreprise. Quand on compare cela aux 180.000 créations d'entreprises par an, ça fait une grosse différence. Nous ne manquons ni de compétences, ni d'argent même. Contrairement à ce que l'on voit ici ou là, un bon projet trouve toujours un financement. Le Ministre Renaud DUTREIL nous dira, ce soir, quelles mesures le Gouvernement va prendre pour le capital de proximité, pour favoriser l'investissement dans la création d'entreprise. Ce qui nous manque le plus, et c'est l'analyse que nous faisons à RE-CREER, c'est le goût du risque, pour des tas de raisons sociologiques. Ce goût du risque, nous confirmons tous les jours notre analyse à travers les rencontres que nous avons avec les chefs d'entreprises, est corrélatif à la peur du risque. Nous avons, en France, trop peu d'entrepreneurs, parce que trop de gens ont peur du risque d'entreprendre.

La troisième idée, c'est qu'un chef d'entreprise, comme le rappelait le Sénateur DUBRULE, connaît forcément des hauts et des bas. Quand on connaît des bas, quand on est amené à définitivement quitter le jeu, la règle en France veut qu'on soit mis complètement, définitivement, hors jeu. Cela, je pense que c'est tout à fait inacceptable, et c'est un des combats de RE-CREER. Autant il nous semble tout à fait normal de perdre le capital que l'on a investi dans une entreprise : C'est le jeu. Autant déjà c'est un petit peu moins normal d'en perdre beaucoup plus : Combien de chefs d'entreprises se retrouvent complètement dépouillés, dénudés, après un dépôt de bilan, comme cela a été le cas dans mon cas personnel, par exemple, mais également le cas de milliers de chefs d'entreprises. Autant, il nous semble tout à fait anormal qu'un chef d'entreprise qui a connu de grosses difficultés soit condamné à ne plus pouvoir retenter sa chance. D'où le titre de notre association « RE-CREER ». Donc, l'échec n'est jamais définitif, ce qui est important, c'est de recréer.

Voilà en quelques mots, notre association. Nous avons un site internet, et je vous engage vivement à voir les différentes manifestations que nous avons organisées, les différents combats que nous menons.

Pour présenter cette journée, c'est la première fois que nous allons travailler pendant une journée complète. Nous l'avons orientée autour de deux grands thèmes :

- La matinée sera consacrée à la création d'entreprise, et en particulier à la création d'entreprise vue par les Grandes Ecoles. C'est quand même extraordinaire de voir tous les élèves des Grandes Ecoles, qui réunissent tout ce dont je parlais, c'est-à-dire qu'ils réunissent le talent, la compétence, le réseau, une formation, des idées, sont malheureusement encore en France assez peu créateurs d'entreprises, bien qu'il existe des exemples brillants. Nous aurons deux tables rondes : Une à partir de 7 Grandes Ecoles (3 écoles de gestion, 4 écoles d'ingénieurs) pour débattre sur la question « Est-ce que les Grandes Ecoles forment les créateurs ? ». La deuxième partie de la matinée sera consacrée à l'analyse de ce qui a été dit précédemment, à travers leur formation initiale, 7 anciens des Grandes Ecoles viendront témoigner de leur parcours de créateurs d'entreprises.

- L'après-midi sera consacré au rebond. Un thème qui nous tient à cœur à RE-CREER. Nous ferons une analyse, qui je crois, n'a jamais été faite de façon très exhaustive, sur le rebond du créateur d'entreprise en Europe et dans le Monde. Nous illustrons toujours nos discussions par des témoignages, et nous aurons une table ronde avec des créateurs et chefs d'entreprises de très haut niveau.

Enfin, Maurice MEYARA, conclura la journée avec un panel de grands témoins, avant d'accueillir le Ministre Renaud DUTREIL qui clôturera ce colloque.

Je vous souhaite une journée enrichissante et je passe la parole à Madame Sabine LOCHMANN.

LA CREATION D'ENTREPRISE VUE PAR LES GRANDES ECOLES

TABLE RONDE : « La formation du créateur vue par les Grandes Ecoles »

Animée par Sabine LOCHMANN, Présidente de l'Association Française des Juristes d'Entreprise

Préambule par Sabine LOCHMANN :

« Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, pour la première fois depuis sa création, l'AFJE, qui regroupe 2.400 juristes sur toute la France, et même pour quelques-uns à l'Etranger, et qui fête cette année ses 35 ans, est partenaire à titre principal pour une manifestation organisée par des entrepreneurs. Il s'agit, en effet, d'une première, car les juristes que nous sommes sont trop souvent approchés pour s'exprimer sur les seules questions de droit. En effet, traditionnellement, nous ne sommes vus que comme des empêcheurs de tourner en rond ou encore des oiseaux de mauvais augure, parce que chargés du contentieux. Pourtant, aujourd'hui on nous dit : « juristes, vous avez à connaître notre métier, nous avons à connaître votre métier, la pratique du droit, parce qu'à défaut de connaître la règle du jeu, et ce dès le processus de création de l'entreprise, le défaut de consultation des normes, va avoir un impact négatif majeur, voire définitif, sur cette nouvelle structure que nous créons ».

Le droit, aujourd'hui, n'est pas un effet de mode, ni le reflet d'une volonté de prise de pouvoir par les juristes. Un constat s'impose : la connaissance du droit est un élément essentiel à la réussite de la création de l'entreprise et à ce qui s'ensuit, la pérennisation de son développement et de son patrimoine. Vous le savez bien, que vaut un beau projet s'il n'est pas protégé. Lorsque le créateur, par exemple, n'a pas protégé son invention par un dépôt de brevet, son investissement, ses idées, sont à la merci du compétiteur national, mais aussi international. C'est pourquoi, nous avons la conviction que la formation du créateur d'entreprise n'est plus le seul apanage des spécialistes de marketing et de finances. Il est aussi celui des praticiens du droit, tant pour connaître dans ses grandes lignes le droit des affaires, par exemple, que pour connaître les professionnels qui le pratiquent. C'est d'ailleurs, aussi,

pour ces derniers, un moyen de connaître ces futurs dirigeants et la façon dont ils pensent, afin de pouvoir les comprendre et les assister au mieux dans les projets qui vont être les leurs. Il nous faut donc aller au-delà des a priori traditionnels, en ce qui concerne la formation. Evoluant dans un contexte international, ce que reflète d'ailleurs le programme de la journée, et les personnes qui sont autour de moi, la méconnaissance des aspects juridiques peut être une spirale économique et financière fatale surtout pour les petites structures.

Ce matin, et lors de cette première table ronde, nous allons nous intéresser à la formation telle qu'elle est dispensée par les Grandes Ecoles. Avant d'entrer dans le vif du débat et des questions que je vais poser à mes invités et ensuite des questions que la salle pourra avoir à poser, je vais demander à chacun d'eux de se présenter très brièvement et d'indiquer la spécificité de son Ecole.

Présentation des intervenants :

- ✱ **Jean-François ISELIN** : « Je dirige HEC Start-up, qui est un institut de formation pour entrepreneurs du groupe HEC, spécialisés dans les problématiques innovations. Je suis un ancien chef d'entreprise reconverti. J'ai créé deux entreprises, puis j'ai décidé de donner un nouveau sens à cette vie professionnelle en la consacrant à l'enseignement et à l'accompagnement des créateurs d'entreprises. La spécificité d'HEC est d'avoir un certain nombre de dispositifs de la Grande Ecole à l'Executif MBA, c'est-à-dire que nous avons des étudiants, dans les filières et les options d'entrepreneuriat, de 23 à 50 ans. On voit donc des étudiants de tout âge s'intéresser à cette problématique. Bien entendu, plus on est avec les jeunes générations, plus on est théorique. Plus on avance en maturité, plus on est dans les problématiques plus concrètes, notamment les problématiques de reprise d'entreprises. Au milieu, avec les étudiants du MBA, on a le plus grand nombre de gens effectivement intéressés par la création. Il y a tout un tas de problématiques liées à la motivation des étudiants de Grandes Ecoles à créer leurs entreprises. »
- ✱ **Henry PIRONIN** : « Je représente TELECOM PARIS. Cette école a décidé, il y a 4 ans, de faire de la création d'entreprise un axe stratégique de ses activités, à côté des axes de l'enseignement, de la recherche et de la formation continue. Notre mission est de traiter la chaîne complète de l'appui à la création, c'est-à-dire de

sensibiliser les entrants à l'école à la création, de les préparer, de les conseiller, de les suivre, de les incuber et d'assurer leur développement. »

- ✱ **Jean-François GALLOUIN** : « Je suis responsable du pôle « Entrepreneur » à l'Ecole CENTRALE PARIS. Je suis également un entrepreneur. J'en suis à ma deuxième création d'entreprise, et je suis toujours PDG de la deuxième. La spécificité de l'enseignement à l'Ecole CENTRALE : Les différents intervenants ou enseignants autour de la filière, autour de l'incubateur, sont très majoritairement des entrepreneurs. C'est une mise en pratique des élèves. On essaie de faire en sorte que les élèves découvrent la création d'entreprise en créant des entreprises, ou en co-crédant des entreprises. »
- ✱ **Thomas LEGRAIN** : « Je suis PDG de la société COACH'INVEST, qui accompagne un certain nombre de TPE/PME. Je suis, par ailleurs, professeur « Entrepreneuriat » à l'ESSEC, et Vice-Président de l'Association des Diplômés de l'ESSEC, en charge de tout ce qui concerne l'entrepreneuriat, et notamment de l'organisation de TREMPLIN ENTREPRISES, avec le Sénat depuis 5 ans. Une des spécificités de l'entrepreneuriat à l'ESSEC, c'est qu'au-delà des cours spécifiques à l'entrepreneuriat qui existent, à la fois en formation initiale et en formation permanente, au-delà des différentes activités qui sont menées au sein de l'Association des Diplômés (puisque l'entrepreneuriat est une priorité stratégique à la fois pour le Groupe ESSEC et pour l'Association des Diplômés), nous abordons l'entrepreneuriat comme un problème culturel. On met donc en place un certain nombre de dispositifs pour faire en sorte que l'ensemble des diplômés du Groupe puisse être entrepreneur. On considère que c'est une qualité d'être travailleur, rigoureux, mais ils doivent être entrepreneurs, à savoir créatifs et avoir un esprit d'initiatives. L'entrepreneuriat concerne l'ensemble des diplômés du Groupe ESSEC, et pas simplement ceux qui suivent les cours plus spécifiques dédiés à l'entrepreneuriat. »
- ✱ **Daniel ROUACH** : « Je suis professeur à l'ESCP-EAP. Ce que nous faisons à l'ESCP-EAP, sur la base du mot INNOVER : La lettre I, c'est l'Incubateur académique ; la lettre N, c'est novateur : nous avons des programmes innovants ;

N, comme également Net Working ; O comme Offensif : c'est un état d'esprit que nous essayons de mettre en route dans le cadre de l'Ecole ; V comme Veille et intelligence économique ; E comme Echanges : nous sommes une Ecole profondément européenne, donc des échanges profondément européens entre les créateurs ; R comme Return on Investment et Risques : On ne peut pas créer sans prendre de risques ».

- ✱ **Jean-François AYL** : « Je suis Chef d'entreprise. J'ai créé ma première société en 1978, et depuis j'ai un Groupe qui est basé en Allemagne en ayant créé des entreprises en France, bien sûr, mais aussi en Chine, aux USA et maintenant en Espagne. Je suis présent ici comme représentant de l'X-Mines-Pont Entrepreneur, qui est une association qui essaie d'aider ceux qui veulent créer, ceux qui ont l'idée de créer ou ceux qui ont l'idée de reprendre. A ce titre, on a fait un petit panel de ce qui se passait dans nos Ecoles, en France, et on a mis au point un programme d'entraînement, basé sur l'idée que « créer et entreprendre, c'est plus un sport qu'une académie » ; En effet, ce n'est pas un cours académique qui permet d'être entrepreneur. Nous avons une autre idée qui est d'offrir de l'accompagnement. Comme l'a dit Paul DUBRULE tout à l'heure et Hervé LECESNE, c'est évidemment auprès des anciens entrepreneurs, ou des entrepreneurs actuels, que les jeunes et les moins jeunes (il y a des moins jeunes qui viennent dans notre Association pour essayer de faire des entreprises) peuvent se développer. »
- ✱ **Michel NAKHLA** : « Je suis professeur de Gestion à l'Institut National AGRO-PARIS, Responsable de l'unité de recherche de gestion et de décision, et d'une nouvelle spécialisation qui traite la question de la gestion d'innovation à performance des entreprises. Deux mots sur l'AGRO-PARIS : Nos élèves sont recrutés après deux années de prépa (la majorité de nos élèves : Maths Sup, Biologie, ...). Finalement, on a des étudiants qui ont une certaine approche de la complexité, notamment au travers de la biologie, ce qui nous permet d'aller très loin sur ces questions d'innovation et de projets innovants. Le choix qui est fait au niveau de l'AGRO-PARIS est d'essayer d'intégrer un certain nombre d'enseignements ou de pratiques liés à la création d'entreprise, en passant par des projets innovants. C'est-à-dire, on pose la question de la création d'entreprise via une réflexion sur l'innovation de projets. Deuxième point : Aujourd'hui l'Ecole, à travers son plan stratégique, fédère, poussé par le Conseil Général de l'Ecole et par

son Directeur, met en avant cette préoccupation, favorise et développe la question de l'entreprise, de la création d'entreprise, et également de la transversalité entre les départements de l'Ecole. L'idée d'innovation et de la création d'entreprise est, donc, aujourd'hui très présente au sein du plan stratégique de l'Ecole. »

Question posée à Frédéric ISELIN :

« Puisque vous avez fait le pas de la Start-Up à l'Ecole, donc le chemin inverse des gens qui vont de l'école à la création d'entreprise, pouvez-vous d'abord nous indiquer ce qu'est un créateur d'entreprise, et ce qui a motivé votre retour à l'enseignement ? Qu'avez-vous voulu partager ?

« Je pense qu'on sera tous assez d'accord sur la définition de l'entrepreneur, ou de l'entrepreneuriat. L'entrepreneur est quelqu'un qui est prêt à prendre des risques. Le Sénateur DUBRULE en a parlé tout à l'heure. C'est vrai qu'aujourd'hui, ce qu'on essaie de donner à nos élèves, c'est le goût de prendre ces risques. Ce n'est pas toujours évident quand on est élève d'une Grande Ecole, car les carrières qui sont proposées, en général, aux élèves des Grandes Ecoles sont intéressantes, attractives, et pour créer une entreprise, il faut avoir « un peu faim ». Ce n'est pas toujours le cas pour les élèves des Grandes Ecoles. On essaie, donc, de leur donner ce goût du risque. Aussi, je suis content qu'il y ait une table ronde qui regroupe des Anciens de Grandes Ecoles qui ont créé des entreprises et qui expliqueront comment s'y prendre.

Arrivé à la moitié de ma vie professionnelle, j'ai eu envie de changer de soucis. Une vie d'entrepreneur, c'est usant. J'avais depuis très longtemps envie de pratiquer ce métier, pour partager mon expérience. Il est très difficile d'accompagner les entrepreneurs si on n'a pas soi-même l'expérience de ce qui est cette formidable aventure, qui consiste finalement à essayer d'inverser, chaque jour, un rapport de force qui commence de façon très défavorable, pour petit à petit arriver à le rééquilibrer, voire à le transformer à son profit, et devenir un acteur majeur du marché dans lequel on entreprend. C'est la plus belle chose, sur le plan intellectuel, de l'envie d'entreprendre (partir avec un rapport de force défavorable car personne ne vous connaît, personne ne vous attend, pour arriver finalement à se faire une place sur le marché et petit à petit le dominer). »

Question posée à Thomas LEGRAIN :

« Faut-il être nécessairement élève d'une Grande Ecole pour avoir la capacité ou l'aptitude à créer une entreprise ? »

« Non, pas du tout. Je pense que c'est peut-être un handicap que de sortir d'une Grande Ecole pour créer. Car on a été pendant trois ans formaté dans un système qui, jusqu'à aujourd'hui, ne nous incite pas beaucoup à créer. C'est pour ça qu'aujourd'hui, il faut changer les cultures, il faut revoir le système de formation. Il faut ouvrir l'univers « des possibles », et montrer à l'ensemble des étudiants quelles sont toutes les voies qui s'offrent à eux. Après chacun des étudiants doit trouver sa voie. Quelqu'un qui n'a pas été dans un système trop fermé qui l'incite à rejoindre des grands groupes, a plus de facilités, au démarrage, à créer, qu'un diplômé d'une Grande Ecole. »

Question à Daniel ROUACH :

« Vous parlez tous d'une prise de risques autour de la table et Monsieur ROUACH parlait, même, de « return on Investment », comment rentabiliser cet investissement et comment faire de cette création d'entreprise, quelque chose qui dure ? »

« Nous avons créé un incubateur académique, lorsqu'il y a eu la fusion ESCP – EAP (sur 7 entreprises, il n'y a eu qu'une seule entreprise qui a vraiment réussi). Plus tard, on s'est posé la question de savoir quel était notre objectif dans le cadre de l'ESCP-EAP. Ce sont des jeunes qui rentrent dans cet incubateur, qui sont suivis, et qui bénéficient d'un véritable transfert de connaissances. Ce qui est le plus important, en dehors de l'éducation, de ce qu'on transmet, c'est la transmission de l'expérience entre les différentes générations, au moment où tout va mal. Il faut aider les jeunes au moment où c'est le plus difficile, au moment où ils doivent passer un deuxième cap : c'est là le rôle d'une Grande Ecole. »

Question à Henry PIRONIN :

« Est-ce que l'incubateur a la même définition à TELECOM PARIS ? »

« L'incubateur, c'est un élément de chaîne. Il y a 4 ans, on s'est rendu compte que certains élèves créaient des entreprises, un petit peu comme ça, sans trop le dire, discrètement. Puis, il y a eu l'arrivée d'un Directeur qui venait de l'Entreprise, qui a amené autour de lui quelques collaborateurs, donc cela a amené cette impulsion. On s'est dit, effectivement, que nos élèves trouvaient facilement un job en sortant de l'école. Une Grande Ecole est plutôt un atténuateur de risques. Dans une Grande Ecole, il y a quand même des plus et on connaît un métier ; pour

créer une entreprise, il faut avoir un métier. C'est à partir de ces constatations qu'on a déroulé un système d'appui qui comprend, bien sûr, des opérations de sensibilisation, car on a un devoir d'honnêteté, de dire aux jeunes qu'il y a une alternative à l'emploi salarié, de mettre autour d'eux quelques conseillers qui viennent de l'entreprise, qui sont d'anciens chefs d'entreprises, et d'entourer ces collaborateurs d'experts, de professionnels. Ces experts se connaissent et ne sont pas éloignés de la problématique de l'entreprise ; ils ont l'habitude de travailler ensemble et en réseau. Donc, les jeunes qui veulent entreprendre ont ce centre de ressources à leur disposition.

L'incubateur, c'est l'étape suivante. Il sert à tester la cohérence de leurs projets et de vivre avec nous pendant 18 mois. Cela permet d'aller à l'abandon pour certains, et cela permet de dimensionner l'entreprise en fonction de leurs problèmes.

Question à Jean-François GALLOUIN :

« Qu'est-ce qui distingue un incubateur à CENTRALE d'un incubateur à TELECOM PARIS ?

« Avant de répondre à la question, juste une réflexion sur la notion de risques ! On entend parler de risques depuis le début, on est en train de résumer « entreprise » et « risques » et cela peut effrayer. La notion de risques, je ne sais pas si elle peut se manipuler en tant que telle, c'est la perception du risque. On voit des gens qui partent vers des aventures qui nous semblent absolument folles, alors que pour eux, ils vont vous démontrer que la chose est parfaitement maîtrisée. De risques, en tout cas eux, ils n'en perçoivent pas. Je ne veux pas dire que la création d'entreprise est quelque chose de facile, mais je pense qu'il faut relativiser cette notion de risques. Justement, le travail qu'on fait à l'Ecole, c'est d'essayer de faire vivre la création d'entreprise à des étudiants, de façon très concrète, pour qu'ils se rendent compte concrètement de ce que c'est. Est-ce que c'est si compliqué ? En réalité, ça ne l'est pas toujours. Bien sûr, il faut travailler, mais ce n'est pas impossible. Entre réussir une entreprise et réussir une carrière dans un grand groupe, qu'est-ce qui est le plus facile, et qu'est-ce qui est le plus difficile ? Quand on rentre dans un grand groupe (Michelin, SNCF, ...) on n'est pas certain de terminer sa carrière comme n°1, ou même dans les 10 premiers de l'entreprise. Il y a un certain nombre de projets que l'on va vous proposer, qui seront des projets à risques. Cette notion de risques uniquement associée à l'idée de la création d'entreprise, pour moi, est un problème, d'autant que quand on est élève d'une école, bien sûr on sait ce que l'on perd en terme de carrière, mais en réalité on prend très peu de risques en créant une entreprise : On est jeune, pas de charges financières, du temps. On a donc, au contraire, une situation qui est

plutôt favorable, par rapport à des gens qui sont plus âgés, qui ont des charges, des familles, etc...

Pour répondre à la question sur l'incubateur, on accueille les projets d'élèves et de jeunes anciens à l'Ecole. On leur apporte un certain nombre de conseils, en particulier amenés par des créateurs d'entreprises. On leur ouvre les portes des laboratoires, quand ils ont des travaux d'innovation, des travaux de recherches complémentaires à faire. Et puis, on leur souhaite bon courage. Le deuxième intérêt de l'incubateur, ce n'est pas tant pour les incubés, c'est également pour ceux qui ne le sont pas. L'idée d'avoir l'incubateur à Centrale, plutôt que d'envoyer nos élèves vers des incubateurs qui existent en dehors de l'Ecole, et qui sont, peut-être, aussi bons, voire parfois meilleurs que le nôtre, répond à un besoin de banaliser la création d'entreprise pour les élèves qui sont sur le campus, en leur disant « voilà vous venez d'arriver à l'Ecole, vous êtes jeunes futurs ingénieurs en 1^{ère} année, regardez dans votre campus, il y a des labos de recherches, des installations sportives, et un incubateur ». Il fait partie du paysage, on banalise, on normalise, on essaie justement d'atténuer cette perception du risque.

Question à Jean-François AYEL :

« Est-ce que vous pensez aussi que le créateur d'entreprise doit être ambitieux ? »

« Oui, mais je voudrais aussi revenir sur le risque. Le contact qu'on a eu avec les jeunes consiste à bien montrer effectivement que le risque, pour eux en particulier, n'est peut-être pas dans la création d'entreprise. Il y a aussi un risque dans les Grands Groupes ; il y a de plus en plus d'effectifs dans les Grandes Ecoles et il y a de moins en moins de places dans les Grands Groupes. Un des messages que l'on essaie de faire passer, c'est premièrement, n'y a-t-il pas un risque à miser tout sur la réussite dans un Grand Groupe ; deuxièmement, être entrepreneur, ce n'est pas uniquement la création. Dans les Grands Groupes, on a besoin aussi, maintenant, que personnes qui aient l'esprit entrepreneur.

Question à Michel NAKHLA :

« Mais le risque peut-être aussi stimulant ? »

« Je vais faire aussi mon petit couplet sur le risque. Il y a deux choses : Au départ, quand on parle de création d'entreprise, il faut distinguer la création d'entreprise dans un souci d'indépendance (être patron, ...), où le risque est plutôt un risque d'exploitation. Dans le deuxième cas, ce sont plutôt des risques autour de projets innovants. Le risque est un risque de faisabilité technique, de financement. Du coup, on se rapproche de projets qu'un jeune

ingénieur peut avoir à traiter au sein même d'une entreprise. On n'est pas sur la même catégorie de risques. On leur apprend plutôt à avoir une maîtrise des risques, les anticiper. Travailler sur un projet, soit à la sortie de l'école ou plus tard, cela représente les mêmes catégories de risques qu'un projet dans une entreprise, une filiale.

On a des étudiants qui, par nature, sont structurés à approcher des choses assez complexes où il y a de l'incertitude et du risque. C'est une formation, dès le départ, qui mélange biologie, mathématiques, économie, management, etc... Dès le départ, on essaie de travailler avec eux sur un objet technique. L'objet technique est plutôt un assemblage de connaissances. Les objets sont assez multiples, on leur donne donc la possibilité de savoir assembler des connaissances. Donc, le point de départ, c'est de les faire travailler sur des concepts innovants, puis ensuite faire le chemin de ces concepts vers l'application. On a la chance d'avoir un public qui a une vision assez large, un esprit qui sait traiter la complexité. »

Intervention de Daniel ROUACH :

« ... Pour faire en sorte que nous puissions aider des jeunes à créer leur entreprise, insuffler des actions nouvelles, le corps professoral doit être également formé à cela. Véritablement, nous avons un problème en France. Quand on fait une approche comparative par rapport aux américains, les français n'ont aucun complexe. La grande différence entre les professeurs aux Etats-Unis et en France, est liée au financement. Quand en France, on vous dit « vous devez créer, vous devez développer », on doit investir un nombre d'heures pour rassembler des fonds, c'est absolument incroyable ! C'est-à-dire faites-le « sans un rond ». Quand vous êtes aux Etats-Unis, vous avez plus de chances, parce que vous avez des chaires, des innovateurs qui ont créé, qui vont mettre de l'argent, qui vont permettre de huiler le système. C'est là où nous avons véritablement un écart qui va se répercuter dans la création d'entreprise. Donc, lorsqu'on va monter des cours en France, c'est beaucoup plus difficile : problème de masses, critiques des professeurs, problèmes de financement, et problèmes d'état d'esprit qu'on doit mettre en route dans le cadre d'un système. »

Question à Frédéric ISELIN :

« Comment vous transmettez ce goût du risque ?

« Un entrepreneur qui n'est pas conscient d'un risque quelconque me fait très peur, moi qui les accompagne depuis un certain nombre d'années. L'inconscient qui veut tout faire au culot me fait très peur en tant qu'accompagnateur, et j'avoue que je jeterai un œil très circonspect

sur le projet. Il n'y a pas que les étudiants des Grandes Ecoles qui sont sur les bancs des amphithéâtres. Il y a aussi les personnes qui font des MBA et celles qui viennent en formation continue. Il y a toute une population de gens qui sont nos élèves, que nous voyons à des stades très divers de leur vie professionnelle et qui ont envie d'entreprendre. Chaque âge a ses risques.

Intervention de Thomas LEGRAIN :

« On parle énormément de risques, et à nous entendre, on a l'impression que finalement il faut se demander s'il est plus risqué de travailler dans un Grand Groupe ou de créer une entreprise. Ce qui compte, c'est d'être heureux. Donc, on doit davantage aider les étudiants à se demander ce qu'ils ont envie de faire (il y a plus d'étudiants qui ne savent pas ce qu'ils veulent faire que de « têtes brûlées » qui veulent se lancer dans la création d'entreprise).

