REBATIR L'ÉCONOMIE AVEC DES SARS

L'enjeu du XXIe siècle

Philippe Tonolo

LIVRE 2

Ce livre s'adresse aux agissants avant-gardistes, à ceux qui nourrissent l'espoir que l'économie d'après ne soit pas la même que celle d'avant, à ceux en quête d'un avenir plus juste, solidaire et inclusif.

Cet ouvrage est le prolongement d'un essai intitulé Covid-19 Economie-0 Comment l'économie doit-elle muter pour renaître ? Celui-ci avait pour ambition de montrer qu'en refondant nos entreprises sous forme de SARS (Société à responsabilité sociale), nous pourrions créer autant d'emplois que de besoin, dans un cadre éthique et écologique, et bâtir une société moins inégalitaire sans endettement public outrancier.

L'objet est désormais de définir un plan d'action pour permettre et promouvoir la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'entreprise.

Il est ici question de faire de l'économie fiction de façon prospective, en montrant comment implanter des SARS à partir du tissu économique existant, puis organiser leur développement tout en mesurant les résultats obtenus.

J'y évoque des cas concrets : création, transformation ou reprise d'entreprise sous cette nouvelle forme, au sein d'un territoire pilote. Projetant les acteurs dans le fonctionnement de cette organisation innovante, je vous propose de découvrir les options inédites qui s'offrent à eux.

Philippe TONOLO, entrepreneur, dirigeant, fondateur du Cabinet d'expertise en évolution économique (C3e) et du Mouvement des chercheurs dirigeants et entrepreneurs séniors (MCDES), docteur en sciences économiques.

Mouvement des Chercheurs Dirigeants & Entrepreneurs Séniors
Rassembler ceux qui font l'économie avec ceux qui la pensent

www.mcdes.fr

C3e Cabinet d'Expertise en Évolution Économique

www.ceee.info

Du même auteur

COVID-19 ÉCONOMIE-0
Comment l'économie doit-elle muter pour renaître ?
(Livre 1)

Ces ouvrages existent en version papier et sont disponibles sur la plateforme TheBookEdition.com

© Philippe Tonolo juillet 2020
12 rue Emile Basly
62410 Hulluch
philippe.tonolo@orange.fr

ISBN : 978-2-9573730-3-1

Editions C3e
Cabinet d'expertise en évolution économique
12 rue Emile Basly
62410 Hulluch
http://www.ceee.info/

Couverture illustration : Raphaël Tellier
Dessins et illustrations : © Philippe Tonolo

Tous droits réservés – Philippe Tonolo - Hulluch - 2020

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droit ou ayant cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

REBATIR L'ECONOMIE AVEC DES SARS

L'enjeu du XXIe siècle

(Livre 2)

« *On ne change jamais les choses en combattant la réalité existante. Pour changer quelque chose, construisez un nouveau modèle qui rendra inutile l'ancien*. »

Richard Buckminster Fuller

Préambule

Rien ne sert de défendre le monde d'hier quand on peut construire le monde de demain.[1]

Soyons clairs ! Le système économique de notre temps est en train de s'effondrer et l'économie ne pourra se rétablir que si on lui octroie de nouvelles fondations.

Avant la crise sanitaire, notre économie ne parvenait déjà pas à fournir du travail à tous ni à réduire la dette publique, malgré les promesses incessantes faites par tous les gouvernants depuis cinq décennies. Comment peut-on croire que cette même économie – aujourd'hui presque à plat – pourrait rembourser une dette bien supérieure à celle d'avant la crise et satisfaire un nombre encore plus vertigineux de demandeurs d'emploi ?

Il y a donc là une opportunité flagrante pour édifier un nouveau système économique.

Les crises ont en général la vertu d'accentuer les défauts ou les faiblesses d'un système. S'agissant d'économie, on voit immédiatement ressortir les points critiques de notre modèle économique et social ; ceux qui ont désormais pris des proportions extravagantes : le chômage et la dette publique.

En effet, bien avant la crise sanitaire engendrée par le Covid-19, chômage et dette publique étaient déjà des problèmes majeurs. Par conséquent, il est fort probable que d'ici à fin 2021

[1] Peter Drucker.

ils auront atteint leur paroxysme. Compte tenu de ce qui se profile actuellement, on ne se trompera pas beaucoup en annonçant une montée en flèche du chômage et une envolée des dettes publiques.

Tout citoyen lucide est en droit de se poser la question de savoir si la société pourra fonctionner encore longtemps avec de si lourds fardeaux à supporter.

C'est ce problème que l'on cherche à résoudre, en réactivant massivement le processus de création d'emplois, sans pour autant fabriquer des travailleurs pauvres, ni accroître la dette publique de manière inconsidérée.

La solution repose sur une refondation de l'entreprise. Rappelons l'importance de l'entreprise au sein de l'économie : l'emploi privé en France concerne à peu près 20 millions de personnes (pour une population active d'environ 30 millions).

Le travail de ces 20 millions de personnes doit financer, en sus des dépenses publiques, le coût du chômage et celui des retraites. A bien y regarder, la situation de 67 millions de français est donc étroitement liée au sort des entreprises.

Cette précision justifie à elle seule l'attention à porter à l'entreprise dans nos sociétés modernes. J'ai précédemment défendu l'idée qu'une refondation de l'entreprise était nécessaire, grâce à une organisation baptisée SARS (société à responsabilité sociale). La finalité étant de reconstruire un monde sans chômage et sans dette publique.

En sept parties, je montre comment les aspects théoriques et conceptuels exposés dans le précédent essai – ***Covid-19 Economie-0 Comment l'économie doit-elle muter pour renaître ?*** –

peuvent s'incarner en une innovation sociale répondant au problème du chômage et de la dette publique.

Le point 1, **Rappel du concept de SARS**, consiste à retracer, dans les grandes lignes, ce que renferme le concept de SARS.

Le point 2, **Faisabilité : le cadre de la loi**, aborde la possibilité offerte à chaque territoire de pouvoir expérimenter des innovations sociales dans l'économie, en vertu d'un droit à l'expérimentation ou dans le cadre de la loi Hamont dédiée au développement de l'ESS (économie sociale et solidaire).

Le point 3, **Travaux préparatoires**, fait état des préalables nécessaires avant la mise en œuvre de cette forme nouvelle d'entreprise. J'y évoque l'adaptation d'un statut juridique spécifique, la rédaction d'une charte des SARS, le contrat de coopération, la constitution d'un pool d'experts dans l'attente d'une formation diplômante pour dirigeants ainsi que la création d'une Fédération des SARS.

Le point 4, **Constituer un partenariat institutionnel**, évoque la nécessité de rapprocher différentes institutions sur un territoire donné dans l'optique de créer un partenariat tout spécialement dédié à la promotion de la SARS.

Le point 5, **Des SARS en fonctionnement**, décrit comment l'activité s'effectue en SARS (création, transformation, reprise).

Le point 6, **Observation et contrôle des résultats**, concerne les observations qu'il sera utile de mener et les mesures de résultats à établir.

Le point 7, **Conclusion et perspectives**, clôture l'ensemble de cette présentation.

Un projet d'innovation sociale aussi avant-gardiste nécessite de travailler à l'intérieur d'un cadre mental particulier car le chemin se fait en marchant, le modèle n'existe pas, il faut le construire. Comme nous le fait remarquer très justement le pape du management Peter Drucker : « *La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer*. » Dans cette perspective, pour rester positif, je propose de toujours garder en tête le leitmotiv suivant, paraphrasant légèrement l'entrepreneur Jim Rohn : « *Si vous voulez vraiment réussir quelque chose, vous trouverez une solution ; si vous ne le voulez pas, vous trouverez une excuse*. » À mon sens, c'est en s'inscrivant dans cette dynamique que tous les problèmes qui vont se poser dans le cours de l'action doivent être regardés.

Il est donc souhaitable de lutter contre tout conservatisme rétrograde.

I - Rappel du concept de SARS

Comprendre, sentir la portée d'une idée ou d'un concept, percevoir sa beauté, découvrir la clé d'un raisonnement ou d'une découverte, cela vous déplace, vous transforme subitement en quelqu'un d'autre.[2]

SARS est l'acronyme de société à responsabilité sociale.

La SARS ou EURS (entreprise unipersonnelle à responsabilité sociale) est une dénomination caractérisant une forme d'entreprise qui évolue dans des conditions très particulières ; néanmoins, elle se rattache à un statut juridique existant de type EURL, SARL, SA, SAS. Il n'est donc pas nécessaire de créer un nouveau statut juridique pour intégrer ce modèle dans l'économie.

Toutes les activités entrepreneuriales peuvent s'exercer sous forme de SARS ou d'EURS (artisanat, commerce, services, industrie, multimédias) ainsi que les professions libérales (y compris les professions réglementées telles que experts-comptables, architectes, géomètres experts, vétérinaires).

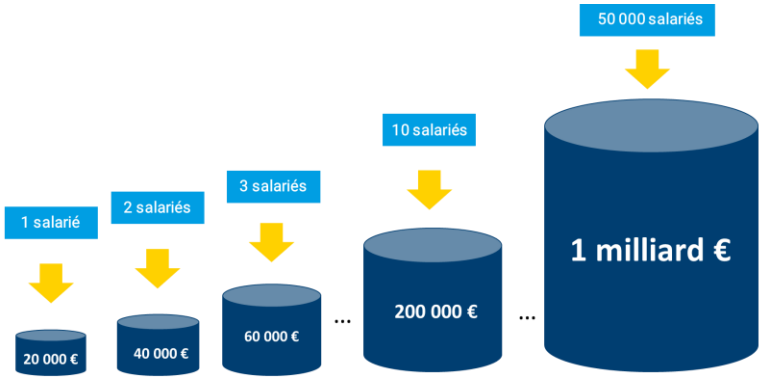
– Les acteurs sont tous propriétaires égalitaires des moyens de production. Dans ce type d'organisation, il n'y a pas d'actionnaires passifs, tous les actionnaires sont impliqués, suivant leurs compétences, dans la marche de l'entreprise. Les acteurs s'engagent à coopérer, un contrat de coopération remplaçant le contrat de subordination (contrat de travail) utilisé dans l'entreprise classique.

[2] Etienne Klein, physicien.

– Si le droit de propriété est réparti de façon égalitaire, pour autant les salaires demeurent diversifiés. La transparence est la règle, les grilles de rémunération sont fonction des talents, du degré d'implication, des savoirs et de l'expérience de chacun. On pourrait aussi fixer que le salaire le plus élevé ne dépasse pas n fois le moins élevé.

– La capitalisation de l'organisation est dynamique : chaque agent économique bénéficie d'un capital de 20 000 euros (éventuellement ajustable suivant les secteurs d'activité), exclusivement destiné à être investi dans le capital d'une SARS. Ce capital fait l'objet d'un emprunt bancaire cautionné par la puissance publique[3] et constitue une partie des fonds propres variables de la structure. Le capital total sera donc équivalent à 20 000 euros que multiplie le nombre de salariés participant à l'organisation. Ainsi, une entreprise unipersonnelle aurait un capital social de 20 000 euros, une entreprise bi-personnelle un capital social 40 000 euros, une entreprise de 10 salariés un capital social de 200 000 euros, etc. La capitalisation de cette nouvelle forme d'entreprise pourrait donc s'effectuer à l'aide de PGE (prêts garantis pas l'Etat).

[3] En date du 16 mars 2020, le Président Emmanuel Macron promet de garantir 300 milliards d'euros de prêts bancaires destinés aux entreprises, de quoi potentiellement lancer l'expérimentation de quelques SARS, si une volonté politique pouvait ouvrir la voie à une telle innovation sociale.

