



DES PROPOSITIONS POUR RELANCER L'ECONOMIE FRANÇAISE

Le choix de nouvelles pratiques de management au sein des TPE/PME

Préambule

"On considère le chef d'entreprise comme un homme à abattre, ou une vache à traire. Peu voient en lui le cheval qui tire le char." (Winston Churchill)

1. La situation

Les TPE/PME en quelques chiffres :

99,8% des entreprises françaises

6,2 millions de salariés (soit 50% des emplois dans le secteur privé)

36% du chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des entreprises françaises

Une production de valeur ajoutée de 492 milliards d'euros (soit 43% de la valeur ajoutée nationale).

Dans leur article manifeste de 2011 publié dans la célèbre Harvard Business Review, Porter et Kramer pointent du doigt la responsabilité des entreprises qui ne se sont pas adaptées aux critiques et à l'urgence de s'inscrire dans une approche globale de la création de valeur rendant compte de l'assouplissement nécessaire des frontières entre l'entreprise et la société¹.

En effet, au-delà de l'entreprise, c'est l'ensemble des chaînes de valeur qui doivent être repensées pour redéfinir les relations entre acteurs économiques, et notamment les relations entre grandes entreprises et TPE/PME. Les premières utilisent trop souvent les secondes comme des "amortisseurs de chocs" et perdent de

*"redéfinir les relations entre
grandes entreprises et TPE/PME"*

vue qu'elles constituent le socle de leur performance de long-terme. Une telle orientation constitue une étape importante de l'inscription des entreprises et de la société dans un mode de développement durable, tenant compte de l'ancrage territorial des organisations. Au niveau opérationnel, il invite à prendre en compte la diversité des attentes des parties prenantes dans la définition des objectifs et des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Les entreprises doivent ainsi gérer la complexité selon une approche systémique tout en recherchant une situation d'équilibre entre les différentes parties prenantes à la vie et aux actions menées au sein et autour de l'entreprise.

Et une telle transformation, au-delà des relations industrielles, touche au cœur même de l'entreprise, dans les relations qu'elle entretient avec ses collaborateurs. On assiste ainsi à une évolution de la relation des collaborateurs à leur travail.

¹ www.creativeinnovationglobal.com.au/wp-content/uploads/Shared-value-Harvard-business-review.pdf.

« L'état d'esprit des candidats a changé », explique Maxime Durant, directeur de Michael Page Luxembourg. « Ils ne cherchent plus un emploi pour le reste de leur vie. Parallèlement, la relation entre la direction et les employés a aussi évolué. Elle est devenue bien plus démocratique. Les employés veulent avoir une responsabilité totale sur le travail qu'ils accomplissent. »

Symétriquement, l'entreprise doit trouver une réponse pour donner du sens aux missions qu'elles proposent à des collaborateurs qui ne sont plus engagés par une entreprise mais qui s'engagent pour une entreprise². Ici encore, il ne s'agit plus de mettre en avant le contenu opérationnel d'un emploi mais bien de communiquer sur son sens et la valeur de l'emploi qui est désormais un vecteur de réalisation personnelle parmi d'autres³.

Le clivage historique entre d'un côté le "capitaliste" qui est propriétaire de son appareil de production et d'un autre côté le "travailleur" ou "travailleuse" qui loue son travail à un capitaliste est dépassé. Il est urgent d'imaginer et de valoriser d'autres formes de relations de travail permettant de donner du sens. Comme l'on a inventé le statut de manager au cours du 20ème siècle qui assure le lien entre le capitaliste et le travailleur, il faut inventer maintenant un statut englobant capitaliste et travailleur. Un tel statut devra raccrocher le travailleur à son appareil de production comme c'est le cas de l'association des collaborateurs au capital des entreprises qui est une première solution pour réconcilier le capital et le travail, de solutions telles que la location d'appareil de production comme le font certains professionnels de santé ou encore de l'intervention indépendante sur une partie de la chaîne de valeur comme les chauffeurs d'Uber.

Mais pour être pérennes, ces solutions devront s'intégrer dans un contrat social au sein duquel les personnes et leurs besoins personnels sont repositionnés au cœur des débats. Les négociations collectives portant sur des aménagements du travail "*favorables à la famille*" vont d'ailleurs dans le sens d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, voire d'une réconciliation de ces deux dimensions de la vie en société⁴.

