

RECHERCHES-ACTIONS

en protection sociale

VERS UN PARCOURS ATTENTIONNÉ DES JEUNES ENTREPRISES DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE LEURS OBLIGATIONS SOCIALES

Membres du groupe de travail

Essinev BENOIT (externe)
Audrey LAGODZKI (interne)
Timothée LAPEZE (externe)
Delphine MOUROT (interne)
Mathis OUALET (externe)

Chef de projet

Delphine MOUROT

Directeur de la recherche - action

Emmanuel DELLACHERIE
Directeur du recouvrement de Paris Nord
Responsable de la mission nationale Grands
Comptes - URSSAF IDF

Formation initiale

REMERCIEMENTS

Toute l'équipe de la recherche-action tient à exprimer ses remerciements à Monsieur Emmanuel Dellacherie, Directeur du Recouvrement de Paris Nord et Responsable de la mission nationale Grands Comptes de l'Urssaf Ile-de-France pour son expertise, ses conseils avisés et son soutien tout au long de ce travail.

Nous remercions également l'ensemble de nos interlocuteurs, en particulier l'ACOSS, le réseau des Urssaf et la CCI Lyon Métropole pour leur disponibilité et la richesse de leurs observations.

Nous tenons tout particulièrement à remercier l'Urssaf Ile-de-France pour son aide à l'envoi des questionnaires aux jeunes entreprises et l'Urssaf Rhône-Alpes, pour son appui dans l'organisation du focus groupe réalisé à Lyon.

Un remerciement particulier pour Claire Aitout et sa participation au démarrage du projet.

Nous remercions également le service Documentation de l'EN3S pour sa contribution à la recherche documentaire.

Les propos qui suivent n'engagent que leurs auteurs.

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	4
Partie 1 : L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES ENTREPRISES DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE LEURS OBLIGATIONS SOCIALES : UNE OFFRE INACHEVEE DANS LA BRANCHE RECOUVREMENT	8
I. L'évolution de l'offre de service des Urssaf et son évaluation	8
A. L'évolution de la relation entre service public et usagers et le déploiement d'outils numériques ont conduit à une transformation de l'offre de service du réseau recouvrement.....	8
B. L'évaluation de l'offre de service des Urssaf	10
II. Etude du profil des jeunes entreprises et recueil de leurs attentes	11
A. Définition et profils des jeunes entreprises	11
B. Les attentes des jeunes entreprises	13
C. Zoom sur les experts-comptables	16
III. La prise de conscience progressive des spécificités des jeunes entreprises par le réseau recouvrement	17
A. Une offre de service nationale qui n'a pas encore atteint ses objectifs.....	17
B. Des expérimentations locales à consolider.....	19
Partie 2 : VERS LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE DE SERVICE RENOVEE INTEGRANT DES PARCOURS ATTENTIONNES	22
I. Les principes directeurs des parcours attentionnés	22
A. Principes	22
B. Etude comparative des parcours attentionnés chez les partenaires	22
II. Proposition de parcours attentionnés	24
A. Un parcours par moment de vie pour les jeunes entreprises	24
B. Organisation interne et gains attendus	33
III. Le pilotage des parcours attentionnés	34
A. Comitologie	34
B. Evaluation et pistes de développements des parcours attentionnés.....	35
CONCLUSION	38
BIBLIOGRAPHIE	39
TABLE DES MATIERES	40
ANNEXES	41
RESUME	66

INTRODUCTION

En 2015, le rapport parlementaire de Bernard Gérard et Marc Goua¹ indiquait « qu'il apparaît que les Urssaf, à tort ou à raison, sont perçues comme des organismes lointains dont on se méfie, surtout s'agissant des TPE et PME ».

Si la branche recouvrement a innové dans les années 1990 et 2000 en créant des offres de services segmentées destinées à faciliter l'accomplissement des obligations sociales des entreprises (Titre Emploi Service Entreprise, Chèque Emploi Associatif), cette dynamique a été freinée sur la période des deux dernières COG, notamment par la mise en place de l'Interlocuteur Social Unique (ISU) en 2008. Ce projet ayant fortement mobilisé les ressources informatiques de la branche recouvrement, celle-ci a moins investi sur la personnalisation de la relation avec le cotisant. Elle souffre ainsi encore de son image de « gendarme » auprès des employeurs.

La COG en cours (2014-2017) a fixé des objectifs de modernisation des offres de services proposées aux cotisants et d'amélioration continue de la qualité du service produit, afin de rattraper le retard sur les autres branches et d'instaurer une relation de confiance avec les entreprises, préalable indispensable pour rendre plus acceptable le prélèvement social et générer moins de contentieux. Cette démarche s'est déjà traduite par des évolutions importantes : refonte du site urssaf.fr, développement du compte en ligne, quasi-généralisation de la dématérialisation des déclarations et des paiements... Néanmoins, cette modernisation n'a pas encore véritablement pris le virage de la digitalisation et la branche ne s'est pas suffisamment penchée sur les « irritants » des cotisants, en partie par manque d'une culture de l'écoute client.

L'ACOSS prépare actuellement la COG 2018-2021, et l'accompagnement des entreprises y sera une priorité. Parmi les trois orientations proposées au Haut Conseil du financement de la protection sociale le 9 mai 2017, s'agissant de la politique d'accompagnement développée par les Urssaf, figure l'impulsion de nouveaux modes relationnels avec les entreprises et le développement d'une offre de service directe, aujourd'hui embryonnaire. En bref, le fait de développer une culture de services et d'accompagnement, en parallèle de la culture de recouvrement, devrait conduire à modifier le rôle de l'Urssaf vis-à-vis des entreprises afin d'en faire un facilitateur.

Le Directeur Général de l'Acoss, Yann-Gaël AMGHAR, a élaboré à ce propos une nouvelle démarche en « 5 P » consistant à développer :

- ▼ Une offre plus « pertinente » privilégiant les réponses globales,
- ▼ Un service « prédictif » en détectant les signaux faibles des difficultés économiques,
- ▼ Un service « préventif » à l'initiative de l'Urssaf, par exemple lors de la création d'une entreprise,
- ▼ Un service « personnalisé » en allant plus loin dans les parcours dédiés ou en instaurent une offre de médiation
- ▼ Et un service « participatif » en donnant plus de liberté aux cotisants dans les modes de contact ou de paiement

Cette recherche-action a pour objet la **création d'un parcours attentionné en direction des jeunes entreprises dans l'accomplissement de leurs obligations sociales**. En ce sens, elle est une étape stratégique qui compléterait les offres de services existantes, et qui permettrait d'identifier les Urssaf comme des acteurs contribuant à la pérennisation des jeunes entreprises.

¹ « Pour un nouveau mode de relations Urssaf/entreprises », Rapport parlementaire de MM. Bernard Gérard et Marc Goua, avril 2015.

Un parcours attentionné ou un parcours-client est une grille de lecture permettant de mieux comprendre un environnement ou une situation complexe. Pour décrire le parcours d'une personne, client ou usager, au sein d'un environnement, il est d'abord nécessaire d'identifier les « éléments de vie » qui vont se traduire par un besoin de service. Il s'agit ensuite de repérer les différentes étapes qui vont se succéder en termes de réponse, depuis le déclenchement de cet événement jusqu'à son évaluation a posteriori. L'objectif central du parcours client est de permettre une fluidité et une absence de rupture dans l'accompagnement proposé.

L'âge des entreprises a en effet été identifié comme un critère essentiel pour renforcer le développement du potentiel productif français. Il a été établi que les jeunes entreprises sont particulièrement productives : ce sont dans leurs premières années, voire dans leurs premiers mois, que leurs perspectives de croissance sont les plus importantes. Il a donc été retenu qu'une jeune entreprise est une entreprise de 18 mois ou moins ayant embauché au moins un salarié. En effet, il s'agit ici de s'intéresser aux jeunes entreprises qui deviennent employeurs et/ou qui doivent faire face à de nouvelles obligations sociales liées au développement de leur activité.

Dans cette optique, il s'agira de développer un voire plusieurs parcours spécifiques en direction des jeunes entreprises. Plusieurs enjeux guident cette recherche-action.

Tout d'abord, les besoins et les attentes des jeunes entreprises doivent être définis, et confrontés aux offres de services actuelles déployées par la branche, afin de préconiser des évolutions des offres existantes, ainsi que de nouvelles offres innovantes.

Il s'agira également de s'interroger sur les destinataires de ce parcours attentionné. Outre les chefs d'entreprises, les experts comptables sont potentiellement une cible de ce parcours. En effet, les dirigeants des jeunes entreprises cherchent à sous-traiter au maximum la gestion des contraintes administratives afin de se concentrer sur les activités qu'ils considèrent comme créatrices de valeur.

Enfin, l'opportunité de développer des partenariats sera étudiée, afin de créer des contenus communs pour les jeunes entreprises. L'objectif serait de permettre à la jeune entreprise d'appréhender l'ensemble de ses obligations sociales et de ses droits dans leur globalité.

METHODOLOGIE DE TRAVAIL

La recherche actions a été balisée par les cinq étapes suivantes :



- **Etape 1** : Appropriation conceptuelle du sujet
- **Etape 2** : Etat des lieux des parcours attentionnés développés par la branche recouvrement, les autres branches de l'institution et les partenaires de la branche
- **Etape 3** : Recueil des besoins et des attentes des jeunes entreprises
- **Etape 4** : Analyse de l'offre de service actuelle et mise en perspective des besoins exprimés
- **Etape 5** : Propositions relatives à la conception d'un parcours attentionné vers les jeunes entreprises
- **Etape 6** : Propositions de préconisations méthodologiques pour la mise en œuvre des parcours

Ces différentes approches ont permis d'analyser les besoins et les attentes des jeunes entreprises, et de mettre celles-ci en regard d'éventuels parcours attentionnés à enrichir ou à développer au niveau de la branche recouvrement.

Une fois la pertinence de la mise en place d'un ou des parcours attentionnés en direction des jeunes entreprises avérée, les préconisations devront tenir compte des moyens que la branche recouvrement veut se donner en termes d'objectifs à atteindre, de délais de mise en œuvre, de moyens à mobiliser.

Pour définir un parcours attentionné pour les jeunes entreprises, le travail du groupe a consisté à valoriser une triple approche :

- ▀ **Une approche « recherche »** reposant sur la recherche et l'analyse de la documentation existante :

Thématiques de recherche	Types de document	Intérêts
Jeunes entreprises	Travaux universitaire (historique, économique, sociologique), divers rapports parlementaires, et IGAS, notes INSEE et CAE,	Connaitre la situation et les besoins des jeunes entreprises
Parcours attentionnés	Documents produits par les organismes de sécurité sociale, et les partenaires de l'Urssaf.	S'inspirer d'autres dispositifs similaires
Les offres de services Urssaf	COG, CPG, documents de travail et de communication des Urssaf	Connaître l'offre existante

- ▼ **Une approche « réseau »** reposant sur la recherche des offres de services attentionnées qui auraient été expérimentées par certaines Urssaf :

Acteurs sollicités		Intérêt	Méthode
URSSAF	Ile-de-France Rhône-Alpes	Tirer profit de l'expérimentation de l'Urssaf Ile-de-France, et la reproduire au niveau de l'Urssaf Rhône-Alpes pour comparaison	Entretiens
URSSAF	Réseau	Retour sur des expérimentations menées dans certaines régions (échecs, non aboutissement, réussites, bilan)	Entretiens et/ou questionnaires
Caisse nationale	ACOSS	Benchmark de l'offre de service au niveau national	Entretiens
Autres organismes de sécurité sociale	Autres branches du régime général MSA	S'inspirer des parcours attentionnés dans les autres branches du RG et dans les régimes spéciaux	Entretiens
Partenaires	CCI DIRECCTE	Benchmark de l'offre de service des partenaires en matière de parcours, afin d'articuler le parcours jeunes entreprises avec ces derniers	Entretiens

- ▼ **Une approche « terrain »** reposant sur des rencontres, entretiens individuels ou collectifs, des questionnaires numériques, et des observations :

Acteurs sollicités		Intérêt	Méthode
Jeunes entreprises	Ile-de-France Rhône-Alpes	Interroger les jeunes entreprises sur leurs besoins et leurs attentes dans l'accomplissement de leurs obligations sociales	Focus groupe Questionnaires papier et dématérialisés Entretiens téléphoniques
Experts-comptables	Rhône et Loire	Recueillir leurs attentes et celles des jeunes entreprises	Rencontre physique et entretien téléphonique
Communauté de communes	Loire	Témoignage d'accompagnement des jeunes entreprises dès la création	Entretien téléphonique

Le recueil des attentes des jeunes entreprises a été réalisé de trois manières :

- Au travers d'un focus groupe organisé le 22 septembre 2017 à la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne et conviant des jeunes entreprises de la région ;
- Par des questionnaires dématérialisés envoyés à un échantillon de jeunes entreprises de Rhône-Alpes et d'Ile-de-France ;
- Par des entretiens téléphoniques menés avec des jeunes entreprises de la Loire.

PARTIE 1 : L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES ENTREPRISES DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE LEURS OBLIGATIONS SOCIALES : UNE OFFRE INACHEVÉE DANS LA BRANCHE RECOUVREMENT

I. L'évolution de l'offre de service des Urssaf et son évaluation

A. L'évolution de la relation entre service public et usagers et le déploiement d'outils numériques ont conduit à une transformation de l'offre de service du réseau recouvrement

1. L'évolution de la relation entre service public et usagers

L'évolution des rapports entre l'administration et ses usagers est un long processus enclenché dans la seconde moitié des années 1970. Elle se concrétise par des textes phares (création du Médiateur de la République en 1973, loi sur l'accès aux documents administratifs² ou la protection des données personnelles³), puis par une succession de mesures de simplification des démarches administratives du citoyen et le développement de l'administration électronique. Plus récemment, le Code des relations entre le public et l'administration⁴, adopté sur le fondement de la loi du 12 novembre 2013, traduit l'ambition de faciliter et renforcer le dialogue entre l'administration et les citoyens. De subordonné ou assujéti à l'administration, l'utilisateur devient citoyen.

Ces transformations se fondent sur la « volonté d'horizontaliser »⁵ la relation usager – service public, en améliorant l'accessibilité des services publics et en faisant de l'utilisateur un partenaire. Jean-Pierre Bizeau constate d'ailleurs que « même si l'administration traditionnelle continue à parler d'utilisateur, son discours illustre une appréhension de ce dernier comme client. ».

Les organismes de sécurité sociale sont des organismes privés assurant une mission de service public. En contact permanent avec le public, ils traversent les mêmes transformations. Tout en continuant à mettre en œuvre les principes d'égalité et de mutabilité, ils doivent répondre aux exigences nouvelles des utilisateurs en termes de transparence, de rapidité ou de personnalisation de la relation.

2. Le déploiement d'outils numériques a permis de rénover les pratiques des organismes de sécurité sociale et d'améliorer l'offre de service

Les possibilités ouvertes par le déploiement des outils informatiques ont permis d'adapter les pratiques des organismes de sécurité sociale à plusieurs égards :

- En renforçant l'accès aux droits : outils permettant de pallier la distance géographique, nouveau modèle de production basé sur la coproduction (simulateur de droits, dématérialisation, traitement automatisé), exploitation de données de masse favorisant la détection des publics sensibles, etc.
- En améliorant la qualité de service : adaptation aux profils d'utilisateurs via le développement d'une stratégie multicanal, simplification des procédures par la mise en place de systèmes d'information partagés, etc.
- En renforçant les politiques publiques : accompagnement des utilisateurs dans leurs transitions professionnelles (CPA, CPF...), renforcement des démarches préventives en matière de santé, etc.

² Loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, social et fiscal

³ Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés

⁴ Issu de l'ordonnance n° 2015-1341 du 23 octobre 2015 et du décret n° 2015-1342 du même jour

⁵ Virginie Waechter, « La relation usager – service public » in Revue des Sciences Sociales, 2001, n°28

3. La transformation de l'offre de service du réseau recouvrement

La branche recouvrement, dans les relations qu'elle entretient avec les entreprises, a logiquement donné la priorité à la mise en œuvre et à l'efficacité des opérations de recouvrement elles-mêmes, et aux résultats obtenus en la matière.

Cette priorité demeure obligatoirement un axe essentiel, néanmoins une évolution du positionnement de la branche pour étoffer progressivement son offre de service aux entreprises était essentielle. En effet, l'activité des organismes de recouvrement les oblige à envisager leurs relations avec les entreprises sous différents angles : en les accompagnant dans leurs démarches, en leur apportant une expertise juridique, en leur proposant des services et en étant garants de la validation des droits des salariés et des chefs d'entreprise.

La branche du Recouvrement et l'Etat ont donc progressivement affirmé l'importance qu'ils attachent à la relation de service aux cotisants. Il s'agit de fournir aux cotisants, usagers d'un service public, une qualité de service de haut niveau, d'autant plus que cela constitue un facteur du consentement au prélèvement social, et donc de performance du recouvrement.

Tableau récapitulatif de l'évolution de l'offre de service de la branche recouvrement depuis l'année 2002 :

Périodes	Actions
COG 2002-2005	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des relations avec les usagers : accueil téléphonique, accueil physique, traitement des courriers - Sécurité juridique à développer : absence de système d'information autour des restes à recouvrer - Offres de services avec un bilan variable <ul style="list-style-type: none"> • Dispositifs de simplification administrative : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pajemploi ○ Titre Emploi Entreprise (TEE) ○ Chèque Emploi Association (CEA) ○ Impact emploi Associatif ○ Chèque Emploi Service (CES) ○ Déclaration unique d'Embauche (DUE) • Téléprocédures : Dossier cotisant en ligne, déclaration Unifiées de Cotisations sociales (DUCS), télépaiement
COG 2006-2009	<ul style="list-style-type: none"> - Relation de services facilitée : <ul style="list-style-type: none"> • Mesure de la satisfaction des cotisants et sondages • Développements des services dématérialisés • Renforcement de la cohérence des services téléphoniques • Assouplissement du dispositif de majoration de retard - Services accompagnant le cotisant <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la sécurité juridique : visite conseil • Travail d'anticipation et de traitement des difficultés des entreprises en partenariat avec les autres organismes publics • Information sur les prélèvements sociaux – - Adaptation des services aux attentes des usagers <ul style="list-style-type: none"> • Interlocuteur unique pour les grandes entreprises • Interlocuteur social unique (ISU) • Simplification des formalités pour les particulier employeurs
COG 2010-2013	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des services aux cotisants <ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'offre de services segmentées à l'attention des cotisants • Systématisation de la gestion centralisée des entreprises multi-Urssaf.

	<ul style="list-style-type: none"> • Outillage des CFE Urssaf pour la gestion des formalités des professions libérales - Déploiement des services dématérialisés innovants : mise en œuvre d'un service d'accueil, de déclaration et d'échange entièrement dématérialisé - Qualité de service (téléphonie, multimédia) : politique de qualité, gestion des réclamations, démarche de certification - Sécurisation juridique : politique active et précoce de sécurisation dans l'application de la réglementation (information, prévention, cellule nationale, fiabiliser les données déclaratives)
COG 2014-2017	<ul style="list-style-type: none"> - Montée en charge progressive de la DSN - Développement de services cotisants : <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des contacts • Services spécifiques pour les différentes catégories de cotisants - Gestion de contacts cotisants : <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du pilotage des flux multicanal • Développement de la dématérialisation • Mise en place de l'accueil sur rendez-vous - Sécurisation juridique : <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement des cotisants : rescrit social • Amélioration du pilotage des secteurs juridiques
COG 2018-2021 1ères pistes	<ul style="list-style-type: none"> - Création de parcours : Pour les créateurs d'entreprises, amélioration du processus CFE de création d'entreprise, services attentionnés pour les nouveaux cotisants ne faisant pas appel à un tiers déclarant - Sécurisation juridique : Médiateurs

B. L'évaluation de l'offre de service des Urssaf

Ces dernières années, plusieurs rapports ont éclairé la manière dont les organismes en charge du recouvrement, au-delà de leur fonction d'encaissement et de redistribution aux branches des ressources de la sécurité sociale, pourraient jouer un rôle plus actif et continu d'accompagnement des entreprises.

1. Des améliorations qui peuvent être poursuivies

Le rapport parlementaire sur les relations entre Urssaf et entreprise d'avril 2015 évoque des progrès dans l'offre de services de Urssaf, mais également des difficultés qui persistent du fait de la législation complexe.

Le Conseil de la simplification, dans son rapport d'octobre 2016, informe que « la complexité administrative et normative ressentie par les entreprises pèse sur la capacité à innover et sur la création d'emplois ».

Dans son rapport publié au mois de juillet 2017 sur les relations des entreprises avec les organismes de protection sociale, le Haut Conseil du Financement de la Sécurité Sociale (HCFIPS) souligne « une politique d'accompagnement des entreprises qui se met en place avec une ampleur limitée et inégale suivant les réseaux » et « une offre directe d'accompagnement et de services qui n'en est qu'à ses prémises ».

2. De nombreuses pistes de réflexions sont envisagées

- ▼ **Développer de nouveaux modes de relation avec les entreprises**, notamment en matière d'accompagnement et d'offre de services. Cela suppose tout d'abord de réfléchir aux parts respectives et aux modalités d'articulation des outils dont disposent

les réseaux pour communiquer avec les entreprises (« stratégie multicanal »). Face au développement rapide des procédures dématérialisées, la réflexion doit se poursuivre sur la place que doivent occuper d'autres vecteurs comme le courrier papier, l'accueil physique et l'accueil téléphonique, compte tenu des besoins des différentes catégories d'entrepreneur. Si les différents réseaux ont, à des degrés divers, engagé des démarches pour harmoniser et clarifier le contenu et les conditions d'envoi des courriers, ces derniers n'ont pas été élaborés en lien avec les usagers. De même, l'envoi de courriers de relance en cas d'incident de paiement est encore trop systématiquement privilégié par rapport à la relance téléphonique. Au-delà du traitement spécifique qu'ils réservent aux grandes entreprises, les réseaux pourraient également développer une approche plus personnalisée des entreprises, avec un traitement différencié en fonction du secteur d'activité, de la taille, de l'ancienneté (par exemple les jeunes entreprises) ou des risques de défaillance identifiés, et adapter leur offre aux tiers déclarants – population aujourd'hui mal prise en compte, alors qu'elle est fréquemment l'interlocuteur principal des organismes de recouvrement. Enfin, les fonctions de médiation sont insuffisamment développées au sein des trois grands réseaux de recouvrement et une réflexion serait à mener sur son degré d'autonomie vis-à-vis des organismes et sur sa bonne articulation avec les procédures contentieuses existantes.

- ▼ **Compléter l'information disponible** – par exemple celle relatives aux couvertures complémentaires santé et prévoyance prévues dans les conventions collectives – et à assurer son partage entre organismes publics de façon à éviter les demandes récurrentes des entreprises et à donner une nouvelle impulsion au titre emploi service entreprises (TESE). La création d'une base de données relative aux conventions collectives, qui définisse notamment les taux de cotisation applicables auprès de l'Agirc-Arrco et les dispositions en matière de couverture conventionnelle, apparaît comme une piste à poursuivre.
- ▼ **Amplifier les actions d'information et conforter « la sécurisation juridique »** des relations avec les entreprises, notamment en produisant à travers divers supports une information à la fois fiable, actualisée et opposable aux administrations et organismes.

II. Etude du profil des jeunes entreprises et recueil de leurs attentes

A. Définition et profils des jeunes entreprises

1. La définition de la « jeune entreprise »

Il n'existe pas de définition officielle et partagée de la « jeune entreprise ». Pour mener cette étude, et notamment pour recueillir les attentes des jeunes entreprises, nous avons limité le champ aux entreprises de moins de 18 mois ayant embauché au moins un salarié. Cette définition est également employée par la majorité des Urssaf : le principal critère d'identification de la jeune entreprise est sa durée maximale d'immatriculation, variant entre 18 mois et 3 ans selon l'organisme, le second critère étant l'embauche du premier salarié.

