



PASS FORMATION

Faut-il un permis pour entreprendre ?

Lucas Sarlange
Président
de l'Institut Sofos

Christian Prat Dit Hauret
Professeur des Universités
Directeur scientifique de l'Institut SOFOS

Vincent Maymo
Professeur des Universités, Membre du
comité scientifique

Jean-Etienne Palard
Maitre de Conférences, Membre du
comité scientifique

L'institut SOFOS, créé en mai 2020, est le premier think tank des experts-comptables.

Ce laboratoire d'idées est apolitique et non marqué idéologiquement, ce qui lui permet une totale liberté de production intellectuelle.

En s'appuyant sur les travaux académiques réalisés par des chercheurs en sciences économiques, de gestion, humaines et sociales et sur les préconisations et remontées d'informations provenant des experts-comptables, ce cercle de réflexion réalise et publie des travaux de fond. Chaque étude est assortie d'un ensemble de préconisations.

Les travaux de l'Institut Sofos sont des études de fond accompagnées de propositions apolitiques qui peuvent être affinées ou amenées à évoluer le cas échéant.

Les études publiées sont à prendre dans leur ensemble et ne peuvent être résumées par des extraits.

Les propositions présentées ne sont pas à considérer comme des revendications ou des exigences. Elles doivent permettre d'ouvrir le débat et contribuer à la réflexion et aux travaux nécessaires à la mise en œuvre d'une nouvelle politique économique, sociale et solidaire.

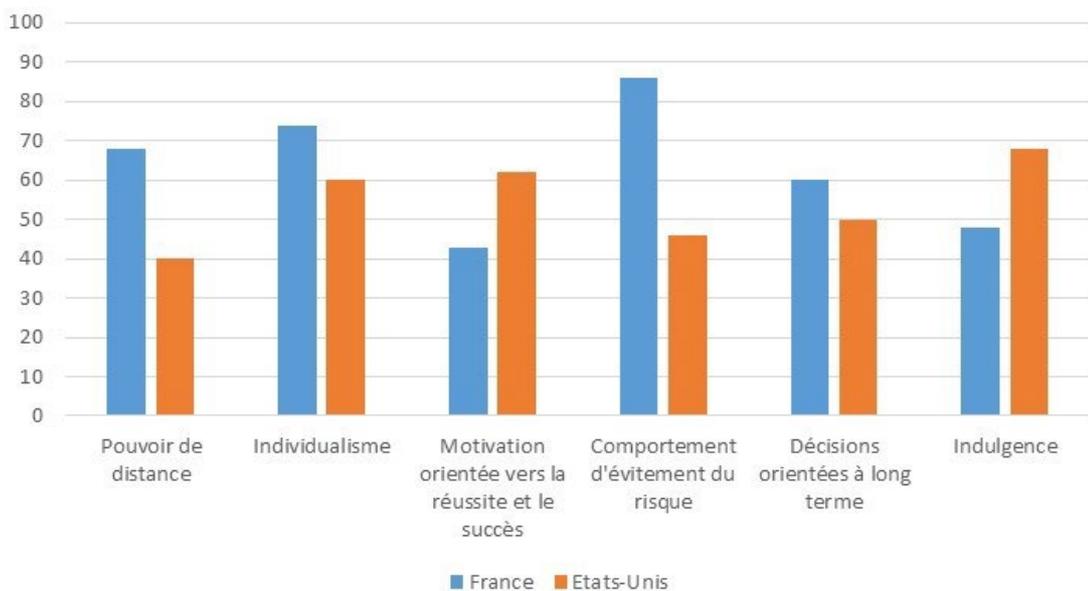
L'Institut Sofos produit des études et des notes qui sont librement diffusées sur son site www.institutsofos.fr

INTRODUCTION

« Une société prospère a besoin d'entreprises performantes, et une entreprise performante a besoin d'une société prospère ». Ces mots de Michael Porter prennent un sens tout particulier à l'heure où l'on s'interroge sur la compétitivité des entreprises françaises et les compétences entrepreneuriales au sein de notre tissu économique. Le sujet des compétences trouve ici un sens particulier quand on connaît les singularités culturelles de l'Hexagone qui s'était déjà démarquée il y a une décennie par sa faible maîtrise des sujets économiques. Rappelons ici que la France est classée parmi les pays les plus réticents à la prise de risque, selon l'échelle du chercheur néerlandais Geert Hofstede, spécialiste en psychologie sociale. De nombreux témoins interrogés dans le cadre de cette étude convergent pour souligner les limites d'un entrepreneuriat affranchi dans une société dominée par le salariat. Devrait-on favoriser la liberté d'entreprendre sans se soucier des intérêts du porteur de projet et des parties prenantes de l'entreprise ? Est-il raisonnable de penser qu'un entrepreneur doté d'une idée brillante saura nécessairement transformer son intention en succès ? Un artisan peut être le meilleur technicien dans son domaine, mais sans accès aux ressources et compétences essentielles pour la réussite de son projet, son idée restera un rêve lointain, et son projet se terminera inévitablement par un échec. Ce rapport vise avant tout à éclairer un besoin fondamental de notre société : renforcer l'élan entrepreneurial nécessaire aux transitions qu'elle traverse.

Une rapide comparaison entre la France et les États-Unis sur le site Hofstede-insights.com souligne les limites de notre prédisposition à l'entrepreneuriat : une faible indulgence, une très forte allergie à l'incertitude, une faible motivation au succès, une forte distance hiérarchique et un fort individualisme (cf. figure 1). Les écarts entre la France et les États-Unis semblent particulièrement importants en ce qui concerne l'attitude face à l'évitement du risque et la motivation orientée vers la réussite et le succès.

**Figure 1 – Échelle d'attitude face au risque et à l'esprit d'entreprendre
Comparaison France / États-Unis**



Source : www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?Countries=france%2Cunited+states

Ces fondements de la culture française privent d'emblée bon nombre de candidats à l'entrepreneuriat, souvent pour un problème de motivation, d'aller jusqu'au bout de leur projet. Mais au-delà, ces données nous invitent à reconsidérer la façon dont nous soutenons l'entrepreneuriat « Made in France ». Plus que de nombreux pays, nous avons besoin, comme nous y invitait Olivia Grégoire, ex-ministre déléguée en charge des PME et du tourisme – lors de la préparation du projet de loi PACTE, « à changer le logiciel » des français et le rapport à l'échec. On le comprend, la prise de risque, la volonté d'aller au bout ou l'indulgence sont autant d'attitudes gravées dans la culture française que seul un travail de long terme permettra d'enrayer. Il s'en suit logiquement qu'une proportion non négligeable d'entrepreneurs rencontre des difficultés pour mener à bien les projets entrepreneuriaux, convaincre les parties prenantes ou rebondir en cas de difficultés. Et pourtant la France propose de nombreuses solutions pour accompagner les entreprises et leurs dirigeants.

Rappelons ici quelques chiffre-clés concernant la formation professionnelle. Le marché français de la formation professionnelle comptait près de 78 600 organismes de formation (OF) en 2021 selon les chiffres de la Cours des Comptes¹ (Rapport 2023) pour un chiffre d'affaires de 23,5 Md€. Et la singularité de la France se perçoit encore dans le rapport à l'autonomie dont chacun fait preuve pour prendre en charge le développement de son propre capital humain. La France est l'un des pays où les formations professionnelles sont les plus soutenues sur le plan financier. Et pourtant, seulement un tiers des actifs français ont suivi une formation professionnelle selon l'OCDE alors que l'objectif de l'UE est de 60% d'ici 2030. Force est de constater que nous nous trouvons encore très éloignés de cet objectif. Parallèlement, à ce constat, les entrepreneurs font face à un déficit important en matière de qualification et de formation à la fois sur le plan technique mais plus encore d'un point de vue managérial sur l'ensemble des composantes de la gestion d'entreprise (RH et recrutement, gestion financière et fiscale, marketing, achat et approvisionnement, commerce et export, organisation du capital, gouvernance, ...). De telles lacunes sont particulièrement présentes chez les entrepreneurs autodidactes mais pas seulement et peuvent avoir des conséquences sur la capacité à mettre en œuvre les actes de gestion nécessaires. En particulier, et c'est la face visible de l'iceberg, on assiste à une explosion des défaillances d'entreprises au cours de l'année 2024. Au cours des six premiers mois de l'année, selon les données publiées par les administrateurs et les mandataires judiciaires, le nombre global de défauts a bondi de 18 % par rapport à la même période de 2023 ce qui représente 33 493 liquidations judiciaires en 2024 contre 28 373 en 2023 (cf. figure 2). Près de 102.500 emplois se retrouvent menacés dans l'Hexagone à fin juin 2024².

Evolution des défaillances en France

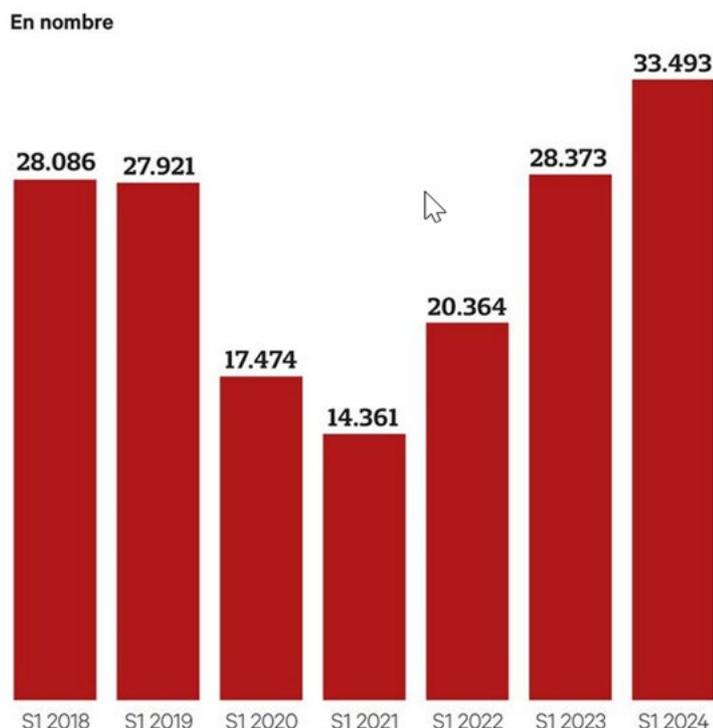


Figure 2 – Évolution des défaillances en France au cours du semestre (2018-2024)

Source : Les Echos, daté du 3 juillet 2024.