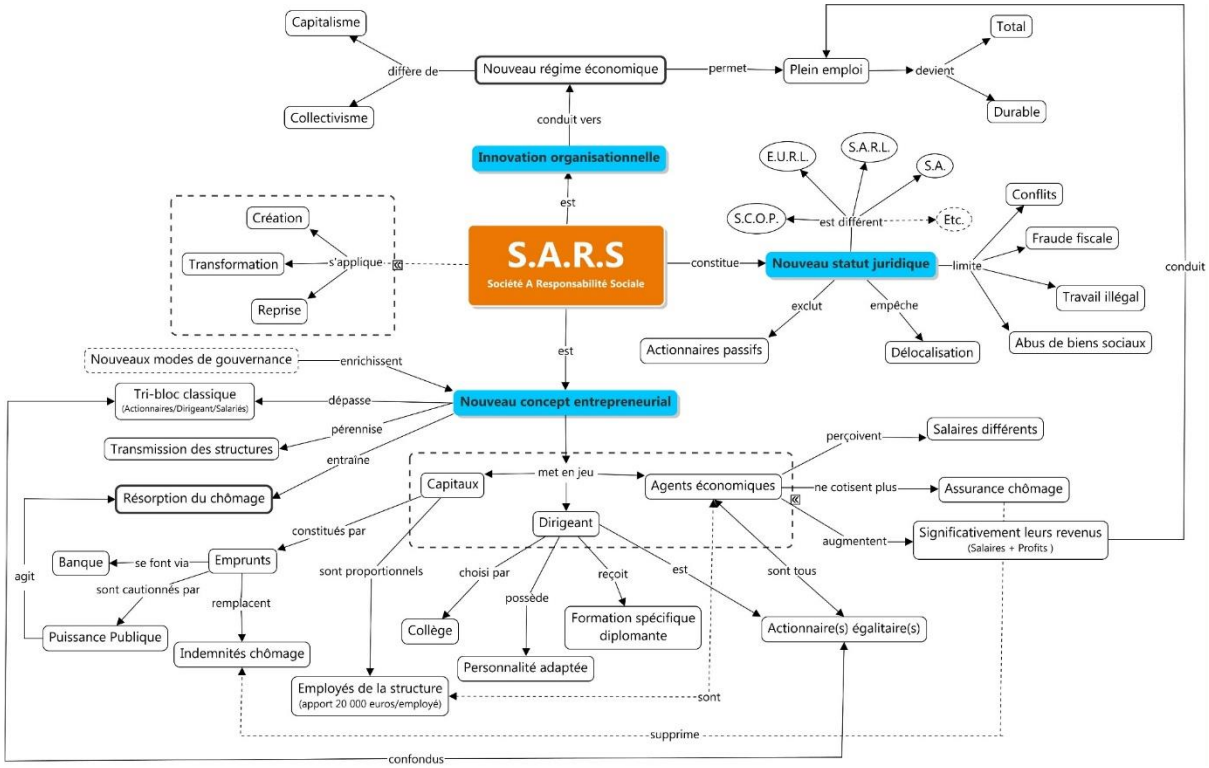


- Capitalisation dynamique des entreprises –

Puisque le capital dont bénéficie une personne physique a impérativement vocation à être apporté au capital d'une SARS, on conçoit que c'est la SARS (personne morale) qui rembourse la charge financière de son propre capital social. L'entreprise rembourse le prêt (l'apport en capital de tous les salariés) grâce à tout ou partie des premiers profits réalisés. Quand la part individuelle de chacun est soldée, la caution est levée et les parts de capital social attribuées à chaque participant du projet d'entreprise constituent un début de patrimoine.

– Le dirigeant, spécialement formé pour agir dans ce cadre institutionnel refondé, reçoit un enseignement avant-gardiste, humaniste, écologiste, adapté aux enjeux complexes du monde moderne (il est diplômé à cet effet comme dirigeant de SARS). Il a la charge de développer l'esprit entrepreneurial des acteurs de la SARS et s'engage à rejoindre une Fédération de SARS pour coopérer dans un intérêt collectif.

Ce rappel peut se clore par la carte conceptuelle de la SARS.



– Carte conceptuelle de la SARS –

II - *Faisabilité : le cadre de la loi*

> *Dans ce monde, les optimistes gagnent, non pas qu'ils aient toujours raison, mais parce qu'ils sont positifs. Même lorsqu'ils ont tort, ils sont positifs et telle est la voie de la réussite, de l'amélioration et du succès. Un optimisme lucide paie ; le pessimisme peut seulement offrir la vaine consolation d'avoir raison.*[4]

Comme le laissait entendre le philosophe chinois Confucius : « *Celui qui veut déplacer une montagne, commence par déplacer des petites pierres.* » Il en est de même pour ce projet de transformation sociale. Bien qu'il s'agisse d'un projet de très grande envergure, il semble impératif de débuter par une expérimentation à petite échelle, sur un territoire donné. En effet, il est nécessaire de prendre le temps de bien maîtriser les évolutions induites avant d'étendre le processus sur un territoire plus vaste.

Il s'agit de mettre à l'épreuve une hypothèse, en clair, de faire un essai pour étudier un phénomène dont la finalité est « *la réactivation du processus de création d'emplois sans avoir recours à l'endettement public* ». Il y a donc là un motif d'intérêt général.

L'expérimentation est une méthode très utilisée dans les sciences (notamment en sciences expérimentales : physique, biologie, médecine) et on cherche par ce projet à l'étendre aux sciences sociales.

---

[4] David Landes, économiste.

L'expérimentation permet d'entrevoir un changement de manière progressive en limitant le risque d'un échec retentissant. Il est question d'entreprendre une nouveauté, d'introduire une innovation, à une échelle réduite et sur une période déterminée, afin d'en étudier les effets avant de la généraliser (groupe restreint, territoire défini, durée limitée).

L'expérimentation précède donc la réforme, et c'est déjà faire preuve d'un peu d'audace. Cela dit, toute innovation doit s'inscrire dans un cadre légal, c'est désormais ce que l'on va étudier.

Les temps actuels montrent une certaine volonté de décentraliser l'action publique. Les anciens débats théoriques et idéologiques sur l'unité et la supériorité de l'Etat sont désormais achevés : la tendance est de s'orienter vers une conception vivante et pragmatique de l'action publique territoriale, en laissant davantage d'initiatives aux acteurs locaux. En effet, il est acquis que les territoires sont désormais intelligents et que les innovations proviennent en grande partie du terrain. Par conséquent, une certaine autonomie des capacités d'auto-organisation locales doit voir le jour.

Dans une société démocratique, la décentralisation est une voie irremplaçable dans la recherche d'une modernisation des perspectives de changement, car elle est source d'efficacité.

Il existe *a priori* deux voies pour tester des projets disruptifs de ce genre, la première consiste à utiliser le droit à l'expérimentation et la seconde la loi sur l'économie sociale et solidaire (ESS).

1) Le droit à l'expérimentation

Rappelons qu'il existe une loi datant du 28 mars 2003 et introduite dans la Constitution au titre de l'article 72 alinéa 4[5] qui permet à une collectivité territoriale de se lancer dans des expérimentations. Bien que celles-ci soient très encadrées, cette faculté existe donc. Signalons par ailleurs, la présence du droit d'expérimentation de l'Etat (article 37 – 1) en vue, incidemment, de regarder ce projet à une échelle plus vaste.

L'expérimentation législative locale permet d'adapter les lois et règlements nationaux aux situations locales. Cette loi autorise une collectivité territoriale, pour une période donnée, à appliquer une politique publique ne faisant pas partie de ses attributions légales.

Dans ce cadre, la collectivité doit préciser :

– l'objet de l'expérimentation ;
– sa durée (qui est de cinq années maximum) ;
– les caractéristiques des collectivités susceptibles d'expérimenter ;
– les dispositions auxquelles il pourra être dérogé.

Relativement au champ d'application, on se réfère à l'article 1er, alinéa 3 :

Article 1er

> « *Les dérogations expérimentales peuvent intervenir dans les matières suivantes : aménagement du territoire, développement économique, politique de l'emploi, fonction publique, action sociale et solidarité, transports et santé*. »

[5] La loi organique n° 2003-704 du 1er août 2003 relative à l'expérimentation par les collectivités territoriales - JO, 2 août 2003, p. 13217.

On se situe ici dans le développement économique ou celui de la politique de l'emploi.

Il est demandé aux collectivités de manifester leur intention par l'adoption d'une délibération motivée. A l'issue de celle-ci, le gouvernement fixe par décret, la liste des collectivités retenues pour l'expérimentation.

Avant le terme du délai requis, le gouvernement établit un rapport au Parlement, notamment en ce qui concerne l'évaluation. Ce dernier détermine alors si l'expérimentation doit être prolongée, ou modifiée, pour une période maximale de trois ans.

A titre d'exemple, on peut citer le RSA (revenu de solidarité active) qui, avant d'être généralisé, avait fait l'objet d'une expérimentation au titre du fondement de l'article 72 al. 4 de la loi du 21 août 2007 ; même si cette expérimentation a été généralisée avant qu'un bilan n'ait été établi.

Cependant, ce recours au droit à l'expérimentation n'est quasiment pas utilisé ; plusieurs rapports dénoncent cette déficience[6] et souhaitent donner un nouvel élan à ce levier permettant l'innovation territoriale.

La philosophie de l'expérimentation est donc d'observer un phénomène afin d'en dégager une théorie générale. Une telle avancée symbolise bien la politique actuelle de

[6] Florence Crouzatier-Durand, maître de conférences en droit public-HDR, à l'Université Toulouse 1 Capitole (Institut Maurice Hauriou - GRALE) : https://www.lagazettedescommunes.com/424826/le-droit-a-lexperimentation-nest-pas-tres-experimente-par-les-collectivites/ consulté le 3 mai 2020 et Akim Oural, élu lillois et membre du Conseil national du numérique, sur l'innovation dans les territoires : https://www.lagazettedescommunes.com/370157/linnovation-territoriale-sur-un-fil-dequilibriste/ consulté le 3 mai 2020.

décentralisation : elle permet de porter l'innovation sous le contrôle des citoyens et de la rendre plus démocratique. L'impact principal reste la valorisation des territoires.

Il y a donc possibilité d'instruire un dossier en vue d'une expérimentation spécifique visant à introduire et développer des SARS sur un territoire. Sans doute, pour établir une telle demande, peut-on se rapprocher des compétences des CESER (conseil économique social et environnemental régional) ou encore d'un député voué au développement économique ou chargé de l'emploi.

2) La loi sur l'Economie sociale et solidaire

Pouvant être considéré comme une innovation sociale, un projet d'implantation de SARS peut aussi s'inscrire dans le cadre de la loi sur l'Economie sociale et solidaire[7].

En effet, le Chapitre IV de cette loi traite de « L'innovation sociale » et notamment l'Article 15 qui en fixe les modalités :

> I. - Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :
> 1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;
> 2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale.

[7] Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire – NOR : ERNX1315311L, version consolidée au 05 mai 2020. Consulté le 5 mai 2020.

> II. - Pour bénéficier des financements publics au titre de l'innovation sociale, le caractère innovant de son activité doit, en outre, engendrer pour cette entreprise des difficultés à en assurer le financement intégral aux conditions normales de marché. Cette condition ne s'applique pas aux financements accordés au titre de l'innovation sociale par les collectivités territoriales.
> III. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire définit des orientations permettant d'identifier un projet ou une activité économique socialement innovant au sens du I.

Dans un cadre plus réduit, restreint à la transmission des entreprises aux salariés, le Titre II : DISPOSITIONS FACILITANT LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES À LEURS SALARIÉS, pourrait être étudié et notamment l'Article 18 :

> Un dispositif d'information des salariés sur les possibilités de reprise d'une société par les salariés est instauré à destination de l'ensemble des salariés des sociétés de moins de deux cent cinquante salariés soumises au livre II du code de commerce. Cette information est organisée au moins une fois tous les trois ans et porte, en particulier, sur les conditions juridiques de la reprise d'une entreprise par les salariés, sur ses avantages et ses difficultés, ainsi que sur les dispositifs d'aide dont ils peuvent bénéficier.
> Le contenu et les modalités de cette information sont définis par un décret qui prend en compte la taille des entreprises concernées.

Ainsi des possibilités législatives existent et permettraient de promouvoir tout ou partie du concept de SARS.

Le choix d'utiliser l'un ou l'autre de ces dispositifs législatifs est davantage une question juridique qu'économique. Par conséquent, le débat reste ouvert sur ce point pour déterminer la voie la plus adéquate.

III - Travaux préparatoires

Expérimentons, et voyons ce qui fonctionne le mieux.[8]

Maintenant que l'on connaît la raison d'être de la SARS, son intérêt pour l'économie, ainsi que les attendus d'une telle innovation sociale, l'objectif est d'imaginer comment faire fonctionner ce concept en lui donnant les moyens de voir le jour dans notre réalité quotidienne.

Si une étude théorique peut être menée par un individu qui travaille en solitaire, promouvoir une innovation sociale ne peut être qu'un projet collectif. La mise en œuvre pratique nécessitera des adaptations dont les ressorts seront à inventer par les acteurs au fur et à mesure que les problèmes se poseront. Il n'est pas envisageable d'étudier tous les cas de figure, car ceux-ci peuvent être très nombreux (sans compter les cas non imaginables qui finiront par se présenter tôt au tard).

Sans doute y a-t-il y mille et une façons de s'y prendre pour implanter une telle nouveauté dans le tissu économique : je vais donc proposer un plan d'action qui, loin d'être unique, pourrait comporter de nombreuses variantes.

Avant que des organisations puissent fonctionner en mode SARS, quelques travaux doivent préalablement être effectués. Explorons un à un les prérequis nécessaires pour mettre en chantier l'expérimentation d'un certain nombre de SARS afin de dessiner ce plan de travail.

[8] Geoffrey Hodgson, économiste.

1) Adapter un statut juridique propre à la SARS

De la même façon que la SCOP, la SARS, pour se constituer, peut utiliser un statut juridique existant du type EURL, SARL, SA, SAS.

On pourrait avoir une préférence pour la SAS à capital variable qui semble être le modèle le mieux adapté au projet de SARS.

Les points qui font son originalité par rapport à ce qui est en usage sont les suivants :

– répartition égalitaire du droit de propriété concernant le capital social ;
– constitution des parts du capital variable de 20 000 euros par associé lorsqu'elles proviennent d'un emprunt cautionné par la puissance publique ;
– pouvoirs conférés au dirigeant.