Effectivement, on associe beaucoup trop « entrepreneuriat » à « création d'entreprise ». Il est dangereux d'inciter tous les étudiants à créer leur entreprise, en tout cas à la sortie de l'Ecole. Il faut révéler des entrepreneurs (tout le monde peut le devenir), par contre après il y a un problème de timing : il faut qu'ils aient l'intelligence de passer dans des Grands Groupes avant de créer leur entreprise. S'ils ont l'entrepreneuriat dans les gènes, ils vont passer à l'acte, mais encore faut-il le faire intelligemment et au bon moment. Il y a différentes manières d'être entrepreneur : on peut entreprendre en créant son entreprise, en reprenant une entreprise. Pour cela, il faut que les professeurs acceptent d'intégrer dans leur rang des chefs d'entreprises.

Autre remarque : Les journalistes qui font le classement des Grandes Ecoles, le font en fonction du salaire moyen de sortie. S'il y a trop d'étudiants qui vont dans les TPE/PME, cela va faire baisser le salaire moyen de sortie de l'Ecole en question. Il y a plein de choses, telles que celle-ci, qui font qu'il y a des blocages stupides. Il faut travailler en profondeur pour revoir la formation de nos Ecoles. Au-delà de la création, de la reprise/transmission, du monde des TPE/PME, aujourd'hui les Grands Groupes recherchent beaucoup plus de gens, non pas dans une carrière fonctionnelle, mais dans une logique de gestion de projet. Donc, tous les Grands Groupes réfléchissent et recherchent des entrepreneurs. Je considère qu'on ne peut pas ne pas être entrepreneur à la sortie d'une Ecole. Par contre, après, il faut choisir la bonne façon d'entreprendre, et ce n'est certainement pas uniquement la création.

Intervention de Daniel ROUACH :

« Pour être concret sur l'incubateur académique ESCP-EAP, les étudiants ont été sélectionnés par concours. Quand on a vu des idées mal organisées, mal formatées, mal conçues, on a aidé les étudiants. Ils rentrent ensuite dans l'incubateur académique, et ne bénéficient pas seulement d'un local. Ils vont bénéficier d'un certain nombre de services : Ils ont droit à une sorte de passeport académique qui leur permettra d'entrer dans différents cours, d'où une très grande flexibilité. Cela introduit une notion d'investissements d'école qui est relativement faible, mais cela nous permet déjà de sélectionner une partie des étudiants qui ont envie, à un moment donné, de rentrer dans l'aventure de la création, pour les aider à construire leurs premiers pas. Ce sont ces premiers pas qui font véritablement la différence entre un succès et un échec. Quand on rentre dans un incubateur, on sait qu'on a un peu plus de chances, car on va être labellisé d'une Grande Ecole, pour pouvoir se présenter vis-à-vis d'un banquier, d'une entreprise, d'un certain nombre de personnes qui peuvent aider. D'après nous, on ne pouvait pas monter un incubateur académique si on n'était pas lié à l'Association des Anciens de l'Ecole. C'est-à-dire, établir un partenariat complet, d'ailleurs l'ESCP n'est pas propriétaire de l'incubateur. L'Association des Anciens est propriétaire et donne les directions de base. Du coup, les professeurs, à un moment donné, transmettent leur savoir au travers des différents cours.

Intervention de Sabine LOCHMANN

« Certains d'entre vous, autour de la table, ont une expérience à l'international. Est-ce qu'on enseigne la création d'entreprise, ou l'entrepreneuriat de la même manière en France qu'à l'étranger ?

Réponse de Jean-François AYL :

« J'ai pris l'initiative de faire un tour d'horizon de ce qui se faisait dans les différents pays à partir de 1998. Effectivement, les choses sont différentes. Ceci dit, d'une manière générale, on n'a pas trop à avoir de complexes en France : actuellement dans le monde, la pratique est toujours centrée uniquement sur la création, et non pas sur le virus d'avoir envie de faire quelque chose. Cela est très important. Il faudrait se focaliser sur « être entrepreneur » et non pas « création d'entreprise ».

Réponse de Henry PIRONIN :

« TELECOM PARIS reçoit environ 25 % d'étudiants étrangers, certains sont des candidats à la création d'entreprise. Je crois que pour la création d'entreprise, il y a trois ingrédients de base : le courage, l'inconscience et la connaissance du métier. Il est vrai qu'il a été difficile de lancer un mouvement entrepreneurial dans une Ecole, mais on observe qu'il y a des entreprises qui sont créées par des enseignants chercheurs, des enseignants chercheurs qui sont associés à des projets. Un mouvement se met en place.

S'agissant de la création d'entreprise, pour le moment, nos expériences sont uniquement françaises.

Question à Frédéric ISELIN :

« Qu'est-ce que vous enseignez à ces gens qui viennent vous voir et qui veulent créer une start-up ?

« On a un public un peu particulier depuis quelques années : ce sont des personnes qui ont passé 15-20 ans dans un labo du CNRS, et qui veulent devenir chefs d'entreprises, créer une start-up. Il y a un triple choc culturel à gérer, car il faut passer du laboratoire public au secteur privé, du secteur privé à la PME, et de la PME à l'entrepreneuriat. Ce qui est amusant, c'est de voir comment on fait évoluer les états d'esprit. Ceci permet de dire quelques mots sur le comportement de l'entrepreneur. Beaucoup de gens veulent créer une entreprise (c'est un métier noble), mais tout le monde n'en a pas forcément les capacités comportementales. Quand on travaille avec des scientifiques, ce sont des choses que l'on regarde de près (savoir si leur comportement peut être en adéquation avec celui d'un chef d'entreprise). Il vaut mieux que l'abandon d'un projet se fasse dans une phase prénatale, au moment où les moyens engagés, aussi bien en terme de temps qu'en terme de capitaux, sont limités. Dans ce cas là, l'Ecole a aussi fait œuvre utile.

Question à Jean-François GALLOUIN :

« Comment gère-t-on ces étudiants et leur mental après l'échec de leur projet ?

« On accueille des élèves qui, au moment où ils rentrent dans la filière, imaginent qu'ils vont découvrir un métier. Ils n'ont pas forcément dans la tête une idée de projet. On va essayer de les amener à, très concrètement, participer à un projet qui peut être le leur, ou celui de personnes extérieures. Les sociétés de capital amorçage sont des sociétés qui financent des entreprises en création, très en amont dans la création.

La statistique que l'on peut établir, c'est qu'1 étudiant sur 4 va finalement travailler ou rester sur un projet viable. C'est donc relativement faible. Pour les autres, quand l'accident de parcours se produit, alors que l'élève est encore dans l'Ecole, on va lui proposer de rebondir. Cela fait partie de l'accompagnement du futur créateur. Cela lui permet de voir s'il a cette capacité de rebond dont il devra faire preuve dans sa vie d'entrepreneur. On a des élèves qui arrivent à rebondir une fois, deux fois ; d'autres pour lesquels c'est plus difficile, auquel cas, on sait les réorienter quand cela se passe dans le cursus en les dirigeant vers un cursus plus facile.

Quand on est au-delà de la création, en général, il y a des liens qui ont été établis. On continue donc à les accompagner.

Intervention de Daniel ROUACH :

« Dans le cadre de l'ESCP, nous avons essayé de construire de nouveaux cours. En matière de veille technologique et d'intelligence économique, on essaie de transmettre les méthodes d'informations ouvertes pour les étudiants. C'est un élément absolument capital. Je me rends compte que beaucoup d'étudiants sont très naïfs sur la vie industrielle. Même s'ils ont fait des stages, leur naïveté est déroutante. Ils vont rencontrer leurs banquiers, d'autres sociétés, d'autres partenaires, sans véritablement essayer d'analyser le partenaire qui se trouve en face. Donc, cette technique de veille et d'intelligence est importante.

Une autre technique, que nous apprenons à nos étudiants, est celle du développement d'un réseau. Cet élément est fondamental surtout lorsque l'on va à l'étranger. En France, on connaît la gestion des réseaux, mais dès qu'on aborde d'autres pays, c'est très difficile.

Un autre élément important dans l'esprit de l'ESCP-EAP : nous appartenons à la CCIP, qui nous fournit des services pour la création d'entreprise, et également une générosité dans le temps qui est donné par les différents professionnels. Ce facteur de générosité est très bien ressenti par les étudiants, qui comprennent que pour entreprendre il faut, à un moment donné, tisser les bons liens, avoir la bonne information et avoir des contacts de qualité.

Intervention de Michel NAKHLA :

« Je voudrais revenir à la remarque concernant l'enseignement et les enseignants. On a créé un enseignement qui s'appelle « l'initiation à l'ingénierie de projets », obligatoire pour l'ensemble des élèves de deuxième année. L'ensemble des enseignants de l'Ecole travaille avec les étudiants sur des projets, soit d'innovation, soit de lancement de nouveaux projets, de produits, avec l'idée de développer l'idée d'initiative et d'esprit d'entreprise. C'est quelque

chose qui est pris en charge par l'ensemble du corps enseignant, appuyé également sur des partenariats (Réseaux des Anciens Elèves).

La philosophie de l'Ecole : la création ne se fait pas nécessairement à la sortie de l'Ecole.

Celui qui a envie de se lancer dans une entreprise le fera à un moment ou à un autre.

Il faut prendre la notion d'entreprendre au sens large, c'est-à-dire l'acquisition d'entreprise, la création d'entreprise, voire même le pilotage d'un projet au sein d'une entreprise.

Pour finir, Madame LOCHMANN demande à chacun de donner un mot de conclusion sur le sujet.

- **Michel NAKHLA** : « Entreprendre, c'est reprise, création d'entreprise, voire pilotage des projets au sein de l'entreprise. »
- **Jean-François AYEL** : « Entreprendre, c'est fun. »
- **Daniel ROUACH** : « Il y a de plus en plus d'académiques entrepreneurs, des professeurs qui s'engagent vers de nouvelles aventures et qui aident les autres à créer leurs entreprises. »
- **Thomas LEGRAIN** : « Il n'y a qu'une chose qui compte dans la vie, c'est être heureux, et prendre beaucoup de plaisir. L'entrepreneuriat est probablement une des possibilités qui existent pour en prendre pas mal ». »
- **Frédéric ISELIN** : « D'abord ils vous ignorent, ensuite ils rient de vous, ensuite ils vous combattent, et enfin, vous gagner. »
- **Henry PIRONIN** : « La création d'entreprise ça marche, et si aujourd'hui on observe des taux d'échec importants, les créations d'entreprises issues des Grandes Ecoles feront largement baisser ce taux d'échec. »
- **Jean-François GALLOUIN** : « Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui a de l'appétit, du bon sens et de la chance. Je souhaite à tous les futurs entrepreneurs, bon appétit. »

LA CREATION D'ENTREPRISE VUE PAR LES GRANDES ECOLES

TABLE RONDE : « Témoignage de Chefs d'entreprises »

Animée par Marc CHAMOREL, Journaliste

Préambule par Marc CHAMOREL :

« Nous allons prolonger le débat initié ce matin sur les filières de la formation des créateurs d'entreprises, au sein des Grandes Ecoles, avec le témoignage d'anciens diplômés de Grandes Ecoles qui sont devenus des chefs d'entreprises. Donc, confrontations avec le terrain, avec le business. Qu'en est-il de leur appartenance à une grande entreprise, une fois qu'ils sont face aux difficultés de développer un business ? Est-ce que cela va se révéler comme un atout ? Bien entendu, on verra que cela va leur servir de marchepieds. Mais, on verra aussi qu'il peut y avoir, quand les difficultés sont là, des effets pervers à avoir appartenu à une Grande Ecole. Il est vrai que les Ecoles de Commerce ont suscité les sagas des grands capitaines d'industrie à la fin des années 80, ont suscité des vocations parmi les diplômés des Grandes Ecoles et de Managements. On verra que c'est beaucoup plus tard, vers la fin des années 90, les Grandes Ecoles Scientifiques, qui ont jusque là patiemment attendu leur heure, ont pu également donner naissance à des vocations de la part de leurs diplômés ou de leurs élèves. Je pense, notamment, au déferlement de la vague internet, et à l'explosion des bio-technologies. Cela a été l'occasion pour beaucoup de diplômés des Grandes Ecoles Scientifiques de se lancer, de se découvrir une fibre d'entrepreneur. Certains y ont goûté la fortune, on verra que c'est le cas de certains qui participent à cette tribune. D'autres, beaucoup plus nombreux, s'y sont brûlés les ailes. Lorsqu'à 22, 23, 24 ans, on découvre le métier d'entrepreneur, pour certains les choses se passent bien, pour d'autres, quand il y a l'éclatement et le retournement de la bulle internet, les choses deviennent beaucoup plus compliquées car ils n'ont pas eu, compte tenu de leur âge, l'expérience de leurs aînés, dans l'ancienne économie. On a donc vu de jeunes carrières se briser parmi des diplômés de Grandes Ecoles Scientifiques. On aura à la tribune, ce matin, le témoignage de super diplômés pour lesquels les choses se sont révélées tout à

coup très difficiles : il devenait très difficile de lever de l'argent, en tout cas de continuer à lever de l'argent, alors que cela avait été plus facile quelques mois plus tôt. On verra aussi si cela a laissé des traces, des cicatrices parmi ces Ecoles pourvoyeurs d'ingénieurs, puisque aujourd'hui, on sait que cela ne se fait pas sans risques. S'agissant de la création d'entreprise, on verra quelle est la température auprès diplômés des Ecoles Scientifiques, qui se destinent à ce type de carrière.

Je vais tout d'abord vous présenter nos différents témoins de ce matin :

- **Damien LEPOUTRE** : Diplômé d'AGRO-PARIS, et Président Fondateur de GEOSYS.
- **Christophe MATHEY** : Diplômé de l'X et Fondateur, puis Directeur Commercial de INTRANODE SOFTWARE TECHNOLOGIES.
- **François POULET** : Diplômé de l'Ecole CENTRALE et Président Fondateur de PHONATIS.
- **François LEMARCHAND** : Ancien de l'ESCP-EAP. Créateur de PIER IMPORT (une des premières chaînes de distribution à thèmes). Après cette expérience, il a créé une autre chaîne de magasins, NATURE ET DECOUVERTES.
- **Loïc LE MEUR** : Diplômé de HEC. C'est un peu le pendant de François LEMARCHAND, aujourd'hui. C'est un profil de serial entrepreneur, comme on pourrait le qualifier, puisqu'il en est à sa 4^{ème} ou 5^{ème} création d'entreprise. Cela montre qu'il n'a pas perdu de temps en matière de création d'entreprise, et si je disais que certains s'étaient brûlés les ailes à vouloir créer une entreprise jeune, ce n'est pas le cas de Loïc LE MEUR qui fait partie des succes story. Il fait partie de ces rares élus qui ont pu bâtir un début de fortune grâce à quelques belles créations d'entreprises, et notamment dans le domaine de l'internet.
- **Geoffroy ROUX de BEZIEUX** : Diplômé de l'ESSEC. Il est passé plus classiquement par un parcours de manager au sein de Grands Groupes, pour ensuite devenir Fondateur de la société PHONEHOUSE. Il préside aujourd'hui aux destinées du Groupe CARPHONE WAREHOUSE. Donc, un parcours qui vous fait d'abord passer par un Grand Groupe pour apprendre un métier, un secteur, pour ensuite créer son entreprise et développer une idée eue au contact de ces métiers.
- **Adel AMRI** : Diplômé de TELECOM PARIS. Fondateur et le Vice-Président de MOVILORE.

Pour lancer le débat et permettre à chacun de restituer ses premiers pas, en tant que créateur d'entreprise, il me paraît intéressant que vous nous racontiez comment l'étincelle de la création d'entreprise vous est venue. On peut parler de formation, de cursus, de tutorat en matière de création d'entreprise, mais à l'origine de tout il y a cette étincelle qui donne envie de créer, parce qu'on a une idée bien précise de ce que l'on veut faire.

Rapidement, pouvez-vous nous raconter de quelle façon l'étincelle s'est faite ? Est-ce qu'elle s'est faite dès votre passage dans l'Ecole, ou est-elle venue après une première expérience professionnelle comme cela arrive souvent ?

Intervention de François LEMARCHAND :

« Je suis rentré à l'ESCP en 1968. C'est une date importante, car c'est une date de rupture. Je le souligne, car 2004 est également une date de rupture. C'est-à-dire qu'on remet en cause toutes les valeurs de la société et on pense qu'on va faire mieux, beaucoup mieux que les prédécesseurs. En 1968, l'ESCP était devenue une gigantesque « Junior Entreprise ». Quand on parle d'incubateur, c'est nous-mêmes qui nous incubions. Nous étions tous des auto-incubateurs, car les cours n'étaient pas très importants ; ce qui était essentiel à l'ESCP, à ce moment-là, c'était de faire des choses. On faisait des tas de choses dans les couloirs : au lieu d'aller en cours, on créait des entreprises. On s'aidait les uns les autres, on croyait que tout était possible et qu'on pouvait changer le monde.

Je pense qu'à l'ESCP, on a créé des choses. J'étais associé, à ce moment-là, avec une personne, on vendait beaucoup de choses ensemble et on a gagné beaucoup d'argent durant notre cursus.

A la fin de l'ESCP, j'ai vendu des tee-shirts à San Francisco, car c'était mon époque hippie. A cette époque, à San Francisco, il y avait un magasin fabuleux qui s'appelait « Pier One Imports », sur le quai n°1, qui approvisionnait tout le monde en produits du monde entier. Tous les hippies de San Francisco allaient s'approvisionner dans ce magasin. Ensuite, j'ai appris la rigueur à New York, en travaillant dans une chaîne de supermarchés.

Puis, j'ai repris mes études, car je voulais faire de l'agro-business, où j'ai appris le sens de la synthèse, de l'analyse, et de trouver des pistes dans une masse d'informations.

Coup de chance, à la sortie de Harvard (c'est là qu'il est très important de dire que nous devons avoir des anges gardiens, des bonnes étoiles), j'ai gardé la lettre de Pier One Imports où le Président me disait « on s'est installé en Europe, on s'est planté, on cherche quelqu'un

pour liquider nos affaire en Europe, est-ce que vous pouvez passer quelques mois pour les liquider ? ». C'est comme ça que je me suis lancé à reprendre les articles de Pier One Imports et à créer ce nouveau concept de magasins de voyages.

Intervention de Loïc LE MEUR :

« La passion est le premier moteur qui m'anime. Je suis totalement passionné, puis complètement obsédé de réussir ce que je fais. Je ne supporte pas dès que cela ronronne : soit je recrée, soit je recrée dans l'entreprise.

Au démarrage, j'avais deux motivations essentielles : la première, c'est de n'avoir jamais de patron, la deuxième, c'est de créer. J'ai un peu le sentiment que ce n'est pas tellement difficile. Dans votre vie de tous les jours, vous devez en permanence ressentir des produits ou des services qui sont mal faits. A chaque fois, c'est une opportunité de création.

J'ai créé 4 sociétés : la première, sur le campus de HEC, en détournant un prêt étudiant et en me cachant de Robert PAPIN qui considérait qu'on ne pouvait pas à la fois suivre les cours et créer. C'est totalement vrai, mais j'ai quand même essayé.

Intervention de Geoffroy ROUX de BEZIEUX :

« D'abord, on a toujours un patron, c'est l'actionnaire, sauf si on est seul. J'ai attendu un peu plus longtemps que mes camarades que l'étincelle vienne. A l'ESSEC, j'avais suivi les cours d'entrepreneur, mais je n'étais pas chercheur, ni inventeur, donc je ne trouvais pas l'idée. Donc, je suis rentré chez LOREAL, puis là, en trois ans, j'apprends un peu ce que je dois apprendre. Je me suis laissé entraîner par une société qui vous donne des responsabilités assez rapidement, et je me suis retrouvé, en 10 ans, sans m'en être rendu compte, patron de la Pologne, un peu après la chute du Mur de Berlin. Dans une logique de créateur d'entreprise, sauf que ce n'était pas mon argent, c'est celui de Madame de BETANCOURT, et ce n'est pas moi qui allait toucher, si ça marchait, la plus-value éventuelle.

Le hasard a fait que j'ai rencontré une personne qui avait créé une entreprise à Londres, CAREPHONE WAREHOUSE (magasins de téléphonie mobile). Je me suis proposé pour vendre les téléphones mobiles en France, et comme les anglais ont toujours un peu peur de faire des affaires avec les français, cela ne s'est pas fait.

J'ai quand même monté ce projet, avec un HEC. Au moment où on a ouvert la première boutique, on a eu le vent dans le dos (décembre 1996). A ce moment-là, le mobile a commencé à devenir ce qu'il est devenu maintenant, c'est-à-dire un outil de communication à masse market.

L'étincelle a mis du temps à venir. J'étais aux aguets, mais sans idée particulière.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« C'est bien la preuve qu'il n'y a pas de règle en matière de création d'entreprise. Face à la création d'entreprise toutes les impulsions, tous les parcours sont bons, pour peu qu'ils correspondent à quelque chose que vous portez en vous.

Intervention de Christophe MATHEY :

« Je fais plutôt partie des entrepreneurs médians. J'ai fait X Télécoms, je me suis retrouvé à France Télécoms avant même que j'ai pu réfléchir à ce que je ferai de ma carrière. J'ai appris plein de choses. C'était très bien de commencer par une entreprise. Puis une opportunité s'est présentée, comme c'est très souvent le cas. Avec un ami, on s'est dit « on a des idées, dans un Grand Groupe, on n'arrive pas toujours à les mettre en œuvre, car on a beaucoup trop de patrons ». Donc, pourquoi pas le faire ? C'était un challenge personnel qui a peut-être réveillé une fibre qu'on avait en nous, mais c'est arrivé un peu par hasard.

Le déclencheur, c'était qu'en fait, France Télécoms avait une politique volontariste d'accompagner les gens qui voulaient créer une entreprise (politique d'essaimage qui permet d'accompagner, en donnant du temps libéré aux entrepreneurs, à la création de leur projet). Le catalyseur, c'était plutôt par l'entreprise dans laquelle j'étais que par la formation.

Intervention de François POULET :

« J'ai fondé PHONATIS en mars 2000, donc au moment où la bulle internet s'écroulait complètement. Ceci ne nous a pas du tout gêné, paradoxalement, à trouver des fonds. J'ai créé PHONATIS alors que je n'étais pas encore sorti de l'Ecole. Cela faisait déjà un petit bout de temps que je songeais à créer une entreprise. J'ai participé à l'option Centrale Entrepreneur, j'ai rencontré beaucoup de personnes (certaines intéressantes, d'autres pas du tout). J'ai notamment croisé, grâce aux présentations croisées des Ecoles d'Ingénieurs (Centrale et ESCP), un potentiel associé, avec qui je me suis mis en concubinage pour créer PHONATIS. Toutes les structures étaient là, au cours de ma formation, pour m'apporter l'équipe, la rédaction du business plan, les financements (grâce aux Anciens), et pour me permettre de me lancer très rapidement.

Intervention d'Adel AMRI :

« L'idée de créer mon entreprise est venue au cours du temps. Ce qui est important, c'est que j'ai 11 ans d'expérience dans un grand groupe américain. Cela m'a énormément fait changer la perception de la création d'entreprise, car j'ai fréquenté un environnement qui a beaucoup l'esprit d'entreprendre. J'ai accumulé beaucoup d'expériences extrêmement intéressantes pour entreprendre, mais on s'est aperçu qu'on s'ennuyait dans les grandes corporations. Malgré notre super position (on avait des jobs extraordinaires, on voyageait en première classe, on fréquentait les meilleurs hôtels de Chicago), on s'est rendu compte qu'on pouvait faire quelque chose ensemble, et prendre notre destin en mains.

Cela nous est donc venu de façon évolutive. Le métier d'entreprendre aux USA est un métier très noble.

Intervention de Damien LEPOUTRE :

« J'ai fait l'AGRO, et je n'étais pas prédestiné à créer une entreprise, au niveau des études, puisque j'ai fait les « eaux et forêts » en tant que fonctionnaire. Je me suis vite rendu compte que j'étais le seul fonctionnaire au sein des Anciens.

Il y avait la passion de l'agriculture et du spatial. Donc, je suis allé aux USA pendant un an, à la Nasa, au service forestier, pour apprendre un peu ces technologies. J'ai ensuite travaillé à l'Administration Centrale, dans des projets informatiques pour l'agriculture. Puis, on m'a demandé de monter un laboratoire dans tout ce qui est traitements d'images satellites, cartographies, pour l'agriculture.

Au bout de 4 ans, je me suis rendu compte que j'avais un très bon soutien de la Direction (donc, ce n'est pas pour avoir de patron, que j'ai fait ma société). Vu ma spécialité, je me suis rendu compte que j'allais peu évoluer : J'étais responsable d'un labo (ça se passait très bien), mais qu'est-ce qui allait changer ?

A ce moment là, j'ai eu l'idée de créer ma société pour suivre ce que je faisais en tant que centre de recherches, parce qu'il y avait un besoin d'opérations, de gens qui puissent rendre des services de ce type. J'ai eu des rencontres avec un certain nombre de personnes qui m'ont aidé.

C'est un peu une passion, car c'était poursuivre dans le métier que j'avais toujours voulu faire.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« Avant de voir les effets positifs de l'appartenance à une Grande Ecole, on verra notamment que le prestige du diplôme, ça veut dire encore quelque chose en France ; De quelle façon vous vous en êtes servis, les uns et les autres. L'effet réseau : c'est vrai aussi que de pouvoir disposer de tout le club des Anciens, quand on appartient à une Grande Ecole, ça peut avoir une valeur. J'aimerais rebondir sur ce qu'à dit Monsieur AMRI concernant les bons salaires dans les Grands Groupes, parce que créer son entreprise, c'est tout de suite accepter de renoncer à un salaire tout à fait confortable de Manager de Grand Groupe.

Question à Geoffroy ROUX de BEZIEUX :

« Vous qui êtes passé par là, car quand on est Dirigeant chez LOREAL j'imagine qu'on n'est pas mal payé. De quelle façon, psychologiquement on accepte de renoncer à tout cela, sachant qu'en France les gens l'acceptent difficilement ?

« Psychologiquement, on l'accepte mal, mais c'est le prix à payer. J'avais une chance, c'est que ma femme travaillait et donc, c'est aussi un pari que l'on peut prendre aussi à deux.

Il y a une dimension psychologique pas tellement dans le salaire, car le salaire est clairement réduit de même que les avantages qui vont avec. Il y a une dimension psychologique plus importante dans l'entourage et le vécu social. La place dans la cité d'un Directeur de LOREAL n'est pas la même que la place dans la cité d'un Directeur de magasin de téléphonie. Il faut être capable de ressentir cette pression, et d'être suffisamment clair dans sa tête sur ce qu'on veut faire, ou est-ce qu'on veut aller, pour pouvoir résister à cela.

