

# Ma vie avec les très petites entreprises

par

■ **Laurence Nunzi** ■

Fondatrice et directrice générale d'Objectif Résultats

## En bref

*« Je crée mon entreprise. Je suis seul, mais j'y crois. Je me vois convaincre mes futurs clients, conquérir des parts de marché, créer de nouveaux produits, peaufiner mes services dans la fièvre et, bientôt, embaucher des collaborateurs compétents. Mais, le premier pas franchi, l'Administration se dresse devant moi, doute de ma bonne foi et m'accable de courriers recommandés, de déclarations à remplir, de taxes à payer, de charges imprévues à régler, d'erreurs qui me coûtent cher en temps et en argent. Les gros clients avec lesquels j'ai été si fier de signer tardent à me régler leur dû et je m'épuise à recouvrer mes créances. Mes collaborateurs, pas assez payés, me quittent sans prévenir, et ne sont disponibles, pour travailler avec moi dans l'urgence, que des gens qui ne souhaitent pas être déclarés. Je suis un patron de TPE et je craque! Mais un collègue m'a parlé de Laurence Nunzi... »*

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> janvier 2016) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Je voudrais vous démontrer que “*Small is beautiful*”, comme le disent nos amis américains. Petites les TPE ? Certes, mais pas si petites que cela si l’on en croit les chiffres : sur un tissu économique global de plus de 4 millions d’entreprises, 2672 seulement comptent plus de 500 salariés, parmi lesquelles 243 représentent, à elles seules, 30 % de la totalité des salariés français. Les 3,5 millions de TPE, c’est-à-dire les entreprises employant moins de 10 personnes, représentent, quant à elles, 20 % du nombre total des salariés en France. Seul un tiers d’entre elles a une activité dans le secteur tertiaire, les autres se répartissent entre industrie et activités liées au bâtiment. N’est-il pas temps, alors, que nous nous y intéressions ? Quant aux 3,5 millions de dirigeants de ces TPE, ce sont pratiquement tous des non-salariés car, lorsque vous êtes patron de votre SASU (Société par actions simplifiée unipersonnelle) ou SAS (Société par actions simplifiée), vous avez beau avoir un contrat de travail, ce n’est qu’un pseudo-contrat, non reconnu par Pôle emploi, quand bien même vous avez payé toutes vos cotisations sociales. Vous êtes donc un faux salarié mais un vrai travailleur indépendant.

Une TPE se définit par un seuil de dix salariés, ainsi déterminé faute de meilleure règle de droit. Dès lors que vous passez à onze, le ciel vous tombe sur la tête. Un de mes clients vit ce cauchemar : installateur de cinémas, ses salariés sont dispersés sur le territoire en fonction des chantiers. Le médecin du travail, qui jusque-là ne s’était jamais préoccupé de cette TPE, trouve désormais inadmissible de ne pouvoir tous les rencontrer au siège. Franchir un seuil, en France, déclenche donc des cataclysmes.

À ma très grande surprise, le nombre de TPE est passé, en dix ans, d’un à trois millions et demi, avec un taux de pérennité de 66 % à trois ans, selon l’Insee (Institut national de la statistique et des études économiques). Lorsque j’ai démarré, il y a dix ans, j’avais réalisé une étude de marché pour savoir à qui j’allais m’adresser. Sortant de grandes entreprises, j’aurais très naturellement pu ne faire du conseil qu’auprès de leurs semblables. Mon choix s’est cependant porté sur un secteur plus petit, très morcelé, sans grandes ressources financières, mais dont le potentiel m’a séduit et sur lequel nous sommes très peu nombreux, aujourd’hui encore. En outre, il a été constaté que plus les TPE étaient accompagnées, plus elles avaient de chances de dépasser le cap des cinq ans, et ce à hauteur de 80 %, selon les statistiques de la région Île-de-France, et de 95 %, selon ma propre expérience. L’accompagnement, c’est en effet de l’aide et de l’efficacité, mais surtout de la présence car la plus grande fragilité d’une TPE, c’est la très grande solitude de l’entrepreneur.