Mais d'autres définitions, qui proposent une durée de vie plus importante de la « Jeune entreprise », sont pertinentes et utiles pour la construction du sujet :

- ▼ Une définition collective de la jeune entreprise a été élaborée par l'ensemble des participants du focus groupe de Lyon : Il s'agit d'une organisation qui n'a pas encore acquis une maturité dans ses pratiques, qui est en perpétuelle remise en cause. La durée de maturation estimée est de 3 ans : en année N, l'entreprise fonctionne selon le ressenti de l'entrepreneur ; en année N+1 l'historique et l'expérience sont limités ; en année N+2 la vision sur l'avenir de l'entreprise se consolide.

- ▼ Selon la CCI de Lyon, deux grandes étapes fondent la vie d'une jeune entreprise :
 - La troisième année d'existence est souvent la période des premiers recrutements ;
 - La cinquième année d'existence, durant laquelle le chef d'entreprise se rend compte de la viabilité de son entreprise sans les aides publiques.

2. Les jeunes entreprises ont un rôle prépondérant dans l'économie

Le tissu économique de la France est caractérisé par la prédominance des petites entreprises, et la sphère des TPE et PME emploie la majorité des salariés. En effet, les TPE employant moins de 10 salariés représentent 85% des établissements et 23% des salariés affiliés au régime général. Les PME, employant de 10 à 249 salariés, représentent 13% des entreprises et 54% de l'effectif salarié total.

L'activité des jeunes entreprises a évolué en même temps que l'économie française. Depuis 25 ans, la part du secteur industriel est en déclin continu (elle est passée de 23% de la valeur ajoutée en 1980 à 14% en 2014), tandis que la part du secteur des services augmente (elle est passée de 24 % en 1980 à 33 % en 2014).

Le nombre de créations d'entreprises fluctue chaque année autour de 550 000 depuis 2011, après le pic provoqué par la mise en place en 2009 du régime d'auto-entrepreneur. Les auto-entrepreneurs représentent désormais 50% des créations, les entrepreneurs individuels hors auto-entrepreneurs représentent quant à eux 20% des créations et les sociétés 30% des créations. Or, la grande majorité des nouvelles entreprises n'emploient pas de salarié à leur création : seules 5 % sont employeuses ; et hors auto-entrepreneurs, elles sont 10 %.

La taille de l'entreprise détermine ainsi très largement un certain nombre de facteurs en termes de structuration, de fonctionnement, voire de conditions de travail, avec des incidences fortes sur la relation à l'environnement en général et à la protection sociale en particulier.

L'âge de l'entreprise est également un élément déterminant. En effet, une entreprise sur deux disparaît au cours des cinq premières années d'activité. Le public des entreprises est donc caractérisé par un fort rythme de renouvellement. Un peu plus de 210 000 entreprises ont moins d'un an et une entreprise sur trois a moins de 5 ans.

Concernant ces disparitions, le fait qu'une entreprise sur deux disparaît au cours des cinq premières années est un élément à prendre en compte dans la réflexion sur les offres d'accompagnement destinées aux entreprises nouvellement créées, une part non négligeable d'entre elles n'étant appelée à connaître qu'une relation de courte durée avec l'Urssaf. S'intéresser aux attentes des jeunes entreprises s'avère donc pertinent pour l'Urssaf en tant que collecteur central des cotisations sociales.

Les gouvernements successifs ont mis en place des politiques de soutien des jeunes entreprises pour favoriser leur création et leur développement. Ces politiques se sont traduites par des dispositifs de réductions de cotisations sociales et fiscales. On peut citer par exemple :

- ▼ L'ACCRE (Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise) qui permet de bénéficier d'une exonération temporaire de cotisations sociales et ouvre droit à une aide financière à la création ou reprise de l'entreprise.
- ▼ La création du statut de jeune entreprise innovante (JEI) ou de jeune entreprise universitaire (JEU), permettant également de bénéficier d'exonérations.
- ▼ L'aide à l'embauche (d'un montant maximum de 4000 euros), proposée depuis juin 2015 aux très petites entreprises sans salarié ou qui n'ont pas été liées à un salarié au cours des 12 mois précédant l'embauche par un contrat de travail poursuivi au-delà de la période d'essai.
- ▼ Enfin la création du statut d'auto-entrepreneur, transformé récemment en statut de micro-entrepreneur, présente des avantages certains : démarches de création très

simplifiées, exonérations et avantages fiscaux, zéro impôt et cotisations sociales en l'absence de recettes.

B. Les attentes des jeunes entreprises

Les jeunes entreprises ont une vision contrastée du réseau recouvrement :

- ▼ D'un côté, elles sont plutôt satisfaites des services de l'Urssaf (60%), qu'elles définissent comme un organisme de recouvrement (83,90 %) ou de contrôle (39,30%).
- ▼ De l'autre côté, notre focus groupe mené à Lyon révèle que l'Urssaf est perçue comme un organisme de collecte et de contrôle, voire une « grosse machine manquant de souplesse » et pouvant inspirer la crainte. Les jeunes entreprises regrettent le manque « d'humanisme » et l'absence de contact avec l'Urssaf, excepté en cas de difficultés. L'enquête de satisfaction annuelle que réalise l'ACOSS indique quant à elle que la note de satisfaction des cotisants Urssaf est significativement plus faible qu'en 2015 (6,37 contre 6,55 en 2015).

Les attentes des jeunes entreprises vis-à-vis des Urssaf sont multiples :

1. Une relation humanisée et personnalisée quel que soit le canal

Les relations qu'ont les jeunes entreprises avec l'Urssaf sont perçues exclusivement comme des relations « problématiques », avec souvent un sentiment d'injustice et une crainte de conséquences importantes. Les jeunes entreprises ainsi que les tiers déclarants souhaitent donc une relation personnalisée, à savoir :

- ▼ Disposer d'un interlocuteur privilégié, un référent unique pour le chef d'entreprise ou l'expert-comptable, pour les questions ou les situations demandant une étude approfondie ou une réponse rapide. Le réseau recouvrement peut s'inspirer de l'exemple de la DGFIP, qui avec la mise en place des services impôt entreprises (SIE), a permis à chaque entreprise d'avoir un interlocuteur unique pour toutes leurs démarches fiscales. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une relation personnalisée avec un interlocuteur privilégié, sauf pour les grandes entreprises gérées par la DGE.
- ▼ Disposer d'interlocuteurs experts pour répondre à des cas particuliers. En effet, les chefs d'entreprise savent chercher des informations basiques via le site urssaf.fr ou net-entreprises.fr, mais ont des difficultés pour obtenir les réponses à leurs questions complexes.

2. Une réactivité dans les demandes et les réponses apportées

La notion de réactivité renvoie à deux exigences :

- ▼ Les jeunes entreprises souhaitent pouvoir joindre aisément l'Urssaf dans le cadre d'un contact téléphonique.
- ▼ Les cotisants apprécient la clarté et la présentation de la réponse apportée, tandis qu'ils sont plus mitigés sur « l'adaptation de la réponse à la question » et le « délai de réponse ».
En effet, ils souhaitent avoir des réponses à leurs questions sous 48 heures, par téléphone ou par mail. Bien que le délai de réponse fasse partie des engagements de service au niveau du réseau des Urssaf, les entreprises estiment que ce délai n'est pas toujours respecté. Les entreprises présentes au focus groupe font remarquer que l'accueil par les téléconseillers est de qualité, mais lorsque la question est complexe et relève d'un niveau 2, le rappel dans un délai rapide n'est pas souvent respecté et conduit à une réitération des appels. Si une réponse immédiate par téléphone n'est

pas nécessaire, le respect du délai maximum de 48 heures est un élément déterminant dans la confiance que les cotisants peuvent avoir envers l'Urssaf. En effet, un délai rapide est également synonyme de fiabilité et de sécurité. Pour les experts-comptables, une réponse écrite rapide est primordiale pour la sécurisation juridique.

3. Une relation à distance professionnalisée

Pour être mis en relation avec l'Urssaf, les jeunes entreprises apprécient de disposer de plusieurs modes de contact. Les chefs d'entreprises privilégient toutefois les relations à distance et souhaitent pour la plupart être informés par mail et/ou disposer d'un portail dédié jeunes entreprises.

Classement des modes de contact les plus privilégiés :

1. Le courriel
2. Le site internet de l'Urssaf
3. Le contact téléphonique à J-3 des échéances de paiement des cotisations
4. Un portail dédié aux jeunes entreprises
5. Le rendez-vous par visio-guichet
6. La visite conseil en entreprise

Si la dématérialisation est développée en matière d'obligations sociales, le potentiel des services en ligne n'est pas toujours connu par les entreprises :

- ❖ Le focus groupe montre que les chefs d'entreprises ne créent pas toujours de compte sur le site urssaf.fr par peur de bloquer l'accès pour leur expert-comptable.
- ❖ Malgré une forte baisse du recours au courrier papier, les jeunes entreprises ainsi que les experts-comptables souhaitent toujours avoir des traces écrites pour sécuriser les réponses apportées.

4. Une communication renouvelée sur les offres de service

Les jeunes entreprises ne sont pas toujours renseignées sur les offres de service de l'Urssaf :

- ❖ Le TESE n'est connu par aucune des trois entreprises présentes au focus groupe de Lyon, alors même qu'elles étaient susceptibles d'être intéressées. Ces propos sont confirmés dans les réponses aux questionnaires dématérialisés puisque 54 % des répondants ne connaissent pas le dispositif.
- ❖ Les visites-conseil ne sont pas connues non plus des entreprises présentes au focus groupe.

Quant à la gestion de leur trésorerie et pour faire face à leurs difficultés, les entreprises ne sont pas informées sur les possibilités de demande d'échelonnement de paiement des cotisations à l'Urssaf. En effet, les entreprises présentes au focus groupe ont eu pour la première fois des informations lors de la présentation « Comment sécuriser votre relation avec l'Urssaf et éviter les contentieux ? » proposée par l'Urssaf Rhône-Alpes. Dès la connaissance de la création d'une entreprise, l'Urssaf pourrait adresser aux chefs d'entreprise un courrier ou un courriel de bienvenue qui comporterait les identifiants du compte-cotisant, et une aide pratique pour l'utilisation de la DSN.

5. Un accompagnement personnalisé à différents moments de la vie de l'entreprise

L'ensemble des jeunes entreprises interrogées dans notre étude sont favorables à une démarche d'accompagnement de la part des Urssaf à des moments identifiés :

▼ **En amont de la création et lors de la création**

Les créateurs d'entreprise se considèrent comme peu informés sur les démarches administratives qu'ils devront réaliser et sur les futures cotisations sociales à payer. Ils s'informent aujourd'hui auprès d'experts-comptables (qui les aident à bâtir leur business plan), mais également auprès de partenaires comme la CCI ou les collectivités locales.

Par ailleurs, les créateurs d'entreprises jugent la démarche de création d'entreprise au CFE complexe : le créateur doit réaliser plusieurs étapes successives pour arriver à la fin du processus de création effective de son entreprise (obtention du SIRET, demande d'ACCRE, ouverture du compte CFE et du compte cotisant, saisie du RIB), et il ne reçoit pas d'information généraliste à l'issue de ce processus.

▼ **A l'embauche d'un premier salarié et lors du paiement des premières cotisations sociales**

La plupart des créateurs d'entreprise débutent seuls leur activité. C'est environ un an après la création qu'ils embauchent leur premier salarié, dans une logique de développement du chiffre d'affaires. Souvent, le créateur a des difficultés pour connaître le coût exact de l'embauche, et souhaiterait pouvoir évaluer ses futures cotisations sociales. Des dispositifs existent, comme celui mis en place par la communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien, mais ils sont épars et peu connus.

▼ **Lors de difficultés de trésorerie**

Les jeunes entreprises ont besoin de conseils à tout moment de leur développement : si les CCI, les experts-comptables et les banques sont bien présentes pour leur apporter leur expertise en matière d'agrandissement, de changement de statut, de développement du chiffre d'affaires, l'Urssaf n'a pas de démarche pro-active. C'est lorsqu'elles connaissent des difficultés de paiement que les entreprises ont des attentes fortes vis-à-vis de l'Urssaf.

- Aujourd'hui, les jeunes créateurs prennent connaissance des mesures prises par l'Urssaf quand elles sont déjà engagées, de manière très soudaine (saisie sur un compte, mise en demeure par un courrier recommandé...). L'absence d'alerte préalable renforce leurs craintes et l'impression que l'Urssaf constitue une « menace » pour leur activité.
- Plusieurs difficultés sont remontées lors du focus groupe :
 - Lors du passage à la DSN, certains prélèvements n'ont pas été réalisés et des majorations ont ensuite été effectuées. Un chef d'entreprise du Rhône a momentanément perdu le bénéfice du CICE car qu'il n'était plus à jour de ses cotisations.
 - Une entreprise relevant de deux Urssaf différentes a remarqué des différences de gestion lors de la survenance d'une difficulté financière.
 - La chef d'entreprise dans le secteur des services à la personne émet le souhait être informée lorsqu'un prélèvement a été rejeté, et relève un manque de souplesse de l'Urssaf. Celle-ci a en effet appelé l'Urssaf pour l'informer qu'un prélèvement serait rejeté et souhaitait négocier un échelonnement de manière préventive. Il lui a été répondu que cela n'était pas possible. La possibilité de règlement par chèque ne lui a pas été proposée. Elle souligne aussi que l'échelonnement du paiement des cotisations sociales n'est possible que sur la part patronale, or pour certaines entreprises qui bénéficient fortement des exonérations de cotisations patronales (ex : entreprises d'aide à domicile), les cotisations sociales salariales peuvent représenter 80% des cotisations.
- 43,10 % des entreprises interrogées souhaitent être informées à J-3 de l'échéance de règlement des cotisations sociales pour éviter les incidents de paiement.

▼ **Pour l'accompagnement dans l'application de la réglementation**

Pour les chefs d'entreprises qui réalisent leur déclaratif seuls, recevoir l'information réglementaire est indispensable pour rester en conformité avec la réglementation. Or cette dernière est dense, technique et évolue continuellement.

Pour les chefs d'entreprise qui ont recours à un expert-comptable, certains confient un sentiment de dépossession, ainsi que l'envie de maîtriser l'ensemble des paramètres de leur activité. Etre averti des nouveautés réglementaires est donc également important pour les chefs d'entreprise déléguant leurs obligations déclaratives.

▼ **Lors du passage d'un seuil**

Les passages de seuils sont des moments importants pour les entreprises. A partir du 11^{ème} salarié, les cotisations sociales augmentent de façon significative et il est essentiel que les chefs d'entreprise en soient bien informés avant l'embauche.

6. Des rencontres inter-organismes de la sphère sécurité sociale

Les jeunes entreprises ont des contacts avec une pluralité d'acteurs de la sphère sécurité sociale, dont ils ne connaissent pas toujours les missions et les offres de services. Les jeunes entreprises souhaiteraient des rencontres collectives pour gagner en efficacité et comprendre le rôle de chaque institution ou métier.

C. Zoom sur les experts-comptables

Les experts-comptables, appelés « tiers déclarants », proposent des services rémunérés aux entreprises mais peuvent également être considérés comme des clients de l'Urssaf.

Dans les TPE en particulier, le dirigeant cherche à sous-traiter au maximum les contraintes administratives afin de se concentrer sur ce qu'il considère être créateur de valeur. C'est pour cela que parmi les entreprises interrogées :

- ▼ 73% d'entre elles font appel à un tiers déclarant, et 71,4% de ces tiers déclarants gèrent leur déclaratif
- ▼ 78% d'entre elles ont fait appel à un tiers déclarant dès la création
- ▼ 61,2% d'entre elles ont délégué la gestion de leurs obligations sociales à un tiers déclarant de par la complexité de la réglementation

En parallèle, les experts-comptables offrent une gamme de service adaptée aux plus petites entreprises, à différentes étapes de leur vie :

- ▼ En amont de la création : la réalisation du business plan pour la recherche de financements
- ▼ En fonctionnement courant : la gestion de la paie, les déclarations sociales et fiscales
- ▼ A maturité : l'optimisation fiscale, le développement du chiffre d'affaires, l'audit.

Les cabinets d'experts-comptables sont donc un véritable point d'appui pour les jeunes entreprises. Ils bénéficient souvent de la confiance des entreprises, qui ne maîtrisent pas la législation applicable, et peuvent influencer leurs décisions.

Si les entretiens menés avec deux cabinets d'experts comptables montrent qu'ils ont pour partie des attentes qui rejoignent celles des jeunes entreprises (communication facilitée à travers un interlocuteur dédié), certaines de leurs attentes vis-à-vis de l'Urssaf sont spécifiques à leur activité.

Les attentes des experts comptables :

A l'instar des jeunes entreprises, les experts-comptables s'attendent à ce que l'Urssaf leur mette à disposition :

- ▼ Un interlocuteur unique pour gérer leurs dossiers complexes, via le téléphone ou le courriel
- ▼ Un site internet dédié
- ▼ Des copies des courriers adressés aux entreprises

Ils attendent également de l'Urssaf :

- ▼ Une relation de proximité (rencontre ponctuelle avec l'Urssaf ou réunions collectives sur une thématique particulière, comme cela existe avec la DGFIP ou certaines caisses de prévoyance)
- ▼ De la réactivité dans les réponses apportées : délai rapide sous 48 heures maximum
- ▼ De la fiabilité en termes de sécurisation juridique

Les recommandations des experts comptables pour mieux répondre aux attentes des jeunes entreprises dans leurs obligations sociales

- ▼ Un dialogue personnalisé et ciblé en fonction de la taille, du secteur d'activité, de la convention collective
- ▼ Un dialogue préventeur lorsqu'elles rencontrent des difficultés
- ▼ Un portail dédié « jeunes entreprises »

III. La prise de conscience progressive des spécificités des jeunes entreprises par le réseau recouvrement

La branche recouvrement a pris conscience des spécificités des jeunes entreprises et construit de nouveaux services à leur attention, à l'initiative de l'ACOSS ou des organismes locaux.

A. Une offre de service nationale qui n'a pas encore atteint ses objectifs

1. L'ACOSS est dans une démarche d'amélioration continue de son offre de service, qui s'appuie sur les besoins détectés dans son enquête de satisfaction annuelle

Chaque année, les attentes des entreprises sont exprimées via une enquête de satisfaction que réalise l'ACOSS. La Caisse Nationale l'utilise pour sonder la satisfaction de ses cotisants dans les relations qu'ils ont avec les Urssaf, les CGSS, le centre Paje et Cesu.

De façon globale : l'analyse du Customer Effort Score (niveau d'effort déployé), qui évalue l'effort fourni par le cotisant pour avoir une réponse (pour que son dossier soit traité par exemple), fait ressortir les pistes d'améliorations suivantes :

- ▼ Des délais de réponse rapide à conforter : si le courriel continue son expansion et reste le second mode de contact privilégié après le téléphone, avec une hausse de 4 points (41% en 2015), le délai de réponse sous 48 heures est un élément déterminant pour les cotisants.
- ▼ Une refonte des services en ligne à envisager : parmi les cotisants qui connaissent le site « www.urssaf.fr » mais qui ne l'utilisent pas, 47% d'entre eux ne l'utilisent pas car ils ne connaissent pas les services proposés par le site (+1 point). De plus 25% des cotisants ne l'utilisent pas par manque de clarté (- 2 points).
- ▼ Une relation téléphonique à professionnaliser : si l'amabilité des interlocuteurs ainsi que leur efficacité sont reconnues par les cotisants, ceux-ci souhaitent plus de personnalisation et de réactivité. Cette réactivité comprend à la fois une réponse rapide dans les 48 heures et une réponse adaptée à leurs problématiques. De plus, avoir un interlocuteur privilégié ou avoir le bon interlocuteur est un élément déterminant. En effet :
 - Les items « temps d'attente » et « facilité à joindre le bon interlocuteur » dans le cadre d'un contact téléphonique sont jugés moins satisfaisants.
 - Les cotisants apprécient toujours la clarté et la présentation de la réponse, tandis qu'ils sont plus mitigés sur « l'adaptation de la réponse à la question » et le « délai de réponse ».

- ▼ Un travail à mener sur l'optimisation des parcours cotisants : si plus d'un cotisant sur deux est satisfait de l'accompagnement de l'Urssaf en cas de difficulté de paiement, la satisfaction sur la gestion du contact suite à retard de paiement est en baisse quel que soit l'item. Le taux de satisfaction s'élève à 56% en 2016, contre 69% en 2013.

Ces résultats viennent à plusieurs points de vue confirmer les propos recueillis auprès des jeunes entreprises sur leurs attentes vis-à-vis de l'Urssaf.

2. Une offre nationale en cours de structuration

▼ **Le TESE**

Le TESE est un dispositif destiné à simplifier les formalités sociales liées à l'emploi de salariés, pour permettre aux employeurs de consacrer moins de temps à la gestion administrative de leur personnel. L'ensemble de la démarche (adhésion et déclarations) s'effectue obligatoirement en ligne, sur le site www.letese.urssaf.fr. Il permet aux entreprises de moins de 20 salariés de gérer l'ensemble de leurs salariés, quel que soit leur contrat de travail (CDI, CDD, contrat d'apprentissage ou autre). Le TESE peut être utilisé pour un salarié déjà présent dans l'entreprise, quel que soit son contrat (CDI, CDD), ou pour toute nouvelle embauche.

Le TESE se veut simple d'utilisation. Un seul formulaire est en ligne pour accomplir les formalités liées à l'embauche : déclaration préalable à l'embauche (DPAE) et contrat de travail ; une seule déclaration en ligne pour les organismes de protection sociale gérant des régimes collectifs et obligatoires ; un seul règlement pour les cotisations de protection sociale obligatoire dues à ces organismes.

Le faible recours au TESE s'explique par le choix politique de non-promotion du dispositif compte tenu de l'hostilité manifestée par les experts-comptables, ainsi que par certaines de ses rigidités :

- L'employeur, s'il opte pour le TESE, doit utiliser exclusivement ce dispositif pour l'ensemble de ses salariés.
- Les entreprises de travail temporaire, les groupements d'employeurs et les comités d'entreprise sont exclus de ce dispositif. Et certaines situations particulières ne peuvent pas être gérées dans le TESE, rendant de ce fait moins intéressante son utilisation (les salariés dont les cotisations sont calculées sur des taux réduits ; les stagiaires dont la gratification ne dépasse pas le montant non soumis à cotisations ; les exonérations liées à l'aide à domicile, au service civique, aux jeunes entreprises innovantes (JEI), au contrat d'appui au projet d'entreprise (Cape), aux bassins d'emploi et de redynamisation (BER) ; les chèques vacances attribués par les entreprises sans comité d'entreprise).
- Enfin, le système ne gère pas toutes les cotisations sociales annexes, telles que la taxe d'apprentissage ou la taxe sur la formation professionnelle continue, ainsi que les indemnités spécifiques en cas de licenciement et les avantages en nature (titres restaurant par exemple).

▼ **Le Kit national TPE-PME**

L'ACOSS propose certaines actions ou dispositifs innovants aux organismes de son réseau. On peut relever à ce titre la diffusion le 20 mars 2017 du kit de généralisation du parcours TPE-PME par Monsieur Nicolas Duvillard, Directeur de la relation cotisants, de la production et de la maîtrise des activités à l'ACOSS. Ce kit national fait suite à diverses expérimentations menées par plusieurs Urssaf pilotes, et se présente sous la forme de fiches actions.

En partant du constat que les TPE et PME ont très peu de contact avec l'Urssaf et ont souvent recours à un expert-comptable, le kit propose un parcours dédié à cette catégorie de cotisants.

Il encourage d'une part la promotion d'offres existantes méconnues du public, et il permet d'autre part de sécuriser juridiquement les cotisants. Ce kit invite également les Urssaf à développer une image positive à tout moment de leur relation avec les entreprises, de l'affiliation jusqu'au contrôle.

Son déploiement récent ne permet pas de savoir s'il répond à un réel besoin des entreprises ciblées, mais il est à mettre en parallèle de notre étude puisque les jeunes entreprises sont pour les plupart des TPE à leur 18 mois d'existence.