Le choix financier est purement un calcul d'actualisation. Il faut accepter d'en perdre au début pour pouvoir en gagner à la fin.

Intervention d'Adel AMRI :

« Ma définition du revenu est la somme d'un revenu financier et d'un revenu psychologique. Le revenu comporte donc deux composantes. Les gens négligent complètement la deuxième composante qui est une partie importante de la somme.

En fréquentant les grosses corporations, j'ai remarqué qu'il y a beaucoup de gens qui ont de bons revenus financiers, mais le revenu global n'est pas très bon à cause du revenu psychologique qui se dégrade au fil du temps.

Le revenu psychologique est la satisfaction de ce que l'on fait : savoir utiliser son temps correctement pour faire quelque chose dans sa vie.

Intervention de Loïc LE MEUR :

« Je pense que le revenu n'est pas le moteur, c'est la conséquence d'un succès. Quand j'ai démarré, je ne me payais pas. Il y a un esprit, en France, qui n'est pas bon pour la création d'entreprise, qui est lourd, c'est la jalousie. Quand j'ai créé, même mes copains d'HEC ont tout de suite dégagé cette espèce de jalousie ; J'ai eu au moins 50 personnes qui m'ont dit « tu vas te planter », pour toutes les raisons du monde, et cela continue maintenant.

Donc, le moteur ne peut pas être l'argent, ce n'est pas possible.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« S'agissant toujours de détention du capital, certains d'entre vous disaient qu'on hésite toujours à se lancer en France tant qu'on n'est pas certain d'avoir la majorité du capital, parce que derrière on a peur de se faire avoir, de perdre le contrôle des choses. Aux Etats-Unis, c'est un peu le contraire, on est relativement fier d'être devenu minoritaire, car ça veut dire qu'on a, par ailleurs, les moyens de son développement avec des actionnaires à ses côtés. Qu'est-ce que vous avez envie de dire sur la place du créateur au capital de sa jeune entreprise ? »

Intervention de Damien LEPOUTRE :

« On soulignait au début les atouts des Grandes Ecoles. Il y a un effet pervers : on nous apprend qu'on doit savoir tout faire. C'est à ce niveau là que ça pose problème. Quand on dit qu'aux Etats-Unis, c'est plus facile de faire une entreprise qu'en France, c'est faux. La seule différence, c'est qu'en France, on crée sa société tout seul, parce qu'on essaie de tout faire tout seul, plutôt que d'aller chercher une société spécialisée qui va vous la faire. Je défie quiconque d'essayer de faire une société aux Etats-Unis sans passer par un avocat.

Aux Etats-Unis, on va naturellement s'adresser aux spécialistes : chacun reste dans son métier, alors qu'en France on essaie de tout faire. Les Grandes Ecoles ne nous aident pas là-dessus.

Donc, après qu'on ait créé sa société, on a très peur que des financiers prennent le contrôle, qu'un industriel ou un commercial prenne le contrôle. Donc, on se dit qu'il faut tout maîtriser pour réussir.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« Revenons sur le capital, à ce qui peut aider le diplômé à prendre son envol au démarrage. Je parlais tout à l'heure du prestige du diplôme, quand il faut aller chercher des fonds, quand il faut convaincre son banquier qu'on a un bon projet en mains. Le fait de dire qu'on sort d'une Grande Ecole a-t-il un impact positif réel, aujourd'hui ?

Intervention de Damien LEPOUTRE :

« Il est clair qu'en France le prestige du diplôme est totalement intact. Quand on va lever des fonds, il est important de dresser le pédigré des fondateurs en demandant de quelle Ecole ils viennent. Ce n'est pas une mauvaise chose, en ce sens où ce qui fait la force de ce qu'on apprend dans ces Ecoles, c'est qu'on apprend à résoudre plein de problèmes de façon très rapide. Quand on crée une entreprise, on est confronté à des dizaines de décisions par jour. On a quand même un avantage de part tout ce qu'on nous a appris. On ne nous a pas appris à être entrepreneur, on nous a appris à être des machines à travailler. C'est cela que les gens valorisent le plus, après ils valorisent aussi l'effet réseau qui est très utile (on sait qu'on peut ouvrir un annuaire pour demander à des gens de vous avoir des rendez-vous chez des prospects potentiels). C'est loin d'être négligeable par rapport à ceux qui n'ont pas d'annuaire.

Intervention de Loïc LE MEUR :

« Je n'ai jamais pris mon annuaire HEC, pour appeler un Ancien que je ne connais pas et lui demandé de m'aider. Par contre, cela se joue de manière indirecte, c'est-à-dire que ça se sait. La première personne qui m'a fait confiance, c'est sur le campus d'HEC. Ensuite, c'est à double tranchant, car si vous les décevez, c'est tout le réseau qui est au courant.

Intervention de Geoffroy ROUX de BEZIEUX :

« Il y a un petit plus, une petite crédibilité supplémentaire, surtout si en face il y a quelqu'un du même réseau. Le réseau fonctionne par modèles : cela encourage de se dire qu'il y a des gens qui ont fait la même chose et qui on réussit.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« Le réseau a un impact sur le monde bancaire, qui continue aujourd'hui à être favorablement impressionné par le fait d'avoir des diplômés de telle ou telle Grande Ecole. C'est au démarrage que c'est important.

Intervention de Geoffroy ROUX de BEZIEUX :

« A 40 ans, on vient vous chercher, ou on vous juge sur ce que vous avez fait depuis 20 ans. Quand vous sortez de l'Ecole, effectivement, c'est assez logique que l'on vous juge sur ce que vous avez fait, à savoir, avoir réussi un concours.

Intervention de Loïc LE MEUR :

« J'aimerais préciser que la dernière chose à faire, pour un jeune diplômé, à mon avis, c'est d'aller voir une banque pour un prêt. Quand vous dites financement auprès de banques, diplôme ou pas diplôme, les banques ne prêtent pas aux entrepreneurs. L'entrepreneur est l'investissement le plus risqué qui existe : s'il se plante 9 fois sur 10, ce n'est pas le métier de la banque que d'investir. Par contre, c'est de capital d'amorçage, de Business Angels, et d'investisseurs qui manquent cruellement en France.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« Au tout départ, avez-vous quand même l'impression que la Maison dont vous sortiez vous a servi par rapport aux investisseurs en capital ?

Intervention de Loïc LE MEUR :

« J'ai détourné 10.000 € que la Bred m'a prêté pour financer mes études, que j'ai mis dans mon entreprise. La même Bred ne me les aurait pas prêtés pour créer mon entreprise. Toutes les grandes banques françaises ont des activités « investissements - capital risques », c'est juste pas les mêmes interlocuteurs.

Sur ce que vous disiez, le meilleur investissement que j'ai trouvé au début, ce sont mes clients. Il est plus facile d'aller chercher de l'argent chez un client que chez un investisseur, et quand le client est content de vous, il va parler de vous !

Intervention de Geoffroy ROUX de BEZIEUX :

« Dans toute entreprise que vous créez, en face de vous, vous avez des interlocuteurs de Grands Groupes qui vont être soit des fournisseurs, soit des clients. Ils peuvent vous aider ou ne pas vous aider, c'est-à-dire que l'interlocuteur qui se dit « est-ce que je vais confier un budget de création, ou une licence pour vendre un produit », c'est un chef de produit ou un commercial. C'est soit quelqu'un qui est un peu « risktaker » ou quelqu'un qui est au contraire « riskadvers ». C'est très souvent la différence entre le succès et l'échec. Celui qui

est « risktaker » a une espèce de sympathie naturelle pour le phénomène « création d'entreprise » et il va vous aider en vous payant plus tôt s'il est client, en vous laissant des délais de paiement s'il est fournisseur, en faisant un petit peu plus que ce qu'il ferait pour une société plus ancienne.

Question à François POULET :

« Vous qui êtes passé aussi par cet épisode de la levée de fonds, quel souvenir en gardez-vous ? »

« Je suis passé par deux épisodes de levée de fonds. Le premier, au démarrage : c'était de l'apport de business angels. D'ailleurs, sans le réseau de Centrale, je n'aurais pas trouvé de financement. Ce business angels nous a trouvé sympathiques et c'était plutôt de l'investissement affectif. Il n'était pas là pour faire un coup, mais plutôt parce qu'il avait envie de nous suivre un petit peu. Le deuxième investissement : dans le cadre d'un rachat de société, le contact a été plus formel, mais très simplifié par le diplôme, dans la mesure où il voyait une équipe avec des diplômes de Grandes Ecoles, et en même temps complémentaires.

Question à François LEMARCHAND :

« Quelle a été votre expérience des investisseurs en capital ? Ils sont venus plus tardivement dans le développement de vos affaires ? »

« Je n'en ai jamais eu besoin. Dans une entreprise, il y a du risque, mais aussi beaucoup de rêves et beaucoup de plaisirs. Si l'entrepreneur garde tout le rêve pour lui, et laisse au banquier tout ce qui est risque, il ne risque pas d'avoir beaucoup de fonds. Toute l'histoire est de faire partager ses rêves et ses passions à quelqu'un. J'ai eu beaucoup de chances au départ de ma première entreprise, d'avoir eu quelqu'un qui a partagé ma passion et qui m'a financé 99,9 % de mes besoins financiers, en me laissant 99,9 % du capital.

C'est aussi un mariage entre l'entreprise et le financier. Il ne faut pas que l'entrepreneur garde tout pour lui

Question à Christophe MATHEY :

« Vous disiez également qu'il y a peut-être un effet pervers à fonctionner en réseau. On va avoir tendance à s'associer plutôt avec quelqu'un de sa propre école, alors qu'il est peut-être plus favorable d'avoir une mixité des compétences des deux managers. »

« On nous a toujours dit qu'on était les meilleurs pendant tout notre cursus. Quand on se dit qu'on va créer notre entreprise, on sait que c'est un challenge, mais on se dit qu'on va y

arriver (avant de comprendre qu'on n'a pas forcément tous les atouts dans la manche, qu'il y a des domaines où on n'est pas compétent, et qu'on va prendre beaucoup trop de temps à les apprendre). On peut apprendre en marchant mais si on trébuche trop souvent, on ne va pas jusqu'au bout. On n'est donc pas aidé par le contexte culturel pour se remettre en question. Il est vrai qu'une des choses qui m'a manquée dans mon cursus, c'est d'avoir cette ouverture de l'esprit. C'est donc tardivement qu'on a décidé de s'adjoindre les services d'autres personnes.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« C'est vrai qu'on parle beaucoup des créateurs en binôme, la notion d'équipe a quand même fait son chemin, même si l'on sait que l'aventure du créateur est une aventure solitaire parce qu'on dit souvent « il faut un chef, et il n'en faut qu'un ! ».

Sur cette notion de partage du pouvoir pour les deux ou trois personnes qui sont aux commandes, ou sur le fait d'être au contraire seul à assumer les responsabilités, est-ce que vous avez un témoignage à donner ?

Loïc, vous, par exemple, quand vous recréer une activité, vous allez systématiquement le faire seul, parce que c'est vous qui avez l'idée, ou bien est-ce que vous avez identifié dans vos précédentes activités des compétences dont vous vous dites « je vais m'en resservir dans le cadre de la création d'une nouvelle activité » ?

Question à Loïc LE MEUR :

« J'associe le plus l'équipe dirigeante au capital, soit dans le capital, soit en stock options. Cela me paraît très important. Le capital partagé en deux me paraît très dangereux et totalement exclu. J'ai essayé une fois et ça a été une catastrophe.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« La plus jeune génération, comment est-ce que vous avez progressé dans votre développement ? Est-ce que le fait de vous développer vous a obligé à vous entourer d'un ou deux managers clés à vos côtés ? Comment se redistribue le pouvoir, chemin faisant ?

« Le pouvoir en solitaire est très dangereux, car il y a toujours des hauts et des bas. Il est très important d'être plusieurs, car on peut compenser les périodes de faiblesses de l'un par les périodes de forces de l'autre. Mais effectivement, il faut bien qu'il y ait un patron, sinon c'est le bazar.

Après, il faut avoir la clairvoyance, et c'est ce qui est difficile quand on crée son entreprise, quand on a la passion. Quand on a la passion, on est capable de convaincre n'importe qui, même les financiers. Le plus dur est de prendre du recul, et c'est en cela que les associations d'entrepreneurs, ou les associations des anciens, font que l'on prend beaucoup de recul et qu'on accepte de partager le pouvoir, le capital. Il est important de prendre conscience de ses propres faiblesses.

Intervention de Damien LEPOUTRE :

« Effectivement, la solitude est un problème pour quelqu'un qui crée une société. Quand on travaille dans des grands groupes au début, on a une émulation intellectuelle, on est avec des collègues avec qui on échange toute la journée. Pour un cadre, c'est 70 % de son travail. Quand on va créer son entreprise, on va se retrouver tout seul, car dans une TPE, on ne peut pas avoir 4 cadres autour de soi. C'est quelque chose qui est très dur à prendre. C'est l'élément qui m'a fait hésiter, plus que les risques financiers ou autres, de me dire « je vais me retrouver tout seul ». Il faut donc savoir s'entourer, car ce n'est pas simplement le fait de savoir que c'est difficile d'être seul et de ne pas pouvoir échanger. Il faut s'entourer de conseils qui, régulièrement, nous font prendre du recul, nous aident à voir les problèmes.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« Vous parliez ce matin de la formation à 20 ans. Autre grand sujet : Quelle formation quand on a 35, 40 ans, qu'on fait partie d'une Grande Ecole ? C'est un peu la question de continuer à apprendre en avançant. On voit qu'aujourd'hui les Grandes Ecoles sont évidemment outillées pour accompagner cette formation continue. Les uns et les autres, quelle a été votre expérience ? Quel est l'apport d'une Grande Ecole de ces circuits d'informations, de ces modules de formations ?

Intervention de Geoffroy ROUX de BEZIEUX :

« Ma formation a été l'ESSEC d'abord, mais où j'étais un peu jeune et sans expérience pour en bénéficier pleinement, et puis derrière, LOREAL. Le scénario idéal s'est de pouvoir apprendre avec l'argent des autres. Je n'ai donc pas eu le sentiment d'avoir besoin de refaire un module de formation. Ca dépend un peu du parcours.

Intervention de François POULET :

« En ce qui me concerne, ça fait partie des possibilités de compléter ma formation d'ingénieur scientifique avec une formation marketing en management ou un peu plus orientée commerciale. Personnellement, je n'ai pas voulu attendre une ou deux années supplémentaires avant de créer ma société. Je ne pensais pas avoir les compétences commerciales, marketing, nécessaires, requises pour que mon projet réussisse. Donc je suis allé les chercher ailleurs, justement en créant une équipe mixte entre des ingénieurs et des commerciaux. C'est comme ça, non seulement, que mon projet a réussi, mais aussi que j'absorbe une partie de la formation de mes associés.

Intervention de Damien LEPOUTRE :

« Quand j'ai créé ma société, au bout de deux ans, je me suis dit qu'il me manquait des choses. Heureusement, il y a de quoi faire actuellement, donc j'ai fait une autre formation vraiment indispensable pour moi.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« Une dernière question avant de laisser la parole à la salle. On a évoqué rapidement la peur de l'échec, et la façon dont les mentalités avaient pu évoluer par rapport à l'échec. Il est vrai que cela reste un frein psychologique en France, c'est-à-dire que les gens sont encore très marqués par cette peur de l'échec. Est-ce qu'au niveau d'une Grande Ecole, les mentalités ont évolué plus rapidement ?

« Je ne pense pas du tout que le fait d'avoir un diplôme soit différent quand on subit l'échec.

« Dans le diplôme, il y a un petit peu une notion d'amortisseur de l'échec. Je pense qu'en sortant de l'Ecole ou après un ou deux ans, on peut assez facilement reprendre une carrière traditionnelle. C'est un argument important au moment du rebond. Aujourd'hui, quand on a subi un échec, recommencer me paraît extrêmement difficile. Alors que ce sont ceux qui ont échoué plusieurs fois, qui sont les plus convaincants aux yeux des investisseurs.

« L'échec est beaucoup moins accepté qu'aux Etats-Unis. Les échecs permettent également d'apprendre autant que dans une création. C'est l'image de l'entrepreneur en France, qui me paraît à améliorer. Il y a une vraie prise de conscience à faire, en France, sur le rôle de l'entrepreneur dans la société (la majorité des créations d'emplois viennent des TPE et PME, pas des Grands Groupes). Aujourd'hui, en France, si l'entrepreneur se plante, on se fiche de lui, s'il crée on est jaloux, s'il réussit financièrement on est un peu jaloux aussi. J'aimerais bien que cela change, qu'il y ait une grande campagne nationale sur le rôle de l'entrepreneur

et des relais qui sont là pour l'entourer dans la phase difficile de la création. Mais aujourd'hui, personne ne prend la parole, ou alors c'est nous qui la prenons, et on est assez isolé pour dire qu'il faut créer des emplois.

Intervention de Marc CHAMOREL :

« Il est vrai qu'on attend des pouvoirs publics un cadre qui soit plus favorable aux créateurs d'entreprises. C'est vrai qu'il y a la Loi DUTREIL qui se met en place, mais les mesures ne vont certainement pas aussi loin qu'elles devraient aller. »

Intervention d'Adel AMRI :

« Il y a un sujet extrêmement important qui n'a pas été évoqué lors de cette table ronde. On a parlé des problèmes rencontrés par la génération précédente des entrepreneurs, mais le monde a changé. Maintenant, il y a des structures fabuleuses qui se sont mises en place, les structures d'incubation. Ces structures servent à amortir le choc d'aller en solitaire, de gérer le risque. Les incubateurs permettent d'avoir une infrastructure logistique, ce qui n'est pas négligeable pour des petites structures qui n'ont pas de moyens importants. D'autres services sont offerts, sous forme de conseils gratuits.

Pour conclure Marc CHAMOREL rappelle que la création d'entreprise doit être génératrice pour les chefs d'entreprises. Il y a les tracasseries, les difficultés, mais il y a aussi le plaisir que doit prendre le créateur d'entreprise.

LA CREATION D'ENTREPRISE VUE PAR LES GRANDES ECOLES

Synthèse et conclusion

Intervention de Maurice MEYARA :

« Monsieur Le Président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, Madame La Présidente Honoraire du Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables, et Membre du Conseil National de la Création d'Entreprise, Maître, Chers Amis, Mesdames et Messieurs les partenaires, Mesdames et Messieurs, merci d'être là.

Ce matin, l'Association RE-CREER a souhaité prendre comme thème « la création d'entreprise vue par les Grandes Ecoles ». Il n'y a pas que les élèves des Grandes Ecoles, bien sûr, qui créent des entreprises. Les chiffres pour 2003 sont très bons, puisqu'il y a eu 167.000 créations d'entreprises (+ 10 %, et + 14 % sur les 4 derniers mois), donc une accélération du rythme des créations d'entreprises. Je pense qu'il faut s'en féliciter.

Nous avons, dans une première table ronde, donné la parole aux enseignants. Ils nous ont parlé de l'esprit d'entreprise, de la créativité, de l'innovation, la notion de risques, le rêve, le plaisir. Dans une deuxième table ronde, nous avons donné la parole aux chefs d'entreprises. L'indépendance, l'épanouissement, le plaisir et le rêve là aussi ont été largement développés.

Maintenant, nous souhaitons donner la parole aux Conseils d'entreprises, à savoir experts-comptables et avocats. On a peu parlé, durant les deux tables rondes d'une saine gestion. Les conseils d'entreprises sont là aussi pour être des accompagnateurs du chef d'entreprise. Dans un premier temps, je souhaiterais donner la parole à Madame Agnès BRICARD, qui est Présidente Honoraire du Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables et Membre du CNCE.

Intervention d'Agnès BRICARD :

« Merci Maurice MEYARA. Je constate, en conclusion, qu'il faut attirer notre attention sur deux profils différents : il y a le profil du créateur pur et dur, et il y a le profil du repreneur. C'est vrai que dans la formation, quand j'ai entendu les différents directeurs des Ecoles, je n'ai pas trouvé qu'il y avait de formation ciblée. Je trouve, pour autant, qu'en France, il y a un marché de 500.000 entreprises, nous dit-on auprès des Pouvoirs Publics, qui doivent se transmettre dès l'année prochaine. Est-ce qu'on a une génération qui s'y prête ? Pour autant, je ne trouve pas qu'on distingue assez le profil du créateur repreneur.

Je trouve que le créateur a plutôt tendance, dans ce qu'on peut lire, d'avoir un bac -2, -6 ou même -10, et j'en suis ravie. On constate de plus en plus que le repreneur doit avoir un bac +4, +6, +8. Pourquoi ?

On a beaucoup parlé des qualités, la motivation, les compétences, l'innovation. Je pense aussi, que dans la reprise d'entreprise, il faut insister beaucoup sur les spécificités de la reprise. C'est-à-dire sur cette analyse critique même de l'entreprise qu'on va reprendre et surtout, on le verra tout à l'heure avec Maître PEYARAMAURE, sur les spécificités autres que le diagnostic, qui s'appellent les analyses de contrats et les clauses spécifiques.

Nous, en tant qu'experts-comptables, on a capitalisé en tant que telle sur ces reprises d'entreprises, avec les avocats de même qu'avec les notaires. On a dit qu'il est intéressant de porter vers vous, sur une base documentaire en ligne, des outils réactifs. C'est vrai qu'on a pensé aux ingénieurs, et aux différentes Grandes Ecoles. Pourquoi ? Parce qu'il nous semble utile de vous dire que, dans le cadre des Pouvoirs Publics, il y a eu des subventions qui ont été données. Donc, on a fait en sorte de créer des bases de données, dont une qui s'appelle « entrepriseprevention.com ». C'est la culture de la modernité que de dire « il est vrai qu'aujourd'hui on doit anticiper les risques et les maîtriser, de même qu'on parle de développement durable, de la gouvernance d'entreprise avec la séparation des fonctions, de l'internet et du commerce électronique avec l'écoute réelle du client à travers le commerce électronique ».

Je pense que, réellement pour les Directeurs que j'ai entendus, ¼ de spécificités sur les reprises d'entreprises m'irait bien, avec l'analyse spécifique des clauses des contrats, ¼ sur la gestion (il n'est pas normal qu'on continue à voir qu'au moment où ils déposent leur bilan, 9 chefs d'entreprises sur 10 ne connaissent pas leur point mort et encore moins le suivi de leur point mort). Cela me paraît essentiel, de même que de faire le distinguo entre l'exploitation et la trésorerie. Pour terminer, c'est vrai qu'ensuite il y a ¼ sur l'évaluation de l'entreprise (qu'est-ce que je vaudrais aujourd'hui, qu'est-ce que je valais hier, qu'est-ce que je vaudrai

demain ?). Il me paraît essentiel de revenir à des idées fortes de base qu'est de dire « vendons quand c'est au plus haut »). C'est dans les Grandes Ecoles qu'il faut reprendre cette culture que l'on a oubliée. Puis ¼ sur la prévention.

Le deuxième point sur lequel j'attire votre attention, c'est de dire que capitaliser sur ses échecs, c'est une très bonne chose. Il faut aussi apprendre à travailler ensemble dans ce que j'appelle une thérapeutique de groupe. RE-CREER le fait très bien. Quand l'Association RE-CREER est venue voir les Experts-Comptables, on a su faire des synergies. Il me semble qu'il faut faire, avec ces synergies, des choses en commun.

Dans les initiatives, les Premiers Etats Généraux des évaluations sont organisés par les Experts-Comptables, avec les Avocats, les Notaires et la Compagnie des Conseils des Experts Financiers. Ces évaluations sont aussi essentielles pour les ingénieurs. Il faut savoir évaluer rapidement, ce que signifie la valeur d'une entreprise.

En troisième point, j'aimerais vous dire que les professions libérales vous accompagnent à travers les « Mercredis de la Création ». Avec les Avocats, on a décidé que les jeunes parlaient aux jeunes. Donc, le Club de jeunes Experts-Comptables et le Syndicat des Jeunes Avocats ont décidé de faire les « Mercredis de la Création », afin de faire en sorte que, tous les mercredis, vous ayez, à la Maison des Avocats, la possibilité de venir avec vos dossiers, et entendre de la part des professions libérales une capitalisation de leurs pratiques professionnelles. Je crois que chacun apporte avec ses pratiques.

Il y a aussi les « Jeudis de la Prévention » qui se tiennent au sein de chaque Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables. Ce qui veut bien dire qu'il faut aussi bien être accompagné pour la création que pour la reprise, mais également anticiper les risques et les maîtriser. Les « Jeudis de la Prévention » sont essentiels, n'hésitez pas à venir.

Plus concrètement, il ne manque donc pas d'initiatives. Quand on regarde la Loi de Finances, on s'aperçoit que la fameuse Société Unipersonnelle d'Investissements Risques, qui est justement réservée aux Business Angels, est utile aujourd'hui en France. Il y a un cadeau fiscal sur cette SUIR, de même qu'il y a des cadeaux fiscaux sur le crédit d'impôt recherche, cette année. On a également la jeune entreprise innovante qui est favorisée, si ce n'est qu'elle a un défaut, c'est qu'elle ne joue pas pour les reprises. »

Intervention de Maurice MEYARA :

« Merci Madame Le Président. Lors de la première table ronde, Madame LOCHMANN avait attiré l'attention sur la prise en compte de la dimension juridique par le chef d'entreprise. Maître PEYRAMAURE, pourriez-vous nous dire quel est votre sentiment à ce propos ?

Intervention de Philippe PEYRAMAURE :

« Je vais essayer, mais je voudrais vous faire part d'une préoccupation optimiste, en partant d'abord du constat que j'ai fait au long de cette matinée, en écoutant à la fois les formateurs et les chefs d'entreprises. Il me semble que j'ai perçu une espèce de décalage entre les besoins de notre pays, en matière de création, et la réalité de la création d'entreprise.

Tout d'abord, il me paraît que ce décalage est inévitable. Au niveau de la formation de base, les Ecoles ne peuvent pas former des entrepreneurs. Elles peuvent former des gestionnaires, mais ensuite, il faut un accompagnement. Ce décalage est aussi réductible. J'ai beaucoup apprécié les efforts qui sont faits dans les Grandes Ecoles pour sensibiliser les élèves et les anciens à la création d'entreprise. Nous aurions tenu ce colloque il y a une douzaine d'années, nous aurions obtenu un constat un peu moins positif. Sans doute, ce décalage n'est pas supprimable, car l'environnement, une certaine mentalité individuelle, ne facilite pas la création d'entreprise, la vie de l'entrepreneur. Il y a encore un certain nombre de charges négatives au fait d'être entrepreneur, car, derrière entrepreneur, il y a patron, derrière patron, il y a recherche du profit (dans beaucoup de couches de la population, l'entrepreneur est quelqu'un qui exploite ses salariés pour s'enrichir). Il y a donc encore beaucoup à faire pour rattraper ce décalage.