### Le boom de l’autoentreprise

Un épiphénomène mérite d’être considéré à part : celui des autoentrepreneurs dont on parle beaucoup. En 2009, la demande du législateur était triple : d’abord, de permettre à des salariés à temps partiel de créer une activité complémentaire ; ensuite, de permettre à des retraités retirés bien trop tôt de leur activité de maintenir un niveau de ressources décent ; enfin, de réduire le travail clandestin en rendant l’autoentreprise suffisamment attractive, par un niveau de charges sociales intermédiaire entre travail salarié et travail au noir. Il en est résulté une aspiration à l’entrepreneuriat, inconnue jusque-là, et, en moins de deux ans, 950 000 autoentreprises ont été créées. Les autorités ne s’attendaient pas à un tel déferlement qu’elles n’ont pas su gérer. Or, les autoentreprises sont aussi des TPE.

Malheureusement, ce succès n’est que partiel. Les deux millions de personnes qui travaillaient au noir sont en effet toujours là. Sur les 950 000 sociétés répertoriées, à peine la moitié déclare un chiffre d’affaires. Or, qui ouvrirait une entreprise pour ne pas facturer ? Je constate que, dans la plupart des cas, l’État ne sait pas ce que l’autoentrepreneur fait réellement, le déclaratif étant difficilement contrôlable, et l’oubli plus ou moins délibéré étant la règle.

C’est la règle du “Pas vu, pas pris”. Mais l’Urssaf (Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d’allocations familiales), bien consciente du problème, travaille beaucoup sur le sujet. Il faut savoir qu’en 2017, tous les fichiers seront interconnectés, que ce soient ceux de Pôle emploi, de l’Urssaf, du fisc, etc. Si aujourd’hui,

ce sont encore des vérifications dites papier, demain il n'y aura plus besoin qu'un contrôleur se déplace. Tous les experts comptables de France devront avoir télétransmis à l'Administration l'ensemble des comptabilités de toutes les sociétés, à l'exception notable des autoentreprises qui n'ont pas l'obligation d'avoir recours à leurs services. Nous entrons donc dans l'ère de l'hyper-contrôle et, dans ce domaine-là aussi, le big data est à l'œuvre. Or, dans une comptabilité de société, on ne peut pas cacher grand-chose : pour sortir de l'argent, les justificatifs de dépenses indiquent un bénéficiaire. Si l'autoentrepreneur travaille au noir et n'a pas déclaré la recette correspondante, pour autant cette dépense apparaîtra de l'autre côté dans la comptabilité de la société pour laquelle il aura travaillé. Il pourra alors automatiquement être redressé.

## La formation des dirigeants de TPE

On s'aperçoit que la pérennité des TPE découle, assez directement, des connaissances, de la compétence et de l'expérience de l'entrepreneur. Selon l'Insee et l'Apec (Association pour l'emploi des cadres), 74 % d'entre eux ont eu une expérience antérieure avant de franchir le cap de la création d'entreprise. Cet argument est mis en exergue par les banques qui en font désormais une condition pour accorder ou non leur concours à un projet. Cette exigence de compétence est donc déterminante pour le futur dirigeant.

Créer une entreprise est sans doute l'une des choses les plus difficiles, car il faut, pour s'y lancer, un courage inouï. Par la suite, la question ne se pose plus, il faut avancer et faire son expérience au fur et à mesure. Il est curieux de constater qu'en France, il n'existe quasiment pas de formations préparatoires pour vous dire ce à quoi vous devez vous attendre, alors que chacun d'entre nous est potentiellement concerné. Si vous êtes très déterminé, vous avez cependant d'excellentes micro-formations dispensées par la chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, de très haut niveau, mais qui ne portent que sur des thèmes très ponctuels. Encore faut-il le savoir pour y aller et, ensuite, en avoir le temps et les moyens. Ne comptez pas, alors, que cela soit pris en charge par un budget formation : vous n'êtes plus salarié ! Certes, vous cotisez à cet effet, pour un montant de 50 euros par an, mais cela ne vous ouvrira que 650 euros de droits tous les dix ans. Allez trouver une formation qualifiante à ce tarif ! Le créateur d'entreprise est donc très démuné pour lancer son activité.