¹ <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-formation-professionnelle-des-salaries>

² <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/la-france-confrontee-a-une-forte-poussee-des-defaillances-dentreprises-2105683>

Ce rapport consacré à la formation des dirigeants de PME et TPE poursuit plusieurs objectifs. Il s'agit d'abord d'établir un état des lieux des dispositifs existants dédiés à l'accompagnement des entrepreneurs et créateurs d'entreprise. Cette mise en perspective permet de mieux comprendre la complexité et les enjeux liés à la formation et à l'accompagnement des entrepreneurs. Ce rapport vise également à définir la manière d'optimiser l'accompagnement des entrepreneurs dans des conditions qui les rassurent et leur fournissent les compétences et comportements qu'ils n'ont pas pu acquérir au cours de leur parcours. Cela permettra ainsi de renforcer la pérennité de notre tissu entrepreneurial, dynamique mais également éminemment fragile. L'objectif est ici de prendre en compte l'écosystème entrepreneurial pour saisir la réalité des problématiques des compétences des entrepreneurs. De ce point de vue, on pourra se demander comment améliorer la formation managériale des créateurs, des repreneurs et plus généralement des dirigeants de TPE et PME en France ? Quelles sont les principales faiblesses au niveau de leur qualification ? Si, de toute évidence, l'entrepreneuriat s'acquiert par l'expérience et se transmet par socialisation, il n'en demeure pas moins que les savoirs mobilisés nécessitent également des formations, du coaching, des témoignages, des essais, réussis et des erreurs. Autrement dit, la liberté entrepreneuriale ne peut s'abstraire d'un principe pragmatique qui questionne : faut-il un permis pour entreprendre ? Si oui, comment envisager la mise en place d'un parcours et d'un pass formation pour les entrepreneurs ? En conclusion de ce rapport, nous formulons un certain nombre de recommandations visant à renforcer la culture managériale en France des dirigeants de TPE / PME.

■ PLAN PROPOSÉ :

1. **Diagnostic de l'offre de formation destinée aux dirigeants de TPE / PME**
2. **Un besoin de formation des entrepreneurs qui nécessite un renouvellement de l'offre**
3. **Le Pass Formation : pour la création d'un véritable permis d'entreprendre**
4. **Quelles solutions innovantes pour financer la formation des entrepreneurs ?**

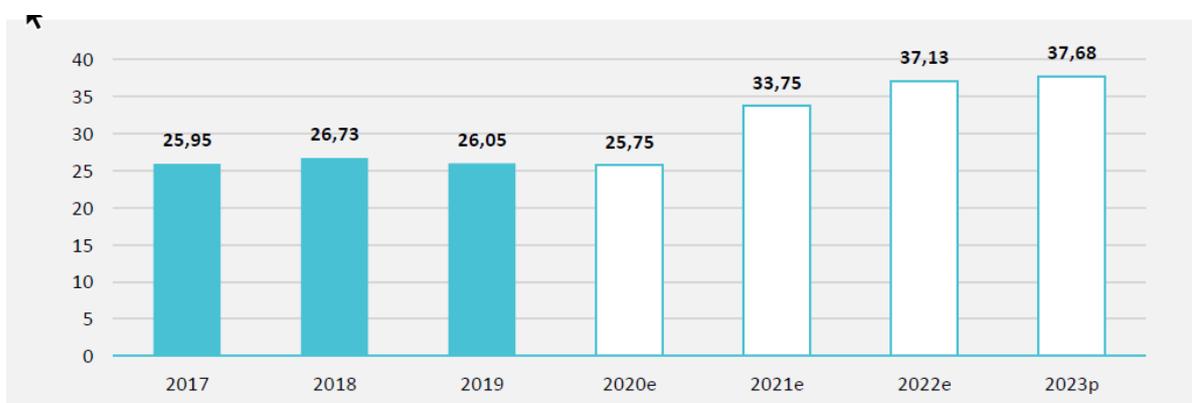
I. Diagnostic de l'offre de formation destinée aux dirigeants de TPE / PME : un cadre institutionnel largement inadapté

1.1. Les acteurs de la formation professionnelle en France : un paysage complexe et morcelé

En France, le panorama des acteurs de la formation est riche et diversifié. Il inclut une variété d'organismes publics et privés contribuant au développement des compétences professionnelles des individus. Dans ce contexte, les entrepreneurs bénéficient d'un accompagnement tout au long de la vie de l'entreprise offert par un écosystème d'acteurs spécialisés. Mais l'activité du secteur reste peu lisible, marquée par un paysage de la formation professionnelle à la fois complexe et morcelé. On retrouve une telle opacité sur le plan statistique quand on sait que le chiffre d'affaires du secteur reste peu renseigné avec de fortes disparités entre les sources de données (Ministère du Travail, France Compétences, Cours des Comptes...).

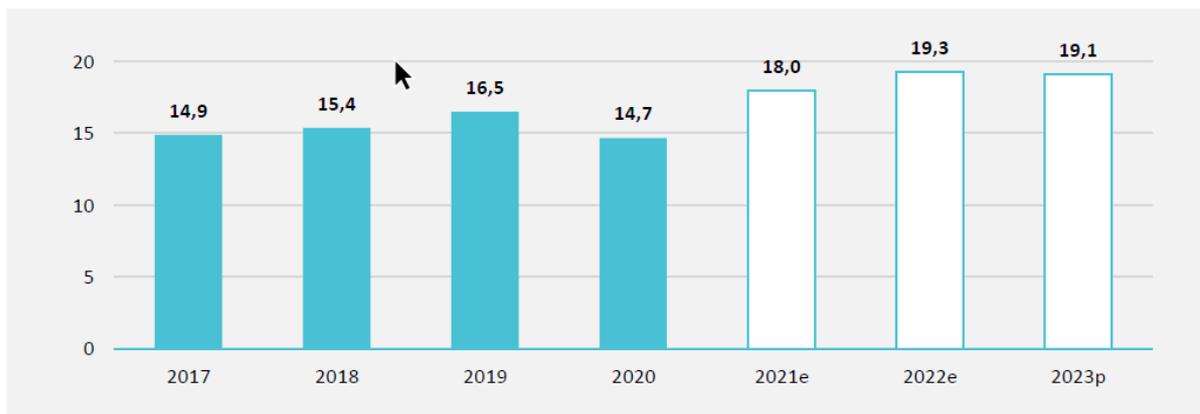
Les solutions proposées aux entrepreneurs sont à la fois atomisées et désordonnées, ce qui crée une certaine opacité quant à la qualité des formations offertes et leur véritable utilité pour le développement et la bonne gestion des entreprises. Selon une étude de Xerfi sur les organismes de formation publiée en décembre 2022, on comptait 78 582 organismes de formation (OF) en 2021, générant un chiffre d'affaires de 23,5 milliards d'euros, dont 76,6 % provenaient d'organismes privés alors que la dépense publique totale en matière de formation professionnelle s'élevait en 2021 à 33,75 Md€ avec une estimation d'un montant de 37,68 Md€ prévu en 2023 (cf. figure 3). En 2021, les organismes de formation privés ont facturé pour 18 milliards d'euros de prestations en constante progression depuis 2020 (figure 4). La « manne » de la formation professionnelle a alors attiré son lot de néo-entrants avec une qualité d'interventions et de prestations inégales avec en point d'orgue des pratiques relevant du détournement de fonds publics. Elle s'est dans le même temps accompagnée d'une structuration du secteur. Il est ainsi possible d'identifier quelques grands acteurs faisant appel à une multitude de sous-traitants, souvent des entrepreneurs individuels spécialisés dans la formation.

Figure 3 – Évolution de la dépense nationale en matière de formation professionnelle en France (2017-2023)



Source : Xerfi, p. 15. « Les organismes de formation professionnelle en France » (Décembre 2022)

Figure 4 – Évolution du chiffre d'affaires des organismes de formation France (2017-2023)



Source : Xerfi, p. 16. « Les organismes de formation professionnelle en France » (Décembre 2022)

Parmi les grands opérateurs de la formation, on retrouve les principaux acteurs avec un Top 5 français constitué de : Aftral, Cegos, Orsys, Adecco et Promotrans (figure 5).

Figure 5 – Les 10 principaux acteurs de la formation professionnelle en France

Opérateur (modèle)	Principale(s) filiale(s) de formation	CA formation en France (M€)	Nb stagiaires formés par an	Agences en France
AFTRAL (Spécialiste métier)	IFA, ENSTV, IML, EPT, ISTEI, CFATL, etc.	255 M€ (2019)	270 000	125
Cegos (Généraliste)	Cegos, IB, Cimes	140 M€ (2021)	250 000	32
Orsys (Modèle éditorial)	Orsys	≈ 63 M€ (**) (2020)	99 000	34
The Adecco Group (Généraliste)	Adecco Training	61,2 M€ (**) (2021)	41 000	12
Promotrans (Spécialiste métier)	–	51,8 M€ (**) (2021)	55 000	> 30
Abilways (Modèle certifiant)	CFPJ, Pédagogie du Management EFE Coursus, ACP formation, etc.	≈ 50 M€ (2018)	100 000	3
ID Formation (Généraliste)	ADAPECO	48,1 M€ (**) (2021)	67 000	117
M2I (Groupe Prologue, modèle certifiant)	M2I, M2I Scribtel, M2i Tech	47,3 M€ (**) (2021)	> 100 000	38
Lefebvre Sarrut (Modèle expert)	Lefebvre Dalloz (Francis Lefebvre Formation, Elégia, CSP, etc).	≈ 40 M€ (2020)	≈ 100 000	17
CESI (Modèle certifiant)	–	nd	26 400	25

Source : Xerfi, p. 17. « Les organismes de formation professionnelle en France » (Décembre 2022)

Sur les 23,5 Mds € de dépenses de formation hors dépenses de la fonction publique, les formations sont ainsi prioritairement dirigées vers les jeunes (pour 39%, soit 11,2 Mds € en 2021), notamment dans le cadre des dispositifs d'apprentissage, et vers les demandeurs d'emploi (pour 32,5% soit 9,2 Mds d'euros en 2021). La population occupée du secteur privé ne représente « que » 23,3% et environ 6,5 Mds €. Le tableau 6 permet de mieux comprendre la répartition des bénéficiaires du financement de la formation en France en fonction des typologies de financeurs.

Figure 6 – Dépenses des financeurs finaux par public bénéficiaire en 2021

	Apprentis	Jeunes en insertion pro. (*)	Demandeurs d'emploi	Actifs occupés du privé	Sanitaires et sociales	Total
Entreprises (**)	57,8%	0,0%	12,4%	29,8%	0,0%	100,0%
État	67,3%	1,6%	14,4%	16,7%	0,0%	100,0%
Régions	8,6%	0,0%	54,6%	0,9%	35,9%	100,0%
Autres collectivités territoriales	66,7%	11,1%	0,0%	22,2%	0,0%	100,0%
Autres administrations (y.c. Pôle emploi)	1,0%	0,0%	75,7%	23,3%	0,0%	100,0%
Ménages	16,5%	0,0%	23,7%	59,8%	0,0%	100,0%

Source : Xerfi, p. 36. « Les organismes de formation professionnelle en France » (Décembre 2022)

1.2. L'offre d'accompagnement dédié aux créateurs d'entreprises et aux entrepreneurs

L'offre d'accompagnement des créateurs, repreneurs et dirigeants d'entreprises émane des très nombreux organismes et institutions publiques ou privés. Un écosystème complet et parfois complexe s'est constitué au fil du temps au gré des problématiques. On pourra ainsi recenser, sans être exhaustifs, présents sur le territoire l'accompagnement par :

- les chambres consulaires ;
- les syndicats professionnels ;
- les clubs d'entreprise et agences de développement.

1/ Les chambres consulaires :

Chambre des métiers, de l'agriculture, de commerce et d'industrie proposaient historiquement des formations obligatoires et gratuites pour les entrepreneurs. L'évolution baissière des aides consenties aux établissements consulaires les oriente également vers des solutions d'accompagnement facturées aux entreprises. On pourra citer notamment « 5 jours pour entreprendre » de CCI France.