Et la quête de sens, suppose également de renouer avec ce que l'on appelle traditionnellement le bon sens. Ce bon sens auquel les entrepreneurs ou les salariés font appel pour s'élever contre des règles parfois perçues comme déconnectées des réalités du quotidien, souligne les limites d'un management "*stupide*" des organisations où le recours à un management rationnel fait perdre de vue la force de l'intuition, du sens pratique et du sens commun, pour reprendre Bourdieu (1980). Les *bullshit jobs*, ces métiers qui n'ont pas d'utilité sont parmi les premiers visés.

² www.bcg.com/fr-fr/d/press/20jan2020-talents-what-they-expect-from-their-jobs-237879.

³ www.latribune.fr/economie/france/entre-mai-1968-et-aujourd-hui-7-mutations-du-monde-du-travail-779164.html.

⁴ www.eurofound.europa.eu/publications/report/2002/levolution-du-temps-de-travail-et-la-qualite-du-travail.

Mais c'est l'ensemble des processus organisationnels qui gagneront à être pensés à la lumière du bon sens et de l'étonnement.

Une telle approche a déjà été largement éprouvée dans les inspirations du *kaizen* bien qu'il ait pu conduire à des dérives dans les sociétés hiérarchiques, lorsqu'il s'agissait d'abandonner les logiques de grades pour des logiques d'intelligence collective et ainsi trouver des solutions ensemble. Il est en effet parfois difficile de repenser la place laissée à chacun en valorisant les qualités propres à chacun.

*"refonte du contrat social
au sein des PME/TPE"*

Et une telle refonte du contrat social repose avant tout au sein des PME/TPE sur la capacité des dirigeants à repenser la relation des entreprises à la société et à ses collaborateurs en abandonnant certains des schémas qui prévalaient jusque-là. Il est donc urgent de les accompagner dans des organisations qui

ne sont plus construites autour de leur statut de dirigeant (approche moderne) mais dans des réseaux d'acteurs qu'ils contribuent à animer (approche post-moderne).

2. Les propositions

Proposition 1

Modifier en profondeur la structure de financement des TPE/PME

A savoir augmenter les capitaux propres (capital et constitution de réserves, réduire l'endettement financier, améliorer les grands équilibres du bilan : FDR, BFDR, TIE) en drainant une partie de l'épargne française, des livrets de caisse d'épargne et de l'assurance-vie vers le capital des TPE/PME afin de développer un capitalisme actionnarial et non plus un capitalisme bancaire dominant qui induit un financement par la dette. Cela ne pourra fonctionner sans une solution simple de mise en œuvre (investissement dans le capital de sociétés pour 10 ans minimum) ouvrant droit par exemple à un crédit d'impôt tel que cela a existé par le passé.

Objectif : cultiver l'indépendance financière des entreprises en renforçant le montant des capitaux propres et en réduisant l'endettement financier (les entreprises remboursent le capital emprunté auprès des banques et rarement le capital aux actionnaires, les frais financiers doivent être payés et la distribution de dividendes contingente et non obligatoire).

Proposition 2

Inciter les entreprises à constituer une réserve de trésorerie égale à 6 mois de charges de fonctionnement (achats, charges externes, salaires, charges sociales)

Objectif : absorber et tenir durant les chocs économiques et systémiques. Les entreprises qui vont s'en sortir compte tenu de la crise actuelle sont celles qui ont une trésorerie hors-exploitation de plusieurs mois. La fourmi l'emporte toujours sur la cigale en termes de pérennité et d'indépendance. Pour y parvenir, il faut renouer avec un capital minimum à la création et donner 3 ans aux sociétés existantes pour porter leur trésorerie à 6 mois de charges de fonctionnement.

Proposition 3

Rendre obligatoire la conclusion d'un contrat d'intéressement entre l'employeur et les salariés

Objectif : il convient de « casser » la dualité capital/travail et développer une culture collective et un esprit d'équipe. Le capital et le travail sont complémentaires au service d'une création de valeur partagée. C'est la question des égoïsmes individuels qui doit être dépassée au service d'une culture collective, pérenne, durable et au service de l'intérêt social de l'entreprise.