B. Des expérimentations locales à consolider

1. Une volonté des Urssaf de mettre en place des expérimentations locales

Afin d'établir un panorama des offres de service déjà mises en place au sein du réseau des Urssaf, un questionnaire a été adressé aux 22 Urssaf et 4 CGSS. 13 Urssaf et une CGSS ont répondu.

Les Urssaf répondantes ont identifié certaines attentes émanant des jeunes entreprises, qui coïncident avec nos conclusions précédentes. On peut ainsi citer :

- ▼ Un besoin de sécurisation juridique, dans un contexte de complexification de la réglementation sociale ;
- ▼ Un besoin d'accompagnement et de conseils dans les premières démarches, en amont du premier contrôle ;
- ▼ Un besoin de service personnalisé ;
- ▼ De manière générale, un besoin de simplification des formalités, des démarches et des circuits de travail.

Les Urssaf ont ainsi constaté un manque d'informations des jeunes entreprises, particulièrement localisé au moment du lancement de l'activité. Par ailleurs, le taux de défaillance des jeunes entreprises étant important durant leurs premières années d'existence, il est nécessaire que l'Urssaf soit présente dès le départ pour les accompagner. Une attention particulière aux jeunes entreprises permet ainsi de consolider les bases de leur comportement déclaratif et de surveiller leur viabilité. En outre et d'un point de vue pédagogique, informer le cotisant du bien fondé de ses cotisations permet de limiter les risques de non recouvrement.

2. Une grande variété d'expérimentations d'offre de services dans les organismes

Si aucun véritable parcours attentionné n'a encore été déployé dans le réseau, la majorité des Urssaf ont mis en place une ou des offres de services en direction des jeunes entreprises (le plus souvent de moins d'un an d'existence), ou sont en phase de réflexion pour en déployer une. Parmi les offres déjà en place, on peut citer :

- ▼ L'organisation de stages créateur d'entreprises, en partenariat avec les chambres consulaires et des organismes professionnels, pour présenter les différents statuts sociaux (Urssaf Poitou-Charentes et Urssaf Basse Normandie) ;
- ▼ Le « rendez-vous créateur » : une offre de rendez-vous systématique aux créateurs d'entreprise, lors du dépôt de leur dossier au CFE (Urssaf Pays de la Loire) ;
- ▼ Des conférences en ligne interactives avec les créateurs d'entreprises, avec la possibilité de les visionner en direct ou en replay (Urssaf Midi Pyrénées).

Parmi les offres de service en projet, on peut relever :

- ▼ L'accompagnement des nouveaux immatriculés (Urssaf Basse Normandie) ;
- ▼ Des réunions ouvertes aux entreprises nouvellement installées, deux fois par an (Urssaf Franche Comté, sur le modèle du kit national présenté ci-dessus) ;

- ▼ Un travail collaboratif associant les collaborateurs de l'Urssaf, un consultant et les jeunes entreprises, visant à recueillir leurs attentes et besoins afin de coconstruire de nouvelles offres de service les concernant (Urssaf Midi Pyrénées).

Ces offres de service sont souvent proposées spontanément par l'Urssaf dès la création du compte, lors de la première embauche ou à l'occasion d'un événement particulier (non recouvrement, demande d'informations, rendez-vous, réclamation, demande de délais). Les principaux canaux de contact et d'information des jeunes entreprises sur ces offres de service sont les réunions collectives, les rendez-vous en accueil ou téléphoniques et la présence de l'Urssaf à des salons ou forums. Des référents personnalisés, mails ou ligne téléphonique dédiés ont pu également être proposés.

De manière générale, on constate une extension d'offres initialement proposées aux indépendants et aux professions libérales à l'ensemble des jeunes entreprises du régime général.

Des partenariats peuvent être noués pour la mise en place de ces offres de service, avec les experts-comptables, les chambres consulaires ou les pépinières d'entreprises.

3. Focus sur deux expérimentations actuellement menées par l'Urssaf Ile-de-France

▼ **Le Chantier PEPS n°41 jeunes entreprises**

Dans le cadre de son projet d'entreprise 2014-2019, dénommé PEPS, L'Urssaf Ile-de-France a lancé une expérimentation sur la Direction Départementale du Recouvrement (DDR) des Yvelines d'une gestion adaptée et d'un accompagnement renforcé des jeunes entreprises baptisé « Crescendo ».

Cette expérimentation s'inscrit également dans le cadre de la préparation du projet Urssaf 2020, qui consiste à définir une offre adaptée aux entreprises en tenant compte de leurs parcours et des événements de la vie du cotisant, afin de faciliter leurs démarches au sein de l'Urssaf et ainsi optimiser le recouvrement des cotisations. La cible des jeunes entreprises étant apparue pertinente, l'enjeu est donc d'installer dès le départ une relation de confiance entre l'Urssaf et l'entreprise.

Cette expérimentation vise à proposer un accompagnement personnalisé, à l'initiative de l'Urssaf, lors des étapes clés de la « vie du compte » de la jeune entreprise (immatriculation, échéances déclaratives, recouvrement amiable et forcé).

Plusieurs canaux de contact avec l'Urssaf sont à ce titre mobilisés :

- Une ligne téléphonique dédiée ;
- Une adresse mail dédiée ;
- Un blog avec des informations pratiques ;
- Des rendez-vous possibles en centre d'accueil ou en visio-guichet ;
- La promotion des visites conseil.

De plus, le projet doit tenir compte des missions des experts-comptables et identifier leurs impacts sur le projet, pour éventuellement ajuster la cible ou optimiser la connaissance de l'Urssaf des portefeuilles d'entreprises des experts-comptables.

L'expérimentation a débuté le 12 septembre 2017 et doit durer 6 mois. Elle concerne lors de son lancement 2146 comptes transférés à la DDR 78, soit 638 comptes du 95, 973 du 92 et 535 du 78. Au moment de la rédaction de ce rapport, il n'est pas possible de tirer les premières conclusions de l'expérimentation, mais l'offre proposée paraît intéressante et généralisable.

▼ L'expérimentation de la médiation

Afin de régler rapidement les différends entre les organismes et les cotisants, certains réseaux se sont dotés de médiateurs, avec des rôles et des modalités de fonctionnement pouvant varier. En revanche, le réseau des Urssaf n'a pas généralisé la mise en place de médiateurs, malgré des expériences locales (en Bretagne, Champagne-Ardenne, Paca).

En 2016, une expérimentation a été lancée en Ile-de-France. La médiation peut être demandée par un cotisant s'il n'a pas trouvé de réponse satisfaisante auprès de l'Urssaf. Elle ne concerne pas les questions d'interprétation du droit, mais les problèmes liés à la gestion (radiation, remboursement en attente, demande de recouvrement amiable). Si une procédure est engagée devant la commission de recours amiable (CRA) ou si un contrôle est en cours, la médiation n'est pas autorisée. Le médiateur a été désigné en interne à l'Urssaf Ile-de-France, mais n'a pas de pouvoir de contrainte sur ses services.

Un premier bilan de cette expérimentation montre que la médiation peut être utile et efficace (les services suivent en règle générale la position du médiateur), et nécessaire pour les cotisants dont les dossiers sont complexes. Dans 90 % des cas, les saisines sont le fait de travailleurs indépendants qui ne recourent pas à un expert-comptable. D'une certaine manière, la médiation remplace la personnalisation du contact offerte aux très grandes entreprises.

L'offre de services de la branche recouvrement existe pour répondre aux besoins des cotisants mais elle est inachevée. Celle-ci doit être complétée pour mettre en place de véritables parcours attentionnés pour les jeunes entreprises.

I. Les principes directeurs des parcours attentionnés

A. Principes

Une multitude de « parcours attentionnés » proposés par les organismes de Sécurité Sociale, qu'ils appartiennent au régime général ou non, ont été identifiés lors des travaux de groupe. Or, cette diversité dissimule des réalités bien différentes, les publics ciblés et l'ampleur des actions proposées étant distincts selon les organismes et leur localisation. En raison de cette réalité diverse, il est apparu nécessaire d'identifier les principes majeurs devant présider à une démarche ambitieuse de constitution de parcours attentionné au sein de la branche recouvrement. En effet, dès le début des travaux de la recherche-action, le groupe a pu saisir l'ampleur des offres de services déjà proposées par la branche recouvrement, tels qu'elles ont été présentées dans la première partie de ce travail.

Toutefois, la notion de parcours attentionné telle qu'envisagée dans ce travail présente une réalité différente de celle des offres de services. Ces dernières sont à la disposition du public auxquelles elles s'adressent, qui est libre de bénéficier ou non de ces services, en fonction de ses besoins ou de ses attentes. Deux risques majeurs peuvent alors être identifiés : d'une part, il est possible qu'aucune offre de services ne réponde aux attentes du public, ou alors d'une manière trop partielle. Le faible recours aux services du centre TESE par les petites entreprises illustre ce risque : les services du centre national étant jugés trop limités par les entreprises, en raison de la mauvaise articulation avec la protection sociale complémentaire par exemple. D'autre part, l'offre de services peut exister, mais être insuffisamment connue par le public ciblé, ce qui entraîne alors un phénomène de « non-recours » préjudiciable à l'ensemble des acteurs.

La notion de parcours attentionné est construite en réponse à ces faiblesses. Ce type de parcours doit correspondre aux situations complexes rencontrées par les jeunes entreprises. Une fois que les « éléments de vie » des entreprises et les étapes correspondantes sont identifiées, le parcours attentionné se doit de proposer une réponse continue, cohérente et dynamique. L'atout majeur du parcours attentionné est bien de permettre une fluidité et une absence de rupture dans l'accompagnement proposé, là où les offres de services peuvent être jugées comme trop segmentées.

B. Etude comparative des parcours attentionnés chez les partenaires

1. Une démarche attentionnée répandue dans la sphère publique et au sein de la sécurité sociale

Cette démarche « attentionnée » touche la majorité de la sphère publique, comme le souligne une étude menée par le Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP)⁶.

Dans le domaine de la santé publique, le parcours de santé des personnes âgées en risque de perte d'autonomie (PAERPA) représente un exemple de parcours attentionné remarquable. Visant à prévenir le risque de la perte d'autonomie chez les personnes âgées, cette démarche mobilise des acteurs en vue de ce but commun. Afin de concrétiser cette démarche, le PAERPA s'est appuyé sur différents piliers, notamment une approche populationnelle, une gouvernance souple, un diagnostic partagé avec les usagers et les partenaires.

⁶ SGMAP, *Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique*, 2016

Plus proche de la branche du recouvrement, la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) a également développé une logique de relation client évolutive en fonction des événements de vie des entreprises : création, modification du statut, développement à l'international, cessation. Cette évolution de la relation client s'approche de la notion de parcours attentionné, sans pour autant la recouper complètement. La prise de contact est essentiellement dématérialisée : le moyen de contact privilégié est le mail sortant, et la DGFIP a un objectif de développement de la télédéclaration et des téléprocédures en général.

La dernière période conventionnelle (2013-2017) a été l'occasion d'un développement important de la notion de parcours attentionnés dans l'institution Sécurité Sociale. Hors recouvrement, toutes les branches du régime général ont été concernées :

- ▼ **Dans la branche famille**⁷ : la promotion des parcours attentionnés s'effectue dans le cadre des « rendez-vous des droits », facilitant la détection et la prise en charge des publics cibles. Les parcours attentionnés sont regroupés en fonction des domaines concernés – logement, insertion sociale et soutien à la parentalité – et mis en œuvre en fonction d'un faisceau d'indices.
- ▼ **Dans la branche maladie** : l'Assurance Maladie a développé une grande diversité de parcours attentionnés, avec lesquels elle tente de renforcer son image auprès du grand public⁸. Ces parcours couvrent des thématiques diverses⁹ : parcours « maternité », parcours « installation » à destination des professionnels de santé s'installant dans le territoire, parcours « prévention de la désinsertion professionnelle », parcours CMU-C, parcours « déménagement », parcours « perte d'un proche », parcours « invalidité ».
- ▼ **Dans la branche vieillesse** : Une expérimentation est menée autour de deux parcours, « je demande ma retraite » et « j'ai perdu un conjoint »¹⁰. Ces expérimentations doivent ouvrir la voie à une généralisation dans un avenir proche.

A l'inverse, les régimes « alignés » - MSA et RSI -, ne reprennent pas nécessairement cette notion de parcours attentionnés, privilégiant dans le cadre conventionnel le recours aux offres de service. Hormis le développement d'une offre de service « crise agricole », la MSA n'a sans doute pas ressenti le besoin de se doter de parcours attentionnés. La proximité avec ses adhérents ainsi qu'une attention accrue envers eux constituent ainsi des caractéristiques « naturelles » du mode de fonctionnement de ce régime, comme le montre la place occupée par les élus locaux et le recours habituel aux visites « sur le terrain » des adhérents.

2. Quels sont les apprentissages de la mise en œuvre des parcours attentionnés ?

Il est possible de remarquer trois points essentiels pour définir le concept de parcours attentionné :

- ▼ Il s'agit de mesures d'accompagnement pour des publics confrontés à des situations de vie spécifiques ou difficiles
- ▼ L'offre attentionnée vise simultanément à faciliter l'accès aux services en externe et à améliorer les circuits de travail internes
- ▼ Ces parcours visent à améliorer la performance globale de l'organisme offreur : satisfaction des clients, prévention, efficience et maîtrise des risques

Les parcours attentionnés peuvent donc répondre aux attentes liées au renouvellement des offres de service de la branche du recouvrement, qui s'orientent dans trois directions :

⁷ Cf. COG de la branche Famille, pages 49-50

⁸ *L'Assurance Maladie développe des parcours attentionnés*, Ouest France, 26/09/2013
<https://www.ouest-france.fr/assurance-maladie-des-parcours-attentionnes-194376>

⁹ Cf. COG de la branche Maladie

¹⁰ Cf. COG de la branche Retraite

- ▼ Une offre harmonisée
- ▼ Une offre humanisée sur mesure (personnalisation de la relation)
- ▼ Une offre professionnalisée

D'un point de vue opérationnel, une dizaine de recommandations interministérielles ont été émises en vue de la constitution d'un « service public attentionné »¹¹. La Sécurité Sociale n'est pas restée en retrait et une réflexion est menée sur les outils favorisant la mise en place de tels parcours.

Pour la branche maladie, la mission déléguée n°21 a travaillé à l'élaboration d'une stratégie nationale de services aux employeurs, en tenant compte du rôle de la branche du recouvrement et des institutions partenaires (CNAVTS, Pôle Emploi, DGFIP, GIP-MDS ...). Plusieurs recommandations ont été établies autour de trois axes :

- ▼ La constitution d'une offre digitale plus étoffée : la reconfiguration de l'offre digitale vise à s'adosser à un portail unique et reconnu, le site net-entreprises, en adossant « Ameli employeurs » sur ce portail. De plus, il est envisagé que les employeurs aient accès à un compte unique mobile, éventuellement accessible aux tiers de confiance. La branche est également encouragée à développer son offre de télé-services.
- ▼ La transformation des plates-formes téléphoniques en plates-formes multimédia. Cet axe s'inscrit dans les démarches de mutualisation du projet TRAM : les activités des différentes des plates-formes sont mutualisées au sein de certains organismes, en fonction des publics cibles, afin qu'elles développent leur expertise. En parallèle, il est recommandé d'améliorer les outils dédiés à la relation client, et l'interopérabilité entre les branches est identifiée comme un levier d'amélioration de la performance.
- ▼ L'identification des événements de vie « pertinents » du public cible.

II. Proposition de parcours attentionnés

Le groupe de recherche-action, à partir de l'ensemble de ces constats, confirme la pertinence de mettre en place un parcours attentionné pour les jeunes entreprises dans l'accomplissement de leurs obligations sociales. Outre un meilleur service rendu aux cotisants, ce parcours aura des effets positifs sur les organismes, que ce soit au niveau de la production, de la relation-client, des services juridiques ou en termes d'image de l'organisme par la simplification induite.

L'objectif du parcours serait que les Urssaf aillent vers les jeunes entreprises pour leur donner les informations nécessaires, suivant une périodicité adaptée. La relation Urssaf-entreprise passerait ainsi d'une relation subie par les entreprises à une relation choisie et prospective. Les informations seraient données par anticipation à l'entreprise, désengorgeant ainsi les services de la relation-client (accueil, téléphone) et permettant un suivi de meilleure qualité des dossiers.

A. Un parcours par moment de vie pour les jeunes entreprises

Le parcours proposé se décline en fonction de « moments de vie » de la jeune entreprise, que le groupe a sélectionné à partir des résultats de sa phase de recherche :

- ▼ La première embauche et le paiement des premières cotisations
- ▼ Les difficultés financières
- ▼ La bonne application de la réglementation
- ▼ Les passages de seuils
- ▼ La sortie du dispositif

¹¹ SGMAP, *Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique*, 2016, p.6.

Si le parcours est à destination de toutes les jeunes entreprises, plusieurs actions visent uniquement les jeunes entreprises n'ayant pas recours à un tiers déclarant :

- ▼ Les actions d'information sont à destination de toutes les entreprises pour répondre aux besoins exprimés (manque de lisibilité, sentiment de dépossession pour les entreprises ayant recours à un tiers déclarant) ;
- ▼ Les actions d'accompagnement renforcé et personnalisé (rendez-vous, appels téléphoniques), plus coûteuses en moyens humains, sont réservées aux jeunes entreprises sans tiers déclarant.

En complément du parcours et pour répondre aux besoins recensés dans les entretiens, est proposée également une offre de services aux entrepreneurs en amont de la création de l'entreprise, ainsi qu'une offre dédiée pour les cabinets d'experts-comptables.

1. Un parcours attentionné pour l'accompagnement des jeunes entreprises dans l'accomplissement de leurs obligations sociales.

▼ **Pour la première embauche et le paiement des premières cotisations**

A partir de la décision d'embauche, le processus menant au paiement des premières cotisations est très rapide pour les entreprises. L'envoi de la déclaration préalable à l'embauche (DPAE) déclenche la création d'un compte Urssaf, et l'identification en tant qu'employeur auprès des autres organismes de sécurité sociale. L'employeur paye son nouveau salarié à la fin du mois, et le 15 du mois suivant, il remplit la déclaration sociale nominative (DSN) et paye des cotisations sociales correspondantes.

La rapidité du processus devrait encore être favorisée avec le souhait des pouvoirs publics de favoriser la mensualisation du paiement (à partir de 2018, quel que soit l'effectif de l'entreprise la mensualisation sera automatique, toutefois les employeurs de 9 salariés ou plus pourront demander la poursuite du paiement trimestriel via leur dossier du cotisant en ligne (DCL). L'objectif visé pour 2019 étant que les informations contenues dans la déclaration soient utilisées dans le cadre du prélèvement à la source.

Pour aider les jeunes entreprises à mieux connaître leurs offres de service, anticiper leurs flux de trésorerie, améliorer le taux de recouvrement et limiter le risque de défaillance, l'Urssaf peut intervenir par plusieurs biais :

- Adresser un **message de bienvenue par push mail** à partir du flux DPAE, présentant le portail dédié, les principales démarches à effectuer, ainsi que les offres de services de l'Urssaf.
 - Avantage pour l'entreprise : Identification de l'Urssaf et de ses offres de services, des démarches à effectuer.
 - Avantages pour l'Urssaf : Amélioration de la relation client, communication sur les offres de services.
 - Points de vigilance : Mise à jour des informations envoyées et engagements de service sur la disponibilité des services proposés.
- Proposer des **rendez-vous individuels aux jeunes créateurs d'entreprises sans expert-comptable**, en réalisant un profilage de l'entreprise pour lui proposer la ou les offres de service (offres sur rebond tel que le dispositif TESE) qui correspondent le mieux à son profil, et mettre en lien l'entreprise avec les partenaires correspondants (caisse de prévoyance, branche professionnelle). La rencontre serait proposée dans plusieurs formats.
 - Avantages pour l'entreprise : Information personnalisée.
 - Avantages pour l'Urssaf : Amélioration de la relation client.

→ Point de vigilance : Moyens humains pour préparer et réaliser les rendez-vous.

- Créer un **portail dédié aux jeunes entreprises** rassemblant toutes les informations utiles (compilation des informations des sites urssaf.fr, net-entreprise.fr, CFE, ...). Le portail comporterait les informations de l'Urssaf et de partenaires (UNEDIC, organismes de retraite complémentaires, branche ATMP), mais également des outils collaboratifs et de formation.

Les rubriques du portail proposées sont les suivantes :

S'informer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'information réglementaire sur le système déclaratif, sur la DSN, sur la périodicité de déclaration et de paiement ▪ Des informations sur la DPAE, l'accès au simulateur de cotisations sociales de l'Urssaf ▪ Des données actives par secteur d'activité ▪ Les engagements de service de la branche et leur niveau d'atteinte ▪ Des informations sur l'ensemble des obligations sociales des jeunes entreprises, avec des fiches thématiques et des liens vers les sites des autres partenaires de la sphère sociale (CPAM, CARSAT, DGFIP, DIRECCTE, CCI) 	Accès libre, sans compte
Suivre l'actualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La newsletter de l'Urssaf ▪ L'actualité des branches professionnelles ▪ L'actualité historisée en droit du travail, social et fiscal disponible en un clic avec recherche par mots clefs 	Accès libre, sans compte
S'organiser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un planning des rencontres et formations ▪ Un agenda personnel alimenté par les formations choisies et les rendez-vous individuels pris (des rappels par sms et mail étant envoyés 2 jours avant le rendez-vous) 	Accès avec un compte
Se former	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des tutoriels ▪ Des fiches pratiques sur les questions récurrentes réalisée tant par les services du recouvrement que par les partenaires intéressant les jeunes entreprises. 	Accès libre, sans compte
Echanger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un tchat bot ▪ Un forum d'échanges pour un partage d'expériences 	Accès avec un compte

→ Avantages pour la jeune entreprise : Information accessible facilement en ligne.

→ Avantages pour l'Urssaf : Modernisation des services, audience plus forte auprès des jeunes entreprises.

→ Point de vigilance : Veille réglementaire pour proposer une information fiable et exhaustive, interactions fortes entre le portail et le système d'information.

- Créer un système de **rappel individuel des délais et des montants à J-3** du règlement des cotisations sociales, à travers des sms et mails sortants (cette modalité de contact étant favorisée par les jeunes entreprises selon nos sondages), mais également à travers une notification sur le planning du portail dédié.

- Avantage pour l'entreprise : Meilleure anticipation des montants et des dates des prélèvements.
 - Avantages pour l'Urssaf : Amélioration du taux de recouvrement.
 - Points de vigilance : Risque d'avoir un taux d'échec des contacts important, lié aux modifications des adresses mails ou des numéros de téléphone, ce qui implique de communiquer sur l'importance de mettre à jour ses informations personnelles.
- Améliorer la **visibilité et le fonctionnement du simulateur de cotisations sociales** de l'Urssaf, pour qu'il devienne pleinement un outil d'aide à la prise de décision pour les jeunes entreprises.

Communication	Afin de rendre le simulateur plus visible pour les jeunes entreprises, il pourrait être mis à disposition sur le portail dédié, en plus du site Urssaf.fr
Fonctionnalités	<p>Aujourd'hui, le simulateur fonctionne uniquement pour calculer les cotisations sociales liées à l'embauche d'un salarié supplémentaire. Il pourrait être développé pour devenir un outil d'audit social plus prospectif qui prendrait en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'effectif de l'entreprise avec ses différents types de contrats, - La prévision annuelle des cotisations sociales et des embauches potentielles. <p>Ces évolutions permettraient de proposer un service sur mesure, mais supposent des développements informatiques coûteux et complexes.</p> <p>Ainsi, le simulateur pourrait être développé dans un premier temps pour les gestionnaires de comptes de l'Urssaf, afin de les aider à apporter des réponses plus fiables aux cotisants dans le cadre de rendez-vous. Dans un deuxième temps, le simulateur serait mis à disposition des dirigeants pour faciliter leur prise de décision.</p>

- Avantages pour l'entreprise : Aide à la décision, anticipation des flux de recouvrement.
- Avantages pour l'Urssaf : Légitimité accrue en tant que recouvreur social.
- Point de vigilance : Coût de développement du simulateur.