Encadré 1 – « 5 jours pour entreprendre » par le réseau des CCI

Jour 1 – Les capacités, postures et aptitudes d'un dirigeant

- L'identification de vos motivations, valeurs, objectifs, ambitions, ressources
- L'auto-évaluation de vos capacités par rapport aux compétences-clés d'un chef d'entreprise et compréhension de la posture entrepreneuriale

Jour 2 – Les étapes d'un projet entrepreneurial et l'identification des opportunités et contraintes d'un projet entrepreneurial

- Les étapes du projet entrepreneurial, leur enchaînement logique et leurs objectifs
- Connaître les fondamentaux de la création d'entreprise
- L'analyse de son idée et la transformation en projet
- Les opportunités, menaces et contraintes du projet entrepreneurial
- L'identification des enjeux sociétaux à prendre en compte dans le cadre du projet entrepreneurial

Jour 3 – La construction d'un projet cohérent avec le marché (stratégie marketing et commerciale)

- Le projet et son positionnement sur le marché (le positionnement concurrentiel, l'identification de la cible, de l'offre)
- La définition d'un modèle économique cohérent
- L'évaluation des risques éventuels de son projet

Jour 4 – Les stratégies juridiques, fiscales et sociales

- Les grands principes de fonctionnement de l'entreprise
- Le choix de la forme juridique, le régime fiscal et le régime social adapté à son projet et à soi

Jour 5 – La stratégie financière d'un projet entrepreneurial et des indicateurs de pilotage

- La compréhension des termes et des mécanismes financiers d'entreprise (bilan, compte de résultat, seuil de rentabilité, plan de financement etc.)
- La définition des objectifs commerciaux et opérationnels à atteindre en fonction des objectifs financiers définis
- L'identification des moyens humains, matériels à mettre en œuvre pour établir le prévisionnel financier
- L'identification des instruments de pilotage stratégique (tableaux de bord, documents contractuels, etc.)

Source : <https://www.cci.fr/ressources/creation-dentreprise/accompagnement-et-aides/5-jours-pour-entreprendre>

2/ Les syndicats patronaux :

Les syndicats patronaux ont eux aussi développé leurs offres. CGPME, UIMM, MEDEF, CPME, autant d'acronymes pour des organisations accompagnant les entrepreneurs sur des sujets techniques cohérents avec leurs métiers et le stade de développement de l'entreprise.

Encadré 2 – Accompagnement des projets industriels par l'UIMM Gironde

L'UIMM Gironde-Landes accompagne les dirigeants à la création et au développement des entreprises industrielles en se positionnant comme un facilitateur et un accélérateur pour leurs projets et leur financement. Dans un contexte de développement, de compétitivité et de transformation, l'UIMM GL met en œuvre un dispositif d'accompagnement (au travers d'actions collectives – R2iD) dont les objectifs sont de vous aider à accélérer vos projets industriels, trouver les financements, assurer les transitions et les transformations de vos moyens et outils industriels, adapter et former vos organisations à ces changements...

Un accompagnement individualisé :

- Vous accompagner dans le diagnostic à 360° de votre entreprise :
 - Réalisation d'un état des lieux de votre structure, de vos projets et de vos besoins
 - Valorisation de votre entreprise
- Vous aider à structurer vos besoins, prioriser et identifier les solutions et les financements mobilisables :
 - Assistance dans vos réponses aux appels à projets, appels à manifestation d'intérêt...
 - Accompagnement des entreprises par des actions individuelles et/ou collectives pour développer leur compétitivité
- Vous informer des dispositifs d'accompagnement existants et vous mettre à disposition des outils/documents d'aide à la réflexion
 - Information et accompagnement sur les dispositifs de financement et les mesures économiques accessibles aux entreprises (mesures du Plan de relance, France 2030, aides aux investissements nationaux et régionaux, prêt UIMM...)
- Être une interface unique entre vous, dirigeantes et dirigeants d'entreprise, et les acteurs régionaux et nationaux du développement économique
- Vous orienter vers les bons interlocuteurs et les dispositifs adaptés

Source : <https://www.uimm3340.com/accompagnement-au-developpement-industriel/accompagnement-des-projets-industriels/#::~:~:text=L'UIMM%20Gironde%2DLandes%20accompagne,leurs%20projets%20et%20leur%20financement>.

3/ Les clubs d'entreprise et les agences de développement :

Ce sont des acteurs de proximité, bien souvent les derniers remparts des entrepreneurs face à l'isolement. Sur notre territoire néo-aquitain, on pourra par exemple et entre autres citer le Réseau Entreprendre, Talence Innovation Sud Développement, le pôle de développement économique de Limoges Métropole. Si ces clubs et agences se démarquent par leur dynamisme, elles sont avant tout symptomatiques du dynamisme du territoire et de son engagement géographique au service des entrepreneurs.

Tous proposent des mixes entre formation et coaching avec bien souvent des parrainages et de l'accompagnement sur les besoins les plus saillants des entrepreneurs.

Encadré 3 – L'accompagnement par l'agence de développement

Un accompagnement sur-mesure pour les entreprises !

Que vous vous **implantiez** sur notre territoire ou que vous y soyez déjà, et quel que soit votre domaine d'activité, nous avons mis en place des solutions afin de vous accompagner tout au long de vos projets de développement. Parce qu'accompagner les entreprises, c'est renforcer le territoire et sa capacité à répondre aux besoins de ses habitants. **Votre avenir est ici.**

- Je souhaite trouver un bâtiment ou un terrain adapté à mon activité
- Je souhaite être en lien avec un interlocuteur privilégié pour les démarches de mon entreprise
- Je veux bénéficier d'un réseau d'experts et d'accompagnateurs pour renforcer mon activité
- Je recherche des compétences technologiques ou RH pour développer mon entreprise
- Je veux être conseillé ou orienté vers des dispositifs de financement
- Je veux me développer à travers le numérique

Vous pouvez bénéficier d'un accompagnement sur mesure, quels que soient vos besoins.

Source : <https://www.limoges-metropole.fr/entreprendre/outils-pour-les-entreprises/ingenierie-daccompagnement>

Ces contenus illustrent les besoins de formation des entrepreneurs. Cependant, peut-on réellement acquérir les compétences fondamentales d'un futur dirigeant d'entreprise en seulement cinq jours ? Les notions théoriques enseignées dans ces formations peuvent-elles vraiment répondre aux exigences d'une activité aussi complexe ? À titre de comparaison, pour intégrer une école de formation de cadres dans l'administration publique régionale, comme les IRA, il faut avoir un niveau d'études minimum, réussir un concours d'entrée très sélectif avec un taux de réussite inférieur à 10 %, et suivre ensuite pendant plus de six mois de formation intensive, un parcours total de 14 mois combinant théorie et pratique. Devrait-on penser que la liberté entrepreneuriale dispense des exigences minimales de compréhension de l'environnement économique, fiscal, juridique et social, se contentant ainsi de cinq jours de formation ?

Toujours dans cette veine, les métiers de la finance et le conseil en investissement ont fait l'objet d'une harmonisation des attentes de compétences avec la définition d'un référentiel de connaissances minimales pour assurer une telle profession. Cette certification dispensée sous l'autorité de l'AMF par des acteurs référencés consiste en un questionnaire à choix multiples de 120 questions et nécessitant 80% de bonnes réponses. Les thèmes sont aussi différents que le cadre institutionnel, le fonctionnement et l'organisation des marchés, les opérations sur titres, la déontologie ou les bases de la comptabilité et de la finance³.

Ne serait-il pas légitime, dans l'intérêt des parties prenantes, d'exiger que l'entrepreneur réponde également à certaines exigences ? Les employés, les clients et les fournisseurs ne peuvent-ils pas, eux aussi, bénéficier des conseils d'un professionnel compétent ? Il ne s'agit pas de minimiser l'importance des formations proposées par les chambres consulaires, mais plutôt de mettre en avant la nécessité de renforcer ces accompagnements.

³ https://www.amf-france.org/sites/institutionnel/files/private/202407/guide_certification_profd_juillet2024.pdf

La liberté entrepreneuriale doit rester un principe fondamental à valeur constitutionnelle. Si elle permet de créer et de développer une activité dans le domaine de son choix, elle impose également que le projet respecte certaines contraintes réelles, pour lesquelles l'entrepreneur doit être préparé.

Ces mesures semblent toutefois limitées lorsqu'il s'agit de développer chez les entrepreneurs de bons réflexes de gestion et d'entrepreneuriat. Cela inclut des habitudes quotidiennes comme vérifier ses comptes bancaires, ouvrir son courrier, répondre aux demandes et relancer les impayés, ainsi que des comportements adaptés au bon fonctionnement des microentreprises ou des PME, tels que maintenir de bonnes relations avec toutes les parties prenantes, notamment les employés, les clients et les fournisseurs.

Les acteurs locaux s'accordent à souligner l'urgence de réformer l'accompagnement afin de renforcer les compétences des entrepreneurs, à l'instar de la Région Nouvelle-Aquitaine, responsable du développement économique.

Encadré 4 – L'accompagnement des entreprises par la Région Nouvelle Aquitaine

La loi du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République, dite loi NOTRE, précise le rôle central des Régions dans le développement économique, l'aménagement du territoire et la formation professionnelle notamment. En particulier, le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) définit les orientations en matière d'aides aux entreprises. Avec NéoTerra, l'objectif de la Région Nouvelle Aquitaine est de devenir la première région éco-responsable de France.

L'engagement en faveur du développement des entreprises est aussi remarquable de la part des autres collectivités locales comme Bordeaux Métropole et plus généralement les communes. C'est aussi le cas de la préfecture, relai local des intentions nationales et qui insiste sur l'importance d'un meilleur accompagnement. C'est encore le cas de la Banque de France qui accompagne les entrepreneurs dans le cadre de son dispositif « questions d'entrepreneurs » (qde) avec des ateliers, des ressources en ligne et un jeu de plateau visant à renforcer la culture financière des entrepreneurs et aspirants à l'entrepreneuriat. On le comprend, l'ensemble de ces solutions devrait garantir une bonne appropriation des capacités entrepreneuriales. Pour autant, les difficultés rencontrées par les entrepreneurs eux-mêmes et partagées par leurs soutiens concourent à porter un regard critique sur le modèle, notamment en soulignant le manque de coordination et de lisibilité.

1.3. Un modèle de formation globalement inadapté face à l'urgence de la situation

La nécessité d'un accompagnement pour les entrepreneurs est devenue d'autant plus cruciale que le contexte entrepreneurial s'est globalement complexifié ces dernières années. Cette complexité accrue résulte à la fois d'un renforcement de la pression administrative, des conséquences économiques de la crise du COVID-19 et des diverses transitions auxquelles les nouveaux entrepreneurs vont devoir s'adapter.

Concernant la pression administrative, la France souffre de contraintes administratives très lourdes, soulignées à la fois par les chefs d'entreprise et dans de nombreux rapports, contraintes que les efforts de simplification de ces dernières années n'ont pas permis de solutionner. Une simple illustration : l'évolution de la structure des bulletins de paie.

Dans les années 1960, une seule ligne de retenue apparaissait sur les fiches de paie, contre 6 lignes dans les années 1980, et 15 lignes en 2024, incluant la retenue à la source pour un cadre. Bien qu'il soit avantageux pour un entrepreneur de déléguer ces tâches techniques à un expert-comptable en charge de l'aspect social de la gestion RH, il reste essentiel qu'il en comprenne l'esprit. Cette complexité est également amplifiée par les transitions en cours, auxquelles aucun entrepreneur ne peut échapper, même s'ils sont souvent insuffisamment sensibilisés aux enjeux, modalités et conséquences de la transition écologique.