Ensuite, le témoignage du juriste est un témoignage de modestie, car j'ai peu entendu parler de droit ce matin. En France, les chefs d'entreprises sont peu sensibles à la culture juridique. C'est vrai que c'est sans doute un inconvénient au niveau de la création d'entreprise, car ils peuvent faire des erreurs. C'est un inconvénient plus tard, car les erreurs peuvent leur coûter cher. Au fond, il faut peut-être l'excuser, car quand on a un projet de création d'entreprise, il vaut mieux ne pas trop se poser de problèmes juridiques. Le droit n'est qu'une science d'accompagnement, et non pas une science de création. Trop se préoccuper des problèmes juridiques peut être quelque chose de déstabilisateur. Si on donnait aux créateurs les règles du jeu juridique dans lesquelles ils vont fonctionner, avec tous les risques qui sont les leurs, cela serait de nature à le décourager. Peut-être vaut-il mieux que la culture juridique des créateurs d'entreprises ne soit pas trop approfondie.

Ce qui est plus préoccupant, c'est que cela peut perdurer. L'absence de cette culture, ou la sous-estimation de ces impacts, peut coûter très cher. Cette espèce de réticence du chef d'entreprise français, cette autolimitation à se préoccuper des aspects juridiques, peut se comprendre parce qu'il ne peut pas tout faire, mais elle devient dangereuse lorsqu'il ne l'intègre pas suffisamment dans son management.

Trop souvent le chef d'entreprise considère le juriste, et notamment l'avocat, comme l'homme de la pathologie, qui n'est représenté que dans sa robe noire, dans les prétoires, quand ça va mal. Le juriste est d'abord un organisateur. C'est celui qui va aider le chef d'entreprise à s'organiser, à sécuriser ses partenaires, ses clients et ses fournisseurs et donc à sécuriser le développement de l'entreprise.

Quand on parle de problème juridique, on oublie souvent l'aspect collectif. Le problème n'est plus, à ce moment-là, le problème du chef d'entreprise et de son appropriation d'une certaine culture juridique, le problème c'est l'environnement juridique que lui donne la Nation. La création d'entreprise ou la reprise d'entreprise, ce n'est pas simplement le problème aujourd'hui d'essayer d'amener un remède social au chômage des cadres. C'est beaucoup plus profond : il crée un environnement qui permet le développement des entreprises (possibilité de se développer sans trop de contrainte, souplesse nécessaire à la gestion de la crise, capacités de se développer sur le plan international).

Intervention de Maurice MEYARA :

« Maître, merci. Monsieur Le Président, vous êtes à l'origine de la création des CIP (Centres d'Information et de Prévention). On sait que la prévention des difficultés d'entreprises, c'est dès la création de l'entreprise. Pourriez-vous nous dire, dans le cursus de formation des Experts-Comptables, s'il y a une approche de la réalité du chef d'entreprise ? Pourriez-vous également nous parler du rôle d'accompagnateur, du rôle de conseil de l'Expert-Comptable ?

Intervention de William NAHUM :

« Merci de me permettre de prendre la parole. A la première question, je réponds oui, il y a dans le cursus de formation des Experts-Comptables, une approche de la réalité du chef d'entreprise.

Je vais concentrer mon intervention sur une observation macro-économique qui relève plutôt de la réflexion que chacun d'entre vous a eue ce matin, sur la culture en France, et en particulier sur la promotion d'image du chef d'entreprise.

Je voulais parler du projet de la profession d'Expert-Comptable, qui me tient beaucoup à cœur, car il correspond tout à fait au sujet débattu aujourd'hui. En deux mots, quelques indications particulières. Je voudrais faire, pour une meilleure compréhension, une comparaison entre la profession française d'experts-comptables et l'organisation britannique d'à peu près la même profession. En France, il y a environ 2,5 millions d'entreprises et le Gouvernement commence à réussir à faire qu'on crée plus d'entreprises, sauf que

malheureusement, il s'en détruit beaucoup. En Grande Bretagne, il y a 3,5 millions d'entreprises, et la profession d'expert-comptable est beaucoup plus large qu'en France. La Grande Bretagne est considérée comme une culture financière importante, il y a 6 instituts qui regroupent 340.000 membres (dont 65.000 à l'étranger). En France, nous avons 17.000 professionnels (dont 10 à l'étranger). Y a-t-il une relation entre l'importance de l'Industrie, de la Finance, de l'Audit, de la Gestion et de la Comptabilité en Grande Bretagne, et le dynamisme des entreprises britanniques, vu que la culture britannique est beaucoup plus réceptive à l'entrepreneuriat ? J'en suis convaincu. Donc, le projet que nous avons, c'est de rassembler autour de l'Ordre des Experts-Comptables, les personnes qui travaillent dans la finance, l'audit, la comptabilité ou la gestion, que ce soit à titre libéral (ce qui existe déjà car c'est obligatoire), mais aussi en tant que salarié d'entreprise, en tant que fonctionnaire, en tant qu'universitaire. Ainsi, on pourra rassembler une grande quantité de personnes, et de ce fait créer de la valeur, par le simple fait de ce rassemblement (plus de communications, plus de recherches, plus d'échanges, plus d'opérations). L'existence d'une famille rassemblée serait, à mon avis, très utile. Cela pourrait se faire de la manière suivante : en plus des experts-comptables libéraux, on pourrait créer une famille des membres associés qui accueillerait, non seulement, les personnes qui sont experts-comptables diplômés, dans l'entreprise, dans l'université ou dans l'administration, mais aussi toute personne ayant un diplôme équivalent ou comparable, ou même pas de diplôme mais de l'expérience, et qui occupe une fonction dans l'un de ces métiers. L'Expert-Comptable est probablement un diffuseur d'informations, un levier d'informations, qui peut relayer le message des chefs d'entreprises.

Je n'ai pas tout à fait répondu aux questions, mais j'ai pensé que c'était plus dans la tonalité de ce que j'ai entendu avant, que de répondre de cette manière-là.

Je vous remercie.

Intervention de Maurice MEYARA :

« Mesdames et Messieurs, je voulais vous remercier d'être là, d'être présents. Hervé LECESNE s'associe à moi, bien évidemment.

Pour ceux qui sont là cet après-midi, le colloque reprend à 14 heures 30 sur le thème « Le rebond du Chef d'entreprise en France, en Europe et aux Etats-Unis ». C'est une autre problématique liée à ce que nous avons dit ce matin, avec des intervenants de grande qualité.

***LE REBOND DU CHEF D'ENTREPRISE EN FRANCE, EN EUROPE
ET AUX ETATS-UNIS***

Introduction

Intervention de Hervé LECESNE :

« Mesdames, Messieurs, bonjour. Ce matin, nous avons beaucoup travaillé sur la création d'entreprise, en particulier en partant des problèmes rencontrés par les Grandes Ecoles pour essayer de susciter l'esprit de la création d'entreprise. Le débat des responsables d'Ecoles et des chefs d'entreprises issus des Grandes Ecoles était tout à fait passionnant.

Cet après-midi, nous allons continuer sur un tout autre sujet, celui du rebond. Vous savez qu'à l'Association RE-CREER, un de nos objectifs est d'essayer de faire que les conditions de rebond soient les plus favorables possibles pour les entrepreneurs qui ont connu l'échec et qui veulent, malgré tout, recréer. Nous avons programmé deux tables rondes :

- Une première table ronde sur l'analyse comparée des procédures collectives dans différents pays, en particulier en Europe et aux Etats-Unis,
- Une deuxième table ronde de témoignages de chefs d'entreprises, qui viendra illustrer cette analyse.

Je voudrais, tout de suite, donner la parole à Jean-Claude BEAUJOUR, qui est avocat au Barreau de Paris, Maître de Conférence à l'ENA et Professeur au NBA de Philadelphie. Il va donc lancer quelques idées, quelques pistes de réflexion pour introduire la première table ronde.

Intervention de Jean-Claude BEAUJOUR :

« Merci Monsieur LECESNE. Il nous est proposé, cet après-midi, de nous pencher sur le rebond du chef d'entreprise en France, en Europe et aux Etats-Unis. Avant d'aller plus loin sur le problème des procédures collectives, je souhaite faire deux ou trois observations très courtes :

- En repartant du sujet, le chef d'entreprise qui rebondit est par définition celui qui a connu une panne, des difficultés dans la réalisation d'un projet commercial ; c'est celui qui a dû, et qui souhaite, surmonter une contrariété dans la mise en œuvre d'un projet commercial. Mais, le chef d'entreprise qui rebondit, c'est celui qui, surtout, a le désir de rebondir, encore faut-il qu'il en ait les moyens. Nous verrons, au cours de cet après-midi, que les concepteurs de cette manifestation ont souhaité aborder cette problématique sous un angle comparatif, en terme de positionnement régional (Etats-Unis, Europe, France), un peu comme si, ici ou là, on n'avait pas la même façon de rebondir. On verra comme tout cela s'imbrique juridiquement.
- Le deuxième angle sous lequel le rebond va être analysé, est celui du droit de la faillite. C'est la situation dans laquelle on se retrouve lorsque l'on ne peut plus financer son activité. S'agissant de l'aspect comparatif, le rebond n'est pas vécu partout de la même manière. Il faut, en effet, rappeler que dans le cas de la France, et ce qui est intéressant c'est de voir comment cela se passe en France et à l'Etranger, il n'y a pas si longtemps, la faillite était vue comme un acte quasi-criminel, puisqu'on perdait ses droits civiques, privé du droit de gérer, le tout accompagné souvent de sanctions pénales assez lourdes. L'idée était la suivante : le comportement du faillit conduisait à un trouble à l'Ordre Public, puisque ce comportement portait atteinte au droit des créanciers. Aujourd'hui, parce qu'on a bien pris conscience que l'entreprise est un instrument majeur du développement économique, de la stabilité sociale, et qu'il est indispensable de favoriser l'esprit d'entreprise et avec elle comme corollaire, de ménager, d'organiser la prise des risques financiers. L'esprit d'entreprise et l'acceptation de cette prise de risques ne se décrètent pas, ils résultent d'un environnement qui doit être créé. Par contre, le chef d'entreprise qui connaît des difficultés ne doit pas être nécessairement assimilé à un mauvais gestionnaire ou à un quasi-délinquant, afin de favoriser le dispositif qui doit accompagner, nécessairement, la gestion de la difficulté. A ce sujet, l'avant-projet de Loi sur les faillites considérant que l'entreprise en redressement amiable est celle qui a besoin de trésorerie, a permis d'avancer sur cette idée, puisqu'il faut, désormais, attirer des créanciers par des avantages qui semblent aller dans le bon sens. Il faut réorganiser l'accompagnement du chef d'entreprise en difficulté.

Avant d'en terminer, je souhaite préciser que le rebond du chef d'entreprise ne doit pas seulement jouer au seul moment du redressement judiciaire. C'est dès les premiers signes que celui-ci doit savoir et pouvoir rebondir. Le rebond, ce n'est pas seulement une fois que la

liquidation est prononcée, une fois que tout est terminé. Le rebond du chef d'entreprise doit l'être dès les premiers signes d'essoufflement et d'affaiblissement de l'activité de l'entreprise. Pour cela, nous sommes conduits à souligner qu'il y a une petite différence culturelle : l'entrepreneur français a, peut-être, trop le réflexe de se replier sur lui-même, avec la tendance de vouloir tout traiter lui-même. C'est encore plus vrai lorsqu'on crée une petite entreprise. Les américains, à l'inverse, ont tendance à faire instinctivement appel à des experts (juristes, financiers, ...). Ils acceptent de payer pour avoir le concours de l'expert.

En outre, le rebond du dirigeant aux Etats-Unis est beaucoup plus le redémarrage de toute une équipe, ce qui veut dire que, souvent, les principaux salariés, ou les principaux acteurs de l'entreprise, sont fréquemment associés à la démarche de l'entreprise. Dans la position française, on a souvent eu le sentiment que le dirigeant est laissé à son propre sort. C'est le double isolement dans l'adversité du dirigeant de la PME, dans le système français.

Notre travail d'avocats est d'accompagner nos clients dans leur développement. Les aider à rebondir, en leur faisant bénéficier de la diversité de nos expériences tant en France qu'à l'Etranger. Il n'est pas inutile de rappeler que nous sommes aussi entrepreneurs, car nos cabinets sont aussi des entreprises. Nous pouvons faire bénéficier à nos clients de ce côté acteur et spectateur dans ce cadre-là. Encore faut-il que tous ceux qui sont concernés en période de difficultés aient le réflexe, de plus en plus, à consulter, à s'entourer plus systématiquement, et non plus lorsqu'il est déjà presque trop tard.

Je laisse la parole à l'ensemble des intervenants qui nous expliqueront à quels moments on peut intervenir, pourquoi et comment le droit intervient, qu'est-ce qu'il convient de faire concrètement ?

***LE REBOND DU CHEF D'ENTREPRISE EN FRANCE, EN EUROPE
ET AUX ETATS-UNIS***

**TABLE RONDE : « Analyses comparées des procédures collectives
dans les différents pays »**

Animée par Pascal SELLIER, Journaliste

Préambule par Pascal SELLIER :

« Merci d'être aussi nombreux cet après-midi que ce matin. Nous allons essayé d'être aussi bons qu'ont été nos confrères de ce matin. Le sujet de cette première table ronde est nettement plus complexe, parce qu'il est plus pointu, donc les interventions sont forcément techniques.

Comme vous le voyez, autour de moi sont réunis des avocats français et étrangers, pour faire un point sur l'état actuel du droit dans le domaine qui nous concerne aujourd'hui, les procédures collectives, et sur l'évolution du droit français dans ce domaine.

On va commencer par des avocats français, avant de passer la parole à leurs confrères étrangers.

Intervention de Jean-André TOULOUSE :

« Mesdames, Messieurs, je ne sais pas si c'est une bonne chose de commencer par l'intervention que je fais, puisque je vais traiter d'un thème quasiment inédit, traditionnellement laissé en jachère par le droit de la faillite sous tous les cieux : le statut des actionnaires associés.

Vous savez que le statut des actionnaires associés n'est quasiment pas prévu par la Loi française actuellement, et je n'ai pas vu dans le projet de réforme, quoi que ce soit qui puisse revitaliser ce statut. Pourtant, l'institution star du projet, c'est-à-dire le dépôt de bilan préventif, devrait en principe donner à penser que ce statut mérite, en tout état de cause, un meilleur sort que celui qu'il a pu connaître jusqu'à présent. Il faut que je vous indique

rapidement, les motifs et le contenu, des préconisations que le Cabinet FIDAL est en état de formuler à ce titre.

Les motifs sont extrêmement simples : vous constatez tous qu'au fil du temps le Législateur a sensiblement renforcé le droit d'information et de communication des actionnaires dans les sociétés. Donc, tandis que l'entreprise est en bonne santé, l'actionnaire est normalement informé ; alors que la société devient fragile et dépose son bilan, l'actionnaire n'a pratiquement plus aucun droit d'information. Je pense que c'est un motif dont le législateur pourrait tout simplement s'emparer, pour constater qu'à l'occasion de l'institution de la notion de dépôt de bilan préventif (c'est-à-dire sans qu'il y ait nécessairement cessation des paiements), on pourrait revitaliser le rôle de l'actionnaire, car on imagine mal que le rebond du chef d'entreprise puisse se faire sans être accompagné des associés ou des actionnaires.

Les préconisations : il est assez simple d'en envisager quelques unes, par exemple, celle d'associé contrôleur (dans le droit de la faillite, le créancier peut devenir contrôleur, c'est-à-dire accéder à la totalité du dossier et des informations du dossier, les salariés sont représentés par un représentant : pourquoi ne pas imaginer que les actionnaires puissent devenir actionnaires ou associés contrôleurs). Une deuxième piste qui peut être à creuser : ce serait celle de créancier privilégié que pourrait constituer l'actionnaire qui, dans le cas d'un dépôt de bilan préventif, abonde, par exemple, son compte courant et accède ainsi à une qualité de créancier privilégié dès lors qu'il a pris le risque de continuer à investir au moment le plus fragile de l'entreprise. Une troisième piste : celle de réunir systématiquement une Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire, pour les procédures préventives, en ce compris le dépôt de bilan préventif (mandats ad'hoc, procédures de conciliation, ...).

Dernier point, j'ai toujours été un peu hostile à la caducité du droit d'agrément, qui passe à la trappe dans le cadre d'un plan de continuation, par exemple, et qui pourrait être utile dans l'hypothèse d'un dépôt de bilan préventif susceptible de donné lieu à un plan de continuation. Voilà les quelques pistes que je voulais indiquer très rapidement, à l'orée de ce colloque.

Intervention de Xavier NYSSSEN :

« Quelques mots d'introduction sur la question de responsabilité. Les règles en matière de responsabilité ont un impact sur l'efficacité, ou l'absence d'efficacité, du système français en matière de redressement judiciaire. Tous les praticiens de la faillite n'ignorent pas que, dès qu'on parle faillite et redressement judiciaire, on pense à responsabilité. Les acteurs importants ont immédiatement en tête « est-ce que oui ou non il y a des responsables ? » Bien sûr les dirigeants, mais au-delà des dirigeants, les responsables classiques tels que les fournisseurs,

les établissements de crédit, les actionnaires, ... On y pense, et on y pense systématiquement. Nos clients, qui représentent beaucoup d'anglo-saxons, actionnaires ou hauts dirigeants, sont toujours surpris de la différence essentielle entre la procédure française et la procédure anglo-saxonne. Les règles sont assez strictes, législatives et jurisprudentielles.

La réforme ne va pas toucher directement à ces questions de responsabilité. Les sanctions ne sont pas nécessairement mauvaises : elles sont mauvaises, car les règles assez strictes en matière de responsabilité sont combinées au caractère très tardif du dépôt de bilan en France, contrairement au système anglo-saxon où on anticipe le dialogue, puisqu'on peut ouvrir une procédure de « Chapter 11 » ou une autre dès qu'il y a certains signes de difficultés financières. On ouvre donc la porte au dialogue entre les différents acteurs pour aider la société et les créanciers.

Il est clair que si on anticipe la procédure et qu'on met en avant la possibilité de dialogue entre les créanciers et la société, ces règles de responsabilité, qui apparaissent peut-être excessives à certains, auront moins d'impact.

Intervention de Anker SORENSEN :

« Peut-être d'abord quelques chiffres, d'après une étude de la SFAC : en 2003, 48.000 entreprises en France ont fait l'objet d'une procédure collective. Sur ces 48.000 entreprises, seules 1.000 entreprises font l'objet de mesures de prévention. Cela veut dire, qu'en France, la procédure collective n'est pas inéluctable. Il existe des indicateurs financiers, auprès des banquiers, soit des indicateurs qui existent et qui sont mis en place de part l'effet de la Loi. En France, il y a depuis 20 ans, une Loi (1^{er} mars 1984) qui prévoit des mesures de prévention. Trois types de mesures, ou d'instruments, de prévention : la prévention par la remontée de l'information comptable (l'information peut remonter par les Centres d'Informations Agréés), la remontée de l'information par le biais du Commissaire aux Comptes, lorsqu'il en existe un, ou par le biais du Comité d'Entreprise (ils ont le droit de mettre en œuvre une procédure d'alerte lorsqu'ils pensent que la continuité ou la pérennité de l'exploitation est en danger), les mesures de prévention par la désignation amiable extra-judiciaire par le Tribunal de ce qu'on appelle soit un mandataire ad'hoc, soit un conciliateur (elle consiste au jour d'aujourd'hui, à se faire aider par quelqu'un, qui est désigné par le Tribunal, dont le rôle va être de négocier, avec le chef d'entreprise, un accord qui permettra de moratorier les dettes de l'entreprise, ou encore d'assister le chef d'entreprise à ouvrir le capital de l'entreprise à d'autres investisseurs, ou éventuellement à assister le chef d'entreprise dans la cession d'une branche d'activité dont

le prix de cession constituera un apport d'argent frais et contribuera au redressement de l'entreprise).

Comment désigne-t-on un mandataire ad'hoc ou un conciliateur ? Il est désigné par voie de requête, par le Président du Tribunal de Commerce. Le chef d'entreprise va préparer une requête, avec ou sans conseil, où il expose la nature des difficultés, les besoins financiers auxquels il a à faire face et auxquels il ne peut pas faire face avec les capacités de l'entreprise. Le Président du Tribunal de Commerce, s'il constate que l'entreprise n'est pas en cessation des paiements (condition de désignation du mandataire ad'hoc ou du conciliateur), va désigner une personne dont la mission sera précisément d'assister le chef d'entreprise.

Dans le régime actuel qui fait l'objet d'une réforme, initiée par la Chancellerie, il y a des mesures qui permettent de contraindre les partenaires de l'entreprise, qui pourraient être récalcitrant à faire des concessions à l'entreprise pour lui permettre de se redresser, à accepter le plan de redressement amiable. Ces mesures très contraignantes, et donc peu utilisées, sont par exemple la suspension des poursuites (aucun contrat ne peut être résilié lorsque cette suspension est ordonnée). L'inconvénient est qu'elle fait l'objet d'une publication au BODAC, ce qui veut dire que tous les créanciers vont être informés de cette publicité. Ils vont donc devenir prudents dans leurs relations avec cette entreprise, et pourraient subordonner la poursuite de leurs relations à un paiement préalable.

Donc, la Loi met à la disposition de l'entreprise des méthodes qui lui permettent de prévenir la dégradation ultime, qui se traduit par une procédure collective, par la désignation d'un mandataire ad'hoc ou d'un conciliateur.

Je voudrais, enfin, faire une liaison avec la réforme qui est en cours, et qui permet encore plus, si elle est adoptée dans la forme actuelle, de faire de la prévention. La réforme prévoit que même si l'entreprise est en cessation des paiements depuis moins de 30 jours, donc techniquement si elle est incapable avec son actif disponible de faire face à son passif exigible, elle peut solliciter du Président du Tribunal de Commerce la désignation d'un mandataire ad'hoc, ou d'un conciliateur, donc d'une personne qui sera chargée d'assister le chef d'entreprise dans ses négociations, et de rédiger un protocole qui mettra en forme l'accord qui aura été noué avec les différents partenaires.

Intervention de Pascal SELLIER :

« Avant d'avoir un éclairage à l'Etranger, j'aimerais savoir si dans la réforme en cours, il y a une partie qui peut permettre d'anticiper sur la cessation des paiements, c'est-à-dire de faire démarrer la procédure avant même la déclaration d'état de cessation des paiements ? »

« C'est un des points clés de la réforme. La notion de cessation des paiements est une notion, en France, relativement différente à celle des pays voisins. En France, la notion de cessation des paiements, c'est le fait pour un débiteur, avec son actif disponible de ne pas être en mesure de faire face à son passif exigible. Jusqu'à ce qu'une entreprise, ou un débiteur, soit confronté à cette situation, il ne peut pas demander l'ouverture d'une procédure collective qui peut également l'assister dans son redressement.

La réforme d'aujourd'hui va permettre au chef d'entreprise qui arrive à un stade de dégradation financière aussi important, aussi avancé, d'anticiper la cession de paiements, puisque le nouveau Texte, tel qu'il est proposé par la réforme, consiste à permettre au chef d'entreprise, lorsque la cessation des paiements, sans être encore avérée, est imminente, de solliciter l'ouverture d'une procédure collective, et donc anticiper.

Intervention de Pascal SELLIER :

« Qu'en est-il en Italie sur ce sujet, et sur les méthodes qui président à la gestion des entreprises sous cet aspect très pointu ?

Intervention de Maurizio POZZI :

« En Italie, nous avons une Loi qui est assez ancienne (elle remonte à 1942). C'est une Loi qui prévoyait déjà plusieurs procédures qui permettaient d'intervenir à différentes étapes de dégradation de l'entreprise. Or, il existait, et il existe encore, des procédures de règlements amiables préalables et des procédures d'administration contrôlée de l'entreprise. Les deux ont comme élément constant le fait que l'entreprise n'est pas totalement insolvable ; elle est dans une situation de difficulté. Ensuite, nous avons des procédures de faillite proprement dites, qui interviennent au cas où la société est définie insolvable (le concept d'insolvabilité italien est à peu près semblable à celui qui vient d'être décrit), et qui ne se distingue pas, pour l'instant entre une procédure de redressement judiciaire et une procédure de liquidation judiciaire. Nous avons donc simplement une procédure de faillite et ça dépend des organes de la procédure de décider laquelle sera le sort de l'entreprise. Or, cela a une exception importante : celle des entreprises qui ont une importance générale pour l'économie (Loi de 1979, réformée en 1999).

Ce qui est intéressant c'est de comparer ce qu'il existe en Italie au niveau de la réforme française. En effet, en Italie, il y a actuellement une discussion sur la réforme du droit de la faillite. Sans rentrer trop dans le détail, je dirais que le sens du débat italien peut se résumer ainsi « à quoi servent les procédures ? ». Il y a trois éléments à prendre en considération : la

faillite doit-elle se concentrer plus sur l'intérêt de l'entrepreneur, sur la conservation de l'entreprise, sur l'intérêt des créanciers ou sur l'intérêt des employés, donc de la force de travail ? La position la plus importante prise en Italie a été de considérer comme élément essentiel l'intérêt des créanciers de l'entreprise, car l'expérience italienne, semblable à celle qui a été décrite, a démontré qu'effectivement les essais de sauvetage de l'entreprise au profit d'un intérêt social, au désavantage des créanciers, n'apportent pas vraiment de rebond de l'entreprise. C'est pourquoi, on arrive à l'idée qu'il faudrait, au moment où une procédure est déclenchée, arrêter l'activité de l'entreprise, sauf que les organes judiciaires considèrent que, soit pour des raisons temporaires, soit pour des raisons définitives, il vaut mieux dans l'intérêt des créanciers de la continuer.

Intervention de Pascal SELLIER :

« Merci beaucoup Maître POZZI. Vous avez évoqué différents aspects (l'objet social, la défense des actionnaires, la défense des créanciers). A chaque fois, c'est une philosophie différente. Dans les différentes Lois que l'on a pu connaître en France, la philosophie apparaissait plus ou moins au fur et à mesure des évolutions. Une des références faite actuellement dans le projet de réforme, est la référence extrêmement importante au Chapitre 11 de la Loi américaine, qui est très souvent cité. Quel est son axe majeur, quels sont les avantages et éventuellement les inconvénients de ce Chapitre 11 ? Quelles conséquences peut-il y avoir dans l'évolution de la Législation des entreprises Françaises ?