▼ **En cas de difficultés financières de la jeune entreprise**

Les jeunes entreprises peuvent avoir des difficultés de paiement, liées à la mise en place de leur activité ou à leur montée en compétences. Pour éviter une dégradation de leur situation financière, il est utile de traiter ces difficultés le plus en amont possible et d'établir une relation de confiance.

- Créer un **parcours de recouvrement adapté**, avec une attention particulière pour les jeunes entreprises sans expert-comptable :

	A l'initiative de la jeune entreprise	A l'initiative de l'Urssaf
Détection	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux jeunes entreprises de prévenir l'Urssaf directement (ex : en cas de perte d'un client ou de baisse d'activité) à travers leur compte Urssaf ou une ligne téléphonique spécifique - Accusé de réception de l'Urssaf, et transfert de l'information à l'expert-comptable pour les entreprises ayant recours à un tiers déclarant 	<ul style="list-style-type: none"> - SMS sortants de l'Urssaf pour l'ensemble des jeunes entreprises - Appels sortants pour les jeunes entreprises sans expert-comptable
Gestion de l'incident favorisant le recouvrement amiable	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir demander un délai de paiement avant l'échéance du règlement - Pouvoir proposer un nouvel échéancier à l'Urssaf, celle-ci devant répondre sous 72h (notification d'accord ou de refus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de l'incident : En fonction de la réitération des incidents (1er incident, fréquence), proposer un rendez-vous prioritaire dans un délai de 8 jours¹², pour les jeunes entreprises sans expert-comptable - Délai de règlement : Proposition d'un délai supplémentaire, faire une contreproposition suite à refus d'une demande de délai - Procédure simplifiée en cas d'impayés, de remboursement et de double paiement - Remise des pénalités et majorations de retard : Automatique en cas de problème lié à la DSN, autorisée en cas de difficulté de paiement, à demander au moment du paiement en cas de régularisation - Mise en demeure : Adapter le cadencement des courriers d'envoi - Information : Mettre à disposition sur le portail dédié des fiches pratiques sur les voies de recours, la médiation ; Adresser à la jeune entreprise un bilan annuel de ses déclarations et de sa situation au regard de ses obligations

- ➔ Avantages pour l'entreprise : Meilleures informations, anticipation des incidents de paiement pour éviter la dégradation de la situation.
- ➔ Avantages pour l'Urssaf : Gain d'image, hausse du recouvrement amiable.
- ➔ Points de vigilance : Nécessite des ressources internes dédiées à la gestion des comptes des jeunes entreprises, et un accompagnement au changement pour modifier de la culture d'entreprise des Urssaf.

¹² A titre de comparaison, la DGFIP s'engage sur un délai de 15 jours

▼ Accompagnement à la bonne application de la réglementation

La législation française est dense et évolue rapidement. Cette complexité peut être source d'erreur de la part des jeunes entreprises, mais elle peut également les conduire à renoncer à certains dispositifs d'aides par crainte d'avoir un reste à recouvrer.

- Créer des outils d'information dédiés pour les jeunes entreprises : une **newsletter spécialisée jeunes entreprises**. Sur le portail dédié, proposer des **rubriques questions/réponses** adaptées aux questions que va se poser la jeune entreprise, ainsi que des **fiches pratiques** (sur la rupture du contrat de travail, les frais professionnels). Les organismes de retraite complémentaires, la branche accident du travail et maladie professionnelle ainsi que l'UNEDIC et d'autres partenaires pourront également adjoindre leur fiches pratiques intéressant les jeunes entreprises et répondre aux questionnements des jeunes entreprises dans leur domaine de compétence.
 - Avantage pour l'entreprise : Information adaptée.
 - Avantage pour l'Urssaf : Eviter les erreurs des cotisants et donc les restes à recouvrer
 - Points de vigilance : Travail de mise à jour réglementaire.

- Ouvrir des **rendez-vous de sécurisation juridique** aux jeunes entreprises sans expert-comptable souhaitant vérifier les exonérations auxquelles elles peuvent prétendre.
 - Avantage pour l'entreprise : Personnalisation de l'information, sécurisation des demandes d'exonérations.
 - Avantage pour l'Urssaf : Eviter les erreurs des cotisants et donc les restes à recouvrer.
 - Points de vigilance : Risque de perte de productivité.

▼ Passage de seuil (11 salariés)

Cette étape du parcours ne concerne pas l'ensemble des jeunes entreprises, mais uniquement un nombre très limité de jeunes entreprises qui connaissent une croissance et un développement très rapide. En effet, très peu d'entreprises embauchent 11 salariés dans les 18 ou 36 premiers mois de leur existence. Cependant, il paraît important d'accompagner les entreprises concernées avec une offre très ciblée. Il s'agit donc d'une étape optionnelle proposée aux entreprises en « hyper croissance ».

Le passage de seuil de 11 salariés est un moment clef dans la vie d'une jeune entreprise. Il déclenche une modification de la contribution pour la formation professionnelle continue, pour le versement transport, pour la cotisation forfaitaire des apprentis. Ces modifications peuvent engendrer un déséquilibre dans la trésorerie de l'entreprise. Pour éviter que le passage du seuil ne soit un frein à l'embauche, l'Urssaf peut veiller à la bonne information des jeunes entreprises de plusieurs manières :

- **Proposez des rendez-vous ciblés** pour les jeunes entreprises dont le profil fait apparaître qu'elles sont en forte croissance et dont la probabilité qu'elles embauchent un onzième salarié est forte.
- Sur le portail dédié, proposer de **modules de e-learning** et des **fiches pratiques** sur les passages de seuil.
- Organiser des **réunions en lien avec les partenaires** (CCI, représentant de l'ordre des d'experts-comptables, DIRECCTE, ...). Dans le cadre de ces réunions, animer des échanges collectifs et des partages d'expérience.

- Avantage pour l'entreprise : Se préparer aux effets des passages de seuil.
- Avantages pour l'Urssaf : Faciliter la croissance des entreprises, amélioration des relations partenariales.
- Point de vigilance : Nécessite une veille réglementaire et une coordination avec les partenaires.

▼ **Sortie du dispositif**

La sortie du dispositif s'effectue normalement au bout de 18 mois après la création du compte cotisant. La jeune entreprise est informée de cette échéance un mois auparavant.

- Si elle le souhaite, elle peut solliciter une prolongation de cet accompagnement pour six mois supplémentaires renouvelables deux fois. La durée maximale du parcours est donc de trente-six mois.
- En l'absence de réponse de l'entreprise, et après une relance éventuelle, le dispositif d'accompagnement s'arrête automatiquement. En cas de manifestation ultérieure de l'entreprise, l'accompagnement peut reprendre pour 6 mois sans dépasser les trois années d'existence de l'entreprise.

Tableau récapitulatif du parcours :

Moment de vie de l'entreprise	Objectifs poursuivis	Actions	Format	Public visé	Porteur
Première embauche et paiement des cotisations sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablir une relation de confiance ▪ Aider les jeunes entreprises à anticiper leur flux de trésorerie 	▪ Message de bienvenue	Push mail à partir de la DPAE	Toutes JE	Urssaf
		▪ Portail dédié jeunes entreprises	Site web	Toutes JE	ACOSS ou Urssaf, en partenariat (acteurs de la sphère sociale)
		▪ Rendez-vous individuel	Rendez-vous physique, téléphonique ou visio-conférence	JE sans expert-comptable	Urssaf
		▪ Rappel des échéances à J-3	Sms ou mail sortant	Toutes JE	Urssaf
		▪ Améliorer le simulateur de cotisations sociales de l'Urssaf	Site de l'Urssaf, portail dédié	Toutes JE	ACOSS
Difficultés financières	▪ Aider les jeunes entreprises à surmonter des périodes de difficultés financières	▪ Parcours de recouvrement adapté	Appels et mails sortants, ligne téléphonique dédiée, rendez-vous	Toutes JE / JE sans expert-comptable	Urssaf
Accompagnement à la bonne application de la réglementation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer la compréhension de la législation ▪ Eviter les erreurs et les restes à recouvrer 	▪ Newsletters spécialisées	Portail dédié, mail	Toutes JE	ACOSS
		▪ Rubriques questions réponses, fiches adaptées	Portail dédié	Toutes JE	Urssaf
		▪ Rendez-vous de sécurisation juridique	Rendez-vous physique, téléphonique ou visio-conférence	JE sans expert-comptable	Urssaf
Passage de seuil (11 salariés)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informer les cotisants de la réglementation ▪ Anticiper les risques de redressement 	▪ Rendez-vous ciblés	Rendez-vous physique, téléphonique ou visio-conférence	JE en forte croissance	Urssaf
		▪ Module de e-learning et fiches pratiques	Portail dédié	JE en forte croissance	ACOSS ou Urssaf
		▪ Réunions collectives avec les partenaires	Rendez-vous physique	JE en forte croissance	Urssaf avec CCI, Direccte, cabinets d'experts-comptables, ...
Sortie du dispositif	▪ Retour dans le droit commun	▪ Information et possibilité de prolongation	Mail ou courrier	Toutes JE	Urssaf

2. Au vu des entretiens menés avec les experts-comptables et des retours des entreprises, deux dispositifs sont proposés pour compléter ce parcours jeunes entreprises

▼ **L'information des créateurs d'entreprises en amont de la naissance de l'entreprise**

Les futurs créateurs d'entreprises ont besoin d'informations généralistes et adaptées pour les aider à préparer leur business plan et prendre la décision de créer une entreprise. A ce stade, l'Urssaf n'est qu'un partenaire parmi d'autres, à côté des CFE qui occupent une place centrale. Néanmoins, et sans se positionner sur le champ de conseil (apporter une solution clé en main sur l'opportunité de création d'une société), l'Urssaf peut apporter à ces futurs créateurs une meilleure connaissance des acteurs de la sphère sociale, de la législation applicable (implication de chaque statut) et de ses offres de services.

En effet, les différents contacts avec des jeunes entreprises ont nettement montré que celles-ci n'avaient pas connaissance des offres de services proposées par l'Urssaf, et notamment du TESE (Titre Emploi Service Entreprise). Or, l'expérience montre qu'une fois qu'une entreprise a embauché un salarié avec le système classique de déclaration, souvent avec l'aide d'un expert-comptable, elle ne modifiera pas ses habitudes et n'utilisera donc pas le TESE. Il est ainsi envisageable de communiquer sur ces offres avant la création de l'entreprise.

L'information des entreprises en amont de la création présente également l'avantage de faciliter l'acceptation sociale du paiement des cotisations sociales. Cette information pourrait passer par :

- Des fiches (sur ce qu'est la DSN, sur les périodicités de déclaration et de paiement, sur la DPAE et sur la déclaration d'embauche) ou une rubrique de questions/réponses sur le portail dédié aux jeunes entreprises.
- Le renvoi par des liens sur le portail dédié vers les sites des autres partenaires de la sphère sociale (CPAM, CARSAT, DGFIP, DIRECCTE).
- Des chat bots sur les réseaux sociaux (compte Twitter de l'Urssaf).
- Une participation plus systématique de l'Urssaf aux réunions déjà proposées par des partenaires (CCI ou certaines communautés d'agglomération...)
- De l'information sur les missions et les services de l'Urssaf dans des lieux fréquentés par les jeunes entreprises (guides dans les salons, pépinières de jeunes entreprises...)

▼ **La création d'une offre de services spécifique pour les experts-comptables**

En amont et à la création, les experts comptables interviennent déjà largement en termes de conseils et de démarches auprès des futurs chefs d'entreprise. Pour calculer des futures cotisations et au passage de seuils d'embauche, ils sont également bien présents et apportent leur expertise aux jeunes entreprises. L'Urssaf a donc très peu d'informations à apporter aux tiers déclarants. C'est plutôt au moment des difficultés financières et lors des nouveautés réglementaires que l'expert-comptable est en relation avec l'Urssaf, avec comme souhait que ses démarches soient facilitées pour toutes les entreprises dont il s'occupe. C'est pourquoi une offre de services dédiée paraît plus pertinente qu'un parcours. Cette offre pourrait se présenter sous la forme :

- De réunions trimestrielles entre le service juridique de l'Urssaf et l'ordre des experts-comptables pour échanger sur les évolutions réglementaires et l'actualité de la branche.
- De réunions ponctuelles entre les responsables de la production et les cabinets d'experts-comptables pour traiter des dossiers présentant des difficultés.
- D'une ligne téléphonique et d'une boîte mail dédiées.
- D'une bibliothèque de questions/réponses expertes relatives à la sécurisation juridique disponible, mise à jour et historisée sur le site urssaf.fr.

B. Organisation interne et gains attendus

1. Organisation interne

Pour être pleinement efficace, la mise en place de parcours attentionnés doit s'accompagner d'un changement de l'organisation interne du recouvrement des Urssaf. Les jeunes entreprises constituent en effet un segment d'entreprise particulier, qui doit faire l'objet d'un traitement privilégié.

Pour atteindre cet objectif, il est possible de constituer une direction du recouvrement spécialisée dans le traitement de ce public, soit regroupée en un lieu unique, soit décentralisée sur plusieurs sites.

La spécialisation de l'unité doit s'entendre comme la constitution d'un portefeuille spécialisé « jeunes entreprise » pour les gestionnaires du recouvrement. S'il n'est pas nécessaire que les gestionnaires en question ne s'occupent que des jeunes entreprises, pour autant, tous les dossiers des jeunes entreprises devront être gérés par des gestionnaires de compte sensibilisés à la problématique des jeunes entreprises.

Ces gestionnaires verraient leurs objectifs de production adaptés selon que la jeune entreprise dispose ou non d'un tiers déclarant (relance téléphonique, point de contact avec exigibilité, etc...), et l'organisation de leur semaine de travail serait adaptée en conséquence. Par ailleurs, des formations adaptées pourraient être envisagées.

Pour aller plus loin, l'identification d'un interlocuteur unique pendant toute la durée de l'accompagnement - de 18 à 36 mois - constituerait un vrai avantage. Une attention particulière devra être portée à la sortie du dispositif, puisque la fin de l'accompagnement du parcours attentionné signifiera que le dossier de l'ex-jeune entreprise basculera vers un autre gestionnaire de compte.

2. Les gains attendus et les contraintes liés à la mise en œuvre d'un parcours jeune entreprise

▀ Les gains attendus

- Une amélioration de l'image de l'Urssaf grâce à l'instauration progressive d'une relation de confiance « gagnant-gagnant » professionnelle et efficace entre l'Urssaf et les jeunes entreprises.
- Une meilleure connaissance du public « cotisants jeune entreprise » et de ses attentes, permettant de mener des actions mieux ciblées.
- Une responsabilisation accrue du cotisant qui devient acteur de son compte et de ses obligations sociales.
- Une meilleure visibilité des offres de service de la branche recouvrement (TESE, visite-conseil, rescrit, etc...).
- Une meilleure information des jeunes entreprises par le biais ou non de leurs tiers déclarants.
- Une maîtrise de la relation client entre l'Urssaf et l'entreprise par une meilleure coordination entre les différents acteurs et l'utilisation des différents canaux de communication (digital, téléphone, mails) et des téléservices.

▼ **Les contraintes**

- Au niveau des ressources humaines : des référentiels emploi à faire évoluer, des recrutements potentiels à réaliser et des modules de formation continue à construire.
- Financières : une consommation d'ETP à tous niveaux de la ligne managériale (ADD, managers, chargés de missions, référents) et dans différents domaines (production, relation de service, logistique, informatique, communication).
- Logistiques : la mise en place de parcours fait émerger de nouveaux besoins, comme l'organisation des réunions thématiques (tenue des plannings des réunions, réservations de salle, invitations, animations).
- Informatique : de nouveaux outils à déployer (tutoriels, portail dédié jeunes entreprises), maintenance des outils, habilitations informatiques.
- Communication : la création de nouveaux supports de communication en lien avec le parcours mis en place (fiches pratiques, newsletter spécialisée), ainsi que la mise à jour de la documentation en ligne.

La mise en place du parcours jeunes entreprises pourrait être envisagée sur la durée de la prochaine COG 2018-2022, avec un échelonnement des actions qui seraient évaluées à la fin de la COG.

III. Le pilotage des parcours attentionnés

A. Comitologie

1. Un pilotage national

La mise en place d'un parcours attentionné à destination des jeunes entreprises sera d'autant plus efficace qu'elle pourra être généralisée sur l'ensemble du territoire. A une époque de mobilité accrue des facteurs de production, y compris des entrepreneurs, une telle généralisation permettrait d'asseoir l'image de la branche comme « accompagnatrice » du développement des jeunes entreprises. Aussi, le portage national des projets de parcours attentionné nécessite une coordination, qui pourrait logiquement être confiée à l'ACOSS, en tant que tête de pont du réseau du recouvrement.

A ce titre, l'ACOSS pourrait construire un groupe de suivi du parcours attentionné, qui devra remplir deux missions principales :

- ▼ D'une part, il reviendrait alors à ce groupe de préciser le contenu des actions à destination des jeunes entreprises existantes avant la mise en place du parcours, puis de recenser et diffuser les « bonnes pratiques » au fur et à mesure de la mise en place de ce parcours au niveau local. En centralisant ces informations, le groupe de suivi jouerait un rôle essentiel dans l'évaluation du dispositif.
En pratique, le groupe de suivi pourrait définir des **engagements de service nationaux** permettant d'assurer un socle de qualité de service minimale. Par exemple : une phase de relance amiable systématique en cas de difficultés d'une jeune entreprise à chaque étape du recouvrement, une réponse téléphonique sous 48 heures maximum, un rendez-vous accordé dans un délai de 8 jours ouvrés en cas de difficultés financières d'une jeune entreprise sans expert-comptable.
Ces engagements de service seraient intangibles et contribueraient à renforcer l'image de marque du parcours sur l'ensemble du territoire. Au-delà de ces engagements nationaux, chaque Urssaf serait alors libre de prendre les engagements qu'elle souhaite dans le cadre du parcours attentionné.
- ▼ D'autre part, ce groupe de suivi pourrait être chargé d'une **coordination « extérieure »** du parcours attentionné. Le développement des services aux jeunes entreprises

pourrait ainsi être de plus en plus intégré et coordonné avec d'autres acteurs. L'identification des interlocuteurs privilégiés de la branche recouvrement serait ainsi facilitée.

Avant d'envisager cette généralisation, une période transitoire pourrait être envisagée, au cours de laquelle des Urssaf « préfiguratrices » pourraient expérimenter la mise en place du parcours attentionné. En tant que commanditaire de ce travail, l'Urssaf d'Île-de-France pourrait avoir un vrai rôle d'impulsion pour ce projet.

Il est également important de souligner que la mise en place d'une coordination centralisée ne constitue en aucun cas un prérequis pour la mise en place du parcours attentionné. Il est tout à fait envisageable que chaque Urssaf puisse mettre en place un tel parcours selon les modalités qu'elle aura définies seule. Toutefois, par sa proposition de coordination nationale, le groupe de travail souhaite souligner le gain collectif qu'une telle coordination pourrait engendrer pour l'ensemble de la branche recouvrement.

2. Des parcours adaptés localement

Dans l'hypothèse où un pilotage central est adopté, une véritable marge de manœuvre doit être laissée à chaque Urssaf dans la mise en place du parcours attentionné. L'accompagnement proposé aux jeunes entreprises doit en effet être adapté aux profils recensés sur les territoires : dans cette perspective, l'expertise locale de chaque Urssaf est particulièrement précieuse. De même, la connaissance particulière des partenaires présents sur le territoire justifie qu'une autonomie importante soit laissée à chaque organisme.

L'échelon local semble particulièrement adéquat pour développer des partenariats entre la branche recouvrement et les autres acteurs de la sphère sociale, plus faciles à mobiliser à ce niveau. Les Urssaf pourraient ainsi s'appuyer sur leur réseau partenarial pour favoriser l'information des jeunes entreprises sur l'ensemble du champ de leurs obligations sociales (Carsat pour les risques professionnelles, Assurance Maladie pour la prévention de la désinsertion professionnelle, médecine du travail, Direccte, CCI, etc.), au-delà des obligations liées à l'Urssaf. Pour exemple, la création d'un « guichet unique » pour guider l'installation des professionnels de santé en Île-de-France résulte d'une coopération locale entre la CPAM et les acteurs du territoire. C'est bien de ce genre d'initiatives locales que peut émerger les initiatives conduisant à l'intégration la plus poussée possible des parcours attentionnés.

B. Evaluation et pistes de développements des parcours attentionnés

Par définition, le parcours attentionné vise à répondre, voire même à anticiper, les besoins du public ciblé, en l'occurrence les jeunes entreprises. Or, ces attentes peuvent varier. Pour rester pertinent, le parcours attentionné doit donc évoluer et s'adapter en permanence. Le processus d'adaptation permanente du parcours attentionné peut être articulé autour de trois axes : l'évaluation permanente du parcours, le renforcement de l'écoute client et de l'analyse des besoins, la valorisation des expérimentations locales.

1. L'évaluation permanente du parcours

L'évaluation du parcours attentionné constitue la pierre angulaire d'une démarche d'adaptation efficiente. Elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue qui peut être portée par l'ensemble du réseau. La démarche d'évaluation démarre avec la définition d'indicateurs de mesure d'impact, pour mesurer l'adéquation entre les effets théoriques du parcours et les engagements de services tenus. Ils peuvent être déployés sur deux dimensions :

- ▼ **La mesure de l'adéquation entre l'apport théorique du parcours et l'usage concret.** La construction d'un parcours attentionné autour des événements de vie

identifiés pour chaque jeune entreprise vise à renforcer la portée de l'accompagnement des Urssaf. L'impact réel des parcours peut être mesuré par plusieurs indicateurs :

- Le taux de traitement des demandes des jeunes entreprises dans un délai imparti : Cet indicateur permet de mesurer la qualité de traitement par motif de demande et la capacité à répondre dès la première sollicitation. L'analyse de ces indicateurs permet de mesurer le décalage entre les gains escomptés et les gains réels du dispositif.
- Le taux de recouvrement spontané : Cet indicateur permet d'estimer l'impact des mesures d'information et de simplification des démarches sur la capacité des jeunes entreprises à accomplir leurs obligations sociales.
- Le taux de récupération des créances à 100 jours pour les jeunes entreprises : Cet indicateur est déjà existant dans la branche recouvrement, et permet d'analyser l'efficacité de la phase de recouvrement amiable (y compris lorsque des délais courts sont accordés).
- Le nombre de jeunes entreprises sans tiers déclarant ayant bénéficié d'une offre de service personnalisée, quel que soit le canal (rendez-vous physique, visio-conférence, appels sortants).
- Le taux de jeunes entreprises demandant une poursuite de l'accompagnement : Cet indicateur permet de mesurer la capacité du parcours attentionné à rendre les jeunes entreprises plus autonomes.

▼ **La mesure de la satisfaction client**

La mesure de la satisfaction constitue un élément majeur dans la démarche d'évaluation du dispositif, puisqu'elle permet d'analyser la perception du dispositif par le public cible.

Cette mesure peut être effectuée de manière « sortante », sous la forme de questionnaire permettant de mener dans un second temps une évaluation qualitative du dispositif. Cette étude peut être menée à différents moments du parcours, notamment lors de l'apparition d'un « évènement de vie » d'une jeune entreprise.

L'analyse des réclamations « entrantes » peut constituer un complément utile et pertinent de la mesure de la satisfaction client.

2. Le renforcement de l'écoute client et de l'analyse des besoins

Le concept de l'écoute client, tel que défini dans les exigences de la démarche de normalisation ISO 901, est basé sur le constat de la dépendance des organismes vis-à-vis de leurs clients, ce qui entraîne pour les premiers la nécessité de s'adapter aux besoins de ces derniers.