Des mouvements profonds tels que la crise climatique, l'érosion de la cohésion sociale et l'éclatement des cellules familiales, la cyber-sécurité, ou encore la fragmentation des attentes au sein des populations appellent de nouvelles initiatives entrepreneuriales, mais elles sont également susceptibles de rendre obsolètes les pratiques existantes. La révolution est en cours, et un trop grand nombre d'entrepreneurs semble ne pas percevoir le tsunami qui se profile à l'horizon. En outre, au-delà de ces préoccupations structurelles de long terme, le monde entrepreneurial subit les effets d'un retour à la normale marqué par la fin des conditions de financement très avantageuses et par les conséquences d'une évolution globale de l'économie. Celle-ci est marquée par une dépendance toujours aussi forte aux matières premières, une perte ou une absence de compétitivité dans la production industrielle, des chaînes de valeur perturbées par un contexte géopolitique instable, et des évolutions réglementaires et fiscales imposées de manière précipitée, qui ont bouleversé de nombreux secteurs. Les secteurs de la tech, du vin, du textile, de l'agroalimentaire, du logement ou de la construction portent les stigmates d'un manque de vigilance entrepreneuriale ou, à tout le moins, d'un manque de pivots stratégiques adéquats.

Quelques chiffres pour étayer ce constat d'urgence concernant notamment les défaillances d'entreprises. L'observatoire du groupe BPCE estime, en effet, à 62 000 le nombre d'entreprises défaillantes pour l'année 2024, soit une augmentation de plus de 10% par rapport à 2019 et un chiffre qui rappelle le pic de 1993 (cf. Figure 7).

Figure 7 – Évolution des ouvertures de procédures collectives en France (1998-2024)

Source : Rapport BPCE sur la défaillance des entreprises – Avril 2024⁴.



⁴ <https://newsroom.groupebpce.fr/actualites/etude-defaillances-dentreprises-en-france-la-trajectoire-inquietante-des-defaillances-de-pme-eti-doit-alerter-2c0a-7b707.html#:~:text=BPCE%20L'Observatoire%20dnombre%2016,%25%20par%20rapport%20à%202019>

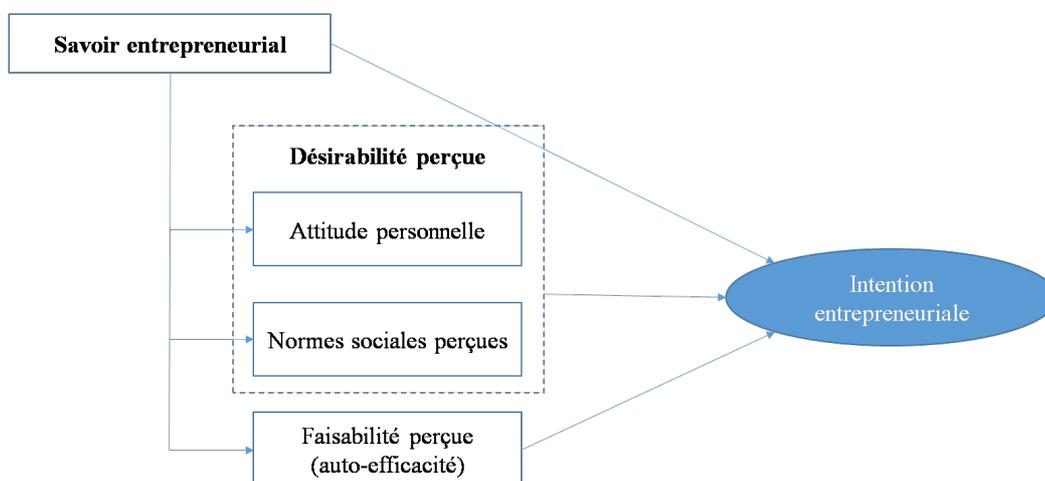
II. Mieux comprendre le besoin de formation des entrepreneurs

2.1. Les spécificités de formation des dirigeants d'entreprise : du dirigeant aux dirigeants

L'entrepreneuriat ne regroupe pas un ensemble homogène de personnes ayant reçu la même formation. Au contraire, il existe une diversité de facteurs qui poussent les individus à se lancer dans cette voie. Ces facteurs peuvent être personnels, tels que la personnalité, l'attitude, l'éducation, ou l'environnement entrepreneurial immédiat, ainsi que les opportunités de revenus perçues. Ils peuvent aussi dépendre de variables macroéconomiques, comme la croissance économique, la confiance des ménages, le taux d'urbanisation ou le niveau d'éducation attendu ou encore des changements sociologiques (vieillesse de la population, développement des familles monoparentales, génération Z...).

Toujours est-il que le moteur entrepreneurial repose généralement sur des facteurs comme la faisabilité perçue, l'attitude personnelle, les normes sociales ressenties, la planification, les alliances et la formation, l'approbation des amis pour l'entrepreneuriat, la croissance comme élément clé du succès, la capacité d'innovation, de créativité et de détection d'opportunités, enfin, la préférence d'être indépendant. Ces différents éléments sont intégrés dans le modèle d'intention entrepreneurial développé par Linan et al. (2011)⁵. Linan introduit notamment dans son modèle le concept d'auto-efficacité ("self-efficacy"). Ce terme désigne la croyance en sa propre capacité à réussir dans une tâche spécifique ou à atteindre un objectif particulier.

Figure 8 – Modèle d'action entrepreneurial de Linan et al. (2011)



Source : Modèle de Linan et al. (2011).

La réalité entrepreneuriale demeure très variée en France. Certes, les 500 entreprises multinationales concentrent 41 % de la valeur ajoutée créée et emploient 34 % des salariés. Mais, les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) représentent plus de 98 % du tissu des entreprises.

⁵ Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C., & Rueda-Cantuche, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *International entrepreneurship and management Journal*, 7, 195-218.)

De plus, un entrepreneur sur quatre a moins de 30 ans, un sur cinq est autodidacte sans diplôme, et moins de la moitié des entrepreneurs ont un diplôme de l'enseignement supérieur.

L'âge moyen des créateurs d'entreprise est de 38 ans, et leurs niveaux de diplôme se répartit comme suit :

- 35 % des créateurs ont un CAP, BEP, ou un BAC professionnel
- 21 % ont un BAC généraliste ou un niveau BAC
- 24 % ont une formation de niveau BAC+2 ou plus.

En 2022, sur les 1 072 000 entreprises créées, 656 000 étaient des micro-entreprises, 122 000 des entreprises individuelles (EI), et 300 000 des sociétés. Il est à noter que la majorité de ces entreprises n'ont pas de salarié au moment de leur création.

Une autre dimension à considérer dans l'analyse des compétences nécessaires aux entrepreneurs pour le lancement de leur activité est l'importance de la dimension systémique et évolutive de leurs apprentissages. Une approche basée sur le cycle de vie permet d'enrichir cette analyse. Avant même l'enregistrement au greffe du tribunal de commerce, il est crucial de susciter des vocations dans les écoles, de partager une identité entrepreneuriale, et d'inspirer les jeunes, surtout ceux issus de milieux défavorisés. Cela peut se concrétiser par des visites d'entrepreneurs dans les collèges et lycées, ou lors de stages en troisième et en seconde. Intégrer l'entrepreneuriat dans la société est une première étape vers le succès entrepreneurial pour ceux qui souhaitent maîtriser leur avenir. Le dispositif précédemment cité et porté par la Banque de France « questions d'entrepreneurs » s'inscrit dans cette volonté d'acculturation des français aux questions économiques et entrepreneuriales. On note de ce point de vue une amélioration de l'orientation financière des français que ce soit en terme de connaissances financières, de relation à l'argent ou de comportements avisés dans les situations financières⁶.

La faible présence de diplômés de l'enseignement supérieur dans l'artisanat et le commerce constitue également un frein au développement de ces secteurs, d'autant plus que la formation initiale des dirigeants est souvent limitée à une formation professionnelle (pour l'artisanat) ou générale (pour le commerce). Cela répond imparfaitement aux exigences croissantes des fonctions tertiaires et aux compétences en gestion, indispensables au développement des petites entreprises. Cela souligne l'importance cruciale de la formation, qui est essentielle à la réussite économique malgré son caractère immatériel et la difficulté à en mesurer le retour sur investissement.

Rappelons enfin que les opportunités de la vie, notamment, jouent un rôle déterminant dans les choix des entrepreneurs. Les aides à la création d'entreprise en France et le chômage ont incité plusieurs millions de chômeurs à se lancer dans l'entrepreneuriat ou la reprise d'entreprise. À ce sujet, il est important de noter que 66 % des porteurs de projet sont au chômage ou sans activité professionnelle. Cette diversité de motivations s'accompagne d'une variété de formes entrepreneuriales.

⁶ [https://www.banque-france.fr/fr/communiqués-de-presse/la-culture-financière-des-français-s'améliore-proGRESSIVEMENT-d'après-de-nouvelles-etudes-menées-par-#:~:text=Avec%20un%20score%20total%20de,20%20soit%2060%2C85%25\).&text=La%20France%20se%20classe%2014ème,enquête%20de%20l'OCDE.](https://www.banque-france.fr/fr/communiqués-de-presse/la-culture-financière-des-français-s'améliore-proGRESSIVEMENT-d'après-de-nouvelles-etudes-menées-par-#:~:text=Avec%20un%20score%20total%20de,20%20soit%2060%2C85%25).&text=La%20France%20se%20classe%2014ème,enquête%20de%20l'OCDE.)

2.2. Un besoin de compétences renforcé dans un contexte de plus en plus complexe

« *Chef d'entreprise* » est probablement un des métiers les plus difficiles au monde : gérer, décider et arbitrer dans un contexte incertain n'est pas donné à tout le monde. Si le capital social, au sens de Bourdieu, de l'entrepreneur est fondamental, son capital formation l'est tout autant. Ils constituent tous les deux un capital création indispensable.

L'exercice de cette activité, si l'on peut l'appeler ainsi, nécessite la mobilisation de quatre types de capitaux :

- un capital d'innovation et de création ;
- un capital relationnel ;
- un capital culturel ;
- un capital de compétences.

On comprend alors que la formation d'un entrepreneur puisse relever d'un investissement en capital humain nécessitant d'aller au-delà d'un dispositif de formation de quelques heures. Il est évident, par exemple, que les défis auxquels est confronté un dirigeant de PME diffèrent de ceux rencontrés par le dirigeant d'une TPE. Cependant, malgré l'accompagnement plus conséquent dont il peut bénéficier, le dirigeant de PME n'est pas à l'abri de difficultés ou d'incompréhensions. Même une personne bien formée peut se retrouver en difficulté si elle ne possède pas les réflexes propres à un dirigeant. C'est une observation fréquente faite par les accompagnateurs d'entrepreneurs en difficulté, en particulier lorsqu'ils reçoivent des entrepreneurs ayant auparavant occupé des postes de cadres dirigeants et qui doivent maintenant se confronter à la réalité économique d'une TPE : décharger des camions ou effectuer des livraisons à 5 heures du matin ne s'apprend pas sur les bancs d'une école de commerce mais relève bel et bien d'un réflexe entrepreneurial qui peut être transmis dans le cadre d'un apprentissage adapté⁷.