L'originalité de la forme entrepreneuriale que promeut le concept de SARS exige un statut type adapté à ces particularités.

• Concernant la répartition du droit de propriété de l'actionnariat, aucune loi n'interdit aux acteurs de s'associer de manière égalitaire. Par conséquent, ce point ne saurait poser de difficulté, dès lors qu'il y a accord entre les associés.

• En revanche, pour la constitution du capital, lorsque celui-ci fait l'objet de tout ou partie d'emprunts bancaires cautionnés par la puissance publique[9], un point juridique est à travailler.

[9] Le recours à l'emprunt n'est pas une obligation, un acteur qui aurait les moyens d'apporter sa part de capital à l'aide de ses deniers personnels peut évidemment participer à tout projet sous forme de SARS. La part du profit qui n'est pas nécessairement affectée au remboursement de l'emprunt lui revient.

Puisque l'emprunt serait un droit accordé à l'acteur (personne physique) pour un usage impérativement destiné à constituer le capital social d'une SARS ou d'une EURS (personne morale), on pourrait admettre qu'il appartient à celle-ci de rembourser son propre capital, indispensable à son fonctionnement.

Ce remboursement, qui semble logique puisque la personne morale œuvre pour un projet collectif, constitue une charge financière pesant sur l'activité de l'entreprise.

> On peut donner un exemple pratique du mécanisme (on ne tiendra pas compte des intérêts d'emprunts par simplification).
> Une SARS de 5 associés possède 100 000 euros de capital (5 x 20 000 euros). L'emprunt est remboursable en cinq ans, remboursement annuel 4 000 euros par associé. Au cours d'un exercice, l'entreprise réalise une marge brute de 50 000 euros, soit 10 000 euros par associé. Chaque associé bénéficie donc d'une part de profit d'un montant de 6 000 euros (10 000 – 4 000). Un associé qui n'aurait pas eu recours à l'emprunt et aurait apporté les 20 000 euros d'apport de fonds personnels, bénéficie quant à lui d'une part de profit d'un montant de 10 000 euros.
> Il en est de même pour une entreprise qui se développe et dont tous les associés ont soldé leur emprunt. Un nouvel arrivant qui bénéficie d'un emprunt cautionné rembourse prioritairement sa part d'emprunt sur sa part de bénéfice.

Le processus de constitution du capital de la SARS est clairement spécifié dans son statut. On pourrait concevoir une base de remboursement comprise entre 5 et 10 ans, sans pour autant figer ce délai.

Par ailleurs, il convient de penser à une adaptation spécifique pour la clause de variabilité du capital.

On rappelle que l'utilisation d'un capital variable autorise à faire varier son montant, dans certaines limites, sans qu'il soit nécessaire de convoquer une assemblée générale extraordinaire. Ainsi ces augmentations ou réductions du capital social peuvent s'effectuer sans formalités de publicité ni frais, dans la mesure où elles ne dépassent pas les limites fixées dans les statuts (et qui, dans le cas de la SARS, seraient corrélées au nombre d'associés).

Grâce à cette forme juridique, les associés sont entièrement libres d'entrer et de sortir leur capital de l'organisation. En effet, dans une entreprise à capital variable, les associés bénéficient d'un droit de retrait par reprise d'apport, ce qui leur permet de quitter plus simplement le capital de la société.

Finalement, retenons qu'une société à capital variable permet de faire entrer ou sortir des associés très simplement.

• Le dirigeant, considéré comme le représentant légal de la société, a en charge la conduite de l'organisation. Les associés ont la liberté de lui confier des pouvoirs plus ou moins étendus. Le choix du dirigeant leur revient parmi un ensemble de dirigeants qualifiés (c'est-à-dire ayant suivi une formation de dirigeant de SARS). Les règles relatives à sa nomination et à sa révocation restant à établir.

Chaque SARS dispose donc d'une autonomie pour fixer la nature des décisions qui relèvent des fonctions courantes du dirigeant et de celles qui nécessitent l'accord des associés.

Dans cette optique, une répartition des décisions incombant à chacune des parties pourrait ainsi être établie.

2) Rédaction d'une charte des SARS

Afin de valoriser le caractère distinctif des SARS, il semble important de travailler à la rédaction d'une charte qui regrouperait les valeurs et les comportements à tenir lorsque l'on s'engage à coopérer au sein de ce type d'organisation.

Intégrer aujourd'hui une SARS, c'est entrer dans un processus entrepreneurial moderne au service de soi, du groupe, et par ricochet, de la société tout entière.

S'engager à coopérer au sein d'une SARS est assurément un parcours initiatique à la fois individuel et collectif. Ce nouveau cadre de travail entraîne les acteurs à devoir participer et à collaborer en bonne intelligence. Chacun y est amené à prendre ses responsabilités. Cet apprentissage ne peut se faire que par la pratique : *il faut faire pour apprendre et apprendre pour faire*, et cela doit rester un plaisir. La recherche de l'émancipation au sein du travail est un axe de progrès sociétal majeur.

Il est évident que tout le monde n'est pas prêt à faire usage d'un tel cadre de travail. Mais les êtres humains sur Terre sont un peu comme les fruits d'un arbre, ils ne mûrissent pas tous en même temps ni à la même vitesse. Pour ceux qui sont un peu plus avancés en maturité, il est indispensable de pouvoir leur proposer une organisation économique à leur mesure, un espace valorisant et bienfaisant au sein de la société.

Pour concevoir et partager cette nouvelle culture d'entreprise, une charte pourrait formuler les valeurs et la raison d'être de ces sociétés.

Il serait également utile qu'un groupe de réflexion se penche sur la définition des conditions d'entrée, de sortie volontaire et d'exclusion au sein d'un groupe établi en mode SARS. Car ces différents mouvements doivent se faire dans la bienveillance, de manière sécurisée et en minimisant les préjudices, qu'ils soient d'ordre individuel ou collectif. L'exclusion devant être l'ultime étape d'un processus fondé sur la prévention.

On peut aussi imaginer que, pour répondre à certaines attentes réciproques, les intégrations se fassent par une période d'essai directement au sein d'une SARS ou par l'intermédiaire d'une entreprise de travail temporaire qui aurait le statut de SARS.

Diriger une organisation, au-delà d'une formation adaptée, nécessite la maîtrise d'un savoir managérial. Diriger est un art : c'est aussi savoir faire preuve de mansuétude et de diverses autres qualités qui se cultivent par la pratique et peuvent se partager. Afin que ceci ne reste pas un vœu pieux, chaque dirigeant de SARS s'engage à s'impliquer au sein de la Fédération des SARS (cf. ci-après). Chacun doit posséder un parrain ou être le parrain d'un JD-SARS (jeune dirigeant de SARS) selon son expérience.

La charte doit aussi fixer le montant d'une cotisation, à la charge de chaque associé bénéficiant du dispositif, destinée à constituer les ressources d'une Fédération des SARS (cf. ci-après).

Sans toutefois être exhaustif, on peut citer quelques points faisant la particularité de cette organisation et méritant d'être discutés et précisés au sein de cette charte.

Le partage de la propriété, égalitaire et réparti entre tous, rappelle le vieil adage « *un pour tous, tous pour un* ». Le titre de

propriété confère une part équivalente de souveraineté à chacun des acteurs et la totalité des titres rassemblés – faisant entreprise – constitue l'unité. La confiance est corrélée à la reconnaissance, elle-même matérialisée par le droit de propriété. Cette situation fait naître, incite et consolide la coopération, provoquant un désir de bien faire au nom du groupe, par respect pour soi et pour les autres. Chacun comprend bien que dans un tel cadre institutionnel, l'autre est à la fois un égal et un allié. Porter préjudice à autrui, c'est amenuiser l'unité et, par conséquent, se porter préjudice à soi-même. Cela suggère, de fait, une gestion positive de la politique, de la stratégie de l'entreprise et de la prise de décisions, quand bien même ces fonctions se trouveraient déléguées à une personne ou à un groupe de personnes possédant l'aptitude de les réaliser. Car il est nécessaire d'avoir une légitimité dans chaque acte que l'on accomplit.

Le partage égalitaire de la propriété n'entraîne pas pour autant un droit pour chacun à décider de tout. Il convient de définir clairement qui décide de quoi, ainsi que les limites encadrant le pouvoir du dirigeant. Il importe de penser cette répartition du pouvoir de décision en fonction de l'intérêt général et de la bonne marche de l'organisation. C'est au collectif de maîtriser ces choix. Car au sein d'une entreprise, une chose est sûre : une personne, seule, doit être en mesure au besoin de décider vite, de trancher, de façon lucide et en pleine conscience. Tout acte portant à conséquence doit néanmoins pouvoir être évalué *a posteriori*.

Dans un tel cadre, comme tous les acteurs sont propriétaires du capital, la transparence de la gestion va de soi. Tout acte de gestion enregistré doit être à la portée de tout un chacun.

A titre d'exemple, la grille des rémunérations doit être transparente – le profit, lorsqu'il est distribué, est réparti de façon égalitaire comme le prévoit le droit de propriété. La grille des salaires doit rester disponible et accessible à tous. Il est souhaitable qu'il y ait un consensus sur ses principes afin que chacun soit à l'aise. Le dirigeant règle les conflits éventuels, le cas échéant une commission d'arbitrage pourrait être saisie.

On pourrait aussi admettre que l'échelle des salaires soit plus ou moins bornée. Par exemple de 1 à 12 pour les petites et moyennes entreprises et de 1 à 20 pour les grandes. C'est-à-dire que le plus haut salaire, en l'occurrence, dans une petite entreprise ne dépasserait pas 12 fois le plus petit salaire versé à un associé.

Notons que rien n'impose que le salaire du dirigeant soit le plus élevé. Le fondateur de l'entreprise, l'entrepreneur du projet, un commercial sans égal, ou encore un ingénieur sans pareil, pourrait, de manière consensuelle, être le plus hautement rémunéré.

Ensuite, puisque le licenciement pour motif économique n'est pas possible, l'exclusion d'un associé pourrait se faire à l'unanimité du groupe (mais un tel point reste à discuter). Par exemple, un individu qui ne respecterait pas le contrat de coopération pourrait, de bon droit, être sanctionné.

Il est aussi indispensable qu'il y ait un recours en mesure de traiter les litiges éventuels. On pense aux tribunaux de commerce ou à ceux des prud'hommes.

Il y a encore bien des points qu'il serait utile d'aborder et sur lesquels il convient de réfléchir ; c'est tout l'intérêt de ce travail préparatoire qui doit être conduit par un groupe de réflexion.

3) Le contrat de coopération

Dans ce type d'organisation, un contrat de coopération remplace le contrat de subordination (contrat de travail) que l'on trouve dans la majeure partie des organisations dont la propriété du capital n'est pas égalitairement partagée. Celui-ci constitue un contrat entre des associés qui mettent en commun non seulement un capital mais aussi des savoirs de multiples natures et pour lequel il convient de préciser quelques règles de bon fonctionnement.

Ce texte peut, de plus, mentionner les usages de bienveillance ainsi que les comportements attendus (dont le fait de ne pas chercher à nuire à l'avenir de l'entreprise). Le contrat doit aussi clarifier les formalités d'entrée et de sortie au sein du capital social.

Précisons qu'il s'agit là d'un travail qui relève essentiellement de la compétence d'un juriste. Néanmoins, il est indispensable d'avoir un contrat type qui puisse servir de base à toute organisation souhaitant se créer ou se transformer en SARS.

4) En attendant une formation pour dirigeants

On aborde à présent un point crucial : celui de la formation du dirigeant de SARS.

Ce point a une telle importance qu'il mérite préalablement quelques précisions. Expliquons d'abord pourquoi il faut former et diplômer les dirigeants de SARS et en quoi pourrait consister cette formation. Puis, détaillons comment faire fonctionner des SARS en l'absence de dirigeants formés de manière adéquate.

Pour un chercheur instruit sur la question de la direction de l'entreprise, un constat dérangeant apparaît. La majorité des personnes qui s'expriment sur ce sujet – qui touche directement l'entrepreneuriat – commettent systématiquement une confusion entre le dirigeant (ou chef d'entreprise), l'entrepreneur et le travailleur indépendant. Un rapide et synthétique éclaircissement est donc nécessaire pour distinguer convenablement ces trois postures qui relèvent chacune d'activités et de compétences différentes.

a) Quelques précisions

• **Le dirigeant**. On peut assimiler le dirigeant au chef d'entreprise et *vice versa*. En général, on parle de chef d'entreprise dans le domaine de la TPE-PME (celui-ci étant souvent propriétaire d'une partie du capital) et de dirigeant pour les entreprises plus importantes (où ce dernier est un salarié nommé et révocable par les actionnaires). Si sur le fond, le métier est le même, il n'est toutefois pas comparable car la taille de l'entreprise modifie le contenu des tâches à exécuter au quotidien. Globalement, on a donc affaire à un directeur d'exploitation.