Intervention de Jonathon Wise POLIER :

« Aux Etats-Unis, le Chapitre 11 tend à être déclenché bien plus tôt qu'en France. Il peut l'être 6 mois en amont, une année en amont, voire 2 années en amont, parce qu'on voit venir la catastrophe qui arrive, mais sans être en cessation des paiements. Je pense résumer le système du Chapitre 11 en trois parties : les situations justifiant l'ouverture d'une procédure collective, dites « Chapitre 11 » ; la forme et le contenu de la déclaration ; la suite de la déclaration.

Selon le Chapitre 11, les difficultés de trésorerie avérées, ne sont pas les critères déterminants. L'entreprise n'a pas besoin d'être en cessation des paiements. D'autres indices plus subjectifs, mais pourtant réels, suffisent (paiement préalable, saisie des actes nantis, poursuites judiciaires). L'ouverture d'une procédure Chapitre 11 peut se faire soit par un débiteur, soit par trois créanciers ayant des créances d'au moins 10.000 \$. Très rapidement, toutes les données sont publiées et disponibles, souvent, par internet. Au lieu d'avoir un « trou noir »,

typique de la procédure française, aux Etats-Unis, les créanciers sont informés et peuvent suivre « on line » l'évolution du dossier (détails, plaidoiries, ...). C'est une chose qui est hautement souhaitable. Le fait de ne pas diffuser l'information n'est pas dans l'intérêt de la France, des sociétés, des actionnaires, des créanciers. C'est une tradition qu'il faudrait remettre en cause, et que malheureusement, le projet de Loi ne touche pas.

Les poursuites des créanciers, les actions en justice, sont gérées. Les dirigeants restent en place, sauf si le juge en décide autrement (c'est rare).

A partir de là, il y a des choses très différentes par rapport à ce qui existe en France. Le Tribunal va nommer plusieurs comités de représentants (créanciers, actionnaires, banques, créanciers chirographaires, employés). Chaque comité a la possibilité, sans délai, de commencer à interroger sous serment le Président de la société, le Directeur Financier et les Experts-Comptables, pour voir ce qui s'est passé. Les américains ne sont donc pas tributaires d'un mandataire qui ne peut rien diffuser, comme cela est le cas en France.

Une nouvelle ligne de crédit est possible, car les banques et les fournisseurs ont un super privilège. Ils sont donc sûrs d'être payés.

La société qui est en redressement judiciaire commence à négocier avec les créanciers, et les employés. L'arrangement peut être décliné ainsi : une partie des créanciers privilégiés ont abandonné leurs créances (banques), en échange ils attendent de devenir actionnaires majoritaires ; les petits créanciers chirographaires sont intégralement remboursés (pour qu'ils ne puissent pas voter contre le plan, plus tard) ; les gros créanciers chirographaires acceptent d'être désintéressés à hauteur de 5 ou 10 % et abandonnent le reste de la créance ; les syndicats ou employés acceptent des contrats de travail, des plans de retraite, des assurances maladies plus modestes. Tout le monde accepte de faire des sacrifices. Mais de cette souffrance, la société a la possibilité d'être redressée.

Ensuite, si après ces négociations, le juge trouve que le plan tient la route, il va le soumettre à l'approbation de chaque comité de représentants. Si le plan est adopté, les règles sont déjà fixées. Si le plan n'est pas adopté, la société est mise en liquidation dite Chapitre 7.

La Chancellerie a envoyé des personnes aux Etats-Unis afin d'interroger les Cabinets américains, pour essayer de mieux cerner le système américain.

Je vous remercie.

Intervention de Pascal SELLIER :

« J'aimerais avoir l'avis d'un Français qui a vécu le Chapitre 11 du côté américain, avec une vision plus pragmatique, et peut-être moins rassurante, que ce qui vient d'être dit à l'instant, car il y a des conséquences que les entreprises françaises ne mesurent pas toujours dans le recours au Chapitre 11.

Intervention de Patrick ROTHEY :

« Je vais vous parler d'une expérience que j'ai vécue à double titre, en tant que juriste français dirigeant les services juridiques d'un grand groupe industriel métallurgique, et en tant que membre du board d'une société américaine, elle-même holding d'un certain nombre de sociétés dans le domaine de la métallurgie, des alliages. La société a vécu une expérience malheureuse pour l'actionnaire français, qui disposait à peu près 40 % de son capital, mais intéressante, qui s'est échelonnée entre le 1^{er} mars 2002 et le 26 novembre 2003 : expérience d'un Chapitre 11, mais aussi de la réussite d'un plan de réorganisation et donc la sortie du Chapitre 11.

C'est difficile de résumer rapidement toute la richesse de cette expérience. Je crois qu'il y a quelques éléments à retenir : Tout d'abord, il est important que vous ayez bien pris note de la description parfaite, donnée par Maître POLIER, des règles américaines. Je précise simplement que ce sont des règles fédérales, c'est-à-dire qu'elles s'appliquent à l'ensemble du territoire des Etats-Unis. Ce ne sont pas des règles d'Etat. C'est important, car notre société était implantée dans un certain nombre d'Etats américains. Elle représentait environ 3.000 salariés (2.000 aux Etats-Unis) sur 10 sites industriels, et avait principalement 4 grandes filiales aux Etats-Unis, un certain nombre d'autres en Europe et en Asie. Ce sont les 4 sociétés américaines qui ont fait l'objet du Chapitre 11.

Ce qui est intéressant de noter, ce sont les circonstances de la mise en jeu du Chapitre 11. Ce groupe américain était terriblement endetté (endettement supérieur à plus de 3 fois ses fonds propres), travaillant pour l'aéronautique, elle a subi les effets du 11 septembre (marché en récession). Elle se trouvait donc dans une situation très délicate, donc à partir du 1^{er} mars 2002, il est apparu qu'elle ne respecterait pas ses engagements. Dans le courant du mois de mars 2002, un de ses principaux fournisseurs de matières premières lui a annoncé qu'il allait résilier son contrat, ce qui risquait de faire supporter au groupe une charge supplémentaire qui devenait pratiquement intolérable. Le board s'est trouvé dans une situation où il n'y avait pas, à proprement parlé, de cessation des paiements, il y avait un risque très fort et à court terme,

de liquidité. Comme cette société était cotée, nous étions très soucieux de respecter nos obligations vis-à-vis des actionnaires, aussi nous avons décidé de demander au Président de nous mettre sous la protection du Chapitre 11.

Les points qu'il est important de retenir dans la réflexion qui nous occupe aujourd'hui :

- Je crois que nous avons très vite éprouvé la nécessité de nous entourer des experts, des spécialistes les plus compétents en la matière. Nous avons pris un avocat dans le ressort du Tribunal dans lequel nous nous trouvions, spécialiste en droit de la faillite. Pendant un an et demi, cet avocat a été, 24 heures sur 24, à notre service, à notre disposition, avec une équipe de trois ou quatre personnes, pour nous appuyer et faire en sorte que, à la fois le management et le board, ne commettent pas d'erreurs et ne prennent aucun risque excessif. Durant la procédure du Chapitre 11, vous avez une obligation supplémentaire vis-à-vis des créanciers (obligation qui prime). Il a donc fallu, très vite, et tout à fait normalement, que nous engagions un dialogue avec nos principaux créanciers.
- La première chose faite a été de négocier un financement (60 millions de \$) pour nous aider vis-à-vis des clients, de l'extérieur, à affronter cette période difficile, sachant que nous n'étions pas en crise de liquidité.
- Le rôle des conseils est extrêmement important, et il n'est pas habituel en France d'être entouré de conseils.
- Il est important de noter le caractère transparent de l'ensemble des discussions menées avec les différents intervenants (banquiers, créanciers, ...). Le Tribunal, même si le board conserve le droit de continuer les affaires courantes, a toujours été consulté pour quelques décisions importantes devant être prises.
- Un élément fondamental qu'il faut retenir dans le montage du plan de réorganisation, ce sont les négociations avec les partenaires sociaux. Nous sommes dans un contexte qui n'a rien à voir avec le contexte français. Nous avons réussi à obtenir au niveau des plans de pension, une résiliation de 3 de ces plans. Ceci, avec le recours d'un organisme fédéral (le PPGC), qui se substitue, en quelque sorte, à l'employeur défaillant, et qui reprend les sommes qui sont dans les fonds de garanties. Deuxièmement, nous avons pu négocier avec les syndicats, en termes de soins médicaux, d'assurances-vie, tout ce qui est couvert, au fond, par notre sécurité sociale et qui, aux Etats-Unis, est couvert par des organismes privés. Tout ceci, grâce à des lois, qui évidemment, permettent à l'entreprise en Chapitre 11, de revenir sur ses

engagements, ses obligations. Nous avons donc obtenu, dans l'ensemble, une économie annuelle de 25 millions de \$ (ce qui est considérable). C'est ce qui a permis, malgré certaines difficultés à la fin, au Tribunal de donner son accord sur le plan de réorganisation, et nous en sommes sortis le 26 novembre dernier.

- Les conditions de ce plan : les associés, les actionnaires, ont tout perdu ; les banques ont récupéré à peu près la moitié de ce qu'elles avaient prêté ; nos mandats de membres du board se sont terminés à ce moment-là ; pour le reste, les créanciers chirographaires ont obtenu 3 millions de \$, ce qui leur a permis d'avoir une petite compensation symbolique. On peut estimer aujourd'hui que les risques sont derrière nous et que la société est véritablement sortie du Chapitre 11. J'ai omis de dire, qu'au cours de cette période d'un an ½, il y a eu 3 plans sociaux et sur 2.000 salariés aux Etats-Unis, il n'y en avait plus que 1.500 à la sortie du Chapitre 11.

Merci

Intervention de Pascal SELLIER :

« A partir de ce qui a été dit, et j'aimerais me tourner vers Maître TOULOUSE, tout à l'heure vous avez commencé sur les difficultés des actionnaires qui étaient grandement lésés. Est-ce que, à la lumière de ce qui a été dit, quelque chose s'inspirant du Chapitre 11 est de nature à mieux protéger les actionnaires ? Pour être plus clair, et pour synthétiser, est-ce que EUROTUNNEL se serait mieux passé s'il y avait eu un Chapitre 11 ?

« Je pense que la réponse est dans la question. Certainement pas. Je ne suis pas du tout convaincu, en tout cas en l'état actuel du Texte qui est encore en cours de gestation, qu'on puisse tirer un profit comparable à celui qu'on vient d'entendre, dans le cadre de cette institution nouvelle que constitue le dépôt de bilan préventif.

Je n'en suis pas convaincu parce que je suis également à moitié convaincu de l'utilité de cette institution qu'il faut tenter de placer, si j'ai bien compris, entre les procédures préventives usuelles (mandat de dépôt et plan de conciliation) et le dépôt de bilan à proprement dit. Le fait que nous puissions déposer le bilan, sans être en état de cessation des paiements, ne donne pas franchement à penser d'une amélioration très sensible de ce point de vue. Je crois être un des rares à parler du statut d'actionnaire associé. Je n'ai pas vu, dans la réforme, qu'on accordait une place considérable à ceux-ci, quand bien même on l'accorderait, je pense que les actionnaires dans les opérations importantes passent tout de même à la trappe.

Le système américain offre, semble-t-il, une transparence nettement plus forte que notre système français, mais pour autant, quel que soit le seuil d'opacité ou de transparence, les

actionnaires sont quand même passés à la trappe dans l'opération décrite par Monsieur ROTHEY. C'est peut-être un moindre mal de constater que ce sont les banquiers qui capitalisent (il vaut peut-être mieux cela que rien du tout), mais il reste que le statut des actionnaires est difficile à envisager (il faut que les actionnaires et les associés trouvent les conditions de se revitaliser eux-mêmes à l'occasion de ces opérations).

Il faudrait que les actionnaires et les associés soient légitimement en état de se présenter, de se représenter et d'agir, pour imaginer qu'ils puissent apporter une valeur contributive à la restauration de l'entreprise. C'est quand même très insolite, pour conclure, que les actionnaires qui ont été à l'origine du capital, qui sont les agents de son évolution, ne soient pas réellement appelés dans le concours apporté au moment où l'entreprise va mal.

Intervention de Pascal SELLIER :

« Avant de laisser la parole à la salle, j'aimerais que vous puissiez me répondre sur les points du projet de Loi qui manquent pour répondre à l'ensemble de ce qui a été évoqué. Qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui, cela semble insatisfaisant ? »

Maître SORENSEN : « Je pense que c'est difficile de résumer en quelques minutes, un texte qui fait plus de 200 articles et qui existe depuis une quarantaine d'années, dans la version proche de sa version actuelle, même s'il y a eu 3 ou 4 réformes. Ce qui caractérise le droit français des procédures collectives, c'est son caractère très répressif à l'égard du dirigeant failli, celui qui a échoué : sa responsabilité à titre personnel peut être engagée si on considère que le résultat de la faillite est en partie imputable à une faute de gestion commise par le dirigeant de droit ou de fait, rémunéré ou non. Droit répressif à l'égard de l'actionnaire, car il est vrai que l'actionnaire est peu présent pour ce qui a trait au redressement de l'entreprise, sauf si le redressement se fait par un plan de continuation. L'actionnaire peut, s'il a consenti un prêt, être considéré comme celui qui a créé le mal vis-à-vis des créanciers (les créanciers ont eu l'illusion de traiter avec une entreprise solvable).

Dans la réforme faite aujourd'hui, la mission du contrôleur n'a pas évolué, mais on a mis à sa charge une interdiction de présenter un plan de reprise. Donc, le contrôleur fait partie des personnes qui ont accès aux informations confidentielles, qui ne peut pas en parler du fait du secret professionnel, mais qui est tenu également à une interdiction de présenter un plan de reprise.

Le droit français est donc un droit répressif, ceci dit, c'est également un droit qui, par le biais de la prévention, permet un rebond de l'entreprise et du chef d'entreprise. En effet, la faillite a toujours comme conséquence, dans la plupart du monde occidental, d'entraîner la perte de

valeur pour les fondateurs (sauf cas particuliers qui représentent une fraction infime des cas de figures en France), sauf en cas de plan de continuation, qui, je le rappelle est la solution qui permet le redressement de l'entreprise avec le maintien, généralement, en place de l'actionnaire et du dirigeant, et le remboursement de l'intégralité des dettes.

Donc un droit répressif, mais avec une réforme qui va dans le sens d'une meilleure prévention et sur certains points, un adoucissement des sanctions. Là aussi, il y a un petit toilettage des dispositions en matière de sanctions.

Maître NYSSSEN : « Il faudrait aussi réfléchir au caractère superprivilegié de certains secteurs, et notamment, on l'a dit, de l'URSSAF et du Fisc. Cette évolution doit-elle se faire par l'évolution des textes, ou par la pratique ? Il est clair que si on anticipe le dialogue, avant d'être en état de cessation des paiements, peut-être que les organismes sociaux et les autres auront un rôle plus constructif. Est-ce que c'est une modification législative qu'il faut ? A défaut, il faudra que la pratique change. Il est clair qu'aujourd'hui le superprivilege ne pousse pas ces organismes à avoir un rôle très constructif.

Maître TOULOUSE : « Je voudrais revenir sur les sanctions dont on a parlées. J'espère que la Convention Européenne des Droits de l'Homme va clairement sanctionner l'empilement des sanctions qui touchent les chefs d'entreprises au moment du dépôt de bilan. Certes, le droit américain est plus orienté vers la réparation que vers la sanction, mais il y a une sorte d'empilement des sanctions tant civiles, que pénales, ou à coloration pénales, qui faut quand même essayer de nettoyer dans le projet de réforme. Je trouve pour ma part, assez scandaleux, que les chefs d'entreprises, quelles qu'aient été les difficultés, ou l'échec qu'ils aient connus, se trouvent soumis à des sanctions accumulées. Je ne dis pas que tous les chefs d'entreprises ne méritent pas des sanctions importantes, mais dans la plupart des cas, je trouve qu'il y a un alourdissement des sanctions qui pourrait être soumis à la censure de la Commission Européenne des Droits de l'Homme.

**LE REBOND DU CHEF D'ENTREPRISE EN FRANCE, EN EUROPE
ET AUX ETATS-UNIS**

TABLE RONDE : « Témoignages de chefs d'entreprises »

Animée par Pascal SELLIER, Journaliste

Préambule de Pascal SELLIER :

« La dernière table ronde de la journée, avant la synthèse qui sera faite par Monsieur SPITZ et Maître CHEMOULI, donne la parole à ceux qui sont les premiers concernés, mais qui n'avait pas encore eu voie au chapitre : les chefs d'entreprises. Les chefs d'entreprises sont confrontés aux difficultés qui ont été évoquées tout au long de cette journée, et évidemment au premier chef (c'est même leur rôle), mais parfois dans des circonstances extrêmement difficile.

Dans le cadre de l'Association RE-CREER, nous avons pensé aux chefs d'entreprises. J'ai autour de moi des chefs d'entreprises qui ont, soit connu de très jolies réussites puis des difficultés, je pense en particulier à Nicolas GAUME, soit pu redémarrer, remettre sur pieds leur société en utilisant les procédures actuelles, sans attendre la réforme qui est en cours de discussion, soit des chefs d'entreprises dont les entreprises tournent extrêmement bien, mais qui légitimement sont intéressés par l'évolution, car il faut savoir se prémunir, savoir comment rebondir. Le mieux pour rebondir est de ne pas être trop affaibli, donc de ne pas s'y prendre trop tard.

Intervention de Nicolas GAUME :

« Nicolas GAUME a eu le déshonneur des gazettes, le Président de la République l'a emmené en Chine, les banquiers lui ont dit qu'il était l'homme le plus merveilleux de la planète alors qu'il avait à peine 25 ans. Il va vous raconter où il a été emmené là où il n'avait pas forcément envie d'aller. Il est la vivante illustration de la définition de Jimmy GOLDSCHMIDT, qui disait il y a trois façon de se ruiner : la plus rapide, c'est le jeu ; la plus agréable, ce sont les femmes ; la plus sûre, ce sont les experts.

« D'abord, je voudrais remercier l'Association RE-CREER de me donner l'occasion de parler un peu de mon expérience. Pour reprendre les mots de Pascal SELLIER, il est vrai que j'ai été beaucoup dans les médias ces dernières années, c'est vrai aussi qu'il y a eu beaucoup de raccourcis qui ont amené à me mettre une étiquette aussi simpliste que celle que j'avais de « petit génie de l'informatique », trois ans avant la liquidation de mon entreprise.

Quand j'ai créé KALISTO en 1989, à 18 ans, je pensais que le secteur des jeux vidéo était un secteur qui avait un intérêt particulier dans le domaine des loisirs et des technologies. Je pensais que c'était un univers qui pouvait être riche d'opportunités. J'ai découvert l'informatique, j'avais 8-9 ans, j'ai commencé à programmer vers 11-12 ans. J'ai eu l'occasion, à l'adolescence, de commercialiser 2 jeux que j'avais créés, auprès de sociétés américaines. Je connaissais très bien ce secteur depuis une dizaine d'année, par contre je connaissais très mal l'entreprise. Pour autant que je puisse être d'une famille où il y a des entrepreneurs, je ne savais pas lire un bilan, un compte d'exploitation ; ce que je savais, c'était le meilleur moyen pour réunir des gens, pour créer quelque chose, et satisfaire le besoin des clients. C'est ce qui m'a motivé à créer mon entreprise. C'est la conviction qu'on pouvait développer des technologies d'une manière un peu différente, pour créer des jeux qui, même si ce marché, déjà à cette époque, était dominé par les américains et les japonais, pouvaient ouvrir des chances de réussite aux français.

La société est née en 1990, d'abord en qualité de sous-traitante de sociétés établies plus anciennes, comme concepteur de logiciels. Nous vendions nos créations à des sociétés comme SONY, MICROSOFT, qui les fabriquaient et les distribuaient auprès du grand public, des éditeurs de logiciels. De 1990 à 1992, l'entreprise s'est structurée. J'ai rencontré un banquier retraité qui m'a aidé à compléter mon savoir-faire d'exploitation technique, par sa connaissance de la gestion, de l'organisation. Grâce à lui, j'ai pu trouver auprès d'une société d'informatique APPLE quelques moyens de commencer à créer mes propres logiciels. En 7 ans de vie, la société générait 10 à 15 % de résultat net chaque année, faisait vivre 150 puis 200 personnes, et s'est imposée comme une des premières sociétés de création de jeux (45 % du chiffre d'affaires aux Etats-Unis, 30 % au Japon, 4-5 % en France, et le reste en Europe).

Notre société était relativement profitable, dans un environnement assez concurrentiel. Il faut savoir que chaque année, il y a 4.500 jeux qui sortent, dont 2 %, à peu près, rentables, et 10 extrêmement rentables. Tous les 5 ans, le coût de production d'un jeu est multiplié par 10 à 50 : en 1990, il fallait 10.000 € pour créer un jeu, en 1995, il en fallait 1 millions d'€, aujourd'hui, il faut 10 à 15 millions d'€ pour créer un logiciel de jeu. On a beau être très profitable, et avoir une entreprise bien gérée (je crois que c'était le cas de KALISTO), tous les

5 ans, à la faveur des nouvelles technologies, on a à refaire ce pas. Tout au long de la vie de l'entreprise, ayant créé la société avec peu de capitaux, je me suis forcé à m'entourer correctement avec des partenaires financiers qui pouvaient m'accompagner, parce qu'encore une fois en tant que chef d'entreprise ma culture était celle du client, du savoir-faire de production et, le cas échéant, de la vente au client de ce que nous avions produit.

Le banquier dont je vous ai parlé m'a beaucoup aidé à structurer l'organisation de mon entreprise, à la gérer. En 1998, alors qu'avec lui nous étions en train de chercher des financements pour notre prochaine étape de croissance qui allait arriver en 1999-2000, avec l'arrivée des consoles de jeux PLAYSTATION 2, MICROSOFT XBOX et les nouvelles générations de PC, malheureusement il a eu un accident et a dû se retirer de l'activité de l'entreprise. Il est décédé quelques temps après. Je me suis donc retrouvé seul, dans cet univers, que je connaissais mal, de la finance. Je me suis tourné naturellement vers ma banque qui me connaissait depuis 10 ans, qui m'a dit d'entrer en bourse. C'est la meilleure option pour réussir à se développer. J'étais très réticent au début, car c'était un univers que je connaissais mal, qui me paraissait totalement disproportionné par rapport à mon entreprise, certes très profitable, mais qui pour autant était dans un environnement avec peu de clients, des gros contrats, des durées de réalisation des produits de 2 à 3 ans. Bon an, mal an, j'avoue avoir été séduit. C'était aussi une époque où la bourse faisait rêver tout le monde. Nous sommes donc partis dans cette aventure avec l'idée de lever peu de fonds pour mettre à jour nos trois chaînes de production qui faisaient des logiciels. Quand on rentre en bourse, on rentre dans un processus assez malsain, où la banque, sans trop vous le dire, mais en vous le disant, vous amène à voir grand. Des quelques 30 millions de francs que l'on cherchait initialement, on est passé à 300.000 millions de francs, non pas pour mettre uniquement à jour mes trois lignes de production de jeux, mais pour en créer 6 autres, et arriver à 9 lignes de production.

Après, les banquiers marchent, comme dans la police, par deux (le gentil banquier et le méchant banquier). Le gentil banquier est celui qui accompagne l'entreprise, et peu de temps avant l'introduction en bourse, vous avez le méchant banquier qui arrive et qui vous explique assez rapidement que la valeur à laquelle vous prétendez est totalement ridicule. En l'occurrence, c'était une valeur effectivement très élevée (700 millions de francs), mais cela justifiait les 300 millions de francs de fonds levés. On s'est donc retrouvé à accepter une valeur de 200 millions de francs, et encore on était parti de 150 millions. Evidemment, les 300 millions de capitaux n'étaient plus valables, donc je me suis dit qu'on n'allait pas partir avec la même ambition. Mais il fallait garder ses objectifs de croissance, c'est ce que la

bourse attendait, les actionnaires attendaient. Donc, nous sommes partis dans l'idée de lever les 300 millions de francs en 2 fois. Une cinquantaine de millions lors de l'introduction en bourse, en 1999, et 250 millions un an après, avec au milieu un effet de levier tout à fait passionnant pour les spéculateurs et les investisseurs. Quand nous sommes rentrés en bourse, la demande était 54 fois supérieure à l'offre, pour ce qui était des capitaux, et nous avons atteint la valeur de 700 millions de francs quelques semaines après l'introduction. On ne peut pas dire que c'était une valeur juste, mais en tout cas c'est une valeur que le marché était prêt à payer. On a donc levé 54 millions de francs (40 millions de francs nets pour l'entreprise, quand on enlève les commissions, les honoraires d'experts ...). Par contre, on a commencé à dépenser 300 millions, puisque l'objectif était de développer ces lignes de production : donc, nous avons dépensé de l'argent que nous n'avions pas.

L'année 1999 se passe relativement bien, la valeur de l'entreprise atteint les chiffres faramineux de 4,5 milliards de francs en février 2000. J'avoue que ce phénomène-là, finalement, je le regarde à la fois de loin et de près. Mon métier, c'est la technologie, la création de logiciels. Je me fais prendre par le jeu des médias ; indéniablement, je dois avoir le profil qui correspond à une époque donnée, au besoin d'icône et de représentation. Effectivement, je pars avec le Président de la République au Japon, mais en même temps, je fais 35 % de mon chiffre d'affaires au Japon, et arriver avec les bagages du Président pour signer un contrat avec SONY, c'est plus facile. Donc, je ne peux pas dire non. Effectivement, je passe dans la campagne de publicité des Echos : j'ai refusé deux fois, mais quand le Directeur de la Rédaction vous dit « ce serait bien d'être dans la publicité sur les Echos, avoir votre tête dans les 4/3 », et que vous savez que vous avez besoin d'avoir une image dans la bourse, parce que vous devez l'argent que vous êtes déjà en train de dépenser, vous acceptez. Après, les raccourcis de la presse qui vous mettent en icône, vous avez beau les pondérer de vive voix, dans les conseils, dans les réunions, dans les occasions publiques, ça ne laisse pas grand-chose comme trace dans les magazines.

On lance en février 2000, notre deuxième augmentation de capital. En mars – avril 2000, la bourse a décroché. Donc, nous ne levons pas les capitaux, car le marché s'est cassé la figure. Là, notre banque nous dit « pas de problème, le marché ira mieux », et sur un coin de table dans un restaurant, me fait un crédit relais de 130 millions de francs, pour une société qui faisait 120 millions de francs de chiffre d'affaires. J'ai commencé à dépenser de l'argent, ma banque, qui sont des professionnels, me dit « on vous prête ces 130 millions », je les prends. Je n'aurais certainement pas dû. Mes produits sont bons, mes clients sont là, mon activité s'annonce plutôt bonne (sur les 9 lignes de productions lancées il y en a 7 dans mon métier

d'origine (jeux sur CD Rom), et 2 sur des jeux en ligne, qui permettent de jouer à plusieurs à travers le réseau).