Les outils de Gestion de la Relation Clients constituent un premier outil efficace, puisqu'ils permettent d'analyser les différents motifs de contacts des entreprises auprès des Urssaf. La première étape de l'écoute client vise donc à recenser :

- ▼ Les motifs de contacts
- ▼ Les volumes de contacts par motifs, pour comprendre les attentes des entreprises

Cette collecte « quantitative » peut être complétée par une démarche « qualitative », qui pourrait être constituée par :

- ▼ Des campagnes d'appels sortants auprès des jeunes entreprises pour les interroger sur le parcours attentionné

- ▼ Des focus groupe réguliers réunissant des jeunes entreprises
- ▼ Des espaces libres de discussion entre les entreprises et les Urssaf, via net-entreprises.fr ou le portail dédié jeunes entreprises par exemple

La démarche d'écoute client doit être accompagnée au niveau interne, en apportant au personnel des Urssaf une formation les sensibilisant à cette problématique. Dans le cadre de la branche recouvrement, la difficulté essentielle de l'écoute client réside dans la mauvaise image des Urssaf auprès des entreprises. Il est néanmoins envisageable que l'intégration des jeunes entreprises dans les parcours attentionnés permette de dissiper cette mauvaise image, en instaurant un climat de confiance auprès du public accompagné. Ce climat de confiance serait renforcé par l'identification d'un interlocuteur unique pour les entreprises.

3. La valorisation des expérimentations locales

Comme indiqué précédemment, la démarche de mise en place d'un parcours attentionné suppose une grande liberté d'action pour chaque Urssaf. Cette liberté d'action doit ainsi inciter chaque organisme à innover et expérimenter afin de renforcer la qualité de service rendu aux jeunes entreprises.

L'enjeu pour la branche recouvrement est alors de valoriser dans l'ensemble du réseau les expérimentations les plus positives. Cette valorisation constituerait un levier de performance important, dans un contexte de baisse durable des moyens alloués aux organismes.

Le partage des expériences locales pourrait être réalisé soit par des échanges directs entre les organismes (par l'intermédiaire d'une plate-forme numérique spécifique par exemple), soit dans le cadre des travaux d'un groupe de suivi national.

CONCLUSION

Dans l'optique d'améliorer la qualité de service rendu à un public particulier, en l'occurrence les jeunes entreprises, l'Urssaf d'Île-de-France a commandé une recherche-action pour travailler sur la mise en place potentielle de « parcours attentionnés » visant ce public. Cette recherche-action visait également à appréhender l'impact de ces parcours attentionnés sur les circuits internes à l'Urssaf Île-de-France.

Les travaux du groupe de travail se sont articulés autour de trois axes :

- ▼ Une analyse du contexte institutionnel et de l'environnement
- ▼ Une analyse des besoins des jeunes entreprises
- ▼ Un état des lieux des offres de service existantes

L'étude a permis de retirer les enseignements suivants :

- ▼ Une incompréhension des jeunes entreprises vis-à-vis de l'ensemble des obligations administratives et sociales auxquelles elles sont confrontées.
- ▼ Une offre de service existante au sein de la branche recouvrement, mais qui ne répond pas à certains besoins des jeunes entreprises. Toutefois, la branche recouvrement souffre d'un déficit d'image auprès du public des entreprises, qui peut désinciter à recourir à certains services (contrôles à blanc) tandis que d'autres services sont jugés trop segmentés, n'apportant aucune solution d'ensemble (TESE).
- ▼ La nécessité de distinguer les notions d'offres de services et de parcours attentionnés. Le parcours attentionné relève d'une démarche plus structurée et plus intégrée, qui doit être déroulée en fonction des événements de vie des jeunes entreprises.

Pour répondre à ces besoins, le groupe de travail propose donc un parcours autour des moments de vie suivants :

- ▼ Au moment de la première embauche et du paiement des premières cotisations sociales, des actions de communications peuvent permettre de nouer une relation de confiance et d'aider les entreprises à anticiper leurs cotisations sociales.
- ▼ Lors de difficultés financières, un parcours de recouvrement doit favoriser le recouvrement amiable.
- ▼ L'accompagnement à la bonne application de la réglementation, grâce à de l'information individuelle ou collective, doit limiter les erreurs et favoriser le recours au droit.
- ▼ Lors du passage de seuil, l'offre de services de l'Urssaf et de ses partenaires doit préparer les jeunes entreprises à ce changement de statut.
- ▼ La sortie du dispositif.

Le parcours est complété d'une offre de services aux entrepreneurs en amont de la création d'entreprise et d'une offre de services à destination des tiers déclarant.

Cette recherche-action constitue une première étape dans la construction de parcours attentionnés. Le dispositif ne sera efficient qu'à la suite des premiers retours des jeunes entreprises : en effet, le parcours ne doit pas rester « figé » mais doit évoluer en fonction des attentes des jeunes entreprises. Le recueil et l'analyse des besoins de ce public particulier constituent un élément déterminant pour la réussite de ce projet. La réussite du projet de parcours attentionné devrait favoriser un changement de culture déjà entamé dans la branche, à savoir la « co-construction » par les Urssaf et les entreprises de l'efficacité du recouvrement.

BIBLIOGRAPHIE

RAPPORTS :

- DIRRES (2012), *Etude n°6 : Définir des parcours cotisants, Rapport de synthèse*,
- Fiabilis GEIE (2016), *Entreprises/Urssaf, vers un nouveau contrat de confiance*, Livre Blanc de Fiabilis GEIE
- FILLET Isabelle, FLITTI Éric, MOURE Noël, TELLAA Mélanie, sous la direction de BASSO-FATTORI Agnès (2014) *Le suivi et le traitement par les Urssaf des entreprises en difficulté*, Saint-Etienne, EN3S, 77 p
- GARBACZ Davy, Maître de stage : Raynaud Guy-Francis (2006), *L'accompagnement au créateur d'entreprise*, Saint-Etienne, EN3S, 120 p
- GERARD Bernard et GOUA Marc (2015), *Pour un nouveau mode de relations Urssaf/entreprises : Rapport parlementaire au ministre des Finances et des Comptes publics, à la ministre des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes et au Secrétaire d'état chargé de la Réforme de l'État et de la Simplification*, Paris, Assemblée nationale, 57 p
- IGAS (décembre 2011), *Vingt recommandations sur les enquêtes de satisfaction et l'amélioration de la qualité de service aux assurés du régime général de sécurité sociale*
- LAMAU Capucine, Maître de stage : FALASCHI Manuel (2016), *Détection, prévention et accompagnement des entreprises en difficulté*, Saint-Etienne, EN3S, 109 p
- MONCHABLON Laurent, Maître de stage : DOKHELAR Jean, (2010), *Une nouvelle relation Urssaf-Cotisant ou l'accompagnement des jeunes entreprises par l'Urssaf du Lot-et-Garonne*, Saint-Etienne, EN3S, 2010, 92 p
- ROSENWALD Fabienne (septembre 2015), *Les entreprises en France - Connaître nos entreprises*, Insee,
- TREMEAUD Laurent, Maître de stage : DOKHELAR Jean (2009), *L'Urssaf comme acteur économique de proximité : un accompagnement personnalisé et proactif de certaines catégories de cotisants à l'Urssaf de Lot-et-Garonne*, Saint-Etienne, EN3S,
- Conseil de la simplification pour les entreprises (2016) *48 nouvelles mesures de simplification pour les entreprises*,

NOTE :

- Note du CAE (octobre 2015), *Faire prospérer les PME*, n°25,
- SGMAP (2016), *Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique*, 2016

GUIDES PRATIQUES :

- *Guide de l'embauche facile, franchir le cap de mon premier recrutement*, Direccte – unité départementale du Val-d'Oise
- *La protection sociale du créateur d'entreprises (artisan, commerçant)*, RSI, URSSAF (2017), 19ème édition,
- *La protection sociale du créateur d'entreprises (profession libérale)*, RSI, URSSAF (2017), 18ème édition

ARTICLE :

- VENEL Justine, *L'engagement d'une relation de confiance entre cotisants et organismes de recouvrement*, Revue de droit sanitaire et social n°2, mars-avril 2015

AUTRES DOCUMENTS :

- COG Etat-ACOSS 2014-2017
- Enquête de satisfaction ACOSS 2016
- Focus group de l'Urssaf Ile-de-France

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	2
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	4
Partie 1 : L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES ENTREPRISES DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE LEURS OBLIGATIONS SOCIALES : UNE OFFRE INACHEVEE DANS LA BRANCHE RECOUVREMENT	8
I. L'évolution de l'offre de service des Urssaf et son évaluation.....	8
A. L'évolution de la relation entre service public et usagers et le déploiement d'outils numériques ont conduit à une transformation de l'offre de service du réseau recouvrement.....	8
B. L'évaluation de l'offre de service des Urssaf	10
II. Etude du profil des jeunes entreprises et recueil de leurs attentes.....	11
A. Définition et profils des jeunes entreprises	11
B. Les attentes des jeunes entreprises	13
C. Zoom sur les experts-comptables	16
III. La prise de conscience progressive des spécificités des jeunes entreprises par le réseau recouvrement.....	17
A. Une offre de service nationale qui n'a pas encore atteint ses objectifs.....	17
B. Des expérimentations locales à consolider.....	19
Partie 2 : VERS LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE DE SERVICE RENOVEE INTEGRANT DES PARCOURS ATTENTIONNES	22
I. Les principes directeurs des parcours attentionnés	22
A. Principes	22
B. Etude comparative des parcours attentionnés chez les partenaires	22
II. Proposition de parcours attentionnés.....	24
A. Un parcours par moment de vie pour les jeunes entreprises	24
B. Organisation interne et gains attendus	33
III. Le pilotage des parcours attentionnés.....	34
A. Comitologie	34
B. Evaluation et pistes de développements des parcours attentionnés.....	35
CONCLUSION	38
BIBLIOGRAPHIE	39
TABLE DES MATIERES	40
ANNEXES.....	41
RESUME.....	66

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des entretiens menés

Annexe 2 : Synthèse des réponses au questionnaire adressé aux jeunes entreprises

Annexe 3 : Invitation au focus groupe à la CCI de Lyon

Annexe 4 : Compte-rendu des échanges du focus groupe

Annexe 5 : Compte-rendu des entretiens menés avec deux cabinets d'experts-comptables

Annexe 6 : Synthèse des réponses au questionnaire adressé au réseau des Urssaf

Annexe 7 : Matrice de l'offre du chantier PEPS n° 41 jeunes entreprises

Annexe 8 : Résumé de la mission déléguée 21 de l'Assurance maladie

Annexe 1 : Liste des entretiens menés

Partenaires Institutionnels	Interlocuteur	Fonction	Date	Thématique
URSSAF Ile-de-France	Aurèlie NAUD-BRUYERES	Directeur du pilotage de la production et du recouvrement	20/03/2017	Expérimentation d'un accompagnement renforcé des jeunes entreprises par l'Urssaf IDF
ACOSS	Nicolas DUVILLARD	Directeur de la relation cotisants, de la production et de la maîtrise des activités	22/03/2017	Stratégie de la relation cotisants en matière d'offres de services attentionnées
MSA Ain Rhône	François HUGUET	Sous-directeur	21/03/2017	Accompagnement des nouveaux exploitants agricoles
URSSAF Rhône Alpes	Christine LOPPIN Pierre RAIMON BALDIE	Directrice Directeur Adjoint	24/03/2017	Demande d'accord pour expérimenter sur la région Rhône Alpes
	Malika PELOUX	Coordonnateur Site du Rhône	De mai à sept 2017	Organisation du focus groupe
URSSAF Midi-Pyrénées	Rémi GRUAU	Directeur du Site du Tarn	18/07/2017	Expérimentation de parcours attentionnés
URSSAF Bourgogne	D'Jor-Krévys MOUEZA	Directeur du Site de Dijon	19/07/2017	Expérimentation de parcours attentionnés

Autres partenaires	Interlocuteur	Fonction	Date	Thématique
CCI Lyon Métropole Saint Etienne Roanne	Frédéric AGATE Hakim SMAILI	Responsable Pôle Entrepreneurs	13/06/2017	Accompagnement des jeunes entreprises Organisation du focus groupe
MEDEF Rhône Alpes	Représentants	Membres	13/06/2017	Accompagnement des jeunes entreprises
DIRECCTE Auvergne Rhône Alpes	Alain MALEGARIE	Mission d'appui au Pôle Renseignements	13/06/2017	Accompagnement des jeunes entreprises
	Véronique ORBAN			
AGENCE France Entrepreneur	Michel JEZ	Directeur Formation et ressources professionnelles	13/06/2017	Accompagnement des jeunes entreprises
ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique)	Angèle MIGNONAC	Déléguée territoriale Rhône	13/06/2017	Accompagnement des jeunes entreprises
Agglomération de l'Ouest Rhodanien	Michel GOMES	Chargé de mission	12/10/2017	Accueil, accompagnement et suivi des créateurs d'entreprise

Cabinet Expert-Comptable	Interlocuteur	Fonction	Date	Thématique abordée
RSM Lyon	Jean-Marc MOREL	Associé	22/06/2017	Attentes d'un expert-comptable et des jeunes entreprises
AHA Expertises et conseils Le Coteau (42)	Carole CABANE	Associée et Présidente de l'AREC	20/09/2017	Attentes d'un expert-comptable et des jeunes entreprises

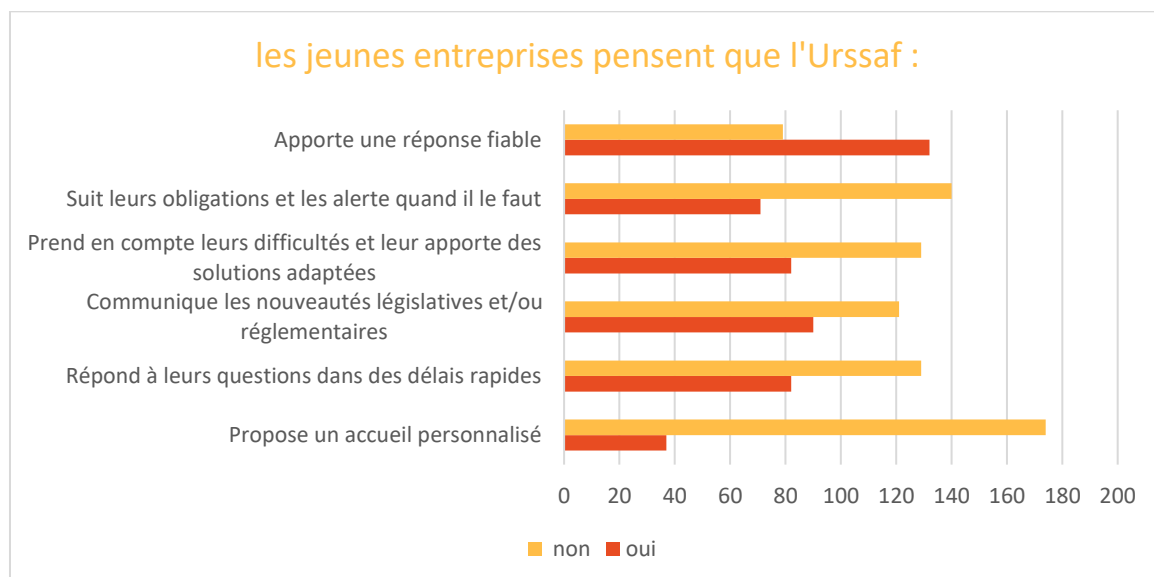
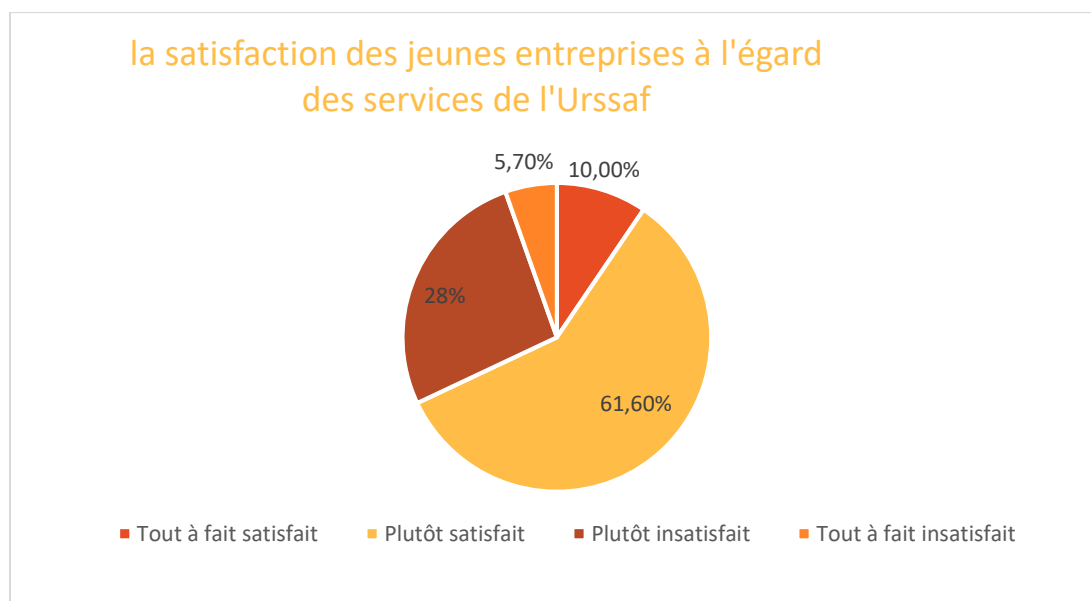
Jeunes Entreprises de la Loire	Lieu d'activité	Date	Secteur d'activité
Diagnosics Immobilier Forézien	42130 LAIGNEUX	20/09/2017	Diagnostic immobilier
NEOPROM Immobilier	42160 ANDREZIEUX BOUTHEON	18/09/2017	Gestion immobilière / Transaction
JOLY Christian	42830 SAINT PRIEST LA PRUGNE	13/09/2017	Commerce / distribution
SDN	42800 ST MARTIN LA PLAINE		BTP – Sablage
TUNC ISO FACADES	42000 SAINT ETIENNE	13/09/2017	BTP Matériaux de Construction
ALB INNOVATION	42600 MONBRISON	14/09/2017	Robotique pour l'Élevage
BG AUTOS	42470 ST SYMPHORIEN DE LAY	14/09/2017	Automobile Vente Réparation
CARLANCE Beauté	42700 FIRMINY	12/09/2017	Commerce Esthétique
LE ROY Gilles	42410 PELUSSIN		Hôtel Café Restaurant
Auberge Du Tremplin	42660 BESSAT	12/09/2017	Hôtel Café Restaurant

Annexe 2 : Synthèse des réponses au questionnaire adressé aux jeunes entreprises

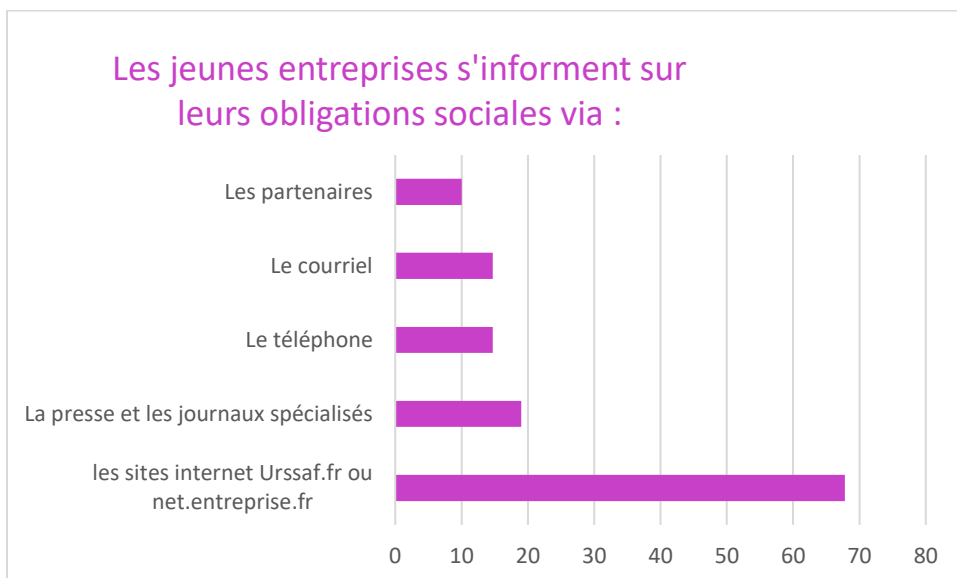
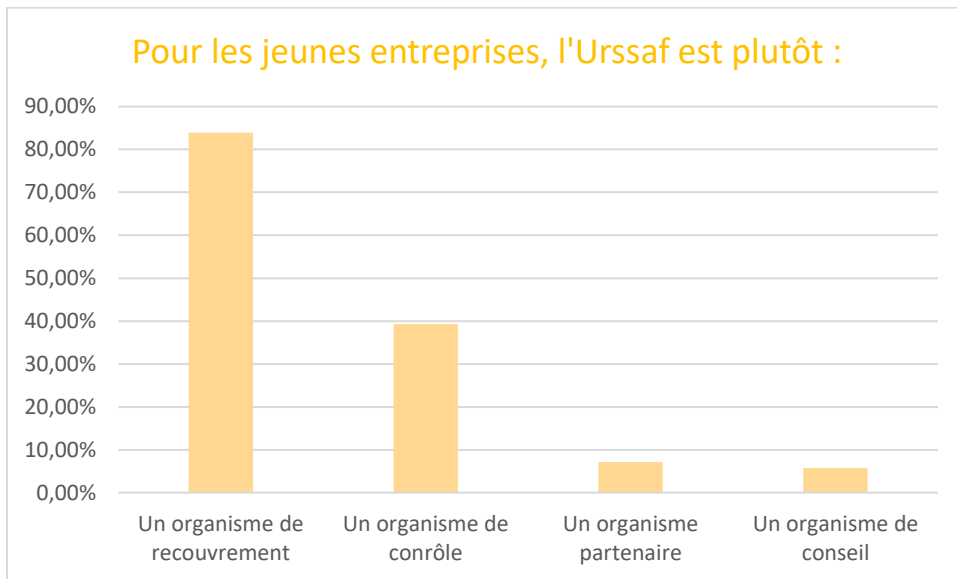
1892 jeunes entreprises des départements du Rhône et de la Loire et 6012 jeunes entreprises d'Ile-de-France ont été interrogées.

125 jeunes entreprises d'Ile-de-France et 85 jeunes entreprises du Rhône et de la Loire ont répondu aux questionnaires.