Diriger une organisation – une entreprise en l'occurrence – est un métier spécifique. Il s'agit de conduire des êtres humains tendus vers un objectif déterminé. N'importe qui ne peut pas s'improviser dirigeant. Il est tout d'abord nécessaire d'avoir le profil qui convient, puis de maîtriser l'art de diriger. On reviendra ci-après sur ces deux exigences.

• **L'entrepreneur**. Un entrepreneur est un individu qui introduit une innovation dans l'économie ; un agent économique assez spécial dont la particularité est de ramener du neuf dans les activités humaines. C'est l'homme des nouvelles

combinaisons… C'est pourquoi Philippe Hayat, fondateur de l'association 100 000 entrepreneurs et administrateur de la Fondation Entreprendre reconnue d'utilité publique clame : « *L'aventure entrepreneuriale est par nature inédite. Aucun vécu n'y prépare vraiment. Plus que n'importe quelle expérience préalable, les ingrédients du succès résident dans les qualités personnelles et humaines de l'entrepreneur.* »

On peut donc l'approcher sous différents angles, par ses qualités humaines spécifiques, par ce qu'il fait en particulier, les opportunités qu'il découvre, les processus qu'il gère, etc.

L'entrepreneur est un personnage à part dans l'économie. Depuis l'aube des temps, toujours le même, il a su conserver le caractère ancestral et primitif d'*Homo Sapiens* : il marche, c'est un conquérant ! Marcher, c'est tout simplement mettre un pied devant l'autre et recommencer, rien ne l'arrête. Mais c'est un déviant ! Il ne marche pas sur des traces, il s'invente sans cesse des chemins nouveaux vers des territoires inconnus. Il va plus loin, toujours plus loin…

Être entrepreneur est avant tout un état d'esprit appliqué à l'ouverture de voies inconnues, il est le moteur de l'impermanence.

Dès lors, on comprend aisément que le profil et les savoirs des entrepreneurs ne sont pas les mêmes que ceux qui ont la charge de conduire une organisation, autrement dit des dirigeants.

Dans les temps passés, l'entrepreneur était lui-même capitaliste (propriétaire des moyens de production), stratège de son exploitation, directeur technique, acheteur, vendeur en chef, manageur de ses employés, gestionnaire des finances, et même souvent son propre juriste dans les affaires courantes. Car

l'acte d'introduire une innovation ne paye pas, il n'y a que son exploitation qui rapporte. C'est pourquoi de nombreux entrepreneurs sont contraints de se transformer en dirigeants pour tirer une rémunération de leurs avancées, en cherchant à « produire » le fruit de leur innovation, ce qui les oblige dans la plupart des cas à créer une entreprise. Or, diriger une entreprise est un tout autre métier qui nécessite des aptitudes bien différentes de celles qu'exige l'acte d'innover.

On comprend désormais pourquoi, l'assimilation et la confusion des genres se produisent. Il est important de savoir reconnaître la différence entre un entrepreneur et un dirigeant.

L'entrepreneur n'est pas obligatoirement un inventeur, la machine à coudre et le moteur Diesel ont été introduits dans l'économie bien longtemps après avoir été inventés[10].

Aujourd'hui, dans des économies comme les nôtres où l'innovation a pris une telle place, entrepreneur devrait être un métier à part entière (et une activité rémunérée). Dans le monde complexe actuel, il est bien difficile d'être un entrepreneur accompli et un dirigeant émérite. Tous les entrepreneurs ne font pas aisément de bons dirigeants et les dirigeants ne sont pas toujours des entrepreneurs dans l'âme. Par conséquent, être capable de tenir les deux rôles est un challenge très compliqué à mener, encore plus de nos jours.

Malgré le nombre impressionnant de création d'entreprises chaque année, l'économie enregistre 63 000 faillites annuelles. Cette confusion explique en partie ces échecs. Les entrepreneurs ont énormément de mal à tirer profit de leurs actes – ils patinent – tandis que les dirigeants font chuter les

[10] Rudolf Diesel, par exemple, n'est jamais parvenu lui-même à industrialiser et commercialiser son invention.

entreprises par défaut d'innovation (les directeurs d'exploitation n'ont pas forcément l'esprit d'innovation). De nos jours, entrepreneurs et dirigeants doivent apprendre à travailler ensemble et chacun pourrait avoir sa place au sein d'une SARS ; en travaillant de concert et en bonne intelligence, tout le monde aurait à y gagner.

• **Le travailleur indépendant**. C'est celui qui travaille pour son compte en étant son propre chef. On ne peut pas le considérer comme un dirigeant car il n'a pas une organisation à mener et il n'est pas non plus forcément entrepreneur.

Pourquoi cette distinction est-elle importante ?

Pour utiliser une métaphore, disons qu'il y a autant de différence entre un entrepreneur et un dirigeant, qu'entre un compositeur de musique et un chef d'orchestre : Ludwig von Beethoven et Herbert von Karajan n'avaient pas les mêmes compétences.

On peut admettre qu'il est difficile de former un compositeur de musique, car l'inspiration ne s'apprend pas. En revanche, tous les grands chefs d'orchestre actuels ont été formés au sein de conservatoires.

De la même façon, on peut comprendre que, s'il n'est pas aisé de former les entrepreneurs, il est en revanche possible de le faire pour un dirigeant dont la formation est indispensable pour conduire un groupe vers le succès.

b) Pourquoi une formation diplômante pour dirigeants de SARS ?

Une question de bon sens se pose. Pourquoi faut-il former des dirigeants de SARS ? Cinq raisons répondent à cette interrogation.

– **Le changement du cadre institutionnel** : la première raison qui motive à repenser la formation des dirigeants tient au cadre institutionnel qui change avec la SARS. En effet, le dirigeant n'est plus entouré par des collaborateurs soumis à un contrat de subordination mais par des associés égalitaires ayant volontairement opté pour contrat de coopération – ce qui change tout sur le fond. Il faut donc réinventer de nouveaux rapports. Un nouvel apprentissage doit ainsi être proposé pour transformer les dirigeants en cheville ouvrière, eux-mêmes étant au service d'un groupe intéressé et engagé à coopérer. Porté par la raison d'être du projet entrepreneurial, le groupe doit apprendre à évoluer au sein d'enjeux à la fois complexes et souvent globaux : tout un programme !

– **Le profil personnel** : la seconde raison concerne le « profil » nécessaire pour faire d'un être humain un bon dirigeant. Compte tenu de la mouvance dans laquelle se trouvent plongées les organisations aujourd'hui, il est évident que les dirigeants du futur ne ressembleront en rien aux dirigeants du passé. C'est pourquoi, il convient de forger des dirigeants à la pointe du progrès. Chacun n'a pas en soi la capacité de mener un groupe d'individus. Prendre en main une telle mission nécessite des qualités humaines, un mélange d'émotions et de raison, que tout être humain ne possède pas forcément.

– **Les savoirs** : la troisième raison est liée au savoir cognitif, savoir-faire, savoir-être et savoir penser, les quatre savoirs indispensables aux dirigeants qui s'apprennent et se cultivent à longueur de temps[11]. Le contenu de ces savoirs nécessaires à l'exercice de la conduite d'une SARS mériterait à lui seul une thèse à part entière.

[11] D'où une Fédération des SARS afin d'entretenir cette culture au cours du temps.

C'est dans le milieu sportif que l'on peut trouver les savoir-faire les plus avancés du moment. En effet, les managers sportifs possèdent des compétences très affirmées dans la conduite d'une équipe et la France, en la matière, ne manque pas de ténors au caractère bien trempé : Aimé Jacquet, Yanick Noah, Arsène Wenger, Guy Novès et Claude Onesta, probablement le summum de la catégorie[12]. Ce sont les ambassadeurs d'un savoir-faire vraiment exceptionnel dans ce domaine.

Déceler un talent, forcer le dépassement individuel de chacun, user de la force collective, coacher la préparation mentale des acteurs dans les moments décisifs, atteindre un objectif élevé, etc. Tout cela va très certainement bien au-delà du simple acte de gestion. En effet, tout se joue sur ces fondamentaux dans une compétition, au-delà du management proprement dit. On a beau être un gestionnaire d'exception, si l'on est incapable de mener les individus vers la conquête du succès, il y a alors de fortes chances pour que l'entreprise peine à atteindre ses objectifs.

Il n'y aurait rien à perdre à doter les dirigeants d'une certaine épaisseur : noblesse d'esprit, patrimoine moral, connaissance de soi, culture et intelligence générale, connaissances historiques, etc. Car en plus des compétences techniques des grandes fonctions stratégiques de l'entreprise, d'autres savoirs de base peuvent être dispensés en une formation inédite :

– scientifique (histoire et philosophie des sciences) ;
– philosophique, éthique ;
– anthropologique ;

[12] Claude Onesta, entraîneur de l'équipe de France de handball, détenteur de 7 titres majeurs de niveau international : double champion olympique, double champion du monde, triple champion d'Europe. Un palmarès inégalé.

– économique (histoire de la pensée) et sociologique ;
– écologique, sciences et vie de la Terre, cosmologie, astronomie, biologie (à l'heure où la remise en cause du rapport entre l'homme et la nature fait rage, il semble opportun que les dirigeants soient formés sur ces questions).

Bien d'autres points peuvent encore allonger cette liste, comme par exemple, une formation au dépôt de bilan. En effet, il existe de nombreuses formations pour créer son entreprise, mais aucune n'apprend à déposer un bilan. C'est comme si l'on apprenait à un pilote d'avion le décollage mais pas l'atterrissage. Or, comme on le sait très bien aujourd'hui, les entreprises sont faites pour vivre mais aussi pour mourir. Les administrateurs judiciaires et les présidents des tribunaux de commerce pourront témoigner que de nombreux dossiers leur parviennent dans des conditions désastreuses, chose que l'on pourrait éviter dans le cadre des SARS.

Ces enjeux sociétaux permettent d'ouvrir une réflexion collective sur une formation adaptée au dirigeant du XXIe siècle. Il est question de bâtir un programme, je ne fournis ici que quelques pistes de réflexion. Développer une intelligence générale soumise à des conditions complexes, penser l'unité, deviennent nécessaires. Car le pouvoir de décision ne peut pas s'exercer sans savoirs et sans certaines qualités humaines.

– **La caution de la puissance publique** : la quatrième raison se rapporte au cautionnement du capital social par la puissance publique.

A l'heure où les faillites risquent de s'enchaîner les unes après les autres, entraînant de lourds déboires pécuniaires personnels, une question essentielle n'est jamais posée : qui doit supporter le risque entrepreneurial ? Aujourd'hui on répond sans

ambigüité, les apporteurs de capitaux. Or, dans de nombreuses petites structures, ce sont les chefs d'entreprise qui endossent (parfois avec pertes et fracas) les déconvenues de leurs engagements financiers. Il leur est très difficile de se remettre d'une faillite, à la fois psychologiquement et financièrement. De plus, l'effet est contreproductif du point de vue économique : il entretient l'aversion à l'égard du risque des acteurs et pénètre défavorablement l'inconscient collectif.

De multiples réflexions plaident en faveur d'une autre forme de responsabilité, plus collective. Faire peser le risque financier sur les épaules d'un seul homme devient immoral en ces temps de tempête économique. On le voit d'autant plus qu'avec la crise sanitaire ou celle des « gilets jaunes », de nombreux individus ont tout perdu alors qu'ils n'étaient pas directement responsables des déboires économiques.

De ce fait, il est souhaitable de songer à répartir plus équitablement la responsabilité capitalistique. Le capital social, comme on l'a proposé, pourrait être constitué par un apport collectif cautionné par la puissance publique, ce qui aurait la vertu de limiter l'aversion des acteurs envers le risque.

Il n'est pas juste de faire reposer la responsabilité du devenir d'une entreprise sur les épaules d'un seul homme, alors que celle-ci est l'affaire de tous. Il serait plus équitable d'étendre cette responsabilité à tous les acteurs directement concernés par son devenir, comme le prévoit le partage égalitaire de la propriété. Fondant ses rapports sociaux sur une confiance contrôlée, la société pourrait couvrir le risque entrepreneurial pour ceux qui n'en auraient pas les moyens.

C'est pourquoi, l'intervention de la puissance publique en garantie des investissements capitalistiques pour toute

entreprise à vocation sociale – comme définie par le concept de SARS – incarne la justice économique. Dès lors, on comprend aisément que la caution de la puissance publique ayant ainsi été mobilisée – représentant en quelque sorte l'engagement collectif de tous les citoyens envers chaque citoyen en particulier[13] –, celle-ci soit sécurisée. Le fait que la direction de ces SARS soit confiée à un dirigeant qualifié dont le choix est laissé aux associés est un élément essentiel de cette sécurisation.

Afin de protéger le cautionnement du capital social (qui sert à l'amorçage des fonds destinés aux créations ou aux reprises d'entreprises), il est logique qu'il y ait une barrière à l'entrée en la personne d'un dirigeant formé et coopté par les associés. Il est également indispensable de contrôler le renouvellement du prêt de 20 000 euros[14], rôle que pourrait endosser la Fédération des SARS ou Pôle Emploi.