Fin 2000, mon marché, très saisonnier, s'annonce plutôt bien. Typiquement, moi qui crée des logiciels de jeux, je les vends à des éditeurs un an avant leur commercialisation. Donc à Noël 2000, je vends mes produits de Noël 2001. Mais Noël 2000 est une période très mauvaise dans ce secteur. Le jeu vidéo a eu des moments très difficiles ces dernières années, parce qu'il est cyclique. Mes clients et mes principaux contrats sont mal menés ; parallèlement, j'ai une négociation avec un opération télécom pour vendre mes jeux sur internet, qui lui-même a des difficultés avec son cours de bourse. Donc, fin 2000, deux de mes clients (sur 5-6 clients) ne concrétisent pas leurs promesses de vente que nous avions signées deux mois avant. Donc, je ne fais pas mes objectifs financiers. Là, j'assiste à une véritable panique, le banquier qui avait prêté 130 millions de francs quelques semaines avant, les experts, les commissaires aux comptes qui me remettaient le prix de l'entrepreneur deux mois avant de partir en courant en démissionnant, partent en disant « c'est une horreur, ce n'est pas nous, ce n'est pas nous ! ». Donc, je me retrouve tout seul : en février 2001, je me retrouve face à une analyse médiatique hallucinante (tous les jours un papier sur l'icône, la « golden star » morte, ...), mon Directeur Financier a fait une grande dépression nerveuse, mes clients refusent de me payer, mes salariés (320 personnes) font le piquet de grève dans mon bureau. Bref, c'est un moment difficile.

Donc, j'essaie de cerner les problèmes. Accessoirement, je perds mon père, mon grand-père, mon oncle au même moment, donc c'est difficile à vivre. Tout d'abord, j'arrête de lire les journaux, je reprends les problèmes un à un. Le premier, c'est la trésorerie : je n'ai pas vendu une action, parce que je n'étais pas allé en bourse pour faire fortune, je n'ai pas besoin de trésorerie, car j'ai un peu d'exploitation. Donc, je vais d'abord voir mes clients pour les rassurer. Ensuite, je vais voir mes salariés, à la fois pour les rassurer, à la fois pour leur dire que je vais faire un plan social. En même temps, tous comprennent les enjeux, je joue la transparence comme je l'ai toujours fait. Donc, j'engage un plan social, je licencie, de 320 salariés, on passe à 230 – 220 personnes, ce qui fait encore beaucoup de gens à payer. J'arrive à reconquérir mes clients, à signer, à redistribuer une grande part de mon chiffre d'affaires, qui venait de la production, vers la sous-traitance (moins risquée, même si moins profitable). Je négocie avec la banque, et je m'endette (200 millions de francs) pour remettre de l'argent dans la société, à titre personnel, en compte courant. Je crois devoir cela à mes actionnaires. Je vire ma banque, je vire tous mes conseils. J'ai la chance de tomber sur des gens de qualité qui m'accompagnent avec un peu de lucidité. Pendant un an et demi, on se bat pour essayer de

redresser la barre. On revient à un chiffre d'affaires de 135 millions de francs, après des moments très difficiles en 2000.

Printemps 2002, après avoir attendu, pendant pratiquement 10 mois, l'autorisation de la COB sur un refinancement de 7 millions de francs pour la société, pour payer l'URSSAF, la part patronale, que nous devons, je n'ai toujours pas cet accord malgré les nombreuses négociations. Les raisons m'échappent toujours, je crois plus à une paralysie de l'Administration face à une situation très rapide et très difficile à percevoir pour eux. La société ferme en avril 2002. Voilà mon histoire pour ce qui est de KALISTO.

Evidemment, on sort de cette histoire un peu lessivé. La première chose, c'est qu'on se retrouve désorienté, avec le besoin de comprendre. J'ai pris du temps pour comprendre : j'ai appris comment les banques fonctionnaient, j'ai appris la nature humaine surtout, car on voit de tout, le courage (des salariés ont été extraordinaires pendant cette année de combat, ils se sont engagés remarquablement), la lâcheté, l'amitié, la confiance, la défiance, le « on dit », la censure ...

J'ai aujourd'hui 32 ans, j'ai appris beaucoup de choses en 10 ans, j'ai eu la chance de vivre quelque chose que peu de gens vivent ; j'aurai été milliardaire virtuel, aujourd'hui, j'ai 15 millions de francs de dettes réelles, mais je pense qu'on apprend beaucoup. Je ne regrette pas mon aventure KALISTO. Je peux regretter vivement, pour ce qui est de l'aspect public (société cotée, des petits actionnaires qui ont perdu leur argent, c'est d'ailleurs pour eux que je me suis endetté), que durant les 4 assemblées générales que j'ai faites au long de l'année 2002, malgré les milliers de convocations que j'ai envoyées, il n'y en avait que 5-6 qui venaient. Peut-être que s'ils étaient venus, cela éviterait à certains d'être frustrés et de mieux comprendre ce qui s'est passé. C'était aussi une époque où l'on achetait des actions, comme on achetait des tickets de loto gagnants à tous les coups.

Depuis, j'ai retravaillé. Très rapidement après, j'ai eu beaucoup d'offres de mes anciens clients, de mes anciens concurrents, qui m'ont proposé des missions de conseil, de business development, d'organisation de la production (ATARI, UBISOFT, le groupe LAGARDERE). Je gagne mieux ma vie en tant que conseils que je ne la gagnais en tant que chef d'entreprise (je n'en vois pas la couleur, ça paie mes dettes), mais au moins ça permet de me dire qu'il y avait un vrai savoir-faire, car finalement ce que je vends aujourd'hui, c'est ce que nous avons construit pendant 12 ans.

Je me dis également que je recréerai une entreprise, et que je serai même prêt à le faire en France, c'est vous dire à quel point je suis naïf !

Intervention de Pascal SELLIER :

« J'avais voulu commencer l'intervention par l'histoire de Nicolas GAUME, qui est une histoire triste, même si aujourd'hui il prend du recul pour nous la raconter. J'avoue que les applaudissements que vous venez de lui apporter doivent rattraper un certain nombre des déconvenues et des déceptions qu'il a eues. Le fait qu'il dise qu'il est prêt à recréer une entreprise, prouve que le virus qu'il avait en lui est toujours bien actif, et c'est plutôt encourageant pour l'avenir.

J'aimerais parler d'une autre société qui a aussi beaucoup fait parler d'elle. C'est une société qui est dans une technologie totalement différente (Electroménager). Il y a quelques années (1993), un nouvel aspirateur est arrivé sur le marché, créé par un anglais, sur un marché plutôt conformiste : l'aspirateur sans sac, qui est dans un design très particulier. D'un seul coup sur une innovation technologique assez étonnante, sur un design, quelqu'un s'est emparé de parts de marché assez importantes. Son représentant en France, Monsieur Pierre LOUSTRIC, Directeur Général de DYSON France, dans le cadre du débat d'aujourd'hui, va nous parler de son développement en France, et de la prudence qui accompagne ce développement tout à fait exceptionnel.

Intervention de Pierre LOUSTRIC :

« Avant de parler de la France, j'aimerais revenir brièvement sur l'historique de la société, car elle n'a pas encore une notoriété telle. L'entreprise était l'objet d'un génial inventeur, passionné de technique, ingénieur de formation, qui en 1993 a lancé sa société. Avant de la lancer, il a conçu le produit pendant 15 ans. Il conçoit, ensuite, un produit avec un fonctionnement, et là, il a d'abord commencé à protéger son produit. On parle beaucoup d'innovation au jour d'aujourd'hui, mais elle ne peut être pérenne que s'il y a vraiment une protection de l'innovation. Avant même de proposer son produit à des multinationales qui vont le refuser, il va s'endetter pour le protéger en dépensant à peu près 2 millions de £ (3 millions d'€), pour protéger ce produit, d'abord en Angleterre, puis en Europe et dans le monde entier. C'était un choc pour lui, car il y a une grande injustice en matière de protection entre l'industrie et la musique, par exemple (pour protéger un produit avant de l'exploiter, il faut le déposer, payer des droits de renouvellement annuels, alors que dans la musique, sans rien faire, les organismes compétents vont assurer à l'auteur ou à ses héritiers une protection de biens gratuitement). C'est donc intéressant quand on lit dans la presse qu'il y a un déficit de dépôt de brevets en France et en Europe, par rapport aux Etats-Unis, où on entend les

chercheurs qui se plaignent du manque de moyens. Si on veut créer des entreprises, des emplois, il faut, quelque part, encourager l'innovation.

Pour revenir sur ce produit, il essaie de le proposer à toutes les multinationales du secteur qui le refusent. Elles n'étaient pas intéressées de commercialiser un produit qui progressait sans utiliser de consommables. Cela va encore à l'encontre de l'intérêt du consommateur. Un banquier vertueux prête à Monsieur DYSON un montant de 1 million d'€ pour lancer son entreprise. C'est un succès immédiat, en Angleterre d'abord puisque c'était le seul marché où la marque exploitait son produit. Les distributeurs ont été acteurs second : c'est une fois que le consommateur a plébiscité le produit, qu'un distributeur a joué le jeu, que tous les distributeurs se sont ouverts à ce produit.

Qu'avons-nous mis en place pour éviter les risques :

- La protection du produit, la diversification géographique (en Angleterre, le produit qui a actuellement 30 % de parts de marché en volume, et 55 % en valeur, est maintenant vendu dans tous les pays européens et mondiaux -55% du chiffre d'affaires de 2003 venaient de l'International-, donc le risque ne pèse plus sur un seul marché).
- Il n'a jamais cru en la Bourse. Il a toujours cru en sa propre étoile, puisqu'il est encore propriétaire à 100 % de son entreprise. C'est la raison pour laquelle nous investissons chaque année 18 % du chiffre d'affaires en recherche et développement, là où nos concurrents en dépensent 2 à 3 %. Notre principe est de tout investir dans la recherche et développement, et non pas dans la publicité : donc un investissement dans les nouveaux produits. Il y a 2 ans, on a lancé un nouveau système de lave-linge révolutionnaire.

Voilà un peu les recettes que je voulais évoquer avec vous.

Je vous remercie de votre attention.

Intervention de Pascal SELLIER :

« La meilleure prévention, c'est peut-être de se protéger dès qu'on démarre son entreprise. Nous allons maintenant parler d'une société qui crée la marque KINDY (chaussettes), sont vendues dans toute la France. C'est une société qui a connu des difficultés, qui a redémarré. Son Président va nous expliquer comment il y est arrivé, et comment à l'intérieur de la Législation française actuelle, sur les procédures collectives, il a réussi à maîtriser son destin, et celui de l'entreprise, avec des sacrifices, avec des difficultés. Mais aujourd'hui, l'entreprise existe et a renoué avec le profit.

Intervention de Joël PETILLON :

« Pour ce qui est du parcours, cela ressemble étrangement à KALISTO, avec une issue plus heureuse. KINDY est une entreprise de 140 ans, la marque a été créée, quant à elle, en 1967. Elle a connu, des années 80 jusqu'à fin des années 90, un très fort développement par croissance externe. En 1991, il y a eu un LBO qui a permis à la famille fondatrice de l'entreprise de sortir du capital. En 1994, il y a eu l'introduction en Bourse et en 1999, sortie des financiers avec le début des difficultés. Je suis devenu le Président de cette société en 1999 : j'étais très content et très fier de la négociation que j'avais pu mener avec les financiers, puisque j'avais acheté à l'époque leurs participations sur la base d'une action à 3 €, alors qu'elle en cotait 8 €. Je savais que le chemin ne serait pas facile, mais je n'imaginais pas à quel point ce serait difficile, parce qu'ils avaient une vision macro beaucoup plus pertinente que la mienne, et avaient anticipé un certain nombre de problèmes que je n'avais, moi-même, pas anticipé. Donc, difficultés importantes en 1999 : une entreprise sur un marché de produits de grande consommation, qui exploite deux marques (KINDY et MARINER) et qui est face à une vague d'importation importante, tant pour la chaussette que pour le sous-vêtement, avec un outil industriel surdimensionné, en France, puisqu'à l'époque à j'ai repris l'entreprise, nous avons à peu près 1.000 personnes sur 5 sites de productions français. Les importations avaient progressé de 50 %, et atteignaient 330 millions de pertes sur la chaussettes, sur 350 millions consommés. Donc, gros problèmes de résultat, qui se traduisent par des problèmes de trésorerie (3 années de pertes en 1999, 2000 et 2001), avec une trésorerie importante historiquement qui a été consommée par les pertes et certaines erreurs de gestion, notamment la volonté de vouloir maîtriser un circuit de distribution, l'ouverture d'un site internet qui nous a coûté cher (vente en ligne).

Les difficultés sont relativement simples : dénonciation du concours bancaire, départ dans la foulée de mon associé qui était aussi Directeur Financier, les fournisseurs et les clients sont inquiets, il n'y a plus d'actionnaires, et d'autant moins que vous êtes coté en Bourse. On se retrouve seul, face à son destin.

Je suis allé voir tout de suite une Grande Compagnie pour lui expliquer mon problème (donc attitude très américaine). Ils m'ont donné un regard nouveau sur le problème de prévention évoqué ultérieurement. J'ai découvert quelque chose que je ne connaissais pas : le mandat ad'hoc. On m'a poussé à me mettre à l'abri, sous l'égide d'un mandataire ad'hoc, pour avoir le temps de réfléchir, de mettre en place une stratégie pour sortir de ces difficultés. Les quelques conseillers que j'avais autour de moi me déconseillaient d'y aller (antichambre du

dépôt de bilan). Je suis, quand même, allé voir le Président du Tribunal de Commerce de ma Région pour me placer en mandat ad'hoc. Le Président a semblé réticent à cette démarche, et privilégiait une cessation de paiements et un dépôt de bilan. Le Président a accepté de nommer un mandataire ad'hoc, après avoir eu la certitude que la société n'était pas en cessation de paiements. Le premier mandataire ad'hoc avait pour seule préoccupation de savoir comment et quand j'allais déposer mon bilan, car il ne se comportait pas en patron dans le dossier. Il a envoyé très rapidement des honoraires, assez exorbitants. Il a accepté de donner des garanties complémentaires aux banques, alors qu'il n'y avait pas d'argent dans l'entreprise (ce qui ne se fait pas en mandat ad'hoc). On avait une vision très claire, mon équipe et moi, de la stratégie qu'on devait mener, de l'endroit où il fallait aller : l'enjeu pour nous était de restructurer l'entreprise, de réduire les effectifs, de délocaliser nos produits, de développer de nouveaux produits et de déposer des brevets. Le mandataire ad'hoc ne percevant pas bien les choses, j'ai demandé au Président du Tribunal de Commerce un nouveau mandataire ad'hoc, sachant que j'ai demandé à le désigner, ayant fait la démarche d'aller voir les Administrateurs. Le Président a été plus que réticent (cela ne s'est jamais vu, cela ne se pratique jamais, c'est inenvisageable). Après négociations, j'ai pu obtenir la nomination d'un nouveau mandataire ad'hoc, avec un mandat fermé ne concernant que la négociation avec les banques et l'Etat. L'Administrateur n'intervenait absolument pas dans la gestion de l'entreprise. Cela a été long, n'a pas été facile, mais après 18 mois de mandat ad'hoc, on en est sorti. On a réussi à renégocier la dette avec les banquiers, on a eu beaucoup de mal avec l'Etat, qui est beaucoup plus exigeant dès lors qu'il s'agit d'une dette fiscale et sociale.

Finalement, j'ai été aidé par un de mes voisins, la société SAVEUR GLACE, qui recherchait de la main-d'œuvre qui correspondait à celle dont on voulait se séparer. Avec le Préfet de la Région, on a essayé de mener à bien ce plan social, sans en avoir les moyens, et en incitant les gens à quitter l'entreprise pour aller travailler dans cette seconde entreprise. En matière de droit du travail, il est impossible de demander à des salariés, qui ont de l'ancienneté, de quitter l'entreprise, même en ayant la certitude d'avoir un contrat ailleurs. On a donc entamé ce plan social, sans avoir les moyens de le financer. Gérant notre trésorerie au plus juste, pendant quelques mois, et en négociant, on a mené à bien ce plan social, on l'a financé avec une clause de retour à meilleure fortune payée aux salariés. Les banquiers ont accepté de moratorier sur 8 ans, les taux d'intérêt ont baissé, ce qui a allégé les dettes, donc ce qui fait que l'entreprise a pu redémarrer dans d'excellentes conditions. Les nouveaux produits ont rencontré un réel succès sur le marché, puisqu'on a développé un certain nombre de produits pour lesquels nous

avons développé des brevets (pas de copies possibles). On a créé une structure d'achat en Chine, qui est opérationnelle depuis un an. L'entreprise est, à nouveau profitable, les perspectives sont bonnes.

Voilà assez synthétiquement l'histoire de KINDY. Il y a quelques choses importantes que je souhaiterais soulever :

- Ce qui m'a beaucoup aidé pendant toute cette période difficile, c'est la transparence. Quand on a des difficultés, il faut être transparent. C'est indispensable. Elle permet d'avoir des conseils, car les intermédiaires ont des expériences qu'on n'a pas en tant que chef d'entreprise.
- Il faut être capable de se dire que les amis, on ne peut pas les compter sur les doigts d'une seule main. C'est la vie tout simplement.
- On apprend à se connaître, et on en sort grandi, avec une équipe, car il y a quand même des personnes qui continuent à croire au projet.

Intervention de Pascal SELLIER :

« Plus la soirée avance, et plus c'est encourageant. Maintenant, on va avoir le témoignage de Philippe BLOCH, qui avait bien démarré, qui a moins bien démarré ensuite, puis aujourd'hui qui est dans des eaux plus calmes. Comment a-t-il réussi à passer à travers les difficultés, même si la situation n'est pas forcément de tout repos (stress de croissance et de décroissance) ? »

Intervention de Philippe BLOCH :

« L'entrepreneur est une machine à apporter de l'angoisse et à exporter de l'enthousiasme. Au début, mon associé et moi-même avons écrit un livre « SERVICES COMPRIS », avec pour but de rendre les français souriants. Je reconnais que le projet était assez ambitieux. Je vous rassure, nous n'avons pas totalement réussi. A l'époque, j'étais devenu consultant. Mon premier travail était à l'Expansion (Editeur de magazines), où à chaque réunion, le Directeur disait « c'est quand ça va bien qu'il vaut changer ». En effet, beaucoup de chefs d'entreprises attendent que ça aille mal pour se réinventer.

Je suis parti aux Etats-Unis en 1993, et je suis passé sur Columbus Avenue, devant un café qui ne ressemblait à rien de ce que je connaissais. J'ai été stupéfait de la différence de produits, de l'accueil. Je suis ressorti en me disant « pourquoi tu vas si peu au café en France, et pourquoi tu as pris un tel bon moment dans celui-là ? ». En regardant ce marché de loin, je m'aperçois

qu'il y avait, en gros 300.000 cafés en 1900, 200.000 cafés en 1960, 100.000 cafés en 1990 et en gros 43.000 cafés en 2000. Il y avait plus de français qui avaient envie de lieu de convivialité, mais bizarrement un produit qui n'avait pas fait sa révolution culturelle. Si on regarde bien, c'était le dernier produit sur lequel il y avait eu zéro innovation, propreté et hygiène pas toujours évidentes. Globalement une ambiance pas extraordinaire, avec des tas de gens qui avaient un talent fou. Surtout, ce qui m'étonnait, plus personne ne voulait travailler dans ce métier, c'est un métier dévalorisé au niveau du serveur, et c'est le dernier métier qui n'avait pas de chaîne. Je me suis donc dit « Bingo, j'ai l'idée du siècle ».

J'ai donc décidé, avec mon associé, de créer la première chaîne française d'expresso bar. Je voulais essayer, toujours de manière ambitieuse, de faire passer aux français, dans ce nouveau concept de café, les 15 meilleures minutes de leur journée. Je peux vous dire qu'essayer de faire passer à quelqu'un les 15 meilleures minutes de sa journée, ce n'est clairement pas le même business que de lui vendre du café dans un bouquin.

En gros, on a essayé, on s'est lancé sur un concept radicalement en rupture, car on était aux antipodes de l'existant. C'est difficile de décrire en négatif, mais c'était ceci : zéro service (pas de service en salle, le client allait au comptoir), on ne servait que dans des gobelets jetables, avec possibilité d'emporter son café, absence totale d'alcool, et idée de faire passer un bon moment. On en parle donc à nos amis qui confirment que le concept ne marchera jamais. On ne fait surtout pas d'études de marché (quand on demande aux gens ce qu'ils veulent, ils vous diront qu'ils veulent toujours plus de la même chose, plus vite et moins cher. Ils ne vous diront jamais qu'ils veulent autre chose). Il ne faut surtout pas écouter son expert-comptable, car son métier s'est plutôt de vous protéger que de vous encourager dans ces moments-là, surtout quand tout va bien.

Le problème, c'est qu'au bout d'un an, on se « plante » gravement, malgré un investissement de 1 millions d'€ (c'est peu, mais c'est beaucoup quand ce sont les vôtres). Pour trois raisons, mais aucune des raisons qui avaient été annoncées : problème de timing : je crois aujourd'hui qu'une bonne idée trop tôt n'est pas une bonne idée ; la vitesse d'exécution : j'étais tellement obsédé d'avoir une idée géniale que je ne voulais pas la laisser à d'autres, donc on a fait deux magasins tout de suite (mais comme on ne savait pas faire, on a tout fait faux deux fois) ; le mauvais emplacement : les endroits gratuits ne valent rien.

On a fait notre redressement, tous seuls, sans rien demander à personne, pendant des années, le rêve étant toujours intact. L'entrepreneur est porté par un projet, quelque soit les difficultés, les embêtements, il trouve toujours l'énergie de le faire.

Je trouve extraordinaire le changement de mentalité que suppose le présent débat, c'est-à-dire que les entrepreneurs viennent avec plaisir, avec fierté, raconter leurs erreurs. C'est un vrai changement culturel et il faut l'encourager. Le droit à l'échec est fondamental.

Pour redémarrer, sans argent, il a fallu faire autrement : la clé a été de se dire de faire des cafés chez les autres (FNAC, par exemple). COLUMBUS CAFE est en survie durant cette période, mais elle paie ses dettes sans planter personne. En 1999, on trouve un emplacement sympa, au cœur du Marais à Paris, qui fonctionne tout de suite.

En résumé, c'est vrai que durant la période difficile, les banquiers nous ont abandonné immédiatement, d'où une transparence importante. Mais on a survécu et on s'est développé. Toutefois, on s'interroge, quand même, sur la façon dont on est poussé ou pas, reconnu en tant qu'entrepreneur. Un entrepreneur qui réussit ne fait jamais rien pour l'argent. L'argent, c'est une récompense de quelque chose qu'on a bien fait, ce n'est jamais un objectif.

Le seul conseil que j'aimerais vous donner, c'est qu'au fond, il ne faut jamais abandonner : « Les gagnants n'abandonnent jamais, et ceux qui abandonnent ne gagnent jamais ».

Conclusion de Pascal SELLIER :

« Vous aviez en face de vous quatre chefs d'entreprises, créateurs, qui n'ont jamais renoncé, qui ont toujours gardé le moral, même quand cela allait mal personnellement, professionnellement, ..., qui y croient encore, et qui on réussit à faire passer leurs passions. C'est vrai qu'on a parlé de procédures collectives, de redressements judiciaires, d'états de cessations de paiements, ils y sont passés, mais malgré tout, sans arrêt, cette fibre entrepreneuriale a été constante et a produit ses fruits. Quand on a préparé cette réunion, je savais qu'elle allait être formidable, mais on en sort encore avec un meilleur moral, et c'est ce qui justifie l'action de RE-CREER.

**LE REBOND DU CHEF D'ENTREPRISE EN FRANCE, EN EUROPE
ET AUX ETATS-UNIS**

Synthèse

Préambule de Pascal SELLIER :

« On va passer à la synthèse, qui n'est pas une vraie synthèse puisque beaucoup de choses ont déjà été dites. En revanche Jean-Claude SPITZ, Président du Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables va intervenir sur deux sujets qui tiennent à cœur à l'Association RE-CREER, puis ensuite, je passerai la parole à Hervé CHEMAULI, pour le Conseil National des Barreaux.

Intervention de Jean-Claude SPITZ :

« Effectivement, après les interventions qu'il y a eues, il n'était pas question de faire des synthèses. Néanmoins, je pense que les experts-comptables et les avocats, se trouvent à certains moments, et sont dans le dispositif des entreprises en redressement ou en difficulté. Le Conseil National de l'Ordre des Experts-Comptables a fait deux expériences : la première dans le cadre des CIP, où l'on retrouve des experts-comptables, des avocats, des magistrats consulaires honoraires. Ce dispositif a pris une ampleur particulière sous le mandat du Président COSTES, qui a voulu donner une vigueur complémentaire à ce processus de prévention. On vous a parlé, tout à l'heure de textes, on sait qu'au-delà des textes, pour le chef d'entreprise qui commence à avoir des difficultés, la première difficulté, c'est d'en parler. En parler, aussi bien à ses conseils habituels, qu'à fortiori au Tribunal de Commerce. Cette structure créée il y a 5 ans, accueille les chefs d'entreprises qui commencent à douter de leur activité. Ce n'est pas un dispositif qui se substitue à ce qui existe au Tribunal de Commerce, c'est un processus privé, confidentiel, d'informations et de conseils. Il existe sur toute la France, avec des vigueurs plus ou moins importantes selon les Régions. On a voulu délocaliser ces CIP, puisqu'on sait que le chef d'entreprise, surtout le chef d'entreprise de la TPE/PME, a un recul dès qu'il entend parler du Tribunal de Commerce. Ils sont logés dans les Chambres de Commerce, les Chambres des Métiers, les Centres de Gestion, là où se trouvent ces chefs d'entreprises. C'est un dispositif qui se veut aussi en amont que possible. Il donne au

chef d'entreprise un certain nombre d'informations et d'outils de diagnostic, par rapport à la description qu'une situation. A Paris, et sur la Région Parisienne, on peut considérer qu'on est à plusieurs centaine d'accueils, pour 2004, on devrait être à 300. Plus on parlera de la prévention, plus on pourra l'atteindre en amont. Notre objectif est qu'à la limite, ceux qui sont au courant au plus tôt des difficultés (les conseils, les Trésoreries, l'URSSAF, ...), indiquent qu'il existe ces dispositifs confidentiels à leur disposition. C'est aussi un problème d'information. Plus on en parlera, plus les chefs d'entreprises sauront que des dispositifs existent pour les aider.