Dès 1988, Lowden soulignait la diversité des compétences managériales requises pour exercer une activité entrepreneuriale⁸. Il identifiait quatre axes majeurs : la planification (définir des objectifs et des moyens pour les atteindre), l'organisation (coordonner les personnes et le travail pour atteindre les objectifs), la direction (motiver les collaborateurs pour améliorer la performance) et le contrôle (s'assurer que les résultats sont conformes aux prévisions).

Le terme "métier" nous incite à énumérer certaines capacités essentielles, telles que décider de lancer une entreprise, s'auto-évaluer, et choisir les produits ou services appropriés en réponse à une étude de marché. Bien entendu, une entreprise ne peut fonctionner sans tenir compte de ses parties prenantes ni être compétitive sans répondre efficacement à leurs attentes. Ainsi, le dirigeant doit savoir élaborer un plan pour gérer le personnel, entretenir des relations clients (marketing), gérer les relations financières (avec les actionnaires et les banques), prévoir les ventes et organiser la production. Il doit également se conformer aux contraintes légales qui régissent les relations de l'entreprise avec son environnement (banque, comptabilité, assurance, etc.).

Ces compétences ne s'acquièrent pas sur les bancs de l'école, et pourtant, on suppose souvent que les entrepreneurs possèdent ces réflexes de manière innée.

⁷ Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.

⁸ Lowden, J. S. (1988). Managerial skills for the entrepreneur. *Management Decision*, 26(4), 35-39.

L'apprentissage joue certainement un rôle clé dans l'avenir de l'entrepreneur, à condition que l'apprenti acquière auprès de son mentor plus que les seules compétences techniques d'un commerçant, d'un artisan ou d'un prestataire de services. Cependant, le mentor est-il toujours compétent en la matière ? Même si l'apprenti bénéficie d'un savoir-faire français reconnu mondialement sur le plan technique, rien ne garantit qu'il reçoive un soutien aussi solide en matière de gestion.

Encadré 6 – Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel dite Loi « Avenir Professionnel »

La loi porte principalement sur l'apprentissage et la formation professionnelle bien qu'elle comprenne également des mesures touchant à l'assurance chômage, l'égalité homme femme, l'emploi des personnes en situation de handicap ou la lutte contre la fraude au travail détaché.

Le référentiel national porté par **Décret n° 2019-565 du 6 juin 2019** fixe les 32 indicateurs d'appréciation des 7 critères qualité des actions de la formation professionnelle, Tous les prestataires de formation doivent être certifiés depuis le 1er janvier 2022 : au titre des actions de développement des compétences, des bilans de compétences, de la validation des acquis de l'expérience et des actions de formation en apprentissage.

Des centaines de formations ou de parcours ont déjà été reconnus par la CNCP (Commission Nationale de la Certification Professionnelle), puis par France Compétences. Les certificats sont délivrés par différents types d'acteurs, qu'ils soient privés (associatifs ou entrepreneuriaux) ou publics. Le marché de la formation est particulièrement fragmenté, avec 98 % des organismes appartenant au secteur privé. Parmi eux, plus d'un tiers sont des entrepreneurs individuels (38 %), près de la moitié sont des organismes à but lucratif (46 %), et seulement 14 % sont à but non lucratif. Les organismes publics et parapublics, bien qu'ils ne représentent que 2 % du total, génèrent néanmoins 20 % du chiffre d'affaires global, avec 30 % de leur activité faisant appel à la sous-traitance (source : Cour des Comptes, rapport sur la formation professionnelle des salariés, juin 2023). Les certificats valident l'acquisition de compétences à l'issue d'un parcours d'apprentissage ou de formation plus ou moins approfondi. La Figure 9 ci-dessous reprend les principaux parcours de formation et les certificats de création d'entreprise validés par France Compétences et le RNCP.

Figure 9 – Exemples de certificats sur la création d'entreprise reconnus par France Compétence et le RNCP

Certificat	Compétences attestées
« Créer sa micro-entreprise » RS5070	Le certificat atteste des compétences comme Réaliser le tableau de bord, Gérer la trésorerie, Tenir le livre d'achats, le livre de recettes, Émettre devis et factures conformes, Calculer le chiffre d'affaires, le résultat, anticiper les seuils et les éventuels changements de régimes, Procéder aux télé-déclarations sociales et fiscales obligatoires ou encore Créer administrativement l'entreprise par voie dématérialisée.
« Concevoir et développer un projet entrepreneurial » RS5510	Le certificat reconnaît 4 domaines de compétences et 20 méta-compétences concourant à l'adoption d'une posture entrepreneuriale, la capacité à faire émerger une opportunité d'entreprendre, puis à construire un projet, enfin passer à l'acte avec « Agir et lancer un projet » comprend des formations en collectif avec de l'accompagnement

	individuel (étude de marché et de l'environnement). Pepite France propose un certificat de compétences entrepreneuriales adressé aux jeunes entrepreneurs.
« Entrepreneur de la TPE » RNCP35215	Valide l'acquisition pratique des compétences entrepreneuriales dans l'action par une confrontation directe à son marché potentiel. Elle priorise des compétences comme : détecter et analyser les informations utiles en vue d'élaborer un projet entrepreneurial, élaborer et piloter la stratégie opérationnelle, contrôler la viabilité économique et financière de l'activité, élaborer son action commerciale, conduire un projet éco-responsable.

La fragmentation de l'offre de formation, avec pour seule coordination la reconnaissance par la CNCP, révèle une fois de plus les limites du modèle d'accompagnement en France, où des investissements massifs sont réalisés sans véritable suivi des résultats. Avec des millions d'heures de formation validées par ces certifications, principalement financées par des fonds publics, il est pertinent de s'interroger sur leur véritable utilité. Les stagiaires ont-ils ensuite adopté des comportements entrepreneuriaux ? Ces formations ont-elles effectivement conduit à la création d'entreprises ou d'associations, et si oui, combien ? Et que dire de la performance et de la durabilité de ces structures ? Combien de ces entreprises ou associations sont encore actives trois ans après leur création ? Les professionnels de l'accompagnement entrepreneurial s'accordent pour dire qu'il existe un manque flagrant de culture entrepreneuriale et, par conséquent, de compétences nécessaires.

Les nombreuses formations reconnues par la CNCP montrent qu'il n'y existe pas à ce jour de parcours unique et idéal, même si l'ingénierie pédagogique peut avoir un rôle déterminant. Les entrepreneurs semblent combler leurs besoins en compétences de manière progressive, ce qui reflète bien les particularités de leur mode d'apprentissage, souvent mis en avant par les experts. Considérés comme différents des autres professionnels, les entrepreneurs sont peu enclins à apprendre par des méthodes formelles, sans doute parce qu'ils ne se perçoivent pas comme des apprenants traditionnels. Les dispositifs d'apprentissages s'adaptent pour prendre en compte la diversité des modes d'apprentissage que l'on peut schématiser en suivant la thèse de Nonaka et Takeuchi⁹ (figure 10).

Figure 10 - Les modes de conversion des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 2001)

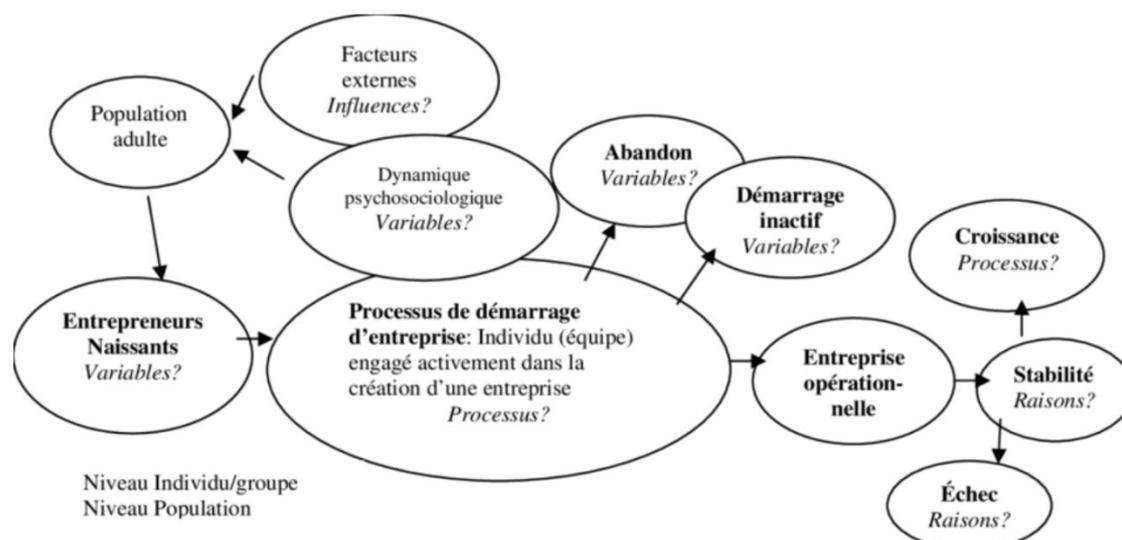
	Connaissance tacite	Connaissance explicite
Connaissance tacite	socialisation	extériorisation
Connaissance explicite	intériorisation	combinaison

Par conséquent, les activités de formation doivent aller au-delà de la simple transmission de connaissances et permettre aux entrepreneurs de développer des réflexes pour identifier des situations critiques, résoudre des problèmes, échanger avec les parties prenantes, solliciter l'avis d'un spécialiste et prendre des décisions de gestion.

⁹ Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2000). Classic work: Theory of organizational knowledge creation.

Ces démarches mobilisent un large éventail d'acteurs, chacun contribuant à sa manière à l'intégration sociale du nouvel entrepreneur. Les entrepreneurs ont besoin de se sentir valorisés et attendent une approche de formation qui corresponde à leur profil, ainsi qu'une relation interpersonnelle de qualité. Devenir entrepreneur relève à la fois d'un processus de socialisation, qui nécessite une appartenance à un groupe social, et d'une dimension psychologique.

Figure 11 – Modèle du processus entrepreneurial de Menzies



Source : Menzies, T. V., Gasse, Y., Diochon, M., & Garand, D. (2002). *Nascent entrepreneurs in Canada: An empirical study*. In ICSB 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico.