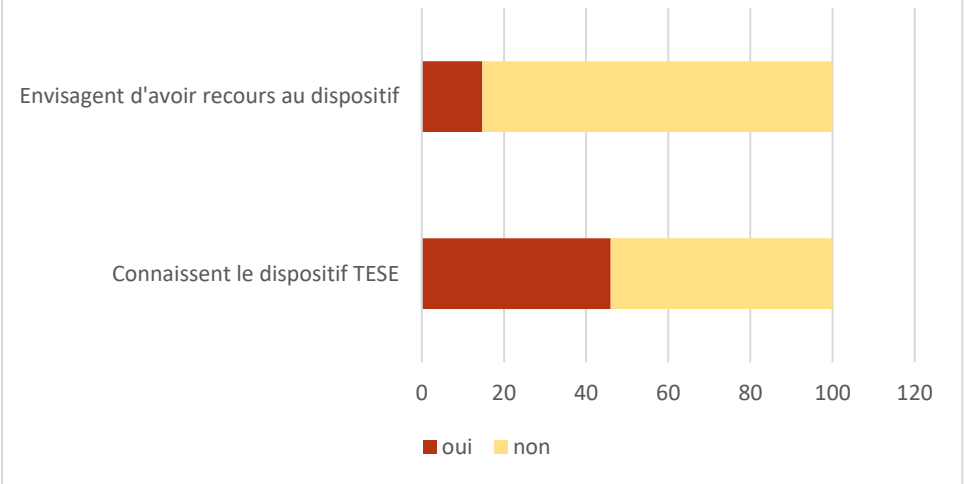
La satisfaction et la perception :



Les relations avec l'Urssaf :

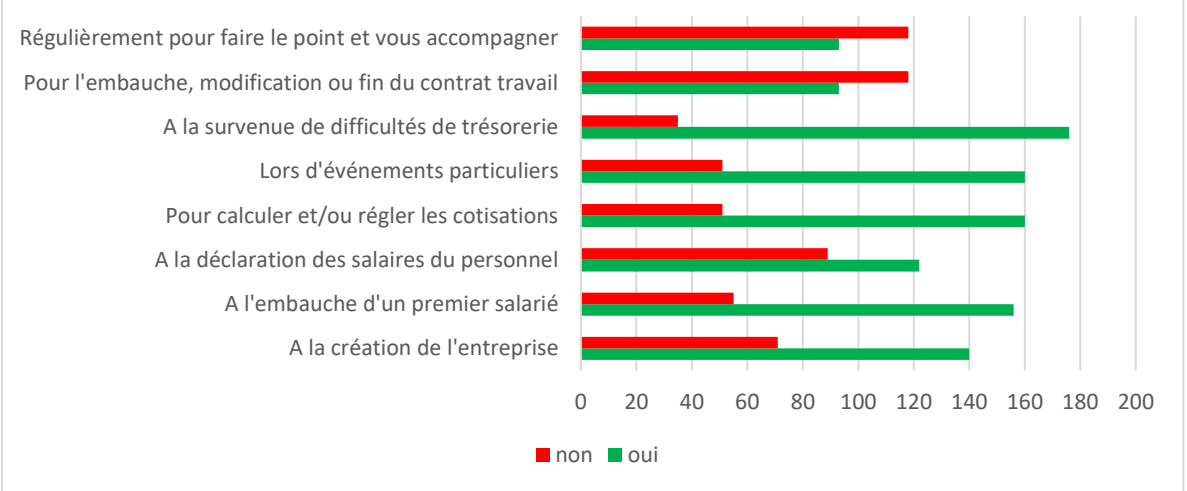


Les jeunes entreprises et le TESE :



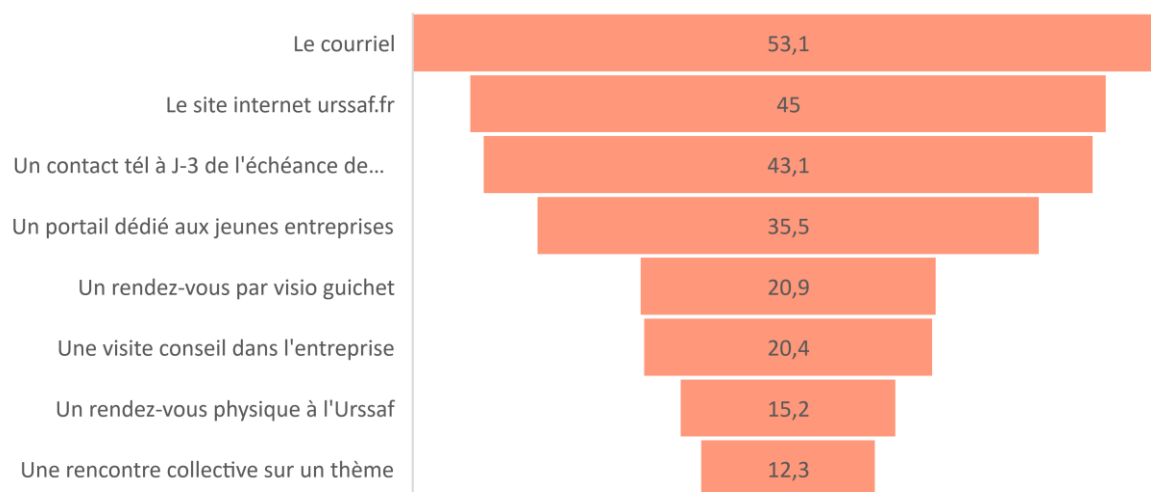
L'accompagnement souhaité :

les jeunes entreprises souhaitent être accompagnées :

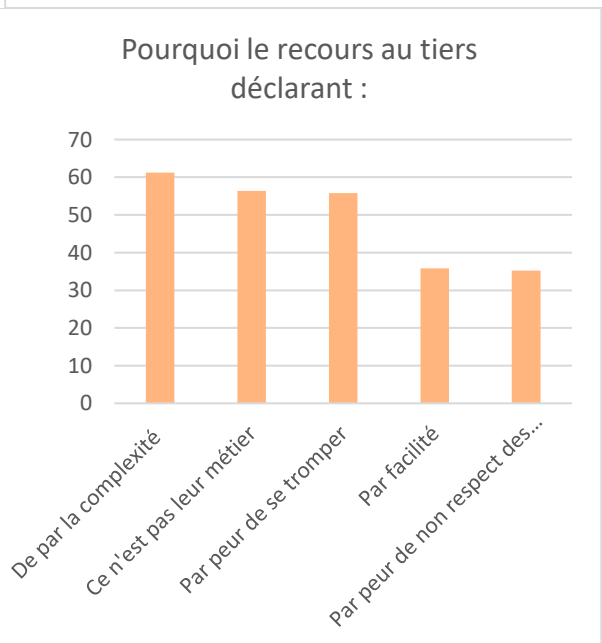
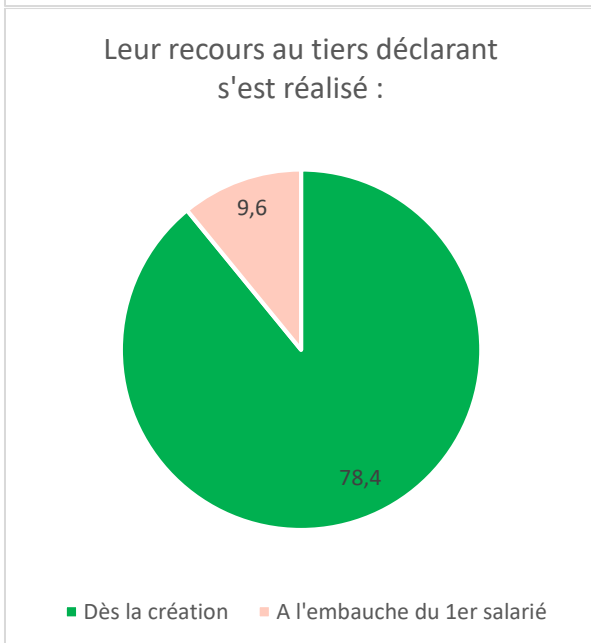
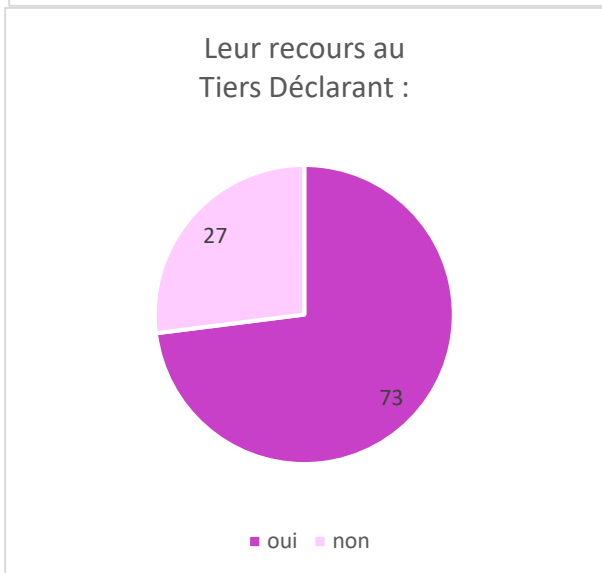
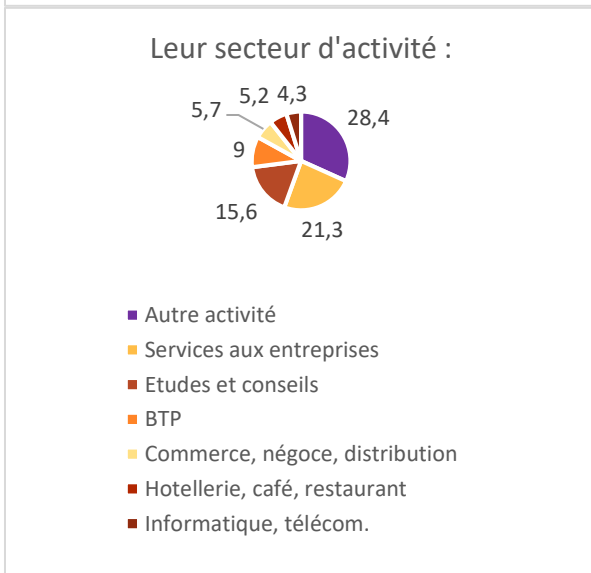
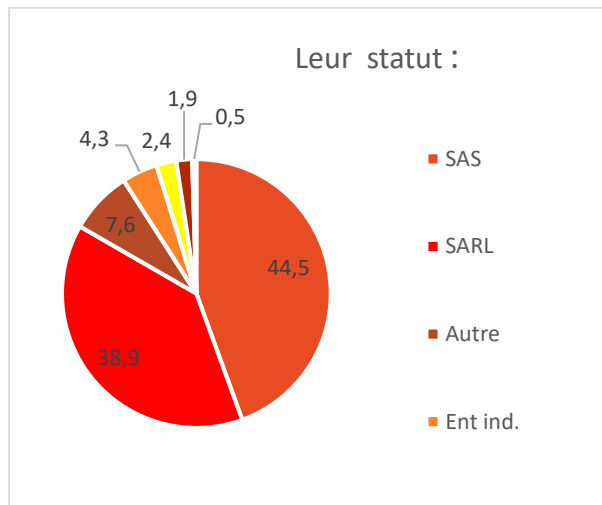
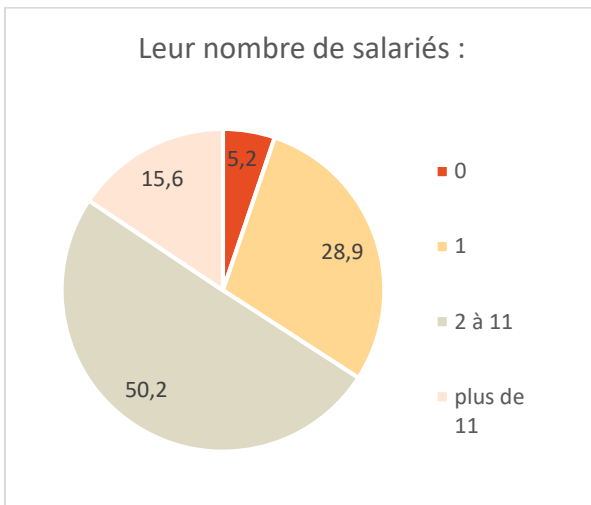


les jeunes entreprises souhaitent un accompagnement personnalisé via

:



Les jeunes entreprises interrogées :





Hakim SMAILI

Direction Entrepreneuriat,
Commerce et Proximité
Pôle Entrepreneuriat

CCI de Lyon Métropole
Saint-Etienne Roanne
Place de la Bourse
69289 Lyon cedex 02

Tél : 04 72 40 58 58

ccientreprenup@lyon-
metropole.cci.fr
www.lyon.cci.fr

INVITATION

« Invitation aux rencontres Entreprises-URSSAF »

Comment sécuriser votre relation avec l'URSSAF et éviter les contentieux ?

La CCI organise un Atelier pour les employeurs, 2h pour appréhender les recours possibles auprès de l'URSSAF (délai de paiement, recouvrement amiable, médiation...) et échanger sur ses relations avec l'URSSAF.

Cet Atelier vous donnera des clés pour construire une relation de confiance avec l'URSSAF.

L'Atelier sera animé par

RENDEZ-VOUS

le Vendredi 22 septembre de 9h à 11h00
à la CCI DE LYON - Place de la Bourse 69002 Lyon

Merci de confirmer votre présence par mail (places limitées)
à : h.smaili@lyon-metropole.cci.fr

Je vous prie de recevoir mes salutations les plus cordiales.

Hakim SMAILI
Conseil Entreprise

A red handwritten signature of Hakim SMAILI, consisting of a stylized, elongated loop followed by a horizontal line.

▼ Annexe 4 : Compte rendu des échanges du focus groupe

Rappel de l'objet de la mission

Réaliser un focus groupe de jeunes entreprises afin de mieux appréhender leurs besoins et attentes en termes de services et d'accompagnement par l'Urssaf.

Méthodologie

Avec l'appui de l'Urssaf Rhône-Alpes et la Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCI) de Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne, un focus-groupe a été organisé dans les locaux de la CCI le 22 septembre 2017 de 09h00 à 12h00. Les trois entreprises présentes avaient le profil suivant :

- ▼ Entreprise d'aide à la personne sans recours à un cabinet comptable (1)
- ▼ Entreprise pour la recherche de soins pour les chevaux avec recours à un cabinet comptable (2)
- ▼ Entreprise de produits médicaux avec recours à un cabinet comptable (3)

Préalablement au recueil des besoins et des attentes de ces jeunes entreprises, une présentation de l'Urssaf sur le thème « Comment sécuriser votre relation avec l'Urssaf et éviter les contentieux ? » a été réalisée.

Restitution et analyse des éléments recueillis

Le recours à un tiers déclarant : pourquoi et à partir de quel moment

Le recours à un tiers déclarant s'impose dès la création pour plusieurs raisons : ce n'est pas leur métier, c'est compliqué, la législation évolue tout le temps et cela impliquerait de recevoir beaucoup d'informations pour être à jour sur la législation sociale.

- 1 : Depuis la création, car « on peut considérer que c'est eux qui ont la connaissance là-dessus. » Rire. « Moi je pensais naïvement que l'expert-comptable c'était quelqu'un qui avait une droiture et une honnêteté. En fait non, je me suis planté la première fois. » « Je vous admire de faire cela. » (à l'entreprise 3 sans EC)

- 2 : Depuis la création. « On l'a fait pour se concentrer sur le business. » « C'est une fausse bonne idée de le faire soi-même. »

- 3 : Je n'ai pas d'expert-comptable, j'ai une formation en gestion d'entreprise. « Il faut surtout le bon logiciel, et une fois qu'il est paramétré, c'est extrêmement simple. »

- 1 : « Ce qui est compliqué sur le social, c'est que les lois changent vite et on n'est pas alerté en tant que chef d'entreprise. »

- 2 : « Je vous conseille de voir si vous avez une fédération/un syndicat, qui vous fournit toute l'actualité, je ne fais pas les démarches, je reçois l'information. »

La connaissance du dispositif TESE

Aucun des trois jeunes créateurs ne connaît ce dispositif, mais ils sont intéressés après avoir eu connaissance des grandes lignes.

Les difficultés liées au recrutement

En ce qui concerne les démarches administratives liées au recrutement, les jeunes entreprises ont eu des difficultés à savoir vers qui il fallait se renseigner. Elles ont pris des conseils auprès de l'expert-comptable, de la CCI ou d'autre partenaire en lien avec l'emploi.

Suivant le secteur d'activité, le recrutement se fait à la création (entreprise de service à la personne) ou plus tardivement.

- 3 : « J'ai recruté à la création et j'ai 15 salariés aujourd'hui. Pour le recrutement : je n'ai pas rencontré de difficulté administrative grâce à ma formation. »

- 1 : « J'ai recruté 6 mois plus tard, j'ai 2 collaborateurs. J'ai été accompagné par la CCI car il était difficile de savoir ce qu'on pouvait faire ou non. J'ai eu une mauvaise expérience avec mon premier expert-comptable. Il faut réussir à comprendre quelles sont les interactions. »
- 3 : « Je conseille d'aller voir la maison de l'emploi, et en plus le dispositif est gratuit. »
- 2 : « J'ai 15 salariés actuellement, j'ai repris une ancienne entreprise. »

Les mots pour qualifier l'Urssaf

- 1 : « C'est une grosse machine. » « Quand on voit le courrier de l'Urssaf arriver, on se demande ce qui va nous arriver. Il y a deux organismes dont on craint les courriers : les impôts et l'Urssaf. »
- 2 et 3 : « L'Urssaf est une entreprise de collecte. »

Les relations avec l'Urssaf

Concernant l'accueil téléphonique, une précision sur le niveau 1 et le niveau 2 est donnée par les personnes de l'Urssaf. L'accueil de niveau 1 est de qualité mais c'est à partir du moment où la question relève du niveau 2 que cela se complique en termes de délai, de fiabilité de la réponse. Une question complexe occasionne de la répétition d'appels, mal vécue par les chefs d'entreprise.

Les créateurs revendiquent le côté « non préventeur » de l'Urssaf. Le fait de prévenir l'Urssaf qu'ils vont avoir une difficulté de paiement ne permet pas d'éviter la notification de majorations de retard. Ils sont mis devant le fait accompli. Il n'y a pas moyen de négocier.

Les jeunes entreprises font remarquer les dysfonctionnements rencontrés avec le passage à la DSN : les prélèvements n'ont pas été réalisés et des majorations ont ensuite été effectuées. De plus, une entreprise a momentanément perdu le bénéfice du CICE du fait qu'elle n'était plus à jour, lui entraînant une perte de temps et des problèmes de trésorerie. Pour une autre relevant de deux Urssaf différentes, l'entrepreneur a remarqué des différences au niveau des politiques.

De plus, les chefs d'entreprise revendiquent le fait d'avoir un interlocuteur privilégié qui gérerait leur dossier et qu'ils pourraient joindre directement sans passer par une plateforme téléphonique.

- 2 : « L'accueil de premier niveau est satisfaisant mais c'est impossible d'avoir accès au niveau 2. »

- 3 : « Je n'ai pas rencontré de difficulté de prélèvement mais pour moi, il n'y a pas de notion de partenaire. Quand j'appelle, je ne peux pas prévenir qu'il va y avoir des difficultés. »

- 3 : « C'est très frustrant pour un chef d'entreprise de savoir qu'il faut attendre d'avoir les pénalités, alors qu'on a prévenu. De même sur le site, on ne peut pas aller à la demande d'impayé tant que la date n'est pas arrivée. Il n'y a pas de case autre. »

- CCI : « Je suggère d'avoir un référent. »

- 1 : « A chaque fois qu'une entreprise est créée, on pourrait avoir un message par mail ou courrier qui indique l'Urssaf de référence, le numéro de téléphone et l'adresse. »

Les moments de contact avec l'Urssaf

Les chefs d'entreprise qui ont recours à un tiers déclarant ont très peu de relations avec l'Urssaf car c'est l'expert-comptable qui gère la relation. De même, celles qui n'ont pas de difficultés n'ont pas eu à joindre l'Urssaf.

Par contre, l'Urssaf pourrait proposer ses conseils, organiser des rencontres.

- 1 : « C'est mon expert-comptable qui contacte l'Urssaf quand je rencontre une difficulté. Je n'ai pas eu de soucis l'année dernière mais je suggère la création d'un pôle conseil Urssaf, où on présenterait notre business plan et où on demanderait quelles sont les choses à prendre en compte. Cela pourrait se réaliser par téléphone aussi. »

- CCI : « Il pourrait y avoir un atelier commun avec la CCI par exemple. »

- 1 : « Les conseils pourraient être du même ordre que pour un avocat, qui vous dit que ce n'est pas le bon format. Il pourrait aussi y avoir un e-learning et des vidéos. »

- Urssaf : « La CCI vous accompagne-t-elle au niveau de la création d'entreprise ? »
- 1 : « Oui, mais c'est pour qu'on l'identifie vraiment comme un partenaire. »

Les attentes des jeunes entreprises vis-à-vis de l'Urssaf

L'Urssaf n'est pas perçue comme un accompagnateur qui apporte de l'information réglementaire en fonction de leur secteur d'activité, des simulations de charges sociales, des solutions, et qui est à l'écoute de leurs problématiques.

- 3 : « Une entreprise a toujours des difficultés de trésorerie à un moment donné. Pour ma part, 80% des cotisations sociales sont salariales, j'aimerais pouvoir échelonner l'ensemble. »
- 2 : « Il faudrait pouvoir informer les entreprises sur le fait que l'Urssaf n'est pas qu'un collecteur, mais qu'elle apporte aussi des solutions. »
- 1 : « L'Urssaf pourrait gérer la montée en compétence des chefs d'entreprises sur les questions de base, même s'ils ont recours à un expert-comptable. Je ne reçois jamais de newsletter de l'Urssaf. »
- 3 : « Je souhaiterais plus de personnalisation par branche d'activité. »
- 1 : « Moi également, je souhaiterais être informé sur l'actualité de mon secteur d'activité. »
- 2 : « Connaitre l'éventail des possibles, les interlocuteurs, ce qu'il est possible de demander. Je ne savais pas qu'on pouvait avoir des délais de paiement. Au départ, j'ai vraiment joué au con pour que mon interlocuteur m'en dise le plus possible, sinon on ne me l'aurait pas vraiment dit, considérant que je savais. »
- 1 : « Comme pour les impôts, j'aimerais pouvoir disposer d'un estimateur. »
- Urssaf : « Celui-ci existe. »
- 1 : « Certes, mais il faudrait pouvoir rentrer plus d'éléments, comme la branche d'activité. »
- 3 : « Est-il possible de payer les cotisations sociales mensuellement à la création de l'entreprise ? Avant la DSN ce n'était pas possible en tout cas, le paiement se faisait trimestriellement, ce qui est extrêmement difficile à gérer pour une jeune entreprise. »
- 1 : « Connaitre les dates des prélèvements des cotisations sociales serait appréciable. »

Le mode de contact le plus approprié pour entrer en relation avec l'Urssaf

Une visite dans l'entreprise serait appréciée à des moments clefs : à la création et après. Le site de l'Urssaf n'est pas connu des chefs d'entreprise.

- 1 et 3 : « Je ne connais pas l'offre de service visite conseil. »
- 3 : « Une visite conseil à la création de l'entreprise puis pendant le fonctionnement serait une bonne idée. »
- 1 : « Le site de l'Urssaf n'est pas connu. »

L'accompagnement à quel moment

Les jeunes entreprises souhaitent être accompagnées à plusieurs moments : création, embauche d'un premier salarié, événement particulier, difficultés financières.

- 1 : « Toutes les situations que vous avez citées sont des bons moments mais l'accompagnement une fois par an est inutile, il serait plutôt nécessaire en cas d'événement (changement réglementaire, développement de l'entreprise). »
- 3 : « J'aimerais un accompagnement lors d'événements et de difficultés. »
- 2 : « Pour moi, un accompagnement lors de l'embauche et des difficultés serait utile. »

Les services que pourrait proposer l'Urssaf

L'Urssaf pourrait proposer des services innovants aux jeunes entreprises, mais avant cela aux futurs créateurs : le visio-guichet, les réunions thématiques avec d'autres partenaires, les appels sortants pour alerter sur les échéances de paiement. Tous souhaitent une offre téléphonique dédiée, du visio-guichet, des réunions d'information proposées 3 fois par an.

- 3 : « Il faudrait viser les créateurs d'entreprise plutôt que les jeunes entreprises. »
- 3 : « Je souhaiterais recevoir un mail automatique pour me prévenir que les cotisations sociales sont à payer, plutôt qu'un contact téléphonique. »

Les idées de parcours jeunes entreprises / créateurs d'entreprise

Proposer des parcours aux jeunes entreprises : oui mais plutôt en amont aux futurs créateurs d'entreprise pour les aiguiller sur toutes les démarches administratives à faire.

Des parcours par secteur d'activité ? Des parcours pour changer l'image de l'Urssaf ?