On constate que 60 % des entreprises qui se créent le font avec moins de 2 000 euros de capital social. C'est un vrai problème pour les TPE qui sont sous-capitalisées faute d'une réelle prise de conscience de leurs besoins en fonds propres. Quand on travaille avec elles, il faut donc savoir à quoi s'attendre, non qu'elles soient mauvaises payeuses, mais parce qu'elles manquent d'argent. Il faut donc être prêt à s'adapter à leurs capacités et à leurs besoins d'efficacité et de rapidité sur des sujets très ponctuels. De plus, face à elles, elles trouvent très souvent d'autres TPE, tout aussi impécunieuses. Quand, par chance, elles ont de grands comptes comme clients, ce sont bien souvent de mauvais payeurs qui font de la trésorerie sur le dos de leurs fournisseurs en ne les réglant qu'à échéance de soixante-dix ou quatre-vingt-dix jours. Vous n'êtes pas passés par le service achats, vous êtes trop petits et pas référencés, leur ERP (*Enterprise Resource Planning*) ne marche pas, vous n'avez pas de bon de commande, etc. Dès lors que vous avez négligé les sécurités juridiques de base que sont un bon de commande ou un devis signés, vous êtes parti pour six mois de palabres, n'ayant en aucune manière la possibilité d'imposer vos propres conditions contractuelles de paiement à un grand donneur d'ordres peu scrupuleux, mais qui représente pour vous une vraie opportunité, le sait et peut en abuser. Dès lors, comment faites-vous quand vous avez des salariés qu'il faut payer à la fin du mois ? quand, en fin de trimestre, il vous faut régler l'Urssaf ou les caisses de congés payés qui vous refuseront éventuellement les attestations qui sont pour vous la clé d'entrée sur vos marchés ?

Le recours au crédit est très difficile, quoi qu'en disent les banques et malgré la création de la BPI (Banque publique d'investissement), encore trop tournée vers les start-up. C'est pour cela que l'ouverture de nouveaux accès, comme le *crowdfunding* ou le *crowdlending*, peut être une opportunité. Dans le premier cas, via une plateforme internet, vous investissez dans l'entreprise que vous choisissez afin de l'accompagner dans son aventure, y compris en prenant le risque réel de perdre cet investissement. Dans le second cas, grande nouveauté dans notre droit des affaires, la loi Macron devrait autoriser le prêt entre sociétés, comme cela se pratique avec un certain succès en Allemagne, alors que, pour cause de concurrence aux banques, cela était rigoureusement interdit en France jusqu'à présent.

## L'embauche

L'embauche est un sujet fort intéressant mais qui fâche. Les statistiques nous montrent qu'en dix ans, un entrepreneur qui aura créé son propre emploi aura aussi créé l'emploi d'une ou de plusieurs autres personnes. 94% des entreprises se créent sans aucun salarié, mais 40% d'entre elles déclareront, officiellement, au moins un salarié au cours de leur existence et c'est précisément le cas d'une TPE sur deux. Curieusement, jusque récemment, personne ne s'y était intéressé, mais le gouvernement et Pôle emploi semblent désormais en avoir pris conscience.

Le travail au noir reste cependant un problème. Lorsque vous recrutez quelqu'un, vous devez remplir une déclaration préalable à l'embauche (DPAE). Or, dans une TPE, on a besoin d'être hyper réactif. Supposons que le patron d'une TPE, au sortir d'un rendez-vous où il aura décroché un marché, doive trouver, en urgence, un collaborateur pour y faire face. Il se peut aussi que le précédent l'ait quitté la veille sans le moindre préavis, ce que j'ai déjà souvent vu. Pour le recruter, il n'y a guère de chance qu'il s'adresse à Pôle emploi! S'il dispose d'un réseau efficace, peut-être y trouvera-t-il des gens compétents et rapidement disponibles qu'il pourra alors déclarer. Mais, la plupart du temps, il ne trouvera, prêtes à lui répondre dans cette urgence absolue, que des personnes souhaitant travailler au noir. Sur les quais de Seine, à 6 heures du matin, il trouvera tous les jours deux cents personnes qui n'attendent que lui! C'est aussi ça, la dure réalité économique, en particulier dans le secteur du bâtiment.