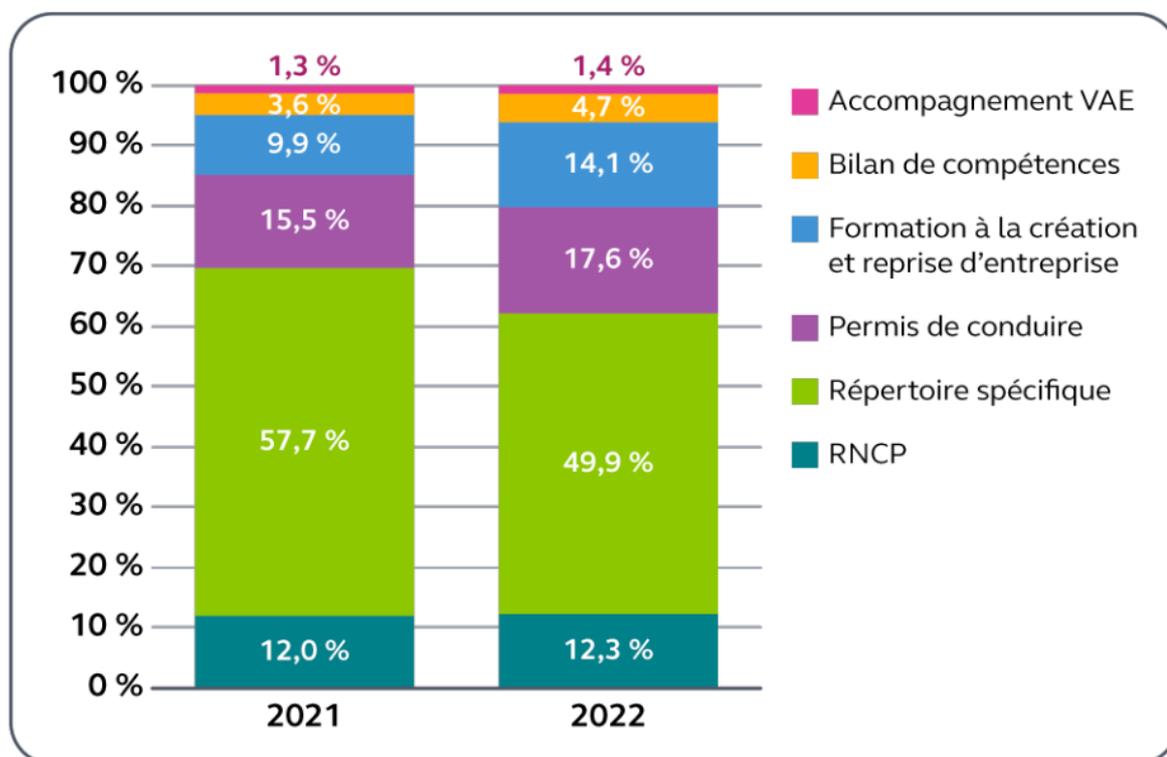
Cependant, la qualité des conseils et de l'accompagnement reçus dépend autant de l'entrepreneur et de son engagement que des compétences de l'accompagnateur. L'accompagnement entrepreneurial, en particulier lors de la phase de création, tente de mobiliser une multitude d'acteurs dont le profil peut ne pas être toujours pertinent. On y trouve souvent des formateurs, animateurs, ou coaches dont l'expérience professionnelle est parfois inexistante ou trop éloignée, et dont le parcours académique ne légitime pas leur intervention, surtout dans des domaines qui peuvent être techniques.

Malgré les progrès apportés par la loi Avenir, la mise en œuvre du référentiel présente, selon les accompagnateurs et les entrepreneurs eux-mêmes, des lacunes, notamment en ce qui concerne le niveau attendu de compétence des prestataires : ceux-ci peuvent ne pas disposer de l'expérience, de la spécialité de diplôme ou du niveau de diplôme garantissant une maîtrise des fondamentaux de l'enseignement dispensé. Ce critère est pourtant essentiel pour valider les indicateurs du référentiel national qualité. De plus, la véracité des éléments de preuve fournis est également mise en question. La certification qualité pourrait garantir la conformité des parcours aux normes définies par le ministère du Travail. Toutefois, le rapport de la Cour des comptes sur la formation professionnelle des salariés met en lumière les limites et les besoins d'amélioration du système de régulation de la certification professionnelle. Au-delà des compétences, le rapport soulève également des questions de moralité concernant certains acteurs, notamment en raison de pratiques de démarchage agressif dans le cadre du transfert des droits acquis au titre du DIF vers le CPF. Le rapport dénonce le détournement massif des formations destinées à la création et à la reprise d'entreprise.

Les actions d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise, qui ne nécessitent pas d'inscription au répertoire spécifique, ont engendré des financements estimés à 650 millions d'euros pour le premier trimestre 2022, contre seulement 40 millions d'euros sur la même période en 2021. Bien que cette pratique ait été réduite depuis, il est évident que le manque de clarté dans les formations professionnelles constitue une opportunité pour des individus peu scrupuleux.

Dans le même esprit, le rapport de l'Assemblée nationale de janvier 2022 sur la loi Avenir soulignait également les failles de ce système, notamment les fraudes récurrentes au CPF (démarchage agressif, usurpation d'identité, faux dossiers...), les difficultés de coordination entre les parties prenantes, et l'absence de cohérence entre les formations suivies et les besoins réels des entreprises et de l'économie. Comme mentionné précédemment, le CPF a permis de financer de nombreux permis de conduire, cours de langue, cours de cuisine ou d'esthétique, ou bilans de compétences, sans véritable retour en termes de valeur créée. La co-construction des parcours reste une option insuffisamment exploitée, alors qu'elle reflète parfaitement l'ambition de la loi Avenir, d'autant plus que le CPF peut être directement abondé par Pôle emploi, les employeurs, et les régions. La Figure 12 illustre bien ce point puisque seulement 14,1% des stagiaires du CPF ont justement utilisé leur CPF en 2022 contre 9,1% en 2021 pour justifier d'une formation à la création ou la reprise d'entreprise. Au titre des orientations exotiques des fonds de la formation, il faut peut-être ici partager le fait que 17,6 % des fonds ont été utilisés pour financer un permis de conduire.

Figure 12 – Utilisation du CPF par typologie de formation (2021-2022)



Source : Caisse des dépôts et consignations

III. Le Pass'Formation : pour la création d'un véritable permis d'entreprendre

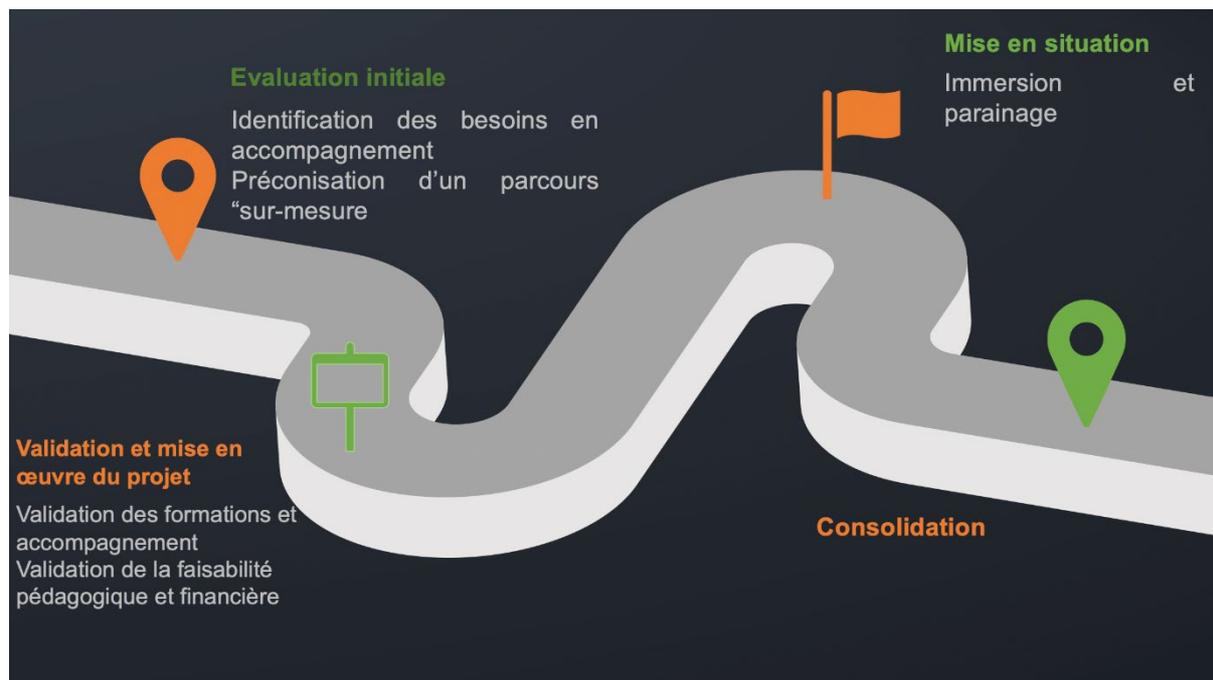
Tout comme l'apprentissage de la conduite requiert des heures de cours théoriques sur le code de la route, des leçons pratiques et des mises en situation avant une évaluation par un examinateur externe, l'apprentissage de la gestion d'entreprise bénéficierait également d'un parcours complet d'accompagnement, aussi bien avant, pendant, qu'après la création ou la reprise d'une entreprise. Compte tenu des défaillances actuelles du système de formation et de son financement, un tel parcours nécessite une formalisation accrue. Mais au-delà des formations, l'acquisition de réflexes entrepreneuriaux passe par une évolution, si ce n'est une révolution du schéma culturel en France, lequel se construit dans les échanges quotidiens, dans la rencontre avec les entrepreneurs dès le plus jeune âge ou encore dans le discours véhiculé sur l'entrepreneuriat. A titre d'illustration, on peut toujours s'interroger sur la confusion couramment propagée par la presse grand public sur le concept de chef d'entreprise qui réfère à un corps professionnel entier les frasques et controverses engageant un seul homme ou une entreprise. Autre confusion aussi largement propagée sur la notion de patron qui regroupe dans un même panier les grands groupes et les plus petites organisations.

3.1. Construire de nouveaux parcours de formation destinés aux entrepreneurs

Accompagner un futur dirigeant vers un "permis d'entreprendre" pourrait sembler paradoxal : certains pourraient y voir une atteinte à la liberté d'entreprendre, en soulignant le caractère contradictoire d'une telle idée. Cependant, à l'instar du permis de conduire ou de la certification AMF, cette liberté ne peut être exercée sans tenir compte des autres parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial. Cette liberté a un coût évident en France, que ce soit pour les fournisseurs et clients lorsque l'entrepreneur ne respecte pas ses engagements contractuels, pour les banquiers et actionnaires lorsque les décisions de gestion ne sont pas correctement mises en œuvre, ou encore pour la société civile dans son ensemble. Devenir dirigeant implique une responsabilité à laquelle les citoyens sont souvent insuffisamment préparés. Il serait naïf de croire que notre culture entrepreneuriale est suffisante pour préparer les entrepreneurs aux défis quotidiens de la gestion d'une entreprise et aux obstacles qu'ils rencontreront inévitablement.

L'apprentissage du métier d'entrepreneur, quel que soit le secteur d'activité, nécessite d'acquérir des compétences allant bien au-delà des simples techniques de gestion. Il s'agit également de développer des « *soft skills* » et d'adopter les bonnes attitudes et comportements. La définition d'un parcours de formation doit être adaptée individuellement, pilotée par un organisme indépendant qui comprend bien les réalités des entrepreneurs. Des institutions comme les chambres consulaires et l'ordre des experts-comptables sont particulièrement bien positionnées pour offrir cet accompagnement grâce à leur implantation locale et à leur expérience éprouvée dans le suivi des entrepreneurs, malgré les complexités administratives et financières d'un cadre institutionnel en constante évolution. Pour répondre au besoin de simplification et de clarté, une formalisation du parcours d'apprentissage est nécessaire (figure 13).

Figure 13 – Représentation simplifiée du parcours de formation



Les chambres consulaires sont les mieux placées pour accompagner les entrepreneurs sur le volet métier, grâce à leur expertise dans leurs domaines respectifs. Il est donc pertinent qu'elles prennent en charge l'accompagnement en matière de développement commercial, marketing et de stratégie. De leur côté, l'ordre des experts-comptables pourrait accompagner les entrepreneurs dans le développement de leurs compétences en gestion, en leur fournissant des outils adaptés pour la comptabilité, la finance, la gestion de trésorerie, la gestion d'entreprise, et les systèmes d'information. Evidemment, d'autres acteurs de la formation pourraient être mobilisés, mais pour répondre au besoin de transparence d'un parcours pédagogique, ces institutions sont les mieux placées.