– **Un nombre de dirigeants *a fortiori* en augmentation** : la cinquième raison tient au fait que l'on peut s'attendre à un besoin énorme en dirigeants dans le futur. Compte tenu de la conjoncture économique en berne, il va falloir créer un grand nombre d'entreprises pour remettre sur pied une économie écroulée et cela ne se fera pas sans dirigeants compétents.

[13] On peut dire qu'un tel acte, représente concrètement dans une réalité vécue ce que l'expression « faire société » signifie.

[14] Il est évident que celui-ci ne saurait être trop fréquent pour un individu qui n'aurait pas atteint le terme de son remboursement. Si tel est le cas, c'est qu'il y a un problème nécessitant d'être géré individu par individu en fonction de l'historique de la situation.

c) Durant l'absence de dirigeants formés

Instaurer des écoles en capacité de former des dirigeants de haut niveau pour prendre en main la direction des SARS est un projet de moyen terme.

Il est d'abord nécessaire de concevoir le programme de formation adéquat, puis de faire en sorte qu'il soit accrédité par le ministère du Travail.

Légitimité et confiance sont les attendus de cette démarche de formation diplômante. Légitimité à l'égard des associés ayant tous intérêt à bénéficier d'un dirigeant de qualité. Confiance en provenance de la société, eu égard à la délégation d'une ligne de conduite éthique et écologique et à la garantie du bon emploi des fonds sociaux.

En conséquence, afin de pouvoir engager ce processus expérimental et pallier l'absence de dirigeants formés, il est essentiel de constituer un pool d'experts en vue d'assister, dans tous les problèmes qu'ils rencontrent, les dirigeants non formés et non aguerris qui prendraient en charge la direction de SARS nouvellement créées.

Ce pool d'experts, constitué de spécialistes de pointe touchant tous les domaines de l'entreprise, serait agréé et géré par la Fédération des SARS.

5) Créer une Fédération des SARS

Dans l'optique d'assurer la promotion et le développement de cette nouvelle forme d'entreprise qu'est la SARS, il est nécessaire de fonder une fédération regroupant les SARS et leurs associés, représentés par leurs dirigeants.

Il est essentiel de chercher à mettre en réseau tous types d'entreprises fondés sur la base du concept de SARS afin de parfaire le développement économique d'un territoire, d'une région, voire d'une nation… Car le partage des ressources, des expériences entrepreneuriales, la mutualisation des connaissances liées à ce nouveau concept, le réseautage, l'apprentissage partagé, sont des éléments déterminants du développement économique.

Cette fédération aurait pour raison d'être de :

> « *Créer, dans un intérêt général, une force collective coopératrice unissant les SARS pour organiser l'expansion d'entreprises créées en vertu d'un développement individuel, au service d'une société solidaire, éthique, inclusive et écologique.* »

Cette organisation, rouage de l'insertion des SARS dans l'économie, a vocation à créer, territoire par territoire, les partenariats nécessaires à une intégration réussie de ces entreprises. Le dessein de cette fédération repose sur diverses attributions et quelques fonctions essentielles.

Parmi celles-ci, je pense à :

– Rassembler les dirigeants de SARS, avec l'ambition de créer du lien, susciter un foisonnement intellectuel et culturel et surseoir intelligemment au phénomène de « destruction créatrice », moteur de nos économies développées. La nouveauté fait souvent disparaître l'ancien, et on doit pouvoir s'y adapter sans perte. Ainsi, il est impératif d'éviter tout repli sur lui-même du dirigeant en difficultés, en favorisant son ouverture aux autres, souvent une source de solution ;

– Communiquer sur cette innovation sociale, la faire connaître expliquer tout son intérêt et la promouvoir ;

– Renseigner chaque associé, ainsi que toute personne ou institution désireuse de s'intéresser à cette nouvelle forme entrepreneuriale ;

– Nourrir le débat public porté sur cette innovation sociale ;

– Organiser et développer la solidarité, l'inter-coopération entre les SARS. La coopération ne doit pas être instaurée qu'en interne, il importe qu'elle s'effectue aussi entre les structures elles-mêmes, notamment en cas de chute ou de cessation prévisible d'activité d'une unité de production ou d'un secteur tout entier ;

– Etablir les rouages et les liens nécessaires entre les partenaires institutionnels (cf. ci-après) afin de rendre opérationnel le dispositif permettant la création et la gestion en mode SARS ;

– Soutenir la recherche dans le développement de ce nouveau modèle économique et, notamment, dans un programme inédit de formation de haut niveau spécifique aux dirigeants de SARS (TPE, PME, ETI…) appelé à être sans cesse adapté au gré de l'évolution des attentes et des besoins,

– Délivrer l'agrément des experts (ou des sociétés de conseils) attachés au pilotage des individus (ceux ayant opté pour l'EURS), ainsi que des membres du pool (destiné à épauler les dirigeants de SARS qui n'auraient pas reçus une formation diplômante). Contrôler et assurer le suivi ainsi que le renouvellement de ces habilitations. Il est important de fixer une barrière à l'entrée afin de minimiser les éventuels déboires

occasionnés par un manque de compétences ou de sérieux de la part de ces intervenants ;

– Prendre en charge l'évolution et la diffusion de la charte des SARS ;

– Veiller à ce que chaque dirigeant possède un parrain ou soit lui-même le parrain d'un JD-SARS (jeune dirigeant de SARS). Susciter la pratique du compagnonnage dans la transmission, la diffusion et le partage des savoirs propres au métier de dirigeant de SARS ;

– Mettre à disposition une commission d'arbitrage en vue de régler à l'amiable les éventuels conflits internes liés aux problématiques propres aux SARS et au-delà, suggérer la saisie d'un tribunal compétent ;

– Tenir à jour l'historique de l'expérimentation, les données statistiques, mettre en lumière les expériences marquantes, tracer les perspectives.

IV – Constituer un partenariat institutionnel

Pour atteindre le point que tu ne connais point, tu dois prendre le chemin que tu ne connais point.[15]

Promouvoir une innovation sociale comme la SARS et prévoir son développement à grande échelle est un projet politique. C'est pourquoi, *a minima*, il serait judicieux d'organiser un test au niveau d'une région. Par conséquent, en plus des travaux préparatoires qui ont été présentés ci-avant, il est nécessaire de construire un partenariat avec plusieurs organismes ou institutions.

Je pense, par exemple, à :

– **France active**[16], peut être un excellent vecteur de promotion et un garant pour le cautionnement des fonds qui seraient empruntés auprès de banques commerciales afin de constituer le capital social de SARS ;

– la **Caisse des dépôts et consignation**[17], est le partenaire le plus sûr et le plus adéquat pour consigner le capital social des acteurs lorsque ceux-ci quittent une SARS et ne mutent pas directement vers une autre. Lorsqu'il y a un tel « temps mort », la part de capital social (20 000 euros) est consignée dans l'attente d'une nouvelle affectation. De même lorsque l'un des acteurs souhaite prendre un congé sabbatique ;

[15] Lao Tseu, philosophe chinois.
[16] https://www.franceactive.org/
[17] https://www.caissedesdepots.fr/

– **Pôle emploi**[18], pourrait être un vecteur de promotion auprès des demandeurs d'emploi et orienter convenablement les offres des SARS et les demandes en attentes, voire aiguiller les candidats vers l'EURS. Il pourrait aussi assurer le suivi des demandes d'attribution des fonds et contrôler qu'il n'y a pas d'abus dans les demandes de renouvellement de crédit ;

– les **établissements bancaires**, quelques banques commerciales devraient être mobilisées pour le montage des premiers dossiers financiers. De plus, ces établissements sont bien placés pour détecter au sein de leur clientèle de futurs prospects pouvant être intéressés par une évolution vers cette forme innovante d'entrepreneuriat. Ils seraient un vecteur de promotion de la SARS ;

– quelques **partenaires d'affaires (comptables & juristes)**, l'expérimentation nécessiterait que quelques experts-comptables et juristes maîtrisent convenablement les particularités de fonctionnement de cette nouvelle organisation entrepreneuriale dans le cadre d'un suivi courant ;

– les **BGE**[19], organismes de promotion par excellence auprès des créateurs individuels et des TPE. Elles pourraient assurer le suivi des exploitations auprès des petites structures et veiller au bon emploi des crédits ;

– les **CCI**[20], pourraient également être des vecteurs pour dynamiser le tissu économique local grâce à la promotion de ce nouveau concept ;

---

[18] https://www.pole-emploi.fr/accueil/
[19] https://www.bge.asso.fr/
[20] https://www.cci.fr/

– la **CPME**[21], pourrait diffuser l'information auprès de ses adhérents et les orienter en cas de demande de transformation et notamment auprès de ceux qui souhaitent céder leur entreprise ;

– **Autonomie & solidarité**[22], pourrait être un soutien au développement dans le respect des valeurs adoptées ;

– les **fédérations professionnelles** (Bâtiment, Travaux Public, etc.), **chambres de métiers et de l'artisanat**, *idem* ;

– la **région**[23] (voire une ou plusieurs métropoles, une communauté de communes), pourrait être le maître d'ouvrage du pilotage du droit à l'expérimentation, gérant la communication et impulsant la mobilisation des partenaires, assurant la promotion du nouveau dispositif en vue d'organiser un plan de relance de l'économie ;

– le **CESER**[24], pourrait s'emparer d'un tel projet dans le cadre de sa mission ;

– le **réseau transmettre-reprendre**[25], spécialisé dans la reprise et la transmission des entreprises pourrait bénéficier de la SARS afin de faciliter les transactions ;

– le **Réseau Alliances**[26], pour accélérer le développement de tous en favorisant les coopérations entre les acteurs d'un territoire ;

---

21 https://www.cpme.fr/
22 http://www.autonomieetsolidarite.fr/
23 Par exemple : https://www.hautsdefrance.fr/
24 Par exemple : https://ceser.hautsdefrance.fr/presentation/presentation
25 http://www.transmettre-reprendre.fr/
26 https://www.reseau-alliances.org/

– **C3e cabinet d'expertise en évolution économique**[27] **:** à l'origine du concept de SARS, il détient les savoir-faire théoriques et pratiques du projet et gère la maîtrise d'œuvre de l'expérimentation.

D'autres partenaires intéressés pourraient évidemment participer à la promotion du concept.

[27] http://www.ceee.info/

V - Des SARS en fonctionnement

Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts.[28]

Travailler au sein d'une SARS est une invitation à prendre un chemin initiatique permettant d'apprendre à évoluer en groupe de façon intelligente. La coopération devient dès lors un apprentissage individuel et collectif. Coopérer, lorsque son propre intérêt devient celui du groupe (et *vice versa),* suppose de la polyvalence, un travail en mode projet, la nécessité de « penser global ». C'est ainsi que les compétences collectives peuvent croître. L'émancipation est une notion qui se partage et se cultive.

Une fois que les travaux préparatoires sont effectués et qu'un partenariat institutionnel a pu être conclu on dispose alors, sur un territoire donné, d'un dispositif qui permet la mise en place d'entreprises en mode EURS-SARS.

A partir d'une économie fiction, je propose d'expliquer à présent à travers quelques cas concrets comment de telles organisations peuvent naître et fonctionner. Autrement dit, comment les créer, comment les faire croître et décroître, régler leurs problèmes, etc. ?

Je me réfère à de petites histoires de l'économie du quotidien pour comprendre comment ce nouveau monde pourrait se construire progressivement.

[28] Isaac Newton, physicien.

Histoire 1 : création opportune

Ayant une fuite d'eau chez moi, je fais appel à une entreprise de plomberie. Cette dernière m'envoie un de ses ouvriers, Marvin, dont j'apprends qu'il envisage de s'installer à son compte.

Marvin possède trois compétences : il est plombier, serrurier et vitrier et envisage de se positionner sur le créneau des interventions d'urgence. C'est pourquoi, je lui explique le dispositif qui lui permettrait de s'installer en EURS, ce qu'est une SARS et tout l'intérêt que peut avoir ce nouveau modèle d'entreprise. J'informe Marvin que les 20 000 euros de prêts cautionnés par la puissance publique sont conditionnés par l'acceptation d'un encadrement par un expert de la création d'entreprise (habilité par la fédération) ou un organisme tel que la BGE. Cela l'enchante, car ce qui lui fait peur dans cette aventure, ce n'est pas l'exercice proprement dit de son art, mais ce sont tous les à-côtés : l'administratif, le marketing, la stratégie à adopter pour se faire une clientèle, la tenue de sa comptabilité, etc.

Tenté par l'expérience, il aimerait avoir un conseiller privé pour l'accompagner, car il n'a pas envie d'échouer : il est conscient qu'être à son compte n'est pas tous les jours facile et qu'un soutien proactif continu est bienvenu. Je lui suggère donc de prendre contact avec Pierre.