- 1 : « Je ne sais pas. »

- 3 : « Un parcours par secteur d'activité et en fonction de la taille de l'entreprise sont des critères indissociables, mais mieux vaut par secteur d'activité, car les conventions collectives sont très différentes. Pour gérer deux sociétés avec deux conventions collectives par exemple. »

- CCI : « Un parcours pour changer l'image de l'Urssaf, pour qu'elle ne soit pas qu'un organisme collecteur. »

- 3 : « Déplacer les entreprises pour avoir tous les acteurs et disposer d'une ligne dédiée pour avoir des réponses sur tous les organismes, ce serait hyper intéressant. »

- 1 : « Disposer d'une carte avec l'ensemble des acteurs, qui nous explique les liens, car je suis souvent perdu et je n'ai pas le temps de tout analyser. On manque un peu de vision large à ce niveau-là. »

- 3 : « J'ai rencontré une difficulté à l'ouverture de ma deuxième société pour l'affiliation à la caisse de prévoyance. J'ai eu la chance d'avoir été alertée par la caisse de prévoyance de ma première société, mais comment fait le créateur ? comment fait-il pour avoir cette information ? »

- 2 : « Je suggère un parcours à la création et lors de difficultés, un parcours par phase. »

- 3 : « Pour la jeune entreprise, les démarches ont été réalisées, la difficulté est de savoir comment faire les démarches avant la création. »

- 1 : « Au stade de la création, tant que le SIRET n'est pas déposé, on ne paye rien. C'est ensuite que les charges tombent. »

Définition de la jeune entreprise

- 1 : « Une entreprise reste jeune jusqu'à ses trois ans d'activité, c'est le moment où on voit si on arrive à mener notre business plan où l'on veut. Avec deux années de recul, on a une vision plus réelle. On reste une jeune entreprise longtemps. »

- CCI : « Il y a un cap jusqu'aux trois ans, mais l'entreprise reste jeune jusqu'à cinq ans. »

- 2 : « Une jeune entreprise est une entreprise qui n'a pas acquis la maturité dans ses pratiques et qui les remet continuellement en cause. Ensuite, on a tendance à rentrer dans une sorte de ronronnement. »

- 3 : « La définition de la jeune entreprise est plus dans la réflexion stratégique de trésorerie, le cap suivant étant le développement de l'entreprise. »

- 1 : « Une jeune entreprise connaît une forte croissance sur les trois premières années, avec des problèmes de gestion des stocks. Les banquiers connaissent bien nos problématiques. »

Eléments de conclusion et préconisations

Le succès de ce focus groupe est mitigé, puisque sur 12 entreprises inscrites, 4 seulement ont prévenu de leur absence et finalement le jour de l'intervention, seulement trois entreprises étaient présentes.

Pour autant, malgré le faible nombre d'entreprises présentes, les échanges ont été très riches et interactifs. En effet, d'une part, les entreprises se sont senties très en confiance du fait de leur relation privilégiée avec l'intervenant de la CCI. D'autre part, le fait d'avoir démarré le focus groupe par une thématique Urssaf qui pouvait les concerner a permis d'engager le dialogue facilement.

Les échanges ont donc permis de recenser un bon nombre de besoins et d'attentes des jeunes entreprises avec un élément fort à retenir : celui de proposer des parcours à des moments particuliers, et même en amont de la création de l'entreprise.

▼ Annexe 5 : Compte-rendu des entretiens menés avec deux cabinets d'experts-comptables

Cabinet RSM LYON : 20 salariés dont 4 juristes et 15 gestionnaires de paie

Cabinet AHA Expertises et Conseils LE COTEAU : 15 salariés

La satisfaction globale de l'Urssaf :

Les experts-comptables sont plutôt satisfaits, mais cela dépend des circonstances : lorsque les cas sont simples à résoudre, l'Urssaf répond rapidement mais dès que le dossier rentre dans un cas particulier, les délais sont plus longs.

La majorité des clients du Cabinet RSM sont des jeunes entreprises (entre 2 et 3 salariés).

En volume, le cabinet traite 500 paies par mois, chaque gestionnaire de paie traite entre 50 et 100 dossiers.

Les juristes qui font du contrôle réalisent 1 ou 2 contrôles par semaine.

Le personnel des cabinets comptables a de bonnes relations avec les contrôleurs et inspecteurs lors des contrôles.

Les relations avec l'Urssaf :

L'Urssaf est perçue comme un organisme de recouvrement et de contrôle, et pas comme un organisme de conseil, car il n'est pas du tout dans une démarche de prévention des risques.

Les moyens d'information sur les obligations sociales :

- ▼ Le site Urssaf.fr est assez clair et à jour, mais la difficulté réside dans la récupération de l'historique de la législation lorsque l'on cherche une information ancienne.
- ▼ D'autres sites internet donnent des informations sur les obligations sociales.
- ▼ Le téléphone : les contacts avec les gestionnaires conseils sont difficiles, il y a une volonté d'avoir un contact unique car il faut rappeler l'objet de la demande lorsque l'on appelle plusieurs fois pour la même demande. De plus, la réponse n'est pas la même suivant le conseiller (problème de fiabilité de la réponse).
- ▼ Le courriel, qui est très utilisé.
- ▼ La presse et les journaux spécialisés.
- ▼ Le club social des experts-comptables pour l'information sur les obligations, dans lequel l'Urssaf peut intervenir.
- ▼ Un séminaire social l'année dernière avec des contrôleurs (mais présentation des pièces à fournir lors du contrôle, plutôt qu'une information sur comment se prémunir des contrôles).

Les moyens pour une relation personnalisée avec l'Urssaf :

- ▼ Un site internet dédié avec des informations à jour des données pertinentes.
- ▼ Une adresse mail personnalisée/dédiée pour éviter la réitération des appels.
- ▼ Des délais de réponse rapides.
- ▼ Des réponses fiables qui ne diffèrent pas d'un conseiller à l'autre pour la même demande.
- ▼ Des boîtes mails non limitées en volume, car il n'y a actuellement pas d'alerte lorsqu'elles sont pleines, et la personne qui a envoyé le mail ne sait pas si son mail a bien été réceptionné.
- ▼ Un interlocuteur téléphonique qui connaît le dossier.
- ▼ Un forum de questions sur internet portant sur des questions spécifiques, car les rubriques guidant les questions sur le site actuel ne correspondent qu'à des cas simples.
- ▼ Une réunion collective thématique, qui serait organisée au moins une fois par an.
- ▼ Une journée dédiée avec plusieurs dossiers sur la même thématique (déjà le cas avec les caisses complémentaires et de prévoyance).
- ▼ La copie des courriers adressés aux entreprises.

- ▼ Des réunions collectives entre experts-comptables sur une thématique : mais plutôt à organiser avec les associations d'expert-comptable, dont le rôle est de relayer les informations aux cabinets comptables (ces réunions existent avec les impôts).

Ce que l'Urssaf ne réalise pas forcément :

- ▼ Des réponses rapides sous 48 heures : plutôt sous 5 jours actuellement, alors qu'idéalement il faudrait 48h pendant les périodes de paie.
- ▼ Des réponses fiables : elles peuvent différer d'un interlocuteur à l'autre. De plus, une réponse orale n'est pas considérée comme fiable car non écrite et sujette à interprétation : le cabinet n'engage aucune démarche sans réponse écrite et la réponse écrite est souvent trop tardive, ce qui renvoie une mauvaise image de l'Urssaf.
- ▼ Des alertes au bon moment : les experts-comptables veulent être reconnus en tant que tiers déclarants, et être alertés en même temps que le client car celui-ci peut oublier de transmettre au cabinet comptable des courriers qu'il reçoit de l'Urssaf.
- ▼ D'une Urssaf à l'autre, celle-ci ne prend pas en compte les difficultés des entreprises et n'apporte pas des solutions adaptées.
- ▼ Des courriers simples et faciles à comprendre par leurs clients.

Globalement, on relève une méconnaissance de l'organisation interne des Urssaf, ce qui amène les cabinets rencontrés à faire des supputations hasardeuses sur leur fonctionnement.

Ce que les jeunes entreprises attendent de l'Urssaf :

Les jeunes entreprises font appel à l'expert-comptable dès la création, et même en amont pour les raisons suivantes :

- ▼ Peur de se tromper
- ▼ Peur de ne pas respecter les délais
- ▼ Méconnaissance
- ▼ Complexité de la législation
- ▼ Facilité
- ▼ Manque de temps
- ▼ Manque d'intérêt
- ▼ Pas de valeur ajoutée pour l'entreprise
- ▼ Trop d'organismes à contacter ou de démarches à effectuer

Les chefs d'entreprise ont besoin d'un interlocuteur unique qui s'occupe de toutes les obligations de la sphère sociale et fiscale.

Le cabinet comptable propose de nombreux services : la comptabilité, la fiscalité, le social et la paie, l'assistance à la création et reprise, l'assistance juridique, l'audit.

Les petites entreprises délèguent tout aux experts-comptables, pour les plus grosses uniquement la paie car cela coûte des ETP (beaucoup d'actualisation de la réglementation nécessaire alors que la comptabilité reste une activité simple).

Les services qui pourraient être proposés aux jeunes entreprises :

- ▼ Un dialogue personnalisé et ciblé en fonction de la taille, du secteur d'activité, du type d'embauche (CDI, CDD). En effet, la problématique des seuils fait hésiter les entreprises à embaucher plus :
 - Au-delà de 11 salariés : les cotisations augmentent fortement, et se rajoutent le forfait social et le versement transport
 - Au-delà de 20 salariés : se rajoute le FNAL
 - Au-delà de 50 salariés : gestion du personnel et participation obligatoires
- ▼ Un espace internet dédié pour les chefs d'entreprise nouvellement installés
- ▼ Des parcours spécifiques en fonction de la convention collective
- ▼ Une politique de prévention, une communication préventive
- ▼ Un travail de collaboration avec des partenaires

Conclusion : 5 attentes fortes des experts comptables :

- ▼ Une relation personnalisée (un interlocuteur unique et une boîte mail dédiée)
- ▼ Une relation de proximité : des rencontres ponctuelles sous plusieurs formes
- ▼ Un espace internet dédié
- ▼ Une réactivité dans les réponses apportées (48h maximum)
- ▼ Une fiabilité dans les réponses apportées (sécurisation juridique et harmonisation entre les Urssaf)

Annexe 6 : Synthèse des réponses au questionnaire adressé au réseau des Urssaf

Q1 : Identifiez votre Urssaf

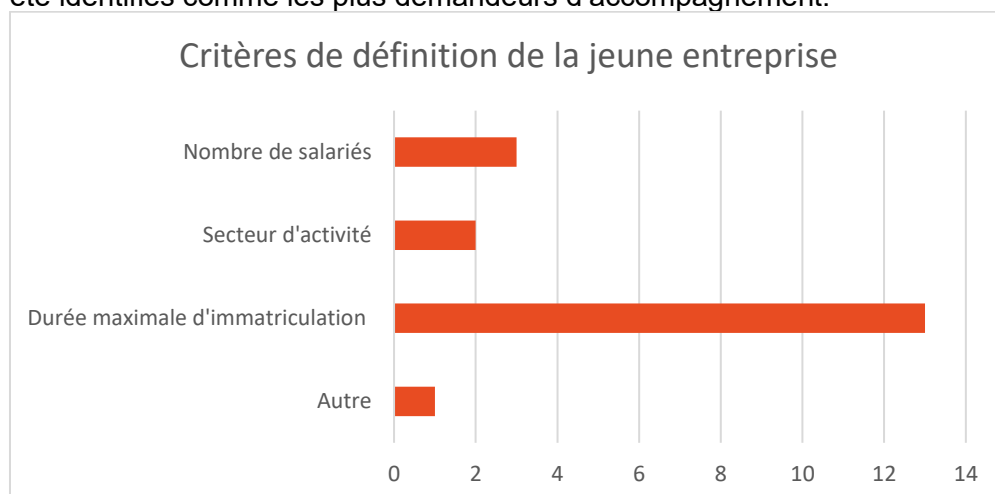
13 Urssaf et une CGSS ont répondu à notre questionnaire, sur 22 Urssaf et 4 CGSS sollicitées.

Q2 : Est-ce qu'une offre de service attentionnée en direction des jeunes entreprises est un sujet qui vous préoccupe ?

L'ensemble des organismes répondent favorablement à cette question, et sont intéressés par cette thématique.

Q3 : Qu'est-ce qu'une jeune entreprise pour vous ? Quels sont vos critères d'appréciation ?

La grande majorité des Urssaf considèrent que le critère principal d'identification de la jeune entreprise est la durée maximale d'immatriculation, qui peut varier de 18 mois à 3 ans selon les organismes. En effet, c'est sur les premiers exercices que l'on peut voir si le comportement déclaratif de l'entreprise est conforme à la législation sans avoir un impact majeur sur la capacité à recouvrer. Le secteur d'activité et le nombre de salariés peuvent à la marge être retenus, avec pour le deuxième critère l'embauche du premier salarié (et jusqu'à 9 salariés). Il est à noter qu'une Urssaf privilégie un critère de définition alternatif, à savoir les micro entrepreneurs et les travailleurs indépendants, dès leur premier mois d'activité, car ceux-ci ont été identifiés comme les plus demandeurs d'accompagnement.



Q4 : Avez-vous identifié des attentes émanant des jeunes entreprises ?

Plusieurs éléments sont récurrents :

- Un besoin de sécurisation juridique : statut de l'entreprise, modalités de calcul des cotisations, obligations déclaratives, périodicité et moyens de paiement...
- Un besoin d'accompagnement et de conseils dans les premières démarches, en amont du premier contrôle : formalités de création et d'immatriculation, estimation du coût de la première embauche, mesures de simplification, aides (ACCRE, TESE...) et exonérations possibles, procédure en cas de difficultés de trésorerie, besoin de réassurance sur les démarches déjà accomplies...
- Un besoin de service personnalisé : identification d'un contact dédié en Urssaf (téléphone ou mail d'un gestionnaire conseil dédié), car pour l'instant l'offre téléphonique apparaît trop complexe, il est difficile de s'orienter sur le site internet et les offres de rencontre telles que le rendez-vous restent méconnues
- De manière générale, un besoin de simplification des formalités, des démarches et des circuits de travail : cela passe par des contacts dématérialisés, une meilleure précision et qualité des réponses aux questions posées, de meilleurs délais de réponse...

De manière générale, les jeunes entreprises comprennent pour la plupart la nécessité du paiement de cotisations pour financer la protection sociale, elles attendent que les Urssaf soient des facilitateurs de formalités.

Q5 : Avez-vous expérimenté ou mis en place une offre de service attentionnée en direction des jeunes entreprises ?

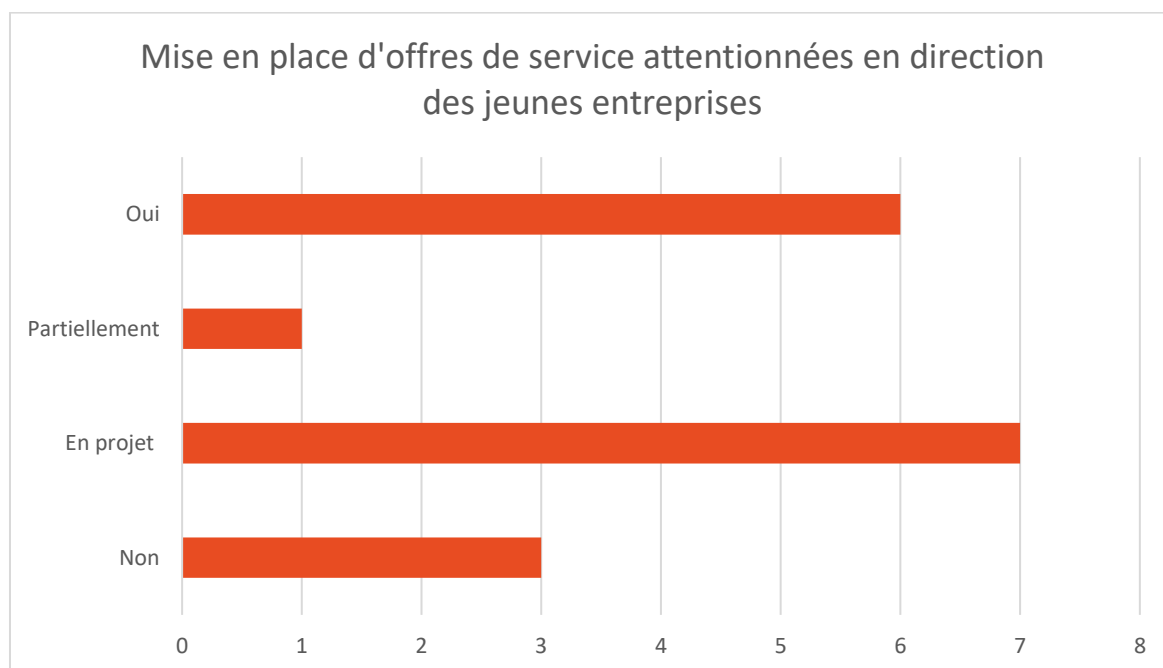
La majorité des Urssaf répondantes ont soit mis en place une offre de service, soit sont en phase de réflexion.

Parmi les offres de service déjà mises en place ou en cours, quatre ne concernent que les indépendants et les professions libérales (réception sur rendez-vous lors de la création d'entreprise, réunion des entreprises nouvellement installées deux fois par an, accompagnement des travailleurs indépendants et micro entrepreneurs dès leur premier mois d'activité).

Concernant les offres relatives aux affiliés du régime général, il s'agit de la participation à des stages créateurs d'entreprises organisés par les chambres consulaires et des organismes professionnels, ou à une offre de rendez-vous systématique aux créateurs d'entreprise lors du dépôt de leur dossier au CFE (« rendez-vous créateur »).

Une expérimentation de conférences en ligne interactives avec les créateurs d'entreprises de type « webinaire » est également menée. Cette alternative aux réunions physiques dans les différents départements permet au créateur d'entreprise de visionner de chez lui la présentation des intervenants de l'Urssaf, en direct avec la possibilité d'intervenir ou en replay. Les projets d'offres de services, quand ils sont définis, concernent l'accompagnement des nouveaux immatriculés ou l'extension de démarches mises en place pour les indépendants aux TPE et PME (réunion des nouvelles entreprises installées deux fois par an).

Un projet plus détaillé repose sur la volonté d'associer les jeunes entreprises à la conception de nouvelles offres de service les concernant. En ayant recours aux méthodes de design thinking et avec la collaboration d'un consultant, il s'agirait de recueillir les attentes, besoins et idées de certaines catégories de cotisants (jeunes entreprises innovantes, experts-comptables...) et des collaborateurs de l'Urssaf, afin de coconstruire avec eux des offres de service plus pertinentes. Une deuxième étape permettrait, en collaboration avec des start-up et sous la forme d'un hackathon, de modéliser ces propositions de services, et de présenter ces prototypes à l'Acoss.



Q6 : Si non, pour quelles raisons ?

Les principales raisons avancées pour l'absence de mise en place d'offres de service destinées aux jeunes entreprises sont le choix d'autres priorités ou d'autres cibles (indépendants), dans un contexte de fin de COG, le manque de ressources ou la charge de travail nécessaire.

Q7 : Dans le cas où vous avez mis en place une offre de service attentionnée, depuis quand l'avez-vous mis en place, combien de demandes avez-vous traité ?

Les services attentionnés en direction des jeunes entreprises déjà en place sont récents et datent de moins de deux ans pour la plupart. Les projets en cours prévoient une mise en œuvre d'ici fin 2017 ou en 2018. Pour l'offre visant à proposer des rendez-vous systématiquement aux créateurs d'entreprise lors du dépôt de leur dossier au CFA, on compte une centaine de demandes par mois.

Q8 : Quelles étaient les raisons principales de la mise en place de cette offre de service ?

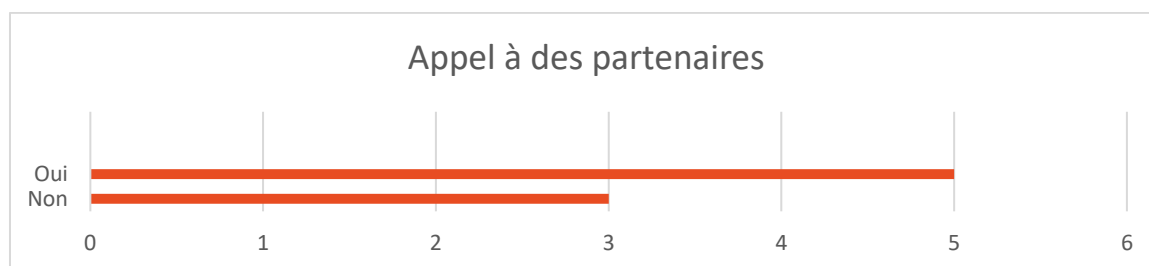
La principale raison avancée est le manque d'informations que ces entreprises ont fait valoir, ainsi que les sollicitations fortes des créateurs au moment du lancement de leur activité.

Par ailleurs, le taux de défaillance des jeunes entreprises étant important durant leurs premières années d'existence, il est nécessaire que l'Urssaf soit présente dès le départ pour les accompagner. Une attention particulière aux jeunes entreprises permet ainsi de consolider les bases de leur comportement déclaratif et de surveiller leur viabilité.

De manière générale, dans un contexte de complexification de la réglementation sociale, il a pu paraître opportun de renforcer la sécurisation juridique des entreprises en leur apportant l'information indispensable à la bonne application de la réglementation. Cette démarche pédagogique permet également d'expliquer le bien fondé des cotisations et de limiter les risques de non recouvrement, un cotisant bien informé de l'objet des cotisations en acceptant plus facilement le paiement. Cet accompagnement permet aussi de rendre le public réceptif à la promotion des autres offres de service de l'Urssaf.

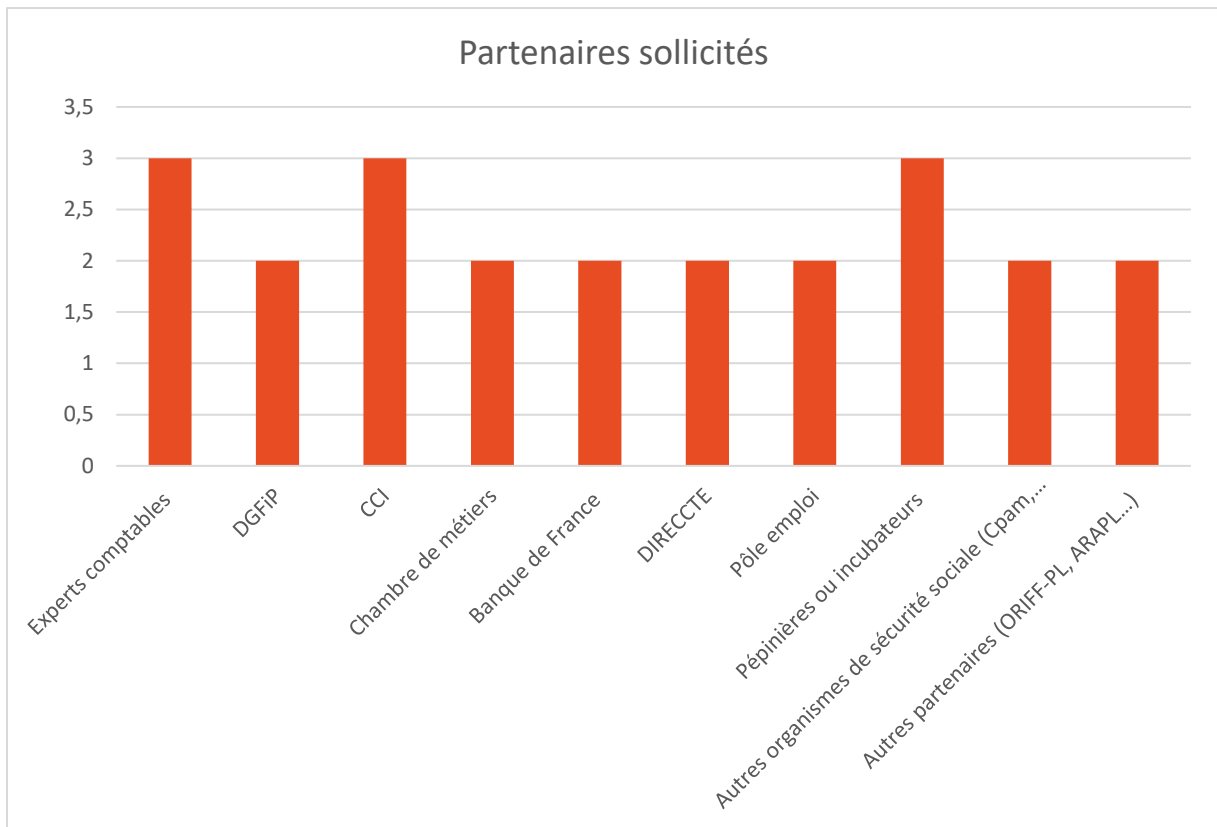
Enfin, l'offre de rendez-vous systématiques aux créateurs d'entreprises est issue d'une réflexion sur les cibles d'accueil prioritaires à recevoir en rendez-vous induite par la mise en place du 100% rendez-vous.