Plus avant, pour faciliter la coordination individualisée des parcours et piloter l'ensemble du processus et de ses différentes étapes, un outil devra être créé. Une solution de type blockchain apparaît particulièrement adaptée pour limiter les tentations opportunistes et contrôler le bon avancement avec une mise en place au niveau local et la supervision des régions. Des quiz d'évaluation jalonnent un tel processus et permettrait de mesurer les capacités de l'entrepreneur et son avancement. Sur cette base, avec l'aide de l'intelligence artificielle, l'outil proposerait les meilleures options de formation, en complément d'un socle de compétences fondamentales. Sur cette base, et dans le cadre de la loi Avenir, l'entrepreneur pourrait choisir son parcours et les directions à suivre. L'analyse de plus de 300 formations et parcours proposés par le CNCP/France Compétences montre qu'un parcours complet pourrait inclure :

- des formations descendantes en synchrone,
- des vidéos en ligne en asynchrone,
- des ateliers de partage d'expériences tels que des focus groups, clubs ou réseaux,
- du mentorat, du parrainage et du tutorat,
- des quiz en ligne,
- des jeux de rôle,
- des simulations de gestion (*business games*),

- des mises en situation réelles,
- des voyages d'affaires et visites d'entreprises (*business trips*),
- des retours d'expérience d'entrepreneurs partageant leur passion et leurs défis,
- des entraînements à l'échec,
- des exercices de passage à l'acte,
- de l'écoute et du soutien (accompagnement psychologique, techniques de miroir, EMDR, hypnose, etc.).

3.2. Du Pass'Formation à la création d'entreprises pérennes

Le Pass'Formation doit constituer le portefeuille de ressources permettant, d'une part, à l'entrepreneur d'acquérir le socle minimum de compétences fondamentales qu'il doit maîtriser et, d'autre part, d'adapter ses apprentissages en fonction de son profil. Ce Pass permettra en effet à l'entrepreneur d'obtenir les ressources auxquelles il n'aurait pas accès directement. Les ressources nécessaires peuvent être financières ou logistiques, mais aussi immatérielles comme une expertise dans un domaine particulier, des contacts avec des fournisseurs, des clients potentiels ou encore des partenaires possibles.

Les compétences requises d'un dirigeant ne se limitent pas aux compétences techniques ; elles incluent également des attitudes et des comportements essentiels pour naviguer dans le monde entrepreneurial. Déjà promue par Condorcet, la formation tout au long de la vie est cruciale, notamment pour les dirigeants, car elle poursuit trois objectifs majeurs :

- **Favoriser l'épanouissement des qualités humaines** : Dans le processus de création d'entreprise, la capacité à se prendre en charge et à ne pas toujours compter sur les autres est essentielle. Cette autonomie se cultive à travers une pédagogie active, centrée sur des projets concrets et participatifs qui mobilisent directement les intéressés.
- **Développer des compétences générales** : Il s'agit de renforcer des compétences telles que la communication écrite et orale, la recherche de financements, l'analyse de situations, la gestion d'équipe, la planification à long terme, et l'adaptabilité.
- **Transmettre des savoirs et savoir-faire spécifiques en gestion** : Diriger une entreprise est un métier qui requiert du talent et des connaissances, alliant art et science. Il est indispensable d'acquérir des compétences techniques en comptabilité, gestion financière, droit, stratégie, organisation, gestion de projet et des ressources humaines.

Bien que la liberté d'entreprendre soit un droit fondamental, l'État et les acteurs qui accompagnent les entrepreneurs ont une responsabilité envers les parties prenantes lorsque des défaillances surviennent. Peut-on réellement entreprendre sans capital, sans compétences, ou sans le soutien des parties prenantes ?

Ces éléments militent en faveur de l'instauration d'un Pass'Formation, qui deviendrait obligatoire ou fortement recommandé pour tout dirigeant d'entreprise. La plupart des professions réglementées ou non exigent un diplôme et une formation, ce qui souligne l'importance des connaissances acquises, même si elles sont parfois sous-estimées. Bien que l'obtention d'un diplôme de chef d'entreprise ne soit pas obligatoire, il est irresponsable de laisser des créateurs sans un socle minimal de connaissances, car cela peut engendrer des coûts sociaux élevés pour toutes les parties prenantes impliquées. Cela soulève dès lors la question de la responsabilité sociétale de l'entrepreneur.

C'est dans ce cadre que nous préconisons l'instauration d'un Pass' Formation pour le Créateur d'Entreprise (PAFCE) d'une durée de 16 jours, à obtenir avant l'accomplissement des formalités juridiques de création de toute entreprise. Cette formation déboucherait sur une Certification à la Création d'Entreprise (CACE) après validation de tous les modules proposés.

Le programme inclurait les éléments suivants :

- **Module 1 (2 jours) :** Choix de la structure juridique et conséquences fiscales et sociales
- **Module 2 (2 jours) :** Savoir lire un bilan et effectuer une analyse financière flash
- **Module 3 (2 jours) :** Les bases de la stratégie d'entreprise
- **Module 4 (2 jours) :** La construction d'une politique de Marketing Mix : les « 4 P »
- **Module 5 (2 jours) :** Savoir optimiser une politique de gestion des ressources humaines
- **Module 6 (2 jours) :** Savoir présenter et construire un business model, un business plan financier et gérer sa trésorerie
- **Module 7 (2 jours) :** Comment trouver et conserver des clients / Connaître les bases de la communication
- **Module 8 (2 jours) :** Savoir organiser sa production et optimiser les relations avec ses fournisseurs

En complément de cette formation à la création d'entreprise, des séances d'actualisation et d'approfondissement pourront être mises en place tous les deux ans. En conclusion, la mise en place d'un passeport formation contribuera à l'amélioration de la performance décisionnelle des dirigeants, à celle des organisations qu'ils dirigent et de manière plus globale à la compétitivité de l'économie française.

3.3. Vers une certification « Entrepreneur Responsable »

On retiendra ici la notion de certification professionnelle en tant que titre à finalité professionnelle comme les certificats de qualification professionnelle (CQP) et les habilitations enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ou au répertoire spécifique, qui sont tenus par France compétences. Un ministère ou un organisme certificateur est alors capable de désigner l'autorité « propriétaire » de la certification pour attester de la maîtrise des compétences d'une personne.

Les objectifs d'une certification d'entrepreneur responsable pourraient ainsi inclure les aspects suivants :

1/ Renforcer la responsabilité sociétale de l'entrepreneur :

- **Promotion de pratiques éthiques** en encourageant les entrepreneurs à adopter des comportements conformes aux normes éthiques, en respectant les droits des employés, les réglementations environnementales et les standards de gouvernance.

- **Assurance du respect des normes environnementales** par une meilleure intégration des pratiques durables et éco-responsables dans la gestion de l'entreprise, avec pour objectif principal de réduire l'impact environnemental de l'activité de l'entreprise.

2/ Développer des compétences transversales complètes :

- **Gestion et leadership** : Former les entrepreneurs à la gestion efficace d'une entreprise, en développant des compétences en leadership, prise de décision et gestion des ressources humaines pour faire face aux changements structurels environnementaux et sociétaux de ces prochaines décennies.
- **Compétences techniques et managériales** : Fournir des connaissances approfondies en comptabilité, finance, stratégie, marketing, et autres domaines clés pour une gestion complète de l'entreprise.

3/ Favoriser l'innovation et la croissance durable :

- **Encourager l'innovation** : Stimuler la capacité des entrepreneurs à innover et à intégrer des solutions créatives pour répondre aux besoins du marché et des parties prenantes.
- **Soutenir la croissance durable** : Promouvoir des stratégies de croissance qui équilibrent rentabilité économique et responsabilité sociale et environnementale.

4/ Renforcer la pérennité de l'entreprise :

- **Préparation aux défis** : Préparer les entrepreneurs à anticiper et gérer les risques, les défis économiques et les crises potentielles.
- **Optimisation des performances** : Offrir des outils et des méthodes pour améliorer les performances globales de l'entreprise et assurer sa pérennité.

5/ S'assurer de la conformité réglementaire :

- **Respect des obligations légales** : Assurer que les pratiques de l'entreprise respectent les exigences légales, locales et internationales, notamment en matière de droit du travail, de fiscalité et de sécurité.

6/ Renforcer l'Engagement des Parties Prenantes :

- **Développement des relations** : Encourager les bonnes pratiques dans les relations avec les clients, les fournisseurs, les partenaires et les autres parties prenantes.
- **Responsabilité sociale** : Promouvoir des initiatives qui bénéficient à la communauté et au bien-être social, renforçant ainsi la confiance et le soutien des parties prenantes.

7/ Mesurer et Améliorer la Performance :

- **Évaluation continue** : Mettre en place des mécanismes pour évaluer régulièrement la performance de l'entreprise sur les aspects de responsabilité sociale, de gestion et d'efficacité opérationnelle.
- **Amélioration continue** : Encourager une démarche d'amélioration continue pour adapter et optimiser les pratiques entrepreneuriales en fonction des évolutions du marché et des attentes sociétales.

En résumé, une certification d'entrepreneur responsable vise à former et évaluer les dirigeants sur leur capacité à gérer une entreprise de manière éthique, durable, et performante, tout en répondant aux attentes de la société et des parties prenantes.

IV. Quelles solutions pour financer la formation des entrepreneurs ?

Le financement de la formation professionnelle a connu 5 années d'intenses mutations pour tenter d'endiguer un modèle largement critiqué pour ses irrégularités et ses dévoiements.

4.1.L'écosystème du financement de la formation professionnelle

Un peu d'histoire concernant le financement de la formation professionnelle en France. Le financement de la formation professionnelle en France a connu de nombreuses évolutions depuis ses débuts, marquées par des réformes successives visant à adapter le système aux besoins économiques et sociaux du pays.

Avant 1971, le financement de la formation professionnelle en France était limité et peu structuré. Les premières initiatives ont été portées par les entreprises et les organisations syndicales, souvent de manière informelle. Les dispositifs de formation étaient principalement financés par les entreprises elles-mêmes ou par des fonds privés. La loi du 24 janvier 1971 sur la formation professionnelle continue a marqué un tournant dans le financement de la formation professionnelle. Cette loi a établi le principe de la contribution des entreprises au financement de la formation de leurs salariés. Les entreprises étaient tenues de financer la formation continue à hauteur de 0,7 % de leur masse salariale.

En 1984, le système de formation professionnelle, mise en place avec la loi du 16 juillet 1984, a subi une transformation profonde en introduisant les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés), destinés à collecter les contributions des entreprises pour la formation professionnelle. Cette réforme a permis de centraliser et de structurer le financement de la formation continue afin de mieux répondre aux besoins des salariés.

En 2018, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, adoptée le 5 septembre 2018, introduit plusieurs réformes majeures :

- Création du Compte Personnel de Formation (CPF) : ce compte remplace le Droit Individuel à la Formation (DIF). Les salariés accumulent des heures de formation tout au long de leur carrière, qu'ils peuvent ensuite utiliser pour financer des formations certifiantes ou qualifiantes.
- Création de l'OPérateur de COmpétences (OPCO) visant à remplacer les OPCA. Les OPCO ont pour mission de soutenir la formation professionnelle en offrant des conseils, en finançant des formations et en accompagnant les entreprises dans le développement des compétences de leurs employés.
- Fusion des différents fonds de formation afin de simplifier le système et améliorer son efficacité.