Mais, au moindre contrôle de la Directe (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), pour tout retard de déclaration, la lourdeur de la machine bureaucratique s'abattra sur le malheureux. Ainsi, il y a quelque temps, un entrepreneur de mes clients recrute en urgence un collaborateur. Aussitôt, il me transmet les informations afin que je remplisse la DPAE qui doit, selon les textes, être transmise dans les huit jours qui précèdent toute embauche de salarié. Comme il habite non loin de chez moi, pour gagner du temps, il la dépose dans ma boîte aux lettres. Or, je suis absente ce jour-là. Le lendemain, affolé, il m'informe que les services d'inspection sont passés chez lui et qu'il est accusé de travail dissimulé. Je le rassure en lui disant que je vais arranger cela en expliquant à l'inspecteur du travail que nous sommes de bonne foi et que je porte seule la responsabilité des faits. Ce dernier refusant d'être joint par téléphone, je fais donc tout cela par courrier recommandé. Je reçois en retour, et toujours par lettre recommandée, un document de trois pages qui m'explique ce qu'est le travail au noir, que le contrat de sous-traitance signé avec l'entreprise n'a aucune valeur et que nous sommes donc dans la plus grande illégalité. Un an et demi après, je suis convoquée au commissariat où je passe deux heures à expliquer à une fonctionnaire, qui n'en n'a cure, que nous ne sommes pas des délinquants. Finalement, excédée, je lui demande de noter dans le procès-verbal que mon client n'est pas responsable, que je suis seule en cause et que nous sommes de bonne foi. « *Vous ne comprenez pas, me rétorque-t-elle, que l'entreprise risque 35 000 euros d'amende?* » C'est le tiers du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise. « *Vous allez finir dans le bureau du procureur* », ajoute-t-elle. « *Eh bien, soit, j'y finirai! Nous sommes de bonne foi et je le démontrerai.* » Neuf jours plus tard, je reçois un recommandé de l'Urssaf qui me taxe, sans avoir rien vérifié, de 6 500 euros. Nous n'avons rien payé à ce jour et je ne suis pas prête à baisser les bras. La loi est dure, on le sait, mais quand elle est stupide, cela me met vraiment en colère. Que l'on assène la même sanction, et avec la même violence, à un fraudeur avéré et à quelqu'un de bonne foi est insupportable.

Je gère environ soixante-dix sociétés pour lesquelles j'édiète une centaine de bulletins de paie par mois. 95% d'entre eux sont au SMIC, les seuls qui vont un peu au-delà ne concernant que des salariés du tertiaire. Aujourd'hui, la réglementation telle qu'elle existe induit un nivellement par le bas. La loi Fillon est une hérésie: moins vous payez vos salariés, plus vous bénéficiez d'exonérations de charges sociales. Les artisans dont je m'occupe choisissent très vite, dès lors que je leur fais la simulation de paie qu'ils me demandent, entre un salarié payé 1 700 euros net par mois et un autre payé 1 450 euros! La progressivité des charges est telle qu'elle induit chez les employeurs potentiels un refus de franchir l'obstacle. Au final, le résultat est qu'aujourd'hui en France, le salaire médian plafonne à 1 500 euros mensuels net. Que faire alors? Soit vous êtes très honnête et vous maintenez strictement tous vos salariés au SMIC, ce qui ne favorise guère leur motivation; soit vous êtes "innovants", dirons-nous, et vous les payez également au SMIC, mais tout en leur glissant subrepticement quelques billets issus d'une activité

que vous aurez “oublié” de déclarer. Le piège est inévitable. Il serait donc temps que le législateur s’intéresse au fonctionnement réel de la machine.

Les procédures de résiliation des contrats de travail sont, bien évidemment, les mêmes pour les TPE que pour les grosses entreprises. Là encore, mon rôle va souvent être de repêcher des entrepreneurs, parfois un peu trop vifs dans les conflits avec un salarié, qui le congédient sans respecter les procédures et sans m’en avertir avant la fin du mois. Il me faut alors engager une procédure formelle de licenciement, trois semaines parfois après le départ effectif du salarié, faute de quoi l’employeur risque de le voir revenir à son poste et réclamer son salaire ou, pire encore, de se retrouver devant les prud’hommes et de devoir, in fine, fermer l’entreprise.

La difficulté est que les règles concernant l’embauche et le licenciement sont les mêmes pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Mais cela a-t-il un sens quand une grande entreprise dispose de DRH et de nombreux juristes pour traiter ces problèmes, alors que le patron de TPE est seul à y faire face ?

En revanche, tandis que, dans certaines très grandes entreprises de ma connaissance, les DRH ont déclaré la guerre aux CDI sous prétexte de maintenir la motivation de leurs troupes (ce qui peut sembler pour le moins paradoxal), les contrats signés par les TPE sont, à 95 %, des CDI. Si ces entrepreneurs n’hésitent pas, on peut alors se demander ce qui, dans ce type de contrat, effraie tant les grandes entreprises. Serait-ce parce qu’elles managent moins bien des équipes qu’elles connaissent mal ? Ou peut-être sont-elles lasses d’avoir à gérer des licenciements massifs ? Il est vrai qu’elles sont confrontées à une vraie problématique de flexibilité mais il faut, sur ce point, rappeler que le CDD n’est, en aucun cas, un contrat flexible car il est prévu pour une durée précise et, en théorie, intangible. En revanche, curieusement, les TPE trouvent leur compte dans le CDI. Pourtant, la durée est pour elles un problème crucial avec, par exemple, des chantiers qui s’arrêtent ou, au contraire, se prolongent de façon inopinée. Paradoxalement, dans de tels cas, c’est le CDI qui offre la meilleure forme de flexibilité.