Q9 : Avez-vous fait appel ou mis à contribution des partenaires pour mettre en place cette offre de service ?



Si oui lesquels ?

Les partenaires privilégiés pour la mise en place d'offres de service en direction des jeunes entreprises sont les experts-comptables, les Chambres de commerce et d'industrie et les pépinières d'entreprises.



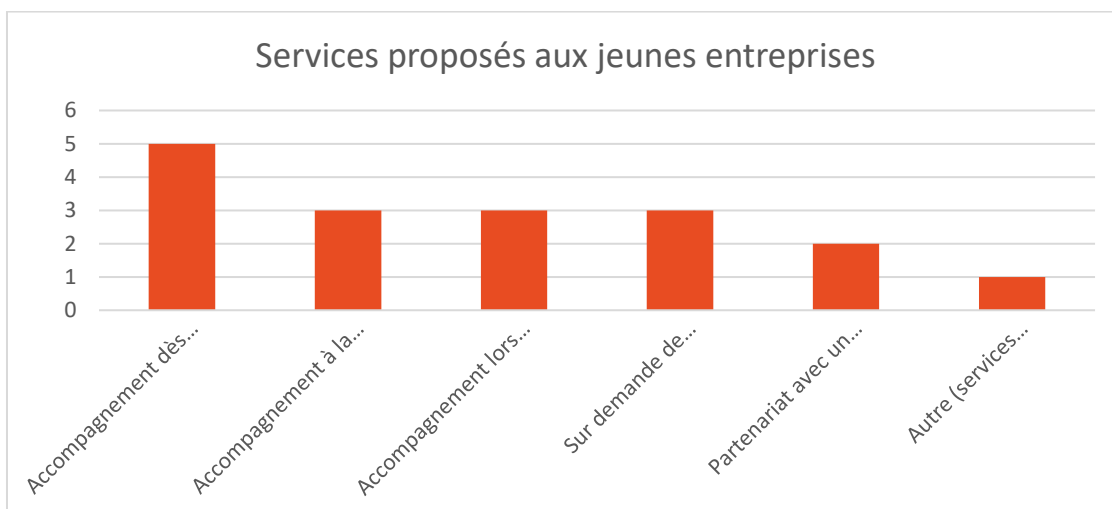
Q10 : Dans le cas où vous avez expérimenté ou mis en place une offre attentionnée, quelles jeunes entreprises avec vous ciblé ?

Le ciblage concerne le plus souvent les entreprises de moins d'un an d'existence, et jusqu'à 3 ans d'existence dans un cas.

Dans un autre cas d'offre de service en direction des TPE et PME, le ciblage par durée d'existence s'est adjoint d'un ciblage par secteur d'activité et par nombre de salariés (moins de 20).

Q11 : Quels services en particulier avez-vous proposé aux jeunes entreprises ciblées ?

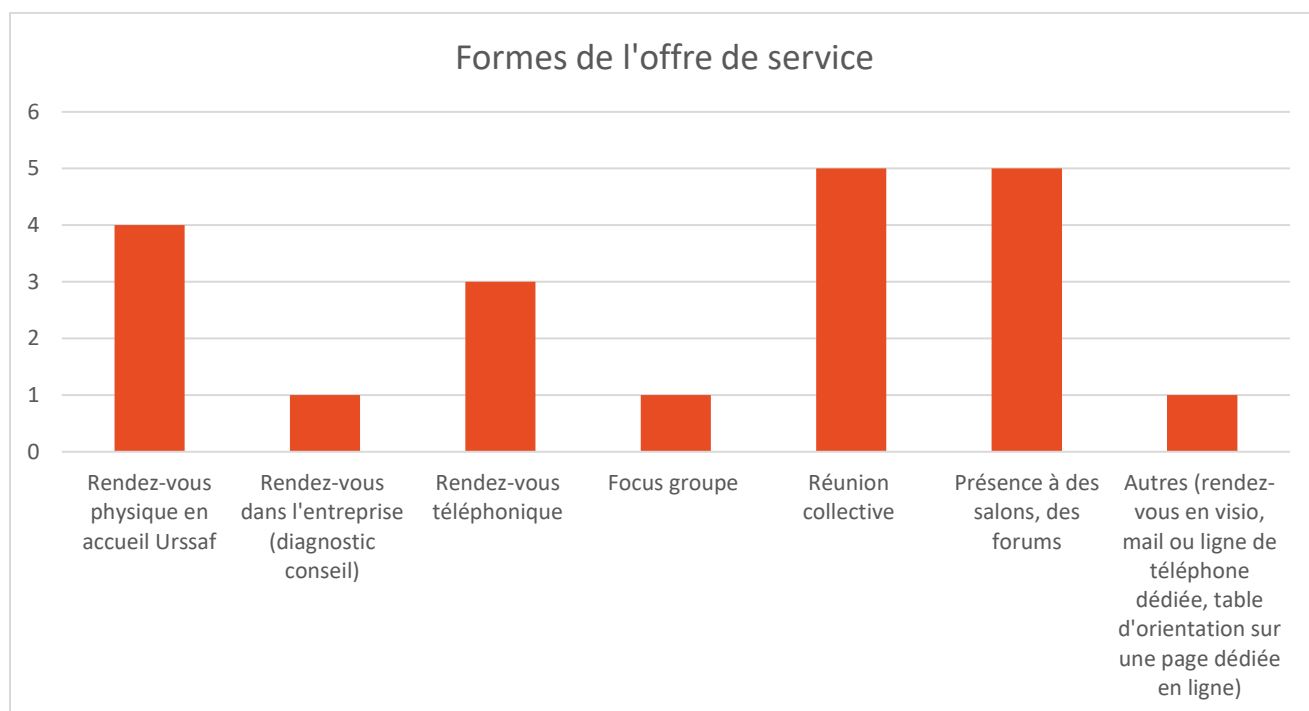
Les services proposés consistent principalement en un accompagnement dès la création du compte. Sont également proposés un accompagnement à la première embauche, lors d'un événement particulier ou sur demande de l'entreprise.



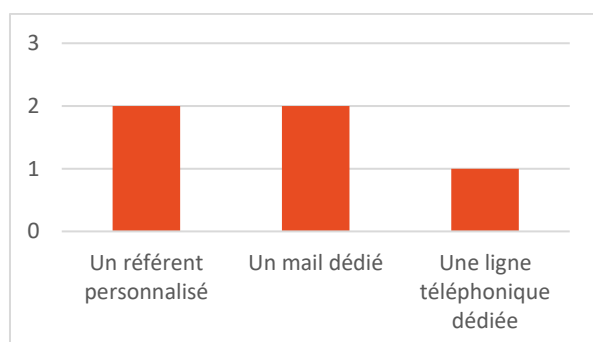
Q12 : Sous quelle(s) forme(s) se présente votre offre de service ?

Les principaux canaux de contact et d'information des jeunes entreprises sont les réunions collectives, les rendez-vous en accueil ou téléphonique et la présence de l'Urssaf à des salons ou forums. A l'inverse, les rendez-vous dans l'entreprise sous la forme de diagnostics conseils sont peu plébiscités, et les focus groupe sont peu employés du fait de la difficulté d'organisation.

A noter que l'Urssaf mettant en place un focus groupe fin 2017 ciblera les experts comptables, du fait d'un moindre recours des entreprises aux tiers déclarants par rapport à la moyenne nationale.



Q13 : A l'occasion de cette offre, avez-vous proposé :



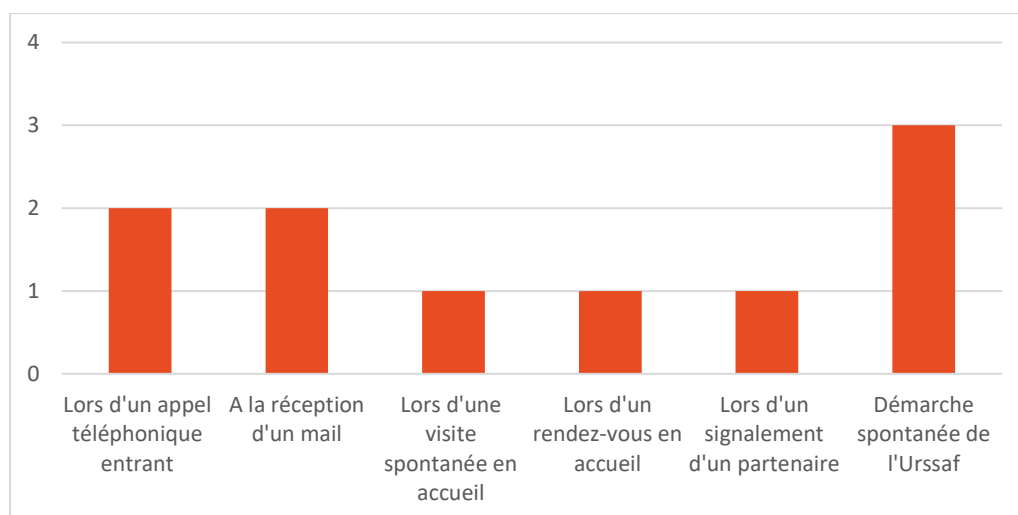
Le référent personnalisé fait le lien, pendant la phase d'installation par exemple, avec les services internes pour répondre aux questions particulières.

De manière générale, les ressources à disposition freinent la mise en place d'une relation personnalisée avec les cotisants, celle-ci étant trop chronophage. Ce type de service personnalisé est néanmoins en réflexion pour certains types de public (experts-comptables), et peut être proposé pour les grandes entreprises dans certaines Urssaf.

Q14 : A quels moments, à quelle occasion particulière proposez-vous cette offre de services ?

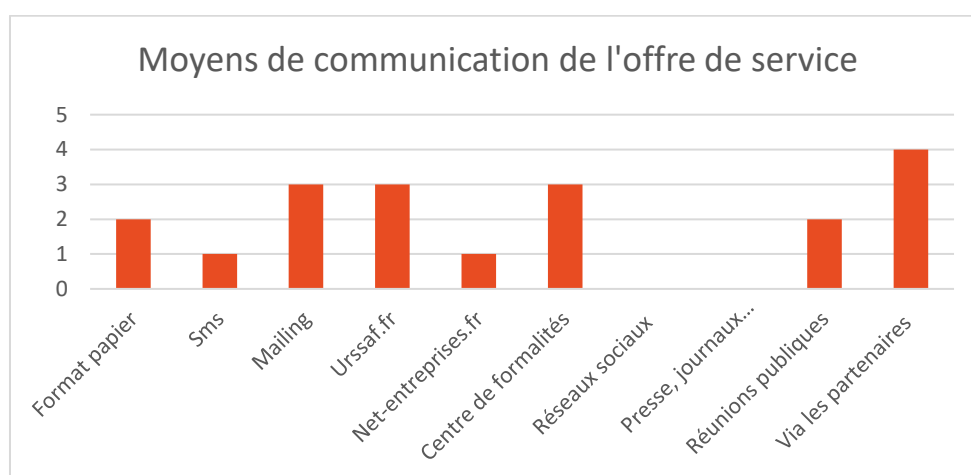
Les offres de service mises en place sont principalement proposées spontanément par l'Urssaf, et dans une moindre mesure lors d'un contact de l'entreprise (appel téléphonique, mail, rendez-vous en accueil...)

S'agissant des démarches spontanées de l'Urssaf, il peut s'agir de proposer l'offre de service aux entreprises en début d'activité, lors de toute première embauche ou via un mailing vers les publics ciblés.



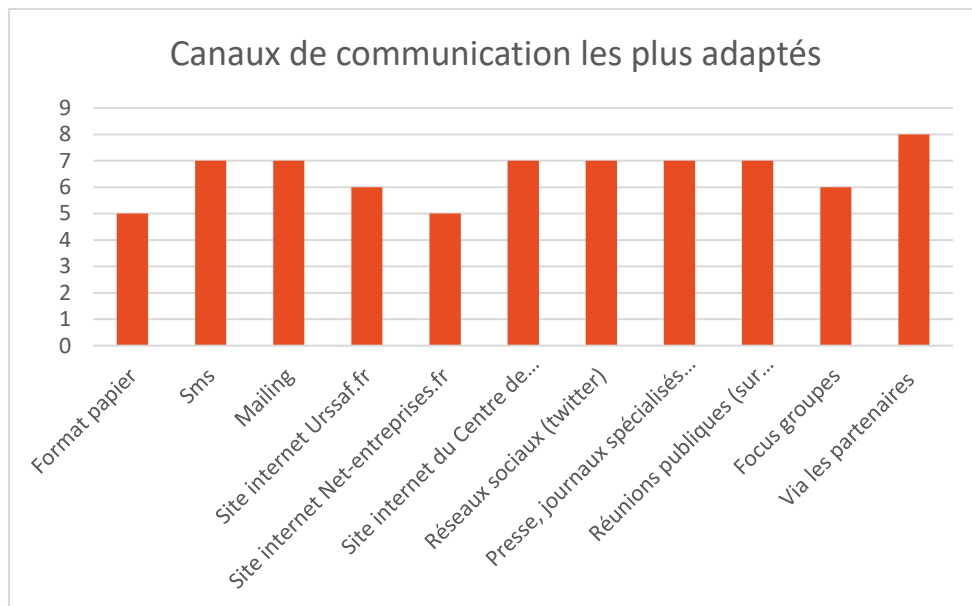
Q15 : Par quels moyens communiquez-vous sur cette offre de services ?

Les Urssaf communiquent sur leur offre de service grâce à leurs partenaires, par les centres de formalité ou à l'occasion de réunions publiques, et en interne via le site Urssaf.fr ou l'envoi de mails.



Q16 : Selon vous, quelle est (sont) la (les) forme(s) la (les) plus adaptée(s) ?

Sur une échelle de 1 à 10, évaluez la pertinence de chaque canal de communication ci-dessous :



Concernant les focus groupes, les notes sont tranchées vers le haut ou vers le bas car ils peuvent apparaître difficiles à mettre en œuvre et à inscrire dans la durée.

Parmi les autres propositions, on trouve un accueil coordonné avec les autres organismes de sécurité sociale, par exemple avec la Cnam pour l'installation des professionnels de santé.

Q17 : Avez-vous déjà identifié des améliorations à apporter à cette offre de service ?

Des axes d'améliorations ont pu être identifiés, comme par exemple, en complément de la proposition de rendez-vous aux créateurs d'entreprise lors du dépôt de leur dossier au CFE, la possibilité de proposer des rendez-vous individuels ou collectifs lors de la première embauche.

De même, et en complément des webinaires, des bornes multimédias pourraient être proposées pour offrir plus d'interactivité avec les cotisants, en partenariat avec les MSAP afin de couvrir tout le territoire d'une zone géographique donnée.

Q18 : Selon vous, cette offre de service pourrait-elle être généralisée ?

La plupart des Urssaf ayant mis en place des offres de service en direction des jeunes entreprises répondent favorablement.

▼ Annexe 7 : matrice de l'offre du chantier PEPS n°41 : jeunes entreprises

Thème	Offre
Modalités de contact avec l'Urssaf	Offre téléphonie dédiée Accueil sur rendez-vous par visio-guichet
Accompagnement législatif	Création d'une page internet dédiée avec table d'orientation en fonction des évènements de la vie de l'entreprise, intégrant une aide en ligne, des liens vers le site urssaf.fr ou ceux des partenaires Pilotage du partenariat sur l'accompagnement JE avec renfort de la présence de l'Urssaf dans les salons et réunions thématiques Promotion de la visite conseil par les inspecteurs
Parcours métier Création	Mailing de premier contact : 1 ^{ère} information sur l'offre JE, demande de confirmation des coordonnées mail et téléphone Entretien individuel (tous vecteurs) pour mieux connaître l'entreprise, lui présenter les offres ainsi que les étapes clés de sa relation avec l'Urssaf
Parcours métier exigibilité (accompagnement pré échéance sur les 6 premiers mois)	Campagne d'appels sortants à J-3 de l'échéance pour sécuriser le dispositif et répondre aux éventuelles difficultés rencontrées : <ul style="list-style-type: none"> - Rappel des dates d'exigibilité et accompagnement DSN, - Rappel des bonnes pratiques, - Éventuelle certification des éléments déclaratifs, - Information sur les nouveautés législatives, - Prévention du risque de non déclaration et/ou de non-paiement
Parcours métier exigibilité (accompagnement post échéance)	Campagne d'appels sortants sur la cible des TEL1 : <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de paiement : incitation à la mise en place de délais - Difficulté déclarative : positionnement d'un arrêt compte
Parcours métier RAF (recouvrement amiable et forcé)	Campagne d'appels sortants lors des points clés du processus RAF jusqu'à la contrainte

▼ Annexe 8 : résumé de la Mission déléguée 21 de l'Assurance maladie

En décembre 2016, la branche Maladie, par laquelle la Mission déléguée 21 avait été constituée, a rendu son rapport sur l'élaboration d'une stratégie nationale de service pour les employeurs.

La Mission déléguée 21 s'inscrit dans le cadre de l'axe 2 de la COG Maladie 2014-2017 et de l'ambition 2 du Projet d'Entreprise « Assurer un service performant et une relation de qualité pour nos publics ».

En préambule de son rapport final, la Mission déléguée 21 rapporte que les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur activité, expriment un besoin de relation simple, professionnelle et efficace avec les organismes d'Assurance Maladie et souhaitent un accompagnement, tant dans les domaines de la règlementation, de la prévention, que de la tarification ou de la réparation du risque professionnel, mais aussi en matière de déploiement des téléservices et des nouveaux services de l'Assurance Maladie.

Les objectifs de la Mission déléguée manifestaient la volonté de répondre à ces besoins par un bouquet de services adapté à la diversité du tissu entrepreneurial français, et répondaient à la nécessité de donner une image unifiée de l'Assurance Maladie (CPAM, Carsat, DRSM), en structurant une offre inter-organismes, articulée avec celle des institutions partenaires (CNAV, ACOSS, Pôle Emploi, DGFIP, GIP-MDS ...).

Pour émettre des propositions, la mission a souhaité recueillir les attentes des entreprises à l'égard de l'Assurance Maladie. Pour recueillir ces attentes, les membres de la Mission déléguée se sont appuyés à la fois sur des sources existantes (enquêtes nationales réalisées par la CNAMTS, études régionales réalisées par les CARSAT, études BVA), sur la réalisation d'une enquête qualitative spécifique dite « pré-enquête et sur la réalisation par BVA de 4 Focus Groupe qui ont fait émerger les besoins suivants :

- ▼ Une reconnaissance en tant que client à part entière ;
- ▼ Une prise en compte des tiers de confiance comme interlocuteurs privilégiés pour les TPE/PME ;
- ▼ Une priorité accordée à la digitalisation : un traitement des dossiers simple, réactif, traçable, et assorti d'un retour d'information systématisé et harmonisé ;
- ▼ De façon subsidiaire : une prise en charge téléphonique professionnelle, dédiée, en capacité de traiter, en une seule fois, les dossiers complexes ;
- ▼ Une offre d'accompagnement « humanisée », sur mesure, experte, pour les situations complexes et les litiges ;
- ▼ Une posture proactive de l'Assurance Maladie, aux principales étapes de la vie de l'entreprise et de ses salariés.

Concernant l'opportunité de parcours, les entreprises interrogées ont émis le souhait d'identifier sous forme de parcours attentionnés toutes les étapes particulières de la vie de l'entreprise, à savoir : la création, les changements importants (embauche, changement de positionnement commercial), les ruptures (maladie, maternité, retraite), la stagnation et la crise (dépôt de bilan notamment).

A ces parcours s'ajoutent les besoins suivants : réactivité, expertise, clarification des missions, connexions et lien entre les organismes, sécurisation des réponses, accompagnement dans la gestion des ressources humaines, propositions de formations, le tout s'appuyant sur une relation digitale complétée par le téléphone ou un autre canal, mais prise en charge par un expert, et avec l'obtention systématique d'un accusé réception. Des besoins devant être complétés par une organisation adaptée à mettre en place en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité et du taux de sinistralité.

RESUME

Nom de l'école : Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale – 56ème promotion

Nom et prénom des membres de l'équipe :

- ▼ Essinev BENOIT
- ▼ Audrey LAGODZKI
- ▼ Timothée LAPEZE
- ▼ Delphine MOUROT (cheffe de projet)
- ▼ Mathis OUALET

Titre du rapport : Vers un parcours attentionné des jeunes entreprises dans l'accomplissement de leurs obligations sociales

Directeur de la recherche-actions : Emmanuel DELLACHERIE- Directeur du recouvrement Paris Nord et Responsable de la mission nationale Grands Comptes Urssaf Ile de France

Mots Clés : Urssaf, jeune entreprise, parcours, accompagnement.

Résumé :

La branche du Recouvrement et l'Etat ont progressivement affirmé l'importance qu'ils attachent à la relation de service aux cotisants. Cette recherche action propose un parcours attentionné aux jeunes entreprises pour améliorer, simplifier et personnaliser leurs relations avec l'Urssaf.

Les attentes des jeunes entreprises ont été recueillies par différents moyens (questionnaires, entretiens téléphoniques, focus groupe). Pour avoir un état des lieux complet, des cabinets d'experts-comptables et l'ensemble des Urssaf ont été interrogées. Le recueil des besoins fait apparaître un manque d'information, voir une incompréhension des jeunes entreprises vis-à-vis de leurs obligations sociales et de l'offre de services de l'Urssaf.

Pour répondre à ces besoins, le parcours attentionné se décline en fonction de « moments de vie » de la jeune entreprise, avec une attention particulière pour les jeunes entreprises sans tiers déclarant :

- ▼ Lors de la première embauche et le paiement des premières obligations sociales, le dirigeant a besoin de connaître le montant des cotisations sociales et d'être informé de manière précise. Un message de bienvenue est envoyé proposant des services tel qu'un rendez-vous individuel au chef d'entreprise sans expert-comptable. Un portail dédié aux jeunes entreprises est créé. Des rappels individuels des délais de paiement et montant des cotisations à J-3 sont également prévus. Une amélioration de la visibilité et du fonctionnement du simulateur est réalisée.
- ▼ Lors de difficultés financières, un parcours de recouvrement adapté est mis en place pour privilégier le recouvrement amiable des créances.
- ▼ Les actions pour favoriser la bonne application de la réglementation vise à limiter les erreurs et les redressements. Il est proposé la création d'une newsletter spécialisée jeunes entreprises ainsi qu'une rubrique questions-réponses et des fiches pratiques thématiques sur le portail dédié. Des rendez-vous de sécurisation juridique sont mis en place.
- ▼ Le passage de seuils de salariés, notamment l'embauche du 11ème salarié concerne peu de jeunes entreprises mais il induit des changements pouvant remettre en cause l'équilibre financier de l'entreprise. Des modules de e-learning et des fiches pratiques sont mises en ligne. De même, des rendez-vous ciblés et des réunions partenariales sont proposées pour préparer au mieux ce changement.
- ▼ La sortie du dispositif s'effectue lorsque l'entreprise atteint 18 mois, sauf demande expresse de renouvellement pour 6 mois dans la limite de 36 mois.

Deux extensions sont proposées au parcours attentionné : l'information des créateurs d'entreprises en amont de la naissance de l'entreprise et la création d'une offre de services spécifique pour les experts-comptables.