Pierre est un expert polyvalent de la petite entreprise qui conseille et suit les jeunes créateurs et TPE en activité dans le cadre de EURS-SARS. Il maîtrise toutes les facettes de la gestion d'un projet entrepreneurial. Pierre parvient à suivre avec sérieux une vingtaine de clients et, en moyenne, facture sa prestation 300 euros par mois, ce qui rend son activité viable. Le succès de

Marvin, son client, engage la notoriété de Pierre, qui a à cœur de lui donner satisfaction. En l'aidant à rentabiliser et à pérenniser son activité professionnelle, Pierre est en quelque sorte garant du bon usage du crédit cautionné par la puissance publique reçu par Marvin.

En premier lieu, il vérifie que son activité s'inscrit bien dans un cadre éthique et écologique[29] puis il lui explique en détail le fonctionnement de l'EURS. Il indique que, durant toute la durée du remboursement de son crédit, Marvin doit s'engager à se faire accompagner et qu'au-delà, il sera libre de continuer ou non l'accompagnement. Il lui précise que chaque dépense doit être conjointement validée car les investissements doivent être effectués à bon escient. Pôle emploi enregistre l'emprunt garanti réalisé par Marvin au titre de son EURS avec les conditions qui s'y affèrent (durée du prêt, capital remboursé, intérêt, etc.).

Pierre, devenu le conseil particulier de Marvin, lui apporte le soutien nécessaire dans tous les domaines où celui-ci ne se sent pas à l'aise. Pierre établit la meilleure stratégie envisageable pour le développement de l'activité, sollicite son propre réseau pour faciliter la coopération entre EURS-SARS. Par ailleurs, il met en rapport Marvin avec Fabrice qui est un spécialiste des réseaux sociaux afin qu'il puisse plus efficacement toucher la clientèle locale dont il a besoin pour prospérer.

A la tête de sa petite EURS et d'un capital de 20 000 euros, qui lui ont permis de s'équiper du petit matériel nécessaire pour mener à bien son activité, Marvin est serein. Les interventions en urgence payent bien. Bientôt, il est surchargé de travail et courir

[29] Il va de soi que la puissance publique ne va pas cautionner un marchand de drogue ou le montage d'une usine de cigarettes. Il est important de mettre une barrière à l'entrée si l'on souhaite bâtir un monde plus vertueux.

7j/7 se révèle épuisant. Il connaît deux anciens collègues de son ancienne entreprise avec lesquels il s'entend bien et il leur propose une association. Ainsi, ils pourraient se répartir la tâche et libérer deux week-ends sur trois pour se reposer et se consacrer à leur famille. La demande est là, il suffit d'augmenter le rayon d'action et de le faire savoir grâce au travail de Fabrice qui anime sans cesse les réseaux sociaux pour générer le flux nécessaire à l'activité quotidienne.

Pierre, en tant que conseil, leur explique à tous les trois le fonctionnement d'une SARS et les atouts de ce type d'entreprise. Ils se rendent compte qu'ils n'ont rien à perdre : leurs droits au chômage restent acquis[30] et ils bénéficient du prêt garanti s'ils s'engagent à travailler en SARS. Pierre prend en charge le montage du dossier.

Un an après la création de l'EURS de Marvin, leur petite SARS comprend désormais trois personnes et 60 000 euros de capital, une capitalisation rarement vue pour une structure de cette taille. Tous trois peuvent ainsi s'équiper convenablement pour travailler avec l'outillage nécessaire et prospérer.

Par ailleurs, Pierre échange tous les mois au sein de la Fédération des SARS avec ses collègues qui supervisent le développement de ces structures. Ces rencontres lui apportent une vision élargie des problématiques qui touchent les créateurs et une vue globale du développement économique local. De nombreuses opportunités s'offrent de fait à lui avec un tel réseau.

---

[30] Ils sont informés qu'à partir du moment où ils opèrent en SARS leurs droits n'augmentent plus et sont remplacés par la garantie du renouvellement d'un capital d'emprunt en cas d'échec de leur entreprise, dans la mesure où ils souhaitent se relancer. Dans le cas contraire, ils peuvent soit bénéficier de leurs droits soit retourner travailler dans une entreprise classique.

Cela fait maintenant quatre ans que cette EURS – rapidement transformée en SARS – existe et se développe. La marge qu'elle génère offre un honorable profit, ce qui a permis de rembourser une partie des emprunts effectués sur huit ans. Maxime, l'un des associés, désire changer de région et souhaite donc trouver un travail à proximité de son futur lieu de vie.

Pierre et nos trois associés discutent des modalités de ce départ. Le réseau de Pierre[31] va permettre de trouver une SARS qui pourrait accueillir Maxime non loin de sa future résidence[32] et il organise la mutation ainsi que le transfert du capital d'une SARS à l'autre.

A la fin de cette quatrième année, Maxime et José (l'autre associé du trio) ont remboursé la moitié de l'emprunt. Les profits annuels ayant été distribués au fil des exercices, Maxime va quitter l'organisation avec un transfert de capital social pour lequel il lui restera 10 000 euros à rembourser dans la SARS qui va prochainement l'accueillir. Marvin et José souhaitent trouver un associé pour remplacer Maxime, car il y a de l'activité et le travail à trois rend l'activité plus gérable.

La trésorerie de l'entreprise permet de virer les 20 000 euros sur le compte de la SARS qui va accueillir Maxime. Si tel n'avait pas été le cas, une facilité de caisse aurait pu être négociée dans l'attente du remplaçant de Maxime, dont l'arrivée aurait restauré la trésorerie. L'impact au niveau de la trésorerie n'aura donc pas grande incidence et Pierre gèrera la relation avec la banque.

---

[31] - Grâce à ses contacts au sein de la Fédération des SARS.

[32] - Si tel n'avait été le cas lors du départ de Maxime, les 20 000 euros de capital auraient été transférés à la Caisse des dépôts dans l'attente d'une nouvelle affectation. De son propre chef, Maxime aurait pu créer une EURS à l'aide de ses 20 000 euros ou, dans l'attente, trouver un emploi dans une entreprise classique ou encore faire valoir ses droits au chômage, s'il en avait.

Si Maxime avait envisagé de s'installer à son compte en EURS et si Marvin et José n'avaient pas souhaité trouver un futur associé, l'EURS de Maxime aurait pu racheter une part du matériel de la SARS de José et Marvin afin de pouvoir démarrer son activité et alléger l'entreprise initiale d'immobilisations non indispensables.

Les trois associés auraient pu aussi décider de cesser leur activité en commun. Dans ce cas l'entreprise aurait été dissoute et Pierre aurait pris en charge la supervision des opérations de dissolution. Le produit de la liquidation serait venu en remboursement du solde des emprunts et s'il y avait eu une perte, celle-ci aurait été enregistrée en déficit de remboursement de crédit au prorata de chacun. Les associés auraient donc été chacun en déficit sur leur compte crédit.

A partir de ces différents exemples, on peut imaginer que beaucoup de cas de figure peuvent se présenter. Seuls quelques-uns ont été exposés, afin de toucher du doigt les solutions originales qui, à chaque fois, peuvent se dessiner au gré des circonstances, ces dernières pouvant parfois être complexes. Mais dans ce genre d'aventure, le chemin se fait en marchant et il faut inventer les solutions au fur et à mesure que les difficultés se posent. Car il y a toujours une façon de s'en sortir, l'enjeu est de trouver la solution la plus élégante et la moins préjudiciable sur le plan économique pour les acteurs et la collectivité. Quelqu'un comme Pierre a un rôle important à jouer dans le cas d'une situation problématique.

Histoire 2 : reprise et transformation en SARS

L'histoire de Franklin et Dylan témoigne d'une expérience stimulante.

Franklin est le dirigeant d'une entreprise de climatisation qui compte 20 salariés, située dans un cadre rural. Il avait repris une petite entreprise artisanale de chauffage comptant sept ouvriers et une secrétaire comptable. Au fil des ans, Franklin a réussi à développer la petite affaire. Désormais, il installe – chez des particuliers et des industriels – des pompes à chaleur, des cumulus, des panneaux solaires, des climatisations, etc. Son entreprise fonctionne à merveille et réalise d'honorables bénéfices. Franklin est avant tout un humaniste, il a le sens du service et c'est un meneur d'hommes hors pair. Fin calculateur, négociateur de talent, commercial aguerri… tout cela explique le développement régulier de son affaire.

Mais Franklin est aussi un amoureux de la nature et de la pêche, son rêve est de posséder une petite datcha au bord d'un lac et de vivre de façon frugale. Vu son grand âge, il estime avoir suffisamment travaillé et souhaite désormais se retirer des affaires. Néanmoins, il est attaché à son entreprise dans laquelle il s'est tant investi et la liquider n'est pas envisageable, ne serait-ce que par respect pour ses équipes qui s'engagent chaque jour pour que les objectifs soient atteints.

La moyenne d'âge de l'effectif étant de 37 ans, il pense à toutes ces jeunes familles qui vivent du savoir-faire de cette organisation efficiente. Ne reste donc qu'une seule solution : transmettre son entreprise. S'il est seul propriétaire du capital et maître pour décider dans ce type de situation, il n'en demeure pas moins seul pour assurer sa succession. Comment faire ? Cela semble compliqué de trouver le bon dirigeant qui saura lui succéder. En outre, le repreneur doit pouvoir financer la reprise de son établissement, ce qui rend la chose encore plus délicate. Par les temps qui courent, isolé dans sa campagne, il désespère de trouver le bon candidat à la reprise.

Sur la métropole voisine, dans le club d'affaires dont il fait partie, il a entendu parler de la SARS, une nouvelle forme d'entreprise, dans laquelle chaque employé – aidé par un prêt garanti par la puissance publique (PGE) – peut devenir propriétaire égalitaire de l'entreprise et dont le dirigeant est spécialement diplômé pour prendre les rênes de l'organisation. Cette solution serait idéale pour lui.

Il prend contact avec la Fédération des SARS, explique qu'il envisage de céder son affaire et qu'il est intéressé par le dispositif proposé. La fédération compte, parmi ses adhérents, un dénommé Dylan, qui pourrait être l'homme de la situation et qui se propose de rencontrer Franklin.

Dylan s'est lancé dans un DUT d'études thermiques qu'il a récemment obtenu. Mais lui, ce qu'il aime, c'est mener des combats pour aller de victoire en victoire. Dylan est une personnalité dans son club de rugby, il est le capitaine de l'équipe. Il sait ce que c'est que d'engager ses tripes dans un combat : quand il s'implique dans quelque chose ce n'est pas pour faire semblant. Son ambition a toujours été de diriger une entreprise, de tirer la charrue, d'être une locomotive, il a ça en lui et ce rôle lui va comme un gant. C'est pourquoi son DUT en poche, il s'est immédiatement lancé dans cette école formant les futurs dirigeants de SARS car cette vision de l'entreprise lui correspond et il se reconnaît dans ces valeurs de partage et de respect des autres. Ainsi dès que la fédération lui a indiqué qu'il y avait une entreprise qui pouvait l'intéresser, il a tout de suite pris contact avec Franklin.

La première rencontre entre un cédant et un repreneur est toujours un moment crucial. Dylan propose à Franklin un déjeuner afin de faire connaissance et d'échanger sur l'avenir de l'entreprise.

Pour avancer concrètement, Franklin annonce qu'il souhaite avant tout aborder la question de sa succession avec ses équipes avant de songer à des questions plus opérationnelles. De son côté, Dylan l'invite à venir assister au meeting mensuel des dirigeants de SARS qu'organise la Fédération des SARS, où il pourra faire connaissance de Rodolphe, le parrain de Dylan. Il s'agit d'un dirigeant chevronné avec lequel il a des relations privilégiées et qui l'épaulera à la moindre difficulté, c'est la règle au sein du réseau : soit on aide, soit on est aidé, suivant son degré d'expérience.

Lorsque Franklin réunit ses équipes pour leur annoncer qu'il souhaite passer la main, personne n'est surpris. Chacun, taraudé par cette question, s'interrogeait sur l'avenir de l'entreprise, tout en sachant que ce moment devait arriver sans plus tarder.

Franklin les avise qu'il pense avoir trouvé l'homme de la situation. Par ailleurs, il propose à tous de prendre part de façon égalitaire au capital de la future entreprise qui serait dirigée probablement par Dylan à la suite de son départ. Pour décider de la suite des opérations, il leur suggère d'y réfléchir et de prendre connaissance du projet de Dylan. Car Franklin estime qu'ils ont le droit de choisir leur futur dirigeant, c'est, selon lui, dans l'air du temps. Il ne veut rien leur imposer mais fait appel à leur sens des responsabilités.

L'idée va faire son chemin. Ayant confiance en Franklin et une profonde estime pour lui, chacun finit par se dire « pourquoi pas ? ». Ils sont tous attachés à cette entreprise, à cette ambiance fraternelle qui règne entre eux et qui fait le succès de leur organisation. Et puis, si l'ancien et le futur dirigeant sont d'accord pour que l'entreprise évolue ainsi, qu'ont-ils à perdre ? Rien ! A tout bien peser, ils ont même tout à gagner !