## Les charges sociales

Le sujet le plus problématique pour moi est le montant excessif des charges sociales. Elles se répartissent en trois grandes catégories. Les charges sociales du travailleur non salarié représentent 50 % de sa rémunération ; celles du salarié atteignent en moyenne 65 % et celles du salarié du BTP culminent à 85 % ! Les 20 % supplémentaires dus aux caisses de congés payés du Bâtiment, qui se substituent à l’employeur pour verser au salarié son douzième mois de rémunération, posent un grave problème sur lequel il faudra, tôt ou tard, se pencher. Bien que ces caisses soient statutairement l’employeur légal du salarié durant cette période, elles ne reversent aucune cotisation sociale à ce titre. De même, il semblerait logique qu’elles rétrocèdent les éventuels trop perçus. Or, l’une d’entre elles, pour apurer ses excédents, a fait ce que personne d’entre nous n’aurait le courage, ou plutôt la folie, de faire : cet excédent était tellement important qu’ils ont pu inviter l’ensemble de leurs collaborateurs dans un hôtel cinq étoiles, à Marrakech, pendant trois semaines. Certaines manières de faire, en France, sont juste intolérables !

## La gestion administrative

C’est un “tonneau des Danaïdes” : quand vous commencez, vous n’avez jamais fini. Ma vie dans les TPE ? Ce sont parfois douze heures d’affilée de courriers recommandés à rédiger, dans les formes, et de démarches auprès des administrations. Récemment, j’ai dû menacer d’initier un recours au tribunal administratif pour que le service des impôts, qui devait me rendre une TVA depuis trois ans, me convoque et règle le problème en une demi-heure. Faut-il, à chaque fois, menacer l’Administration d’un recours au tribunal administratif et perdre un temps précieux à rédiger le dossier, pour faire avancer les choses ? Qui en a les moyens dans les TPE ? Heureusement, mes clients me mutualisent, ce qui leur permet d’avoir recours à mes services à moindre frais, mais il faut que ces absurdités cessent.

DPAE, DUCS, DSN, DADS, CA3, CA12, CFE, DSI, etc. Ces acronymes s’abattent sur nous par dizaines. Mais, s’ils ne nous servent à rien, ils servent à l’Administration et, quand vous ne respectez pas ce qu’ils

vous imposent, les amendes tombent. Pour rappel, les pénalités pour la DPAE peuvent être de 35 000 euros plus quelques mois de prison... Quant à la DUCS (déclaration unifiée de cotisations sociales) et la DSN (déclaration sociale nominative) qui, à peu de choses près, sont les mêmes, ce sont des déclarations sociales certes fort utiles : mais pourquoi ne se font-elles pas d'ordinateur à ordinateur ? Pourquoi dois-je passer deux jours par mois à remplir physiquement toutes les déclarations sociales des salariés des TPE dont j'ai la charge alors que mon ordinateur les traite automatiquement ? Ainsi, la déclaration CA3, pour les impôts, est d'abord faite sur papier puis ensuite enregistrée aux impôts : parfois, cela bogue, alors ce sont les coups de téléphone qui arrivent... On a des déclarations annuelles, trimestrielles, mensuelles : c'en est devenu une véritable pollution ! Et il m'arrive aussi de recevoir des courriers dont je ne comprends même pas le charabia, bien que juriste de formation. Alors, je les appelle pour leur demander ce qu'ils ont voulu dire et l'on me répond :

« On a mis "rejet", mais, en fait, on accepte : il faut seulement nous transmettre la facture !

– Pourquoi "rejet" alors ? "Accepté sous condition" n'aurait-il pas été plus simple ?