Proposition 4

Renforcer et inciter les actions de formation continue des dirigeants au management des entreprises

Objectif : il convient de favoriser la montée en compétences et connaissances et d'améliorer les capacités de gestion des dirigeants. La culture de management des dirigeants des TPE/PME est notoirement insuffisante. Toutes les disciplines des sciences de gestion doivent être étudiées, approfondies et mises en application : analyse stratégique, gestion des ressources humaines, organisation, gestion des risques, politique commerciale, gestion financière, bases de la comptabilité, connaissances des outils de pilotage de la performance. Il faut un permis d'entreprendre obtenu à l'issue d'une formation à la gestion de 90 heures au lancement de la société et confirmée après 3 années de séminaires de 20 heures par an.

Proposition 5

Inciter les grands groupes à modifier les relations économiques et financières avec leurs sous-traitants TPE/PME

Objectif : il est absolument indispensable de créer des chaînes de valeur solides, pérennes et respectueuses du travail de tout un chacun et "casser" le fait que les TPE/PME servent de variables d'ajustement pour les grands groupes. De manière concrète, il faut systématiser un esprit de "marketing achat relationnel" et abandonner le "*marketing achat transactionnel*" de certains, et être intraitable sur les délais de règlement des fournisseurs. Il convient d'abandonner l'esprit "*loi de la jungle économique*" pour des approches économiques "civilisées". Pour cela, il faut créer une application dédiée à la coordination des fournisseurs et sous-traitants des grands groupes leur permettant de négocier collectivement. Il convient également de garantir aux fournisseurs un taux de valeur ajoutée égale au minimum à 70% de celui de leur donneur d'ordre.

Proposition 6

Rendre obligatoire la production d'un bilan annuel d'indicateurs mesurant la performance économique, humaine, sociale et sociétale de l'entreprise

Objectif : il sera utile de compléter les indicateurs figurant dans les états financiers par des indicateurs extra-financiers. Il faut donc construire un bilan extra-financier simplifié composé de 20 indicateurs clés. Une deuxième comptabilité est à construire tout en encourageant le développement d'applications permettant aux entreprises de produire ce rapport qui fera ensuite l'objet d'une validation.

Proposition 7

Supprimer l'exercice professionnel en entreprise individuelle qui implique un paiement sinusoïdal de l'impôt sur le revenu et des charges sociales des travailleurs indépendants et imposer le passage en sociétés de capitaux assujetties à l'impôt sur les sociétés de toutes les entreprises au 01/01/2021 sans coût fiscal.

Objectif : il convient de mesurer une action nationale pour transformer la quasi-totalité des entreprises individuelles (sauf les auto-entrepreneurs) en sociétés de capitaux : SARL, EURL, SAS, SASU, SEL.

Proposition 8

Supprimer la *flat tax* sur les dividendes perçus par les personnes physiques.

Objectif : inciter les personnes physiques à investir dans le capital des TPE/PME et restaurer une équité avec les holdings financières qui bénéficient du régime des sociétés-mères et filiales, prendre en compte le fait que les dividendes sont prélevés sur un bénéfice qui a déjà supporté l'impôt.

Proposition 9

Simplifier les obligations administratives des TPE/PME

Objectif : il serait générateur de temps et d'argent de simplifier les rubriques d'un bulletin de salaires en 4 lignes avec une base unique de charges sociales et un taux global, simplifier les bordereaux déclaratifs aux organismes sociaux, et de limiter de manière drastique le nombre de bordereaux administratifs remplis par les TPE/PME.

Proposition 10

Encourager la valorisation du capital humain des salariés dans les TPE/PME

Objectif : mesurer et encourager la satisfaction au travail, la motivation des salariés, la reconnaissance du travail effectué, l'implication organisationnelle. Un bilan "capital humain" pourrait être produit tous les ans avec 10 indicateurs normalisés.

Proposition 11

Créer un observatoire de la performance des TPE/PME, piloté par l'Ordre des Experts-Comptables

Objectif : mesurer l'évolution de la performance sociale, sociétale, organisationnelle et financière des TPE/PME.

Avertissement

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

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

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