En 2021, la loi sur l'avenir professionnel (Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018) continue d'évoluer avec l'accent mis sur la transparence et l'accès équitable à la formation professionnelle. Cette loi vise également à :

- renforcer l'accompagnement des demandeurs d'emploi en facilitant leur accès à la formation ;
- promouvoir l'apprentissage en simplifiant les procédures et en renforçant l'incitation des entreprises à embaucher des apprentis ;
- améliorer la qualité des formations et l'efficacité des dispositifs de financement.

d'être à jour dans le paiement de leur CFP. Le système français, avec ses multiples catégories d'indépendants, ne compte pas moins de sept fonds dédiés, chacun gérant les contributions collectées via les URSSAF ou la Sécurité Sociale des Indépendants.

L'AGEFICE, par exemple, est le Fonds d'Assurance Formation (FAF) pour le Commerce, l'Industrie et les Services. Il gère les fonds collectés et finance les formations pour les chefs d'entreprise, les dirigeants non-salariés, et leurs conjoints collaborateurs ou associés dans ces secteurs. Les formations doivent être dispensées par des organismes certifiés Qualiopi et possédant un numéro de déclaration d'activité (NDA). L'AGEFICE peut également financer un diagnostic des performances entrepreneuriales, à condition que la formation ait lieu après l'affiliation à l'URSSAF, la Sécurité Sociale des Indépendants, et l'immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

En plus des financements offerts par le CPF, les entrepreneurs peuvent explorer des options complémentaires pour financer leur Pass'Formation Entrepreneur et leur certification.

- **Crédit d'impôt pour la formation du chef d'entreprise** : Toutes les entreprises, à l'exception des micro-entrepreneurs, peuvent en bénéficier. Le montant du crédit d'impôt est calculé en multipliant le nombre d'heures de formation par deux fois le taux horaire du SMIC, avec un plafond de 40 heures par an et par entreprise, à condition que l'entreprise ait moins de 10 salariés et un chiffre d'affaires ou un total bilan inférieur à 2 millions d'euros.
- **Conseil en Évolution Professionnelle (CEP)** : Conformément à l'article L.6111-6 du Code du Travail, le CEP aide les actifs à sécuriser leur parcours professionnel. Il permet d'évaluer la situation professionnelle, de définir et de mettre en œuvre une stratégie de développement incluant la certification, l'acquisition de compétences, la mobilité, ainsi que la création ou la reprise d'activité.
- **Soutiens sectoriels, géographiques ou spécifiques** : Il existe également des aides comme le Pass Cyber Formation dans la région Hauts-de-France pour les entreprises de moins de 250 salariés inscrites au RM ou au RCS, ou la Formation TNS du secteur Pêche, Cultures Marines et Coopération Maritime gérée par l'OCAPIATPCM-CM pour les entreprises de moins de 11 salariés. L'Aide à la création d'activités dans l'ESS de la Région Nouvelle-Aquitaine soutient les entreprises à forte utilité sociale, répondant aux besoins territoriaux et complétant les dispositifs d'accompagnement traditionnels dans l'ESS.

Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) enfin, est un volet décisif du plan d'investissement quadriennal de la période 2018-2022, déployé dans les territoires via les pactes régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC). Une nouvelle contractualisation est en cours pour accompagner les publics éloignés de l'emploi, présents sur des métiers en tension ou en transition avec un financement des PRIC.

Sur le plan opérationnel, le financement des formations devrait être élaboré en collaboration entre les différents acteurs concernés, en tenant compte du profil du créateur d'entreprise. En plus du crédit d'impôt, Pôle emploi pourrait intervenir pour les demandeurs d'emploi, tandis que les régions pourraient soutenir l'ensemble des entreprises, en mettant un accent particulier sur les entreprises innovantes, celles axées sur la RSE ou l'ESS. Ce soutien viendrait en complément du CPF.

La plateforme Mon Compte Formation, lancée en 2019 par la Caisse des Dépôts et Consignations, pourrait jouer un rôle central dans la gestion des financements. Elle permettrait de simplifier le processus en regroupant les financements nécessaires en un seul dossier à remplir par les entrepreneurs et leurs accompagnateurs.

4.3. Le dévoiement du financement de la formation des dirigeants

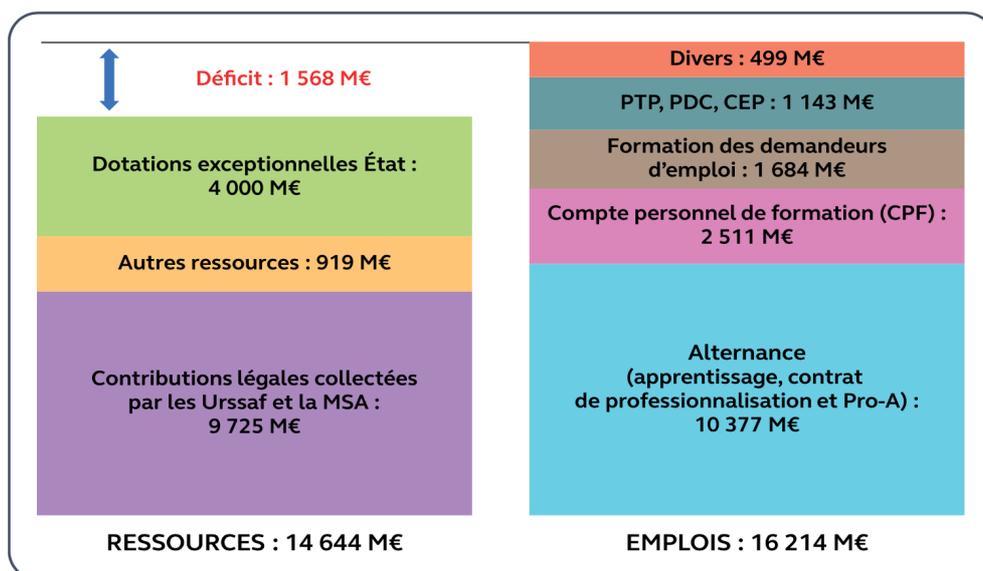
Dans son rapport sur l'utilisation des fonds de la formation professionnelle, France Compétences se concentre exclusivement sur les employés et omet complètement les enjeux liés à l'entrepreneuriat. En effet, les termes « entrepreneur » ou « dirigeant » ne figurent pas une seule fois dans le rapport de 61 pages.

En 2022, la formation des demandeurs d'emploi a mobilisé 8,4 milliards d'euros : Pôle emploi a couvert près de la moitié (3,8 milliards), les conseils régionaux plus d'un quart (2,4 milliards), la Caisse des Dépôts et Consignations et l'État respectivement 872 et 784 millions d'euros, et enfin les ménages eux-mêmes ont contribué. Bien que de nombreux entrepreneurs proviennent de ces groupes, il n'est pas fait mention de l'orientation des fonds vers l'accompagnement à la création d'entreprise, alors qu'un tel projet requiert des compétences variées et complexes.

Le rapport de la Cour des Comptes de juin 2023 sur la formation professionnelle des salariés souligne également les limites de la simplification et de la cohérence du système, exacerbées par la crise sanitaire. On peut se demander quel est l'usage des quelque 16 milliards d'euros alloués par l'institution et pourquoi il existe un déséquilibre structurel nécessitant plus de 4 milliards d'euros de dotations exceptionnelles chaque année de la part de l'État.

Figure 15 – Le budget de France Compétences en 2012

Budget 2022 de France compétences révisé en avril 2023



Source : Cour des comptes, d'après données France compétences et lois de finances

CONCLUSION

L'entrepreneur, même avec une idée brillante, ne réussira pas sans compétences ni par un accompagnement efficace à la création de son entreprise. Or, les insuffisances du système de formation en France, en particulier dans le domaine entrepreneurial, sont multiples et préoccupantes.

Dans le cadre de ce rapport, nous avons listé un certain nombre de faiblesses auxquelles le système de formation professionnelle destiné aux entrepreneurs est soumis :

- Manque de coordination entre les différents acteurs de la formation (organismes publics, privés, chambres consulaires, etc.) entraînant une dispersion des ressources et un manque de synergie ;
- Déficit général en compétences entrepreneuriales en raison de formations professionnelles trop axées sur les connaissances académiques et techniques, accordant peu de place à la prise de risque, à la résilience ou à la gestion de l'incertitude ;
- Orientation insuffisante des formations vers les besoins du marché notamment concernant les besoins numériques (cyber-sécurité, digitalisation de l'entreprise, ...)
- Sous-utilisations des dispositifs du CPF par les entrepreneurs eux-mêmes par manque de temps et de compréhension du système ;
- Manque de suivi post-formation et problèmes de qualité et de certification, le rapport de la Cour des comptes de 2023 soulignant des cas de fraude, de manque de transparence et de conformité dans l'utilisation des fonds publics dédiés à la formation professionnelle.

Ces insuffisances montrent qu'il est nécessaire de repenser le système de formation en France pour le rendre plus efficace, pertinent et en phase avec les besoins des entrepreneurs et des entreprises. Dans le cadre de ce rapport, nous proposons l'instauration d'un Pass'Formation, c'est-à-dire une forme de permis de conduire du dirigeant, donnant lieu à une certification comparable à ce que nous pouvons trouver dans d'autres métiers telle que la certification AMF, par exemple, destinée aux professionnels de la finance et de la banque. Cette certification pourrait être validé par le CEECA de l'Ordre des Experts-Comptables ou un autre type d'organisme de gestion agréé.

Le programme de ce Pass'Formation inclurait les éléments suivants :

- **Module 1 (2 jours)** : Choix de la structure juridique et conséquences fiscales et sociales
- **Module 2 (2 jours)** : Savoir lire un bilan et effectuer une analyse financière flash
- **Module 3 (2 jours)** : Les bases de la stratégie d'entreprise
- **Module 4 (2 jours)** : La construction d'une politique de Marketing Mix : les « 4 P »
- **Module 5 (2 jours)** : Savoir optimiser une politique de gestion des ressources humaines
- **Module 6 (2 jours)** : Savoir présenter et construire un business model, un business plan financier et gérer sa trésorerie

- **Module 7 (2 jours)** : Comment trouver et conserver des clients / Connaître les bases de la communication
- **Module 8 (2 jours)** : Savoir organiser sa production et optimiser les relations avec ses fournisseurs

Ces parcours de formation seraient construits grâce à des outils de formation innovants tels qu'évoqués dans cette note (formations descendantes en synchrone, vidéos en ligne en asynchrone, ateliers de partage d'expériences, mentorat, parrainage, jeux de rôle, simulations de gestion, retours d'expériences d'entrepreneurs partageant leur passion et leurs défis, entraînements à l'échec, exercices de passage à l'acte, accompagnement psychologique, écoute et soutien...).

Au-delà de l'utilité de la création d'un PASS Formation pour entreprendre, il appartiendra de réfléchir au véhicule à créer pour porter les actions de formation, mais également d'optimiser son financement qui pourrait être articulé autour de trois parties prenantes essentielles : les dirigeants, leurs entreprises et les autres via des fonds mutualisés.

Et, en guise de conclusion, une réflexion pourrait être menée sur l'utilité d'une initiation à la thématique de la responsabilité sociale des entreprises et de la durabilité qui seront au cœur des enjeux entrepreneuriaux des entreprises du présent siècle.