Arrive le moment des premiers pas où l'avenir se joue… Franklin et Dylan s'adressent conjointement à tous les membres de l'entreprise afin de mettre à plat l'ensemble des éléments essentiels permettant d'envisager le futur avec sérénité, responsabilité et lucidité.

Dylan explique à l'assemblée ce qu'est exactement une SARS et comment elle fonctionne. Il précise qu'il prend le dossier de transmission en main, qu'il discutera des modalités de cession avec Franklin, s'occupera de monter le dossier relatif aux emprunts et qu'il jouera « cartes sur table » avant l'engagement de chacun au service de tous.

L'évaluation de l'entreprise se fait entre experts sous l'œil attentif des deux protagonistes. Désormais Dylan défend habilement l'intérêt du groupe, les deux dirigeants travaillent main dans la main en vue d'aboutir à un accord équitable pour toutes les parties prenantes.

Franklin est ravi de la tournure que prend cette transaction, car il avait à cœur que l'ensemble des salariés soit satisfait et que son affaire puisse se pérenniser dans de bonnes conditions. De ce fait, il propose à Dylan de l'épauler pendant le premier exercice et de se tenir régulièrement à sa disposition pour le mettre au courant des affaires en cours. En outre, il suggère de se contenter de la moitié du prix de cession au moment du changement de statut, le solde pouvant lui être versé sur cinq ans, sans intérêt. Il s'agit d'un cadeau personnel qu'il tient à offrir au groupe en guise de remerciements pour la bonne volonté que chacun a mis dans le projet, faisant en sorte qu'il n'y ait pas de perdant.

Dylan est maintenant prêt à prendre les commandes de l'affaire, il parle aux salariés – futurs associés –, car il faut finaliser

le dossier et assurer la continuité de l'activité sans heurt. Il explique ce qui lui semble équitable comme accord pour que la transaction puisse aboutir. Par ailleurs, il a bouclé le financement de la SARS qui possède dès à présent 400 000 euros de capital social, de quoi régler la part qui revient à Franklin et assurer en toute quiétude les besoins en trésorerie pour les temps à venir.

Un nouveau départ est en cours, une reprise d'entreprise peut se faire sans douleur en envisageant un avenir serein, car tout s'est déroulé dans un cadre consensuel, chacun s'est engagé à coopérer et à servir la raison d'être du projet entrepreneurial.

> La problématique de la transmission des entreprises pour les dirigeants âgés souhaitant partir en retraite pose encore de nombreux problèmes à ce jour. Selon le rapport Dombre-Coste [2015] remis à Emmanuel Macron et Martine Pinville, **bien transmettre nos entreprises, c'est sauvegarder 750 000 emplois**, et potentiellement en créer des dizaines de milliers d'autres. Cependant la reprise d'entreprise reste un parcours du combattant, sachant que celle-ci va bien au-delà et couvre un champ beaucoup plus large que le seul départ à la retraite du dirigeant. On sait désormais que 19 % des établissements de la région Hauts-de-France seraient concernés par un projet de transmission d'ici 5 ans (source : Observatoire de la transmission-reprise : LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE EN HAUTS-DE-FRANCE - *étude prospective sur le potentiel d'entreprises à transmettre à horizon de 5 ans* – Septembre 2017).

Histoire 3 : transformation d'entreprises existantes en SARS

Avec la crise que l'on vient de connaître, le tissu économique, qui avait déjà bien du mal à se régénérer dans des conditions satisfaisantes, est désormais gravement atteint dans sa capacité à favoriser la prospérité. En effet, de nombreuses entreprises saines et viables vont se trouver en difficultés. Elles

vont notamment, et en premier lieu, connaître des problèmes de trésorerie.

Pour l'heure, on entend souvent parler de recapitalisation des entreprises. Pourtant, cela n'est pas évident à mettre en œuvre dans les grandes entreprises et reste quasiment inaccessible pour les autres catégories. Les grandes entreprises vont pouvoir bénéficier de milliards pour se redresser mais les TPE-PME *que nenni*.

Par ailleurs, les banques, cherchant à limiter leurs risques (on peut les comprendre), ne seront guère généreuses dans le soutien aux entreprises. C'est pourquoi, il faut s'attendre à ce qu'une multitude de petites et moyennes entreprises soient contraintes de mettre la clé sous la porte par manque de capitaux.

Dans ces petites entreprises, il est évident qu'un patron qui fait faillite dans de telles conditions – en ayant probablement une caution financière à supporter –, ne va pas se relancer dans une activité à risque de sitôt. En outre, ceux qui avaient des projets de création risquent d'hésiter.

Avec un nombre de petits patrons découragés et souvent en grandes difficultés, de futurs créateurs hésitants et affaiblis, peu de TPE-PME vont pouvoir résister, voire se créer. Ainsi, l'emploi risque de rester en berne pendant un long moment. Socialement, cette situation pourrait devenir intenable, voire explosive.

Par conséquent, s'appuyer sur la SARS pour capitaliser un certain nombre d'entreprises qui auraient la volonté d'essayer de s'en sortir serait pertinent.

Le protocole est alors à peu près identique à celui de la reprise d'une entreprise se transformant en SARS – à ceci près que le dirigeant ne change pas. Le partage du capital et du risque, et par la même occasion la capitalisation massive, permettrait de soulager la caution personnelle du dirigeant et lui assurerait un certain soutien psychologique. Savoir que chacun a décidé de mouiller un peu sa chemise pour défendre son emploi est tout de même réconfortant pour un dirigeant.

On peut considérer que le concept de SARS, avec le dispositif qui l'accompagne, permet de remettre sur pied de manière sécurisée et sécurisante toute entreprise qui voudrait avoir sa chance dans le monde à venir. De la même façon, les futurs créateurs pourraient voir ce modèle comme un véritable tremplin sécurisé qui encouragerait leur passage à l'acte.

VI - Observation et contrôle des résultats

La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer.[33]

Le droit à l'expérimentation exige qu'un contrôle des résultats soit effectué. En effet, il est important de vérifier que les succès sont à la hauteur des espérances. La quatrième phase s'attache donc plus particulièrement à la mesure des résultats. Pour rappel, la première phase concerne les travaux préparatoires, la deuxième, le partenariat institutionnel et la troisième, l'implantation des SARS.

Dès lors une question se pose : qui contrôle quoi ?

Qui ? Les organismes de contrôle ne manquent pas en ce qui concerne l'emploi (Pôle emploi, INSEE, Banque de France, OCDE, OFCE, etc.). Pour les chercheurs universitaires qui choisiraient ce sujet, observer les SARS sous toutes les coutures et mesurer leur impact sur l'économie sont des thématiques intéressantes à étudier. En dehors des paramètres généraux que l'on mesure sur les entreprises, chacun est libre de se saisir des problématiques qui lui semblent utiles d'analyser. Eventuellement, il est possible de créer un observatoire spécifique sur la SARS, pourquoi pas ?

Quoi ? Dans un premier temps, il est souhaitable de réfléchir à ce que l'on souhaite mesurer. L'objectif étant de vérifier qu'une multitude de SARS, améliore le tissu économique local,

[33] Peter Drucker, consultant en management.

permettant effectivement de réactiver les processus de création d'emploi de manière satisfaisante.

Par exemple, puisque l'on connaît le taux de pérennité des entreprises classiques à 5 ans et à 10 ans, il est facile de mesurer celui des SARS et de comparer ces deux taux. A une échelle plus importante, on peut aussi mesurer l'impact du modèle sur le chômage, sur la qualité des revenus du travail voire le nombre d'emplois sauvegardés grâce à ce dispositif. Puis, par le biais d'enquêtes, on pourrait s'intéresser au bien-être au travail. Enfin, la satisfaction des dirigeants pourrait être prise en compte, surtout pour ceux ayant exercé dans des modèles différents (entreprise classique, entreprise moderne). La compétitivité effective des SARS par rapport aux autres modèles est aussi un élément à étudier.

Néanmoins, certains aspects réclament une prise de mesure sur le long terme, comme le désendettement de la puissance publique grâce aux nouvelles recettes engendrées par les SARS et à la diminution des dépenses que ces dernières permettent (moins de chômeurs entraîne moins de dépenses en indemnisation, un meilleur bien-être diminue les dépenses de santé et des activités menées dans un cadre écologique ont *a fortiori* une incidence sur l'état de la nature). Mais tous ces éléments ne peuvent que s'évaluer à long terme.

Une dizaine d'années d'exercices continus sont nécessaires pour pouvoir recueillir des données de terrain suffisamment nombreuses et émettre un premier avis significatif sur la SARS. Car comptabiliser le nombre d'emplois créés ou sauvegardés grâce à ce concept, mesurer le bien-être au travail dans les organisations de type SARS, leur taux de pérennité (comparé à celui des autres statuts), l'impact global sur l'emploi, ainsi qu'évaluer les prémices de changements macroéconomiques,

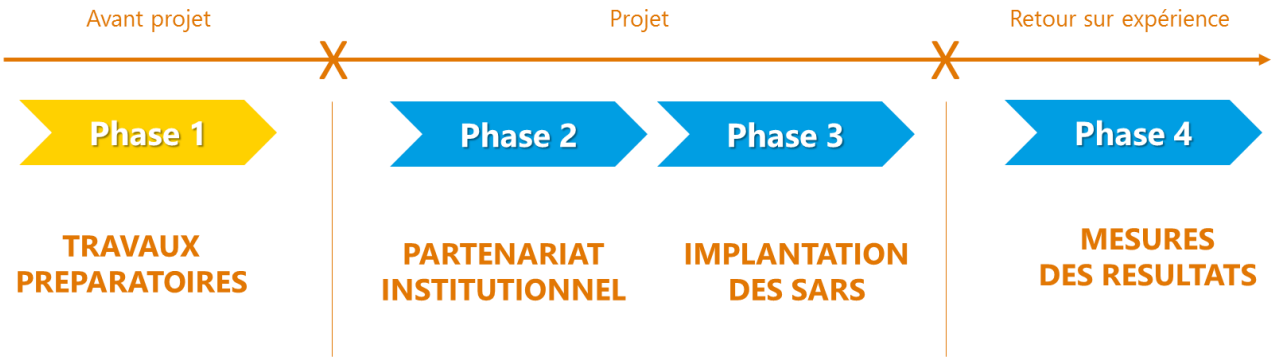
nécessitent un certain recul pour pouvoir être mis en perspective.

L'impact de la Fédération des SARS peut aussi être un point de mesure concernant le dynamisme qu'elle insuffle à l'ensemble du dispositif.

La rapidité des transformations ainsi que l'étendue de la propagation du concept, les disparités éventuelles entre les territoires pourraient aussi faire l'objet d'un constat.

Clôturons cette présentation d'ensemble par un schéma récapitulatif du processus.

PROJET D'IMPLANTATION DE SARS



VII - Conclusion

Un jour tout sera bien, voilà notre espérance :
Tout est bien aujourd'hui, voilà l'illusion.[34]

Je me rappelle, dans ma jeunesse, avoir été frappé par les mots du président Pompidou qui, en son temps, clamait : « Si un jour on atteint la barre des 500 000 chômeurs en France, ça sera la révolution ! »

Depuis lors, tous les responsables politiques y sont allés de leur petite phrase. En 1974, le cap des 500 000 chômeurs est atteint et le président de la République en fonction, Valéry Giscard d'Estaing, annonçait que « le gouvernement fera le nécessaire à temps pour vous protéger du chômage. Il en a la volonté et il en a les moyens ».

1976 sera l'année du million de chômeurs, 1982 sera celle des deux millions alors que Pierre Mauroy, Premier ministre en poste à l'époque, assurera que : « Il faudra de 18 mois à 2 ans pour inverser la tendance et ensuite réduire le chômage. »

En 1992, son homologue Pierre Bérégovoy certifiera que « tout est fait et tout sera fait pour que le cap des trois millions de chômeurs ne soit pas atteint ». Mais inéluctablement, 1993 verra ce cap des trois millions franchi ; ce qui fera dire au président François Mitterrand : « Dans la lutte contre le chômage, on a tout essayé. » Edouard Balladur ira lui aussi de son verbe : « C'est à une mobilisation nationale que le gouvernement appelle pour enrayer la progression du chômage, qui n'est pas inéluctable. »

[34] Voltaire, extrait du poème sur le désastre de Lisbonne.

En 1999 effectivement, le chômage redescendra en dessous de la barre des trois millions pour se réduire à deux millions cent mille en 2007. Avec le vent en poupe, le Président Nicolas Sarkozy songera presque venir à bout du fléau : « Je veux m'engager, par exemple, sur le plein emploi : 5 % de chômeurs à la fin de mon quinquennat ! » Mais fin 2008, avec la débâcle financière, les chiffres repartent vers une hausse désastreuse.

En 2012, le cap des trois millions est une nouvelle fois franchi, mais le président François Hollande affichera un certain optimisme : « Le chômage n'est pas une fatalité. Et j'inverserai la courbe. » Plus tard, il ajoutera, plus précis encore : « Je pense que nous devons inverser la courbe du chômage d'ici un an. » Hélas, la fin de l'année 2013 ne verra pas cette inflexion apparaître et un tel pronostic va, à nouveau, décrédibiliser les discours sur la question.