Le deuxième dispositif est un peu plus récent, c'est une expérience pilote qui s'appelle « la prévention des entreprises en difficulté ou en retournement ». L'objectif est de créer, et de diffuser auprès de publics cibles des modules de formation adaptés à leurs besoins. Les publics cibles sont les entreprises en difficulté, les chefs d'entreprises en retournement et les conjoints de collaborateurs. Ce dispositif de formation a été lancé en novembre dernier, et va durer un an : on va recevoir plusieurs dizaines de chefs d'entreprises. C'est une association de compétences : avocats, conservatoire des chambres de métiers, centres de gestion, la DECAS. Il y a une dizaine d'organismes qui se sont rejoints pour mettre en place des modules de formation pour ces entrepreneurs. J'espère qu'on pourra aider beaucoup de chefs d'entreprises à passer à travers ces difficultés, et que l'expérience pilote réussira.

Intervention de Hervé CHEMOULI :

« J'interviens en tant que Membre du Conseil National des Barreaux. Pour pouvoir faire une synthèse, il faut pouvoir revenir sur l'ensemble de ce qui a été dit, et le maître mot que l'on retrouve dans toutes les activités, quand ce n'est pas la transversalité, quand ce n'est pas la régulation, c'est la transparence. Le mot a été dit plusieurs fois.

On a pu voir que Maître TOULOUSE a fait état que cette transparence devait également être assurée auprès des associés. Effectivement, les associés ne veulent plus être les « dindons de la farce ». Ils souhaitent participer, car la notion de redressement ou de procédure collective échappe aux associés. A l'heure actuelle, on essaie de démontrer de façon précise, que ce soient les associés ou les intervenants de la procédure, ils ne peuvent plus accepter cette notion de fakirisme, d'être informés de rien, de ne pas avoir de réponses à leurs courriers. Tout ceci est un sentiment qui est dépassé, donc on fait appel à cette transparence.

On a également fait état des empilements de sanctions : sanctions civiles, pénales, cotation Banque de France. Aujourd'hui, nous, praticiens du droit, sommes obligés d'avertir nos

clients des conséquences liées au dépôt de bilan. Ces conséquences sont imperceptibles. On pense à mettre de côté le chef d'entreprise, en lui disant, c'est fini. C'est une mort économique. On privilégie l'apparence : il faut donc mieux paraître qu'être.

La transparence au niveau des professionnels et des honoraires : il faut savoir plusieurs choses : vous pouvez exiger une convention d'honoraires, et il faut l'exiger ; le professionnel est soumis à un statut déontologique ; c'est la juste rémunération du travail effectué. L'intérêt de l'avocat, ce n'est pas un passage obligé, c'est de l'expérience qui vous est apportée. On ne peut pas travailler dans une culture de masse, avec des idées toutes faites. Aujourd'hui, il y a une proportionnalité entre la difficulté et la mise en place.

La transparence à l'égard des professionnels en règle générale : le travail se fait la main dans la main entre les experts-comptables et les avocats. Nous avons une activité commune : il ne faut pas engager la guerre du droit et du chiffre, elle est inexistante, stérile et sans intérêt. Les missions sont communes, nous faisons un partage des connaissances et une capitalisation des savoirs.

La transparence dans l'ensemble des situations, avec les exemples de l'Etranger : A quoi servent les procédures, comme a pu le demander Maître POZZI. En France, les procédures ont servi, en 1967, aux créanciers, en 1985, pour les salariés, en 1994, pour les banques, en 2003, on essaie de placer une nouvelle Loi sur le renouveau de l'entreprise, la création. On voit donc, que la Loi est nécessaire, et qu'il faut la modifier pour évoluer.

Pour conclure, le passage des chef d'entreprise a été intéressant, car ces échecs sont le meilleur moyen de créer des groupes de tuteurs en charge d'aider les nouveaux créateurs, ou les jeunes créateurs.

Le rôle de l'avocat, est de dire, aujourd'hui, que lorsqu'il y a liquidation, l'avocat et le chef d'entreprise forment un couple. S'il n'y a pas de confiance, rien ne va pouvoir passer. Cette relation de confiance est une sorte de chance pour que tout puisse se mettre en place, à la fois intellectuellement, et judiciairement, dans un sens tout à fait positif.

***LE REBOND DU CHEF D'ENTREPRISE EN FRANCE, EN EUROPE
ET AUX ETATS-UNIS***

Conclusion

Intervention de Maurice MEYARA

« Monsieur Le Directeur des Affaires Civiles et du Sceau, Monsieur Le Directeur Général à l'Entreprise de la Commission Européenne, Monsieur le Président du Tribunal de Commerce de Paris, Mesdames et Messieurs les partenaires, Mesdames et Messieurs, merci de votre présence nombreuse depuis ce matin. Monsieur Le Ministre Renaud DUTREIL conclura notre colloque.

J'aimerais donner la parole à Monsieur Marc GUILLAUME, Directeur des Affaires Civiles et du Sceau. Monsieur GUILLAUME, avant de vous poser deux questions, de vous faire deux propositions au nom de l'Association RE-CREER, pourriez-vous nous dire où en est l'avant-projet de Loi sur la sauvegarde des entreprises, et pourriez-vous nous dire aussi quelles sont les principales innovations, les principales idées maîtresses de cet avant-projet de Loi ?

Intervention de Marc GUILLAUME

« Merci Monsieur Le Président. Monsieur Le Ministre, Mesdames, Messieurs, d'abord je vous dis le plaisir que j'ai d'être parmi vous pour parler d'un projet de Loi qui est, effectivement, dans sa phase finale d'élaboration, puisque le Garde des Sceaux a engagé avec le reste du Gouvernement la préparation de ce projet de Loi, il y a maintenant bientôt un an. Il a fait part en février de l'année dernière du début d'une vaste consultation, d'abord avec les parcs généraux, et au plan local avec l'ensemble des acteurs économiques et judiciaires. Puis, une consultation nationale qui s'est tenue avant l'été, la rédaction d'un avant-projet de Loi diffusé le 15 octobre et une nouvelle série de consultations qui s'est tenue depuis lors. Le texte est en phase de finalisation. Le Conseil d'Etat devrait être saisi dans les jours ou les

semaines à venir, ce qui permettra de tenir le calendrier qu'à annoncer le Président de la République, lors de ses vœux aux forces vives de la Nation.

Avant de répondre à vos questions, quelques mots sur les principales innovations, comme vous le souhaitiez.

Vous savez que le projet de Loi se situe dans l'action engagée par le Gouvernement, et notamment le Ministère en charge des PME, sur la façon d'aider les entreprises à ce que ces entreprises se meuvent dans un environnement économique plus favorable, y compris lorsqu'elles sont en difficulté. Pour ce faire, le cœur de la philosophie du texte est d'essayer de traiter le plus en amont possible les difficultés. D'où deux dispositions, deux procédures, qui sont instituées dans le projet de texte : l'une qui s'inspire beaucoup du règlement amiable actuel, mais pour essayer d'en sécuriser ses effets juridiques, je vais y revenir, et l'autre plus proche de la cessation des paiements, intitulée « procédure de sauvegarde » dans la deuxième version du projet de texte, et qui vise, à l'approche de la cessation des paiements avec une suspension provisoire des poursuites, à aider l'entreprise avant cette cessation.

Alors, peut-être, quelques mots sur ces deux procédures, en disant, là aussi, que le champ de l'ensemble de la Loi, par rapport au droit actuel, a été modifié pour inclure, comme l'avait montré la concertation engagée à la fois par Monsieur PERBEN et Monsieur DUTREIL, l'ensemble des professions libérales. C'est-à-dire que le droit actuel souffrait de cette grave lacune nous conduisant à ce que ces professions, qui ne sont pas inscrites, par définition, au Registre du Commerce, ne bénéficiaient pas comme d'autres (dès lors qu'elles n'étaient pas sous forme de sociétés) du droit des procédures collectives. L'avant-projet de Loi fait que ces professions libérales en bénéficieront demain.

La procédure de conciliation est très inspirée du règlement amiable, mais comme vous le savez, au jour d'aujourd'hui, le règlement amiable ne voit pas ses effets juridiques stabilisés, puisque le jugement d'homologation n'a pas d'effets juridiques. Trois effets sont donc attachés par le projet de Loi au jugement d'homologation :

- Un privilège de l'argent frais, qui peut être apporté au stade du règlement amiable. Il devrait inciter les banquiers à aider les chefs d'entreprises très en amont à ce stade de leurs difficultés ;
- L'absence de remise en cause des actes de la période suspecte. Vous savez que dans le droit actuel, le juge peut ultérieurement décider que, au moment où on était en train de

passer un accord amiable, on était pourtant en cessation des paiements, et donc remettre en cause les actes, notamment les garanties hypothécaires qui auraient pu être prises à ce stade : donc impossibilité, dès lors que le jugement aura homologué l'accord de remettre en cause ces actes ;

- L'impossibilité d'accusation de soutien abusif, dès lors qu'il n'y aura pas un soutien manifestement abusif, mais un soutien pour cet accord.

On peut espérer pour l'ensemble des chefs d'entreprises, alors que nous sommes très en amont de la cessation des paiements, qu'il y a une simple difficulté économique, juridique ou financière. On va donc pouvoir dynamiser le règlement amiable, que le Tribunal de Commerce de Paris avait déjà su, à Paris, développer par les effets juridiques que je viens de citer.

Si malheureusement les difficultés n'ont pas été traitées à ce stade de la conciliation, il y aura une **deuxième procédure** beaucoup plus proche de la cessation des paiements, parfois qualifiée de « Chapitre 11 ». Cette procédure, alors que l'on approche de la cessation des paiements, mais qu'on n'y est pas encore, vise à ce que le débiteur puisse demander au Tribunal de Commerce la suspension provisoire des poursuites, et l'engagement avec les créanciers d'une négociation de plan de sauvegarde. Evidemment, vous savez que dans le droit actuel, la possibilité d'une suspension des poursuites existe, mais qu'en fait elle n'est jamais prononcée. Donc, nous espérons beaucoup, dans cette deuxième procédure, en amont de la cessation des paiements, qu'on pourra amener, là encore, les chefs d'entreprises à négocier avant que la difficulté ne soit devenue extrême. En ce qui concerne les négociations entre les débiteurs et les créanciers, vous savez que le Garde des Sceaux a annoncé, que dans la deuxième version du projet de Loi qui sera bientôt rendue publique, que des comités de créanciers seront organisés (le Comité des Etablissements de Crédit et le Comité des Principaux Fournisseurs), pour que le dialogue entre les créanciers et le débiteur s'organise, et que ce dialogue puisse permettre d'élaborer conjointement un plan. Evidemment, tous les établissements de crédit seront représentés, parce qu'ils ne sont pas très nombreux dans le Comité des Créanciers, et le Comité des Principaux Fournisseurs représentera ceux qui ont des créances importantes ; les votes de ces comités permettant au sein de ceux-ci d'étendre les efforts à ceux qui étaient représentés ; validation, ensuite, de ce plan par le Tribunal de Commerce.

Voilà le cœur de la philosophie du projet, c'est d'essayer de traiter le plus en amont possible les difficultés des entreprises, pour les traiter au moment où il est encore temps, et faire en sorte qu'à ce stade, les chances de survie de l'entreprise soient renforcées, même si de part et d'autre, le débiteur, de son côté, en restructurant son entreprise, ou les créanciers, en faisant un nouvel apport, puissent chacun faire une part du chemin. Il est évident que la question se pose de l'effort des créanciers publics, notamment dans la phase de sauvegarde. Le projet du Gouvernement comportera des dispositions pour que les créanciers publics puissent être associés à l'effort qui est fait par les différents créanciers au niveau du plan de sauvegarde.

Le redressement judiciaire : rien de très spécial, si ce n'est que nous avons transféré, dans la liquidation, le plan de cession suite aux abus qui ont eu lieu compte tenu de la double possibilité de cessions, à la fois dans le redressement judiciaire et dans la liquidation judiciaire. C'est donc le régime avec des garanties procédurales qui est transféré dans la liquidation. Une autre disposition importante que le Gouvernement a tenu à prendre pour la liquidation, et qui a été portée par les deux Ministères concernés depuis longtemps, est celui d'instaurer un régime simplifié de liquidation pour les PME, pour viser à ce que toutes les créances ne soient pas vérifiées, si de toutes façons, il n'y a pas l'actif pour que tous les créanciers chirographaires soient indemnisés.

Je ne parle pas des sanctions, Monsieur Le Président, parce que vous aviez deux questions, dont l'une sur les sanctions.

Questions de Maurice MEYARA

J'aurais effectivement à faire, si vous le permettez, deux propositions au nom de l'association RE-CREER. RE-CREER est une Association de Chefs d'Entreprises, de Conseils, de Président honoraires de Tribunaux de Commerce. Nous estimons qu'une de nos fonctions est de faire des propositions pour essayer de faire avancer les choses. A l'association RE-CREER, nous considérons que nous devons aider les chefs d'entreprises malheureux, et éviter, bien sûr, le rebond de chefs d'entreprises indécis.

Pour aider le rebond des chefs d'entreprises malheureux, ne serait-il pas possible dans le projet de Loi, de **préciser la notion de « faute de gestion »** ? A la notion de « faute de gestion » est attachée une responsabilité du chef d'entreprise, cela peut être une action en

comblement de passif. Il n'est pas toujours facile de faire la distinction entre la « faute de gestion » et « l'erreur de gestion ». Nous souhaiterions qu'il soit indiqué qu'il s'agit d'une « **faute de gestion** » **caractérisée**. Par ailleurs, si la « faute de gestion » caractérisée était retenue, serait-il possible de proportionner la sanction à cette « faute de gestion » caractérisée ?

C'est une proposition pour qu'il n'y ait pas trop d'obstacles au rebond du chef d'entreprise malheureux.

Quant au chef d'entreprise indélicat, nous aurions aussi une proposition à vous faire. Actuellement en France, pour immatriculer une entreprise, on se base sur un système déclaratif (le futur chef d'entreprise fait une déclaration sur l'honneur de non condamnation). Ne serait-il pas possible de **centraliser les condamnations** pour éviter que les chefs d'entreprises indélicats ne puissent repartir sur d'autres Tribunaux de Commerce ?

Réponses de Marc GUILLAUME

D'abord, au cœur de votre première question, il y a la distinction entre l'entrepreneur « voyou » et l'entrepreneur « malchanceux ». Cette distinction est également au cœur du projet de Loi, puisqu'un des volets très importants de la Loi, à la suite notamment des discussions organisées avec les représentants des entreprises, est de faire en sorte que le sort de ces deux entrepreneurs soit beaucoup mieux distingué. Je ne reviens pas sur l'ensemble des dispositions du projet de Loi, mais, vous savez, notamment, qu'il figure dedans la suppression des causes d'ouvertures secondaires aux fins de sanctions, qui était quand même une anomalie de notre droit.

Sur l'autre point que vous avez évoqué, le projet essaie d'avancer à la fois sur les sanctions commerciales et les sanctions professionnelles. Pour les sanctions commerciales, un des mouvements importants est celui sur l'action en comblement de l'insuffisance d'actif, puisque le projet prévoit l'incompatibilité entre cette action et le plan de redressement. C'est évidemment un point très important. On pourra toujours le mettre en œuvre en cas de résolution du plan. Si le plan est respecté, les créanciers sont réputés avoir été désintéressés.

La proposition que vous faites est, donc, dans la droite ligne de cette idée. On va l'étudier, tout en sachant que les adjectifs de « caractérisé » ou de « proportionné », étant juge moi-même, je sais que chaque fois qu'il y a un juge, il y a un risque ; Je ne sais donc pas très bien si cela apporterait grand-chose qu'on qualifie la faute de caractérisée. **En tout cas, l'idée générale que vous avez décrite est au cœur du projet, donc on pourra en re-regarder la rédaction.**

Sur votre deuxième proposition, elle était, évidemment, assez ambitieuse, parce que chacun connaît au pénal la centralisation des condamnations. Finalement, ce à quoi vous nous invitez c'est une centralisation des condamnations civiles. Si l'Etat faisait ce genre de propositions, on le critiquerait volontiers sur le fichage qu'elle veut réaliser des individus, ou sur le droit à l'oubli. Alors, le fait que ce soit vous qui nous le proposiez doit nous inciter peut-être à être plus audacieux que nous ne l'avions été sur ce point. Mais en tout cas jusqu'à présent, c'est vrai que jamais l'Etat n'avait songé à centraliser les condamnations civiles pour que, dans un deuxième temps, elles puissent à nouveau servir. **On va également regarder ce deuxième point.**

Ce qui m'intéresse beaucoup, c'est que cette distinction très nette, cet énorme effort qui est fait dans le projet, pour arriver à baigner toutes les sanctions commerciales, toutes les sanctions professionnelles, dépénaliser un certain nombre de sanctions issues du droit actuel, vous paraît à tous, entrepreneurs, de nature à justement répondre à l'objet social de votre Association de rebondir et de recréer. **Donc, nous reprendrons, la plume à la main, les propositions d'aujourd'hui, mais elles s'inscrivent, déjà, dans le cadre du projet de Loi.**

Intervention de Maurice MEYARA

« Merci Monsieur GUILLAUME. Monsieur COSTES, dans deux jours vous allez transmettre le flambeau de la Présidence du Tribunal de Commerce de Paris à Madame Perrette REY, et je tenais à vous remercier publiquement. Vous avez toujours été présent dans nos colloques, vous avez toujours répondu présent, vous nous avez accompagnés dans l'approche que nous avons eue avec la Banque de France sur une évolution de la cotation des dirigeants d'entreprise. Tout à l'heure, je vous indiquerai, dans le cadre de cette approche, les principales évolutions de la cotation. Vous avez la parole Monsieur le Président.

Intervention de Gilbert COSTES

« Je voudrais m'exprimer aujourd'hui, en ma double qualité de chef d'entreprise et d'acteur de la justice, et à l'avant-veille de mon départ, tirer quelques enseignements de cette double expérience. A la lumière des débats des intervenants, on peut leur trouver comme point commun, leur enthousiasme. C'est une des principales qualités du chef d'entreprise que de savoir garder cet enthousiasme.

Compte tenu de ma double expérience, je vais vous formuler quelques erreurs qu'il ne faut pas commettre pour les chefs d'entreprises, puis quelques points qui viseraient à répondre aux interrogations des uns et des autres.

Sur les erreurs à ne pas commettre :

- Trop souvent, j'ai vu des chefs d'entreprises se présenter devant nous avec l'intention d'en découdre avec leurs adversaires. C'est une grave erreur. Même si je suis magistrat, je peux dire que vouloir entretenir un conflit, ce n'est pas la vocation d'un chef d'entreprise, il doit d'abord développer son produit, sa clientèle. Entretenir un contentieux, c'est une grosse perte de temps, et il vaut mieux essayer, dans la mesure du possible, de trouver un accord avec son adversaire.
- En matière de difficultés des entreprises, trop souvent, nous voyons arriver le chef d'entreprise accusant le sort, ses créanciers, la terre entière de ses difficultés. Il faut que le chef d'entreprise sache analyser les causes de ses difficultés et qu'il les assume. Il faut qu'il sache s'entourer. Trop souvent, il arrive devant nous complètement démunie, ayant été conseillé par des milliers de personnes qui ne comprenaient rien à ses difficultés. Bien évidemment, il faut prendre garde des conditions de ce conseil.
- Trop souvent, nous voyons arriver des justiciables se cachant devant les difficultés, ne voulant pas croire la vérité, mais surtout voulant cacher une partie de leurs problèmes au juge, à ses conseils. Il vaut mieux que le chef d'entreprise qui est en difficulté, agisse dans la transparence. C'est une perte de temps, un jour ou l'autre, les difficultés, les causes se découvrent.

Il me semble nécessaire de répondre à quelques interrogations :

- Sur la prévention, je tiens à préciser que c'est une création du Tribunal de Commerce de Paris qui est relativement récente, et qui a été officialisée, légalisée en quelques sortes, par un Texte de 1984. Ce Texte a posé les principes de la prévention sans en

définir suffisamment les conditions et toutes les modalités. Ce Texte fonctionne, aujourd'hui, de mieux en mieux dans les grandes juridictions, suite à la crise des années 90, mais néanmoins c'est un domaine du droit qui relève de l'appréciation des Tribunaux de Commerce qui est relativement récent, et qui se construit chaque jour. La prévention, c'est le moyen de sauver un certain nombre d'entreprises, car elles sont moins endettées, elles ont encore la confiance de leurs partenaires et peuvent trouver des solutions avec les organismes financiers.

- Le coût de la justice : il faut faire attention, et utiliser la justice que quand on ne peut pas trouver de solution, ou quand on n'arrive pas à trouver d'accord. Mais, il ne faut pas reculer devant la justice, car elle permet au justiciable de le sortir de son isolement. Dans bien des cas, c'est un interlocuteur du chef d'entreprise qui apporte au chef d'entreprise des solutions de redressement. C'est un choix à faire : on peut opter dans la justice en toute confiance, la justice commerciale n'a pas de vocation répressive, elle a une vocation économique. Nous suggérons d'assouplir les sanctions, de les simplifier (un chef d'entreprise ne sait faire qu'une chose, c'est être chef d'entreprise et lui interdire d'être chef d'entreprise c'est très embêtant). En revanche, je trouve qu'il serait beaucoup plus intelligent de proposer des peines de substitution, de dire au chef d'entreprise qui a failli, qui a perdu son entreprise, « si vous voulez redémarrer, rebondir, peut-être apprenez à mieux maîtriser les conditions nécessaires à être un chef d'entreprise efficace ». Donc, au lieu d'éliminer un chef d'entreprise qui a été honnête, mais qui n'a peut-être pas eu le savoir-faire suffisant pour pouvoir redresser ou faire face à ses difficultés, il serait plus économique, plus judicieux, plus social, de prévoir des peines de substitution, et proposer à ce chef d'entreprise une période de formation spéciale pour qu'il sache enfin gérer dans de bonnes conditions une entreprise.
- Les intervenants italien et américain qui sont intervenus sur le droit de la faillite, nous ont indiqué qu'il y avait beaucoup plus de protection des créanciers dans leurs pays. En France, on ne tient pas suffisamment compte de l'ensemble des victimes des procédures collectives. Il y a des grands absents en matière de procédures collectives, ce sont les actionnaires, les créanciers chirographaires, qui ne sont pas représentés dans la négociation, dans le plan de continuation, dans le plan de redressement, et même dans le plan de liquidation des entreprises. Là, nous avons mis en place à Paris, des « rendez-vous citoyens », des procédures qui permettent d'entendre l'ensemble des justiciables, et pas seulement quelques-uns favorisés par la Loi. Je crois qu'il va

falloir que ce Texte prenne en considération, l'ensemble des victimes des procédures collectives, y compris les actionnaires, les associés, les créanciers chirographaires. Peut-être qu'il y aura moins de mécontents en matière de procédures collectives. Avec un peu de communication, de transparence, de considération pour les victimes des procédures collectives, c'est un droit de la faillite qui pourra, peut-être, d'avantage satisfaire et aboutir à un meilleur rebondissement de ces victimes.

Intervention de Maurice MEYARA

« L'Association RE-CREER a toujours voulu donner une dimension européenne à ses colloques. Vous étiez représenté l'année dernière par Monsieur BERCK, aujourd'hui, Monsieur MINGASSON, vous avez la parole.

Intervention de Jean-Paul MINGASSON

« Avant toute chose, je voudrais dire combien la Commission Européenne se félicite des initiatives récentes prises par les Autorités Françaises en ce qui concerne l'esprit d'entreprise. Il s'agit bien sûr de la Loi pour l'Initiative Economique, des campagnes destinées à promouvoir l'esprit d'entreprise, du projet de Loi pour la sauvegarde des entreprises qui va rénover les procédures de redressements amiables et mettre en place une procédure de redressement judiciaire anticipée. Il me semble que ces initiatives devraient puissamment contribuer à permettre d'atteindre l'objectif que les Autorités Françaises se sont fixées, à savoir la création de 200.000 entreprises par an.

Je voudrais aussi saluer les initiatives prises par l'Association RE-CREER, car je crois qu'en cherchant à redonner confiance à ceux qui ont subi les conséquences d'une défaillance, en conseillant ceux qui se lancent dans un nouveau projet, en favorisant l'entraide des échanges d'expériences, vous apportez une contribution appréciée au développement de l'esprit d'entreprise, et à nos réflexions au niveau communautaire.

Je voudrais simplement aborder deux questions : en quoi la problématique du rebond du chef d'entreprise renvoie-t-elle aux préoccupations de la politique d'entreprise de la Commission Européenne ? Quelle est l'action de la Commission dans le champ de la seconde chance ?

L'intérêt du rebond pour la politique d'entreprise a été clairement souligné dans le cadre de la Charte Européenne des Petites Entreprises. Adoptée en 2000, elle constitue la feuille de route

commune aux Etats membres et à la Commission Européenne en matière de politique d'entreprise. Elle insiste sur l'importance que les PME sont pourvoyeuses d'emplois et d'innovation. Parmi les 10 thèmes retenus par la charte afin de créer le meilleur environnement possible, figure précisément l'échange de bonnes pratiques en ce qui concerne les législations nationales relatives aux faillites. Mais force est de constater aujourd'hui, que les législations nationales ne sont pas encore là où elles devraient être, de même que les attitudes sociales doivent encore fortement évoluer. Les législations nationales, adoptées souvent à une époque qui prédominait le modèle de la grande entreprise pérenne, sont bien souvent inadaptées aux conditions actuelles de création, d'évolution des PME. Par exemple, les procédures judiciaires interviennent à un stade tardif et les procédures d'accords amiables ne sont pas suffisamment utilisées. En ce qui concerne les attitudes sociales, elles restent relativement négatives à l'égard des entrepreneurs faillis, et ceci constitue un inconvénient de taille au rebond des entrepreneurs. Même si une majorité des gens interrogés s'expriment en faveur de l'octroi d'une seconde chance pour les entrepreneurs faillis, ils se montrent nettement plus réservés quand on leur demande si, eux, seraient prêts à investir de l'argent dans une nouvelle entreprise, ou s'ils seraient prêts à passer commande à cette entreprise recréée. Donc, le regard sur la faillite doit changer si on veut vraiment que la seconde chance devienne une réalité.