Avec le recul historique, on mesure aisément combien ce phénomène a été sous-estimé et si mal saisi à l'intérieur d'un contexte réduit à quelques fluctuations capricieuses de l'activité économique. La machine à fabriquer des chômeurs s'est montrée d'une grande productivité sans qu'il y ait eu pour autant de révolution…

Le jeune essayiste Robin Rivaton publie en 2014 un ouvrage pour nous dire que « la France est prête » pour un changement et que, d'ailleurs les français ont déjà changé. A ce moment-là, le président Hollande avait pourtant les bons mots : « Le changement, c'est maintenant ! » Mais il n'avait pas d'idées à la hauteur d'une telle ambition, c'est pourquoi rien n'a changé : nous ne sommes pas sortis de l'ornière du chômage ni des dettes publiques.

Quant au président Macron, qui se gargarisait d'avoir réduit le nombre de chômeurs, il enregistrera très certainement à la fin de son mandat le plus mauvais score de tous les présidents depuis Pompidou, aussi bien en ce qui concerne la dette que le chômage.

Finalement, depuis un demi-siècle, de nombreuses têtes se sont succédé mais les problèmes sont restés et cela n'a rien résolu. On pourra encore changer les hommes : tant que l'on ne changera pas d'idée, de vision du monde, les problèmes persisteront…

*

A l'heure du déconfinement, nous entrons seulement dans le début des difficultés économiques. En avril 2020, le taux de chômage bondit de 22,6 % et la France doit enregistrer 843 000 demandeurs d'emploi supplémentaires de catégorie A. Malgré une pluie de milliards d'euros pour soutenir l'économie, ce chiffre continuera à augmenter jusqu'au milieu de l'année 2021, selon les prévisions du gouverneur de la Banque de France.

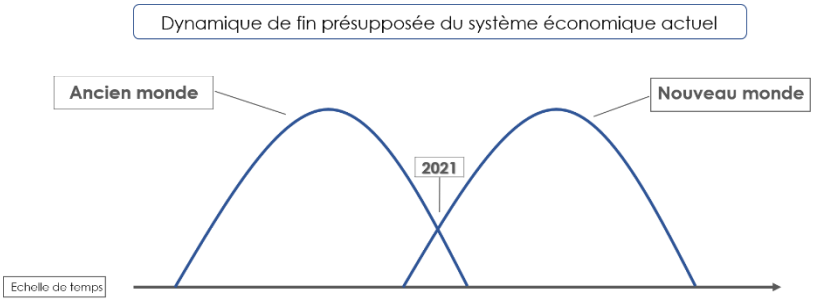
Il est fort probable que cette avalanche de chômeurs sur une longue durée finira par affecter durablement l'économie. Sans parler de la dette publique que l'on est encore incapable d'évaluer ou des recettes de l'Etat qui ne rentreront pas comme prévu.

Chacun s'efforce de croire que l'économie réussira à repartir en supportant de tels fléaux – chômage exorbitant, dettes outrancières, portion congrue des recettes étatiques – et, il est curieux que personne ne songe à envisager l'hypothèse où la société s'enlise sans plus pouvoir remonter cette pente impossible à gravir.

Une pluie de milliards n'empêchera pas un torrent de chômeurs et cela est sans doute l'une des dernières touches qui achèvera le modèle économique de notre temps. Notre modèle était déjà en cours de décomposition avant la crise sanitaire, celle-ci n'a fait qu'accélérer le processus d'effondrement. Ainsi, puisque les gouvernants avaient déjà montré toute leur impuissance à maîtriser ces problèmes, il est totalement illusoire de penser qu'ils parviendront désormais à les résoudre en utilisant leurs vieilles méthodes de relance.

On peut estimer que lorsque l'on fera le bilan à fin 2021, le tableau de résultats ne sera pas des plus réjouissants. Sera-t-il suffisamment significatif pour que nous nous interrogions enfin sur la viabilité d'une société fondée sur le travail grevée par le chômage et la dette ?

A partir de cette date, il est vraisemblable que de nombreuses personnes prendront conscience que les solutions du passé ne peuvent plus s'appliquer et qu'il nous faut envisager de bâtir un autre système économique et social. Il nous faut d'autres vues. On s'imagine bien que les choses ne changeront pas d'un coup de baguette magique. Même avec un plan d'action adéquat, la reconstruction ne pourra s'effectuer que brique après brique, effort après effort, seule façon de reconstruire un édifice solide. Après un déluge, on ne reconstruit plus les choses de la même façon qu'avant.



– Hypothèse réaliste en faveur d'un total renouveau –

Cette époque charnière s'inscrit à l'intérieur d'un phénomène global de grande envergure, comme la Terre en a connu dans le passé. Un monde s'éteint, un autre apparaît. La chute de l'ancien monde va entraîner avec lui, la chute du modèle économique. Le nouveau monde ne s'acclimatera pas au vieux modèle économique de l'ancien temps. Tout doit renaître. La réponse à un bouleversement de cette ampleur ne peut être que la métamorphose. Un processus est à l'œuvre sur lequel nous n'avons aucune prise, le plan orchestré par l'évolution n'est pas manipulable par les êtres humains. Si ces derniers ont toujours une influence sur le processus, ils n'en ont jamais la maîtrise.

A l'intérieur de ce changement colossal – le passage d'un monde à un autre –, l'économie n'est que le tronc de l'arbre mais le tronc reste, branches, bourgeons, feuilles, fruits se renouvellent. Car il s'agit désormais de mettre en œuvre à des échelles et en des lieux différents tous les projets qui sont potentiellement sains pour la planète. Le projet SARS visant une transformation socioéconomique est donc une opportunité parmi de nombreuses autres idées novatrices qui, en se concrétisant, viendront tisser le nouveau monde à venir. Ce projet permet simplement d'en fixer le cadre, il ne dit rien sur la

nature des activités qui dépendent de l'inventivité des acteurs. Si l'on trouve les bases d'un système adapté, chacun peut avoir un emploi convenablement rémunéré et non destructeur dans une société plus élaborée.

Il est temps de comprendre que le fait qu'il y ait du chômage et des dettes dans une société ne dépend pas des êtres humains mais uniquement du système économique qui est en place. D'ailleurs, comme le déclarait à juste titre – bien que n'ayant aucune compétence en économie – le naturaliste Charles Darwin : « *Grande est notre faute, si la misère de nos pauvres découle non pas des lois naturelles, mais de nos institutions*. » Il nous appartient donc de refaçonner ces dernières en vue de rétablir un équilibre naturel plus en harmonie avec les lois de la vie.

Après un premier coup de semonce annonciateur, le choc pétrolier de 1973, puis un second avec la crise financière de 2008, l'épisode du Covid-19 de 2020 aura sonné le glas des modèles et des systèmes du passé. Les deux mondes qui doivent se relayer sont issus de cadres de conscience différents, c'est pourquoi les êtres humains faisant partie de l'ancien ou du nouveau monde ont souvent du mal à se comprendre. Il y a ceux qui resteront enlisés avec le vieux monde en voie de dépérissement et ceux qui œuvreront pour une nouvelle prospérité.

Construire un nouveau monde n'est pas un rêve, cela va devenir une nécessité avérée, autrement dit un projet. Et, concevoir un projet requiert de faire corps avec la réalité. Comme nous le rappelle le psychologue Pierre Goguelin : « *Un projet est aussi l'image mentale d'une situation dont on attend qu'elle se réalise : moins précis qu'un but, il n'est ni une prédiction, ni un passage à l'acte. Comme le désir, il se heurte*

au principe de réalité. » Notre époque appelle à ce que de nombreux domaines se renouvèlent dans leur raison d'être, tout ce qui ne se régénèrera pas dégénèrera et l'économie n'échappera pas à ce besoin de renouveau.

Partie intégrante d'un ensemble d'activités humaines, l'économie subit le même sort que le monde dont elle est issue. L'effondrement de l'ancien monde entraîne avec lui l'économie ayant servi de base à sa construction. Ce phénomène naturel fait partie de l'évolution, de la même façon que, à un moment donné, le soir laisse entrevoir le matin… La chute laisse discerner l'aube d'un renouveau, car à l'intérieur de cette « destruction créatrice », la continuité est la règle. La même force qui a induit la destruction s'inverse et impulse désormais la création, tour à tour le nouveau et l'ancien se côtoient, ils coexistent durant un temps — la pénombre —, l'un étant amené à remplacer l'autre. La chute de l'ancien est donc prévisible, lorsque l'on comprend la marche de l'évolution. L'apocalypse est nécessaire afin de laisser place à un cadre social plus élevé. Les valeurs de l'ancien monde devenues caduques y sont remplacées par des valeurs plus nobles, plus éthiques, plus écologiques…

Toute la question est de savoir jusque quand on va croire qu'il est possible de collectionner un nombre impressionnant de chômeurs et de voir la dette publique s'envoler, en continuant à nous enliser dans cette ornière qui, aujourd'hui, est devenue une impasse certaine.

Si l'on se fie au moraliste Jean Rostand : « *L'homme parviendra à casser les atomes, à guérir le cancer, à libérer la femme mais il ne trouvera jamais le secret de se laisser gouverner par des moins indignes*. » Par conséquent, une chose est sûre, c'est qu'il n'est pas possible de compter sur les gouvernants actuels qui

sont programmés pour gérer au mieux la chute. Car les élites sont socialement formées pour exercer des compétences réelles à l'intérieur du cadre idéologique du système de dominance en place et en surmonter les crises. Elles sont en revanche culturellement empêchées d'assurer la transition vers un autre système lorsque les contradictions du premier deviennent si fortes et si irrémédiables qu'elles induisent un besoin impératif de changement. Le fait, durablement avéré, qu'une crise n'est pas surmontable par l'action des élites est la preuve formelle que l'on se trouve confronté à une nécessité historique de changement. Celui-ci ne pouvant s'opérer par des élites empêchées, il revient à la société civile, c'est-à-dire à nous tous, de l'initier et de le conduire. C'est ce que Mirabeau suggérait déjà à Louis XVI : « *Sire, quand on voit où les bonnes têtes ont mené le pays, il ne serait peut-être pas inutile d'essayer les mauvaises* ». Cela signifie que la société civile aujourd'hui n'a pas d'autre choix que de prendre les commandes, en propulsant des bâtisseurs et des novateurs éclairés à l'avant-garde.

Il n'est alors plus question de démocratie puisque, si l'on se réfère à cette remarque, pleine de bon sens, exprimée par l'historien et philosophe Ernest Renan : « *Si un homme instruit, au terme de 30 ans de travail, arrive à déterminer le système social parfait et que la compréhension de celui-ci demande plusieurs mois à des hommes aussi instruits que lui, je lui souhaite bien du plaisir pour arriver à le faire ratifier par un peuple*. » Par conséquent, il vaut mieux miser sur le constat de l'anthropologue Margaret Mead : « *Un petit groupe de citoyens engagés et réfléchis est capable de changer le monde. D'ailleurs rien d'autre n'y est jamais parvenu.* » Demeure l'espoir que ce petit groupe puisse rapidement se constituer et se mettre à l'ouvrage.

C’est souvent lors de périodes critiques que de nouvelles idées arrivent à foison, le moment étant venu de mettre en avant les conceptions inspirées par quelques consciences éclairées, déterminées, agissantes et tranquilles. Il serait ainsi temps de comprendre qu’une solution existe pour venir à bout des fléaux du chômage et de la dette. Face à l’appauvrissement continu des conditions de l’emploi, il n’est plus nécessaire d’attendre pour nous mettre à l’étude de cette piste prometteuse qu’il nous appartient d’expérimenter…

Les apports de quelques chercheurs d’avant-garde en sciences économiques et sociales ne pourront être valorisés que si les structures institutionnelles s’intéressent à leurs travaux. Aujourd’hui, chacun peut saisir l’importance de s’évertuer à rendre notre monde plus confortable pour et avec chacun d’entre nous.

Il faut parfois savoir lâcher la main de la prudence pour agripper celle de l'audace…

Table des matières

Préambule 6
I - Rappel du concept de SARS 10
II - Faisabilité : le cadre de la loi 14
1) Le droit à l'expérimentation 16
2) La loi sur l'Economie sociale et solidaire 18
III - Travaux préparatoires 20
1) Adapter un statut juridique propre à la SARS 21
2) Rédaction d'une charte des SARS 24
3) Le contrat de coopération 28
4) En attendant une formation pour dirigeants 28
a) Quelques précisions 29
b) Pourquoi une formation diplômante pour dirigeants de SARS ? 32
c) Durant l'absence de dirigeants formés 38
5) Créer une Fédération des SARS 38
IV – Constituer un partenariat institutionnel 42
V - Des SARS en fonctionnement 46
Histoire 1 : création opportune 47
Histoire 2 : reprise et transformation en SARS 51
Histoire 3 : transformation d'entreprises existantes en SARS 56
VI - Observation et contrôle des résultats 59
VII - Conclusion 63