Les initiatives communautaires en faveur du rebond des entreprises : Sur le plan législatif, les Textes ne sont pas très nombreux. La Commission a pour rôle principal d'essayer d'animer, de coordonner, d'orienter, les initiatives des Etats Membres. Elle a recours, pour ce faire, à la méthode ouverte de coordination, qui consiste à essayer de se fixer des objectifs si possible communs, à échanger des expériences, à identifier les cas pratiques, à formuler des recommandations, puis à étalonner les performances, enfin à instaurer un système de suivi multilatéral. Concrètement, ceci se traduit par ce que nous appelons les « projets tests ». Ce qui veut dire que dans certains domaines précis, définis en concertation avec les Etats Membres, ces projets visent à identifier les meilleures pratiques existantes et à les diffuser en formulant des recommandations. Mais récemment, nous avons mené à mi-chemin un projet test sur la reconstruction, le dépôt de bilan et le nouveau départ. Ce rapport s'est attaché à examiner dans quelles mesures les législations nationales en matière de faillite peuvent constituer un obstacle au sauvetage ou au redémarrage des entreprises. Je dois dire que les recommandations auxquelles on aboutit, regroupent singulièrement ce qui s'est dit aujourd'hui (dépistage précoce des difficultés des entreprises, réforme de la législation relative à la défaillance des entreprises, faciliter le redémarrage, le rebond quand aucune faute

grave ne peut être imputée). Nous allons faire de ce thème, un des points d'encrage du plan d'action sur l'esprit d'entreprise. Il s'agira d'amener les Etats Membres à s'inspirer des recommandations qui ont pu être faites.

En conclusion, je dirai simplement que la Commission est très attentive aux mesures qui ont été, et qui vont être prises en France, dans les prochains mois, car cette réforme pourrait inspirer d'autres Etats Membres. De même, j'espère que la France gagne aussi des actions mises en œuvre par ses voisins.

***LE REBOND DU CHEF D'ENTREPRISE EN FRANCE, EN EUROPE
ET AUX ETATS-UNIS***

Clôture

Intervention de Renaud DUTREIL

« Monsieur Le Président, Mesdames et Messieurs, je suis très heureux de conclure cette journée qui a été très active, en tout cas pour vous, consacrée à deux thèmes essentiels : créer, et rebondir. Tout cela est, évidemment, au cœur de mon engagement et de celui du Gouvernement. C'est l'occasion pour moi de revenir sur un certain nombre de points qui ont été évoqués. Je laisserai de côté le projet de Loi de Dominique PERBEN, qui a été, je crois, assez longuement évoqué parmi vous, et encore, il y a un instant par Marc GUILLAUME et Gilbert COSTES.

D'abord, aucun acteur économique n'agit en dehors du contexte social, culturel dans lequel il vit. C'est, peut-être, le premier problème auquel nous avons dû nous attaquer. Sommes-nous, en France, dans une société qui était disposée à soutenir, à encourager, celles et ceux qui ont envie d'entreprendre, qui ont envie, aussi parfois, après un échec de recommencer à entreprendre ? Ma conviction est très forte. C'est que l'être humain naît Entrepreneur. Jean-Jacques ROUSSEAU disait que « l'Homme naît bon, c'est la société qui le rend méchant ». On pourrait dire que l'Etre Humain naît Entrepreneur, c'est la société qui en fait autre chose qu'un Entrepreneur, et en particulier, en fait un Salarié, notamment dans sa dernière phase d'expansion, le XXème siècle, où l'assimilation du travail et du salariat a été quasi-totale. Nous sommes d'ailleurs, probablement, un des pays au monde qui a poussé le plus loin l'assimilation fusionnelle entre le salariat et le travail. Or, la plupart du temps, lorsqu'on regarde l'histoire des sociétés, l'exercice du travail se fait par l'exercice de l'entrepreneuriat. Entre l'homo habilis qui commence à utiliser le silex biface et Bill GATES qui utilise le silicium, il y a une continuité, une histoire continue d'entrepreneur, avec des outils un peu

différents, un cerveau un peu différent, une culture un peu différente, mais c'est toujours cet instinct vital qui porte l'Etre Humain à entreprendre.

Et donc, la première question que nous avons à régler en France, c'est comment créer un environnement qui soit beaucoup plus favorable à cet acte essentiel qui consiste à entreprendre. On constate, d'ailleurs, que dans toutes les civilisations, il y a la même propension à entreprendre. Il faut voir la vitesse avec laquelle les chinois, par exemple, après de très longues décennies complètement coupées du modèle capitaliste et du modèle de la société marchande, ont redécouvert les vieux mécanismes anciens du commerce chinois, avec une efficacité qui n'est pas à démontrer. On voit bien autour de la Méditerranée, qu'il y a un petit peu la « Mer du Commerce », et à quel point toutes les sociétés pratiquent l'acte d'entreprendre avec des techniques différentes, mais en tout cas avec cette même volonté instinctive de se réaliser par l'entreprise. Donc, nous avons là quelque chose qui est vraiment au cœur de l'Etre Humain. C'est très important de retrouver cet instinct vital d'entreprendre. Et donc, nous nous sommes lancés dans un programme assez vaste, qui touche à la conception collective de l'entreprise et de l'esprit d'entreprise. Avec Luc FERRY, nous avons signé une convention pour que l'Eduction Nationale et le Ministère des PME puissent travailler ensemble, pour que dans les collèges, les lycées, les facs, les grandes écoles, on redécouvre l'esprit d'entreprendre à travers la culture du projet. Car, notre système éducatif a été conçu sur la culture du programme, et non pas sur la culture du projet. Or, la culture du projet est beaucoup plus proche de la culture de l'entreprise.

Aujourd'hui, les choses commencent un petit peu à changer. D'abord politiquement, le Gouvernement est totalement favorable à l'esprit d'entreprise. Il en a fait même un des axes essentiels de sa politique économique. Economiquement, l'assimilation du travail et du salariat est en train d'évoluer. Le modèle économique français, c'était la grande entreprise manufacturière, hors agro-alimentaire, organisée sur le modèle fordiste, taylorien, ouvriériste. C'est comme ça qu'on a conçu tout le Code du Travail ; c'est comme ça qu'on a conçu la législation sur les défaillances d'entreprises ; c'est comme ça qu'on a conçu tout un ensemble de législations ; c'est comme ça, d'ailleurs, que l'Europe a commencé à s'investir dans le monde économique, à travers les législations qui étaient faites pour les grandes entreprises : la Méga Entreprise. Or, nous avons vécu, ces dernières années, la crise politique, sociale, culturelle de la Grande Entreprise, et nous sommes en train, tous ensemble, de redécouvrir les vertus de la PME ou de la très petite entreprise, de la Micro Entreprise. Bref, de l'entreprise à taille humaine. La première réunion de Ministre des PME à laquelle j'ai assisté au

Danemark, était placée sous l'égide de cette belle formule britannique « think more first » : Penser d'abord le Droit Européen, le Droit Communautaire en fonction des petites unités économiques, et cesser de bâtir un Droit uniquement tourné vers les Grandes Entreprises.

Donc, il y a une révolution culturelle qui est en train de se mettre en place, et qui profite d'une deuxième dimension essentielle, qui est la volonté de nos concitoyens. Nos concitoyens ont évolué. Ils considéraient que leur place était dans une grande entreprise, en tant que salariés. Aujourd'hui, ils sont en train d'évoluer et ils ont une double aspiration : une première aspiration qui est la redécouverte de l'esprit d'entreprise, et qui s'exprime dans les sondages d'opinion, dans les enquêtes qualitatives, par la volonté d'autonomie professionnelle. Nos concitoyens veulent de plus en plus de l'autonomie professionnelle. Ils ont une image d'eux-mêmes qui s'est nettement améliorée : ils se considèrent, par exemple, comme capables de créer une entreprise. C'est un item qui a été suivi sur une longue période, et on voit la progression des réponses à cette question : vous sentez-vous capable de créer une entreprise ? Et bien, de plus en plus de français s'estiment capables de créer une entreprise. De là à dire qu'ils le sont, il y a un pas à franchir, bien entendu, mais le fait qu'ils le pensent est déjà très important sur le plan de l'indication que cela donne de la culture de l'entreprise. Mais, parallèlement, parce que nous sommes la France, parce que nous sommes issus d'une histoire sociale qui a été liée à de grandes conquêtes des progrès sociaux essentiellement conquis dans le monde du salariat. Ces mêmes français qui veulent plus d'autonomie professionnelle, qui sont prêts à s'engager dans la création d'entreprise, veulent une protection sociale forte. Ils veulent pouvoir développer leur autonomie professionnelle sous un grand parapluie universel, protégeant essentiellement contre les quatre grands risques des sociétés modernes : le risque « maladie », le risque « vieillesse », le risque « ignorance » (c'est-à-dire la lutte pour obtenir une formation sans cesse améliorée), et le risque « chômage ». Donc, ces quatre grands risques sont considérés comme devant être assumés par des dispositifs sociaux. On a donc un modèle français qui demande, à la fois beaucoup de sécurité collective, et en même temps s'appuie sur l'envie d'entreprendre, et le besoin d'autonomie professionnelle.

Sommes-nous capables de réussir la conciliation de ces deux aspirations, qui apparaissent comme ça un peu contradictoires ? Je le pense ! Je pense que nous sommes tout à fait capables de concilier les deux aspirations. Même si nous savons que, dans une société, il y a des risqueurs et des rentiers, qu'il y a des gens qui ont un comportement de rentier et des gens qui ont un comportement de risqueur, que ça fait aussi partie du caractère, et que dans le fait

d'entreprendre, il y a une dimension psychologique personnelle qui tient au tempérament de chacun, et cela, on ne l'enlèvera jamais.

Nous avons également un contexte conjoncturel qui est nettement meilleur. On devrait voir, au cours de cette année 2004, le climat s'améliorer, et donc inciter davantage de gens à se lancer dans des projets, peut-être, plus risqués, parce que le climat semble se détendre. Donc, l'environnement est plutôt plus propice aujourd'hui à l'esprit d'entreprise et à la création d'entreprise. C'est quelque chose qui devrait se traduire sur le plan de la croissance, de l'emploi, du développement de nos entreprises, et c'est le rôle du Gouvernement d'accompagner cette évolution sociale. Comment ?

D'abord, la Loi Initiative Economique : Cette Loi a été bâtie sur deux principes.

- Premier principe : Les français ont la trouille. Ils ont peur d'entreprendre. C'est peut-être dommage, mais il faut essayer de lever cette inhibition. Tout ce qui a été évoqué au cours de cette journée ne fait qu'accentuer ce climat un peu anxiogène lié à la création d'entreprise. « Créer son entreprise, c'est extrêmement dangereux ! Quelle audace ! » Il fallait donc s'attaquer à cette peur, diffuse dans la société française, d'entreprendre. Pour ça, parfois, il suffit de peu de choses : une mesure toute simple comme la possibilité, pour un travailleur indépendant, c'est à peu près la moitié des créations d'entreprises, de protéger sa résidence principale, en allant chez le notaire et en disant « ma résidence principale, je vais pouvoir la sanctuariser ». Une mesure qui était demandée par le monde de l'artisanat depuis très longtemps et qui procédait d'un choix culturel de ne pas se mettre en société. Ils demandaient donc à pouvoir bénéficier de cette protection. Cette mesure, dont on verra bien l'effet, peut-être qu'au bout du compte, il y aura assez peu d'applications de ce type de disposition protectrice, a décontracté l'atmosphère et a, peut-être psychologiquement, donné le sentiment qu'il y avait plus de facilité à entreprendre.

De même, la mesure qui consiste à donner une transition entre le statut de salarié et le statut d'entrepreneur. Elle est très importante, car, à la différence du modèle anglo-saxon, du modèle britannique ou américain, le salariat en France, est assorti de très nombreux droits sociaux, d'une très grande protection, alors que le statut d'entrepreneur a souvent été à la traîne en matière de droits sociaux. Tous les agents économiques rationnels que sont les français font la comparaison. Ils voient bien que d'un côté, il y a une très grande protection, et de l'autre, il y a beaucoup de risques. Ils

sont peu incités à passer d'un statut à un autre, tout simplement parce qu'ils voient ce qu'ils perdent, et ils ne voient pas toujours ce qu'ils ont à gagner en étant entrepreneur. Il est donc très important de combler les fossés qu'il y a entre les protections liées au salarié, et les protections liées au statut d'entrepreneur, et d'assurer une période de transition pendant laquelle le projet va mûrir, pendant laquelle l'entrepreneur en marche, qui apprend à entreprendre, va pouvoir se conforter avec sa réussite. C'est la réussite qui est probablement le meilleur apprentissage de l'esprit d'entreprise. Ceux qui passent leur temps à échouer, ne sont pas, évidemment, les meilleurs exemples pour les autres.

Des mesures qui sont toutes simples, qui sont de bon sens, et qui doivent sécuriser. Je ne suis pas de ceux qui pensent qu'un entrepreneur, c'est quelqu'un qui adore se jeter du sixième étage sans parachute, avec la joie du kamikaze. Tous les êtres humains, quels qu'ils soient dans toutes les sociétés, recherchent un minimum de sécurité et essaient de se prémunir contre les risques auxquels ils sont exposés du fait de leur décision individuelle et du fait du contexte collectif. Donc, il était très important, si nous voulions avoir un changement de comportement vis-à-vis de la création d'entreprise, d'agir sur ce volet de la sécurité.

- Le deuxième volet est probablement très important aussi : c'est celui de la réussite sociale. Après tout, l'entreprise, aujourd'hui, est l'ascenseur social le plus démocratique que l'on puisse imaginer. Si vous comparez la réussite par l'entreprise ou la création d'entreprise, et le concours administratif de l'ENA, par exemple, vous vous apercevez que la création d'entreprise est plus démocratique, plus égalitaire. Pourquoi ? Parce que les concours administratifs reproduisent, et là je fais du simple bourgeoisisme, les origines sociales des enfants. Vous avez beaucoup plus de chances de réussir l'ENA, si vous êtes fils d'ENA, que si vous êtes fils d'ouvrier qualifié, non qualifié ou Rmiste. C'est prouvé depuis des décennies, et l'on n'a jamais trouvé le moyen de faire autrement. En revanche, l'entreprise est un univers à la fois beaucoup plus risqué, mais également beaucoup plus égalitaire, qui donne sa chance aux qualités personnelles, et donc permettent à des gens d'échapper à ce déterminisme des sociétés évoluées qui est très lié aux parcours scolaires ou aux ascendants familiaux. Il est très important pour nous de dire aux français : Bien sûr, ce que nous faisons se place sous

l'égide de la liberté d'entreprendre, nous sommes convaincus qu'il faut davantage de liberté pour entreprendre, mais nous voulons également donner aux français le sentiment que l'entreprise, c'est un élément très fort de l'égalité républicaine. Donner un plus large accès à tous les enfants du pays, de la République, à la création d'entreprise, c'est aussi leur ouvrir la porte de la réussite sociale. Il y a un French Dream, comme il y a un American Dream : on doit pouvoir réussir en France, que l'on soit fils d'immigré, fils d'ouvrier, fils de chômeur ; ça doit être possible par l'entreprise. Il n'y a pas uniquement les voies qui sont protégées par les statuts de l'assistanat, ou de la réinsertion par le social. C'est un élément nouveau, je crois, dans un pays qui a toujours eu tendance à couper la République et les entreprises.

- Il y a enfin, tout ce que l'on peut développer pour simplifier les actes élémentaires de l'entreprise. L'entreprise répond, au fond, à des aspirations très simples, et tout ce qui peut simplifier ces actes va dans le bon sens. Un des premiers actes est de créer et transmettre. Nous avons fait, je crois, un gros effort pour simplifier la création et la transmission. L'impôt est évidemment un prélèvement sur la substance vitale de l'entreprise, mais c'est aussi un élément de complexité. Donc, chaque fois qu'on baisse un impôt, on simplifie. Sur la transmission d'entreprise, il fallait simplifier par l'impôt, car c'était le premier obstacle à la transmission d'un grand nombre de nos entreprises. Ces deux actes essentiels (créer et transmettre), nous les avons simplifiés par un forte baisse des freins, des tracasseries, et de la fiscalité.

Il y a également, deux actes essentiels dans la vie des entreprises, qui sont investir et embaucher. C'est deux actes, là aussi, font partie du développement naturel des entreprises et sont assez freinés en France. Le Président de la République, en annonçant cette mesure très forte de l'exonération de taxe professionnelle sur les investissements dans les 18 mois qui viennent, a touché, évidemment à un avantage rationnel, objectif du développement des entreprises, mais il a surtout touché à un frein psychologique. J'avais, moi-même, lancé avec le stand des Jeunes Dirigeants, au mois d'avril, une enquête auprès de 400 PME pour savoir quel était l'élément qui pourrait les déterminer à investir dans un contexte incertain, et en prenant l'hypothèse que la demande allait s'améliorer. Je vais donc proposé trois scénarios : un premier scénario sur la baisse de l'impôt sur les sociétés, un deuxième scénario sur la modification des règles d'amortissements comptables des investissements, et un troisième scénario sur

l'exonération de taxe professionnelle pour les nouveaux investissements. Au fond, si on regardait ces trois scénarios, on s'était arrangé pour que sur le plan comptable, financier, ils soient à peu près équivalents. Le résultat de cette enquête a été assez net : la mesure « taxe professionnelle » remportait l'adhésion quasi-unanime de ces patrons de PME, pour une raison simple, c'est que la taxe professionnelle est considérée, en France, comme un impôt vraiment anti-économique, un impôt qu'il est difficile de comprendre tant il représente un frein à l'investissement. Les gens comprennent qu'on paie de l'impôt sur les sociétés : on fait plus de bénéfices, donc on contribue davantage à la société dans laquelle on vit. En revanche, la taxe professionnelle était vraiment un sujet sur lequel il fallait intervenir. Je crois qu'en annonçant cette mesure, le Président de la République a touché là où, probablement, les crispations étaient les plus fortes dans le monde de l'entreprise.

De la même façon, embaucher doit être quelque chose de très naturelle. Dans notre pays, alors que nous voyons à quel point il y a des formalités lourdes et complexes, j'ai compté le nombre de documents administratifs qu'il faut remplir lorsqu'on embauche un salarié à titre permanent : il en faut à peu près 40 par an. Il est évident que je ne veux surtout pas inciter les chefs d'entreprises à se priver du conseil essentiel, qui bien souvent traite les problèmes de feuilles de paie et de gestion des salariés, mais qui, beaucoup plus sérieusement permet à un entrepreneur d'être coaché et accompagné. Parmi toutes les mesures qui ont été évoquées sur le rebond et sur la prévention de l'échec, il y en a une, je ne sais pas si vous en avez parlé, mais qui paraît essentielle, c'est l'accompagnement par les professionnels des entrepreneurs. Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui, bien souvent, est très compétent dans un domaine, mais qui n'est pas formé au management, à la direction d'une entreprise. Très souvent, il saute la case formation, parce qu'il a son projet, il se lance, et il ne se forme pas. Nous avons archi-besoin en France de veiller à ce que tous les entrepreneurs en herbe, et nous voulons qu'il y en ait davantage encore, puissent être accompagnés. C'est la raison pour laquelle, avec les avocats, avec les experts-comptables, avec les notaires, nous avons noué une relation très forte pour développer et démocratiser l'accompagnement, car là aussi le micro-entrepreneur doit pouvoir aller frapper à la porte d'un expert-comptable et trouver derrière cette porte un accueil facile. Or, le sentiment, encore, de beaucoup de français, notamment ceux qui se lancent dans des micro-projets, c'est que l'expert-comptable cher, et qu'il ne parle pas la même langue.

C'est faux, en réalité dans la pratique, beaucoup d'experts-comptables sont capables d'accompagner des porteurs de projets hyper simples avec toutes ces économies du service à la personne qui est en train de se développer. Mais, il faut que davantage encore, nous puissions assurer à tous ceux qui entreprennent la possibilité d'être accompagné ou coacher, et on peut, bien évidemment, élargir ce coaching en dehors du cercle des professionnels, avec les réseaux, types EGEE, les boutiques de gestion, les plates-formes d'initiatives locales, et tous ceux qui, dans le cadre de ces réseaux, souhaitent développer l'accompagnement des porteurs de projets.

Ce travail est en train, aujourd'hui, de porter ses fruits, puisque jamais nous n'avons eu autant en France de créations d'entreprises. On m'avait dit « vous allez faire le dixième plan sur la création d'entreprise, ça ne changera rien ». Et bien, ça a changé complètement les choses, en tout cas, fortement les choses, puisque nous avons une augmentation du nombre de créations d'entreprises qui, sur la période récente, est de l'ordre de 15 à 17 % de plus. C'est donc un vrai virage. Mais ce virage nous donne une responsabilité encore plus forte : C'est que maintenant que les gens ont envie d'entreprendre, il faut éviter qu'ils arrivent, ensuite, aux désillusions de la liquidation, du dépôt de bilan, de l'échec, de la frustration. Tout ce qui peut favoriser le rebond et aussi le regard social sur l'échec va dans le bon sens. J'apprécie à quel point votre combat pour ce rebond a porté ses fruits. Puisque, le fait que la Banque de France remette en cause la traçabilité de l'échec aujourd'hui, en réduisant de 5 ans à 3 ans la période de traçabilité de l'échec, du sentiment qu'on est en train de traîner un boulet à un moment où on a envie de repartir, puisqu'on a fait son deuil de son échec (probablement, on a appris des choses grâce à cette première expérience), va dans le bon sens et est extrêmement appréciable.

Mais nous devons aller encore plus loin, et cela suppose des mesures nouvelles que je prépare dans le cadre d'une Loi Initiative Economique n°2 qui devrait être présentée devant le Conseil des Ministres dans les semaines qui viennent. Nous avons une période extraordinaire, en ce moment, en France. Les français ont dressé l'oreille, ils entendent ce discours, que vous-mêmes vous tenez, que l'ensemble des professionnels tient. Les français se voient dans le miroir de leurs entreprises comme jamais. Jusqu'à présent, ils se voyaient comme des salariés, loin du monde des entrepreneurs, des employeurs. Aujourd'hui, une partie d'entre eux se sent attirée par le monde des entreprises et considère que l'entreprise est à sa portée. Cette chance culturelle est à saisir, elle est unique, elle est très forte, parce qu'elle est très porteuse de

croissance pour notre pays. Nous avons besoin de beaucoup d'entrepreneurs, et donc cette chance, il est évident qu'il ne faut pas la rater. C'est évidemment le devoir du Gouvernement de la saisir, mais c'est aussi le devoir de tous ceux qui, tout comme vous, se penchent avec beaucoup de désintérêt et de passion sur ce phénomène que nous sommes en train de vivre, et qui, je l'espère, sera couronné de succès, c'est-à-dire couronné de croissance, donc de plus d'emplois, de plus de richesses. Nous vivons un moment passionnant, et j'ai été content de le vivre avec vous.

Intervention de Maurice MEYARA

« Monsieur Le Ministre, merci. Vous étiez déjà venu l'année dernière à notre colloque ; merci de votre soutien. L'année dernière, je vous avais fait une proposition en matière de cotation des dirigeants. Vous nous aviez, ici même, donné le nom d'un de vos conseillers techniques, Monsieur Cyril CAPLIEZ. Nous avons tout de suite pris contact avec lui, et c'est avec votre soutien que nous nous sommes rapprochés de la Banque de France. Je voudrais, ici, publiquement remercier l'équipe de la Banque de France. Nous avons initié un dialogue avec Monsieur François GAUDICHET (Directeur des Entreprises à la Banque de France), son équipe, et en particulier Monsieur François SAUVAGE (Directeur de la Méthodologie). Le Tribunal de Commerce de Paris, avec son Président, Monsieur Gilbert COSTES, Monsieur Le Président Jean-Pierre MARTEL, Président de Chambre au Tribunal de Commerce de Paris, Monsieur Gérard BORGIO, Président Honoraire du Tribunal de Commerce de Pontoise (ce qui a permis d'inclure le réseau consulaire), Monsieur Hervé LECESNE, co-Président de RE-CREER et moi-même, avons eu en face de nous, effectivement, une écoute, une disponibilité.

Je voulais, ici même, annoncer les principales évolutions de la cotation des dirigeants de la Banque de France. Cela me paraît significatif à deux niveaux. D'une part, c'est la notion de « Deuxième Chance », de rebond. D'autre part, les mesures que je vais vous annoncer concernent plus de 100.000 chefs d'entreprises.

Rapidement, quelle est actuellement la situation ?

- Les entrepreneurs qui n'ont pas subi de liquidation depuis moins de cinq ans, sont cotés « 000 »,
- ceux qui ont subi une liquidation depuis moins de cinq ans sont cotés « 40 »,

- ceux qui ont subi deux liquidations, ou une condamnation en comblement de passif sont cotés « 50 »,
- ceux qui ont subi trois liquidations, une condamnation, ou une interdiction de gérer sont cotés « 60 ».

Comme je l'ai dit tout à l'heure, à RE-CREER, nous souhaitons aider les chefs d'entreprises malheureux, et donc nous nous sommes concentrés sur les chefs d'entreprises qui étaient cotés « 40 », c'est-à-dire une liquidation judiciaire depuis moins de cinq ans et aucune condamnation.

Voici quelles sont les principales évolutions qui ont été actées par la Banque de France, puisque Hervé LECESNE, le Président COSTES et moi-même, avons reçu la semaine dernière un courrier de la Banque de France qui officialise ces évolutions.

- La cotation « 040 » des dirigeants passera de cinq ans à trois ans ;
- La Banque de France va faire un suivi statistique des défaillances pour mieux appréhender le risque des défaillances des entrepreneurs ;
- Le terme « cotation » va changer. Le terme « cotation » est peut-être un aspect péjoratif. On parlera donc, maintenant plutôt « d'indicateur » ;
- Le courrier, qui est envoyé par la Banque de France aux dirigeants d'entreprises, va être revu pour, peut-être, effectivement insister sur cette notion d'indicateur ;
- Il va y avoir une communication régulière avec la Place Bancaire sur cette cotation, sur cet indicateur. Monsieur GAUDICHET a déjà organisé une réunion avec le Tribunal de Commerce de Paris, RE-CREER la Banque de France et la Place Bancaire, pour informer les grandes banques de la Place de Paris de l'évolution de cette cotation.
- Le dernier point concerne les entrepreneurs individuels. La cotation des entrepreneurs individuels est actuellement de dix ans, elle passera à cinq ans. Cela concerne quelques dizaines de milliers d'entrepreneurs individuels.

Je souhaitais aujourd'hui, bien sûr avec votre soutien, Monsieur Le Ministre, avec la participation de Monsieur Gilbert COSTES, Président du Tribunal de Commerce de Paris et l'Association RE-CREER vous annoncer ces évolutions qui me paraissent être significatives pour que le Chef d'Entreprise puisse rebondir dans de meilleures conditions. Nous avons initié un dialogue avec la Banque de France et nous espérons pouvoir continuer à dialoguer sur les mêmes bases, ce dialogue ayant été tout à fait fructueux.

Je voulais remercier le Sénat et son Président. Ce n'est que la troisième fois que nous venons au Sénat organiser un colloque pour l'Association RE-CREER, dans cet endroit prestigieux et magique. Je voudrais remercier aussi tous les intervenants pour la qualité de leur intervention, les journalistes, nos partenaires, et dire un mot particulier, pour Guy ADAM, le Délégué Général de l'Association, et Barbara HEINEN, notre assistante, sans qui véritablement ce colloque n'aurait pas pu avoir lieu aujourd'hui.