– Ah non, Madame ! Ça n'est pas notre terminologie ! »

Aujourd'hui, mes clients en sont arrivés à un point tel qu'ils n'acceptent plus d'ouvrir les courriers recommandés qu'ils reçoivent et dont ils me laissent le soin. Ce n'est pas qu'ils aient un problème face au paiement de l'impôt ou des taxes qu'ils doivent, mais ils sont devenus phobiques des lettres qui leur sont envoyées et qu'ils ne comprennent pas : ce sont des courriers assassins qui ne leur donnent que des informations négatives, voire déconnectées de toute réalité, et qui, de plus, arrivent tous en fin d'année alors qu'ils se démènent pour boucler un chiffre d'affaires correct. Alors, comme ils ne savent plus à quel saint se vouer, c'est vers moi qu'ils se tournent. Mon travail, durant ces dix dernières années, a été de leur apprendre à lisser un certain nombre de charges, à faire en sorte de les mensualiser au maximum, de les rationaliser lorsque c'est possible et, dans tous les cas, d'être dans une prévision quasi permanente afin d'amortir ce choc psychologique qu'ils subissent à la réception de chaque lettre recommandée.

Une expérience récente avec la caisse des retraites du Bâtiment m'a littéralement mise hors de moi. Arrivé à sept salariés, un entrepreneur dont je m'occupe se rend compte qu'il ne parvient plus à les encadrer seul. En conséquence, il envisage de recruter quelqu'un inscrit à Pôle emploi, qui a 55 ans, qu'il connaît bien et à qui il veut remettre le pied à l'étrier. Il l'embauche à 3 500 euros mensuels nets. Je le déclare donc en tant que cadre et m'appête à payer les cotisations afférentes à ce statut. Quand je remplis la déclaration sociale, je le fais consciencieusement sur le portail idoine et sur la feuille de calcul prévue à cet effet, identique pour les cadres et non cadres. Quelques jours plus tard, je reçois un appel ulcéré de Pro BTP, qui m'incendie en me disant que je ne connais pas mon travail et me signifie que j'ai mal déclaré les cotisations sociales de ce salarié. Les montants sont corrects, certes, mais je n'ai pas rempli correctement les champs, me dit-on. Mon interlocutrice, énervée, m'explique alors qu'en réalité, pour la même cotisation, elle entend que je scinde la déclaration en deux et ce, sans qu'aucune explication ne me soit donnée, ni sur le site, ni où que ce soit, à charge pour moi de deviner la bonne procédure alors que tous les paiements ont été régulièrement effectués. Sachant que le serveur n'est pas paramétré pour cela, car « *ce n'est pas mon travail de le faire* » me dit-elle, je devrais donc, pour ce seul client, me souvenir chaque mois de cette singularité et rechercher manuellement les zones dont cette administrative a besoin. Je n'ai toujours pas décoléré !

## Le projet de simplification

Le sujet de la simplification me tient à cœur. Après l'annonce des deux cents mesures de simplifications annoncées par le président Hollande lors de son élection, j'étais remplie d'espoir... Mais cinquante seulement concernent les entreprises, apparemment moins essentielles au pays que les administrations... Dont acte. En bonne juriste, je les ai donc toutes lues. L'une d'entre elles porte sur la suppression de l'obligation d'enregistrement des statuts de création auprès du service des impôts qui, par ailleurs, ne sait qu'en faire à part y mettre un coup de tampon. Cela, c'est une vraie simplification ! Elle me fait gagner cinq minutes à chaque création d'entreprise !

On nous annonce aussi l'harmonisation des procédures des greffes. Mon métier est, je vous le rappelle, la création d'entreprises. Pourtant, à ce jour, je n'ai toujours rien vu venir. Il y a là un défi à l'intelligence ! Certains jours,

des assistants de greffiers vous font un courrier pour vous expliquer que la manière dont vous avez phrasé telle ou telle chose ne leur convient pas, à signification strictement identique par ailleurs. Je dois alors revenir vers mon client pour recommencer à lui faire signer les mêmes documents reformatés.

La réduction annoncée par le gouvernement de 50% des frais d'enregistrement nous a fait passer de 84 euros à 42 euros! Tout le monde s'accordera à reconnaître que c'est un pas en avant gigantesque! La création d'un site Internet dédié à la transmission d'entreprise, décidée là encore dans les cinquante mesures, contribuera-t-elle à résoudre cet énorme problème? On peut en douter vu la complexité du sujet. Faut-il aussi parler de l'allègement des formalités de cession des parts sociales ou de l'amélioration des procédures de sauvegarde des entreprises? À ce jour, de toutes celles qui tombent en plan de sauvegarde, puis en redressement, on n'en sauve à peine 5%. La création d'un *pass* numérique est-elle vraiment essentielle? Pour alléger des procédures comptables allons-nous seulement passer de quatre pages par liasse à trois? Et ainsi de suite... décidément ces mesures de simplification sont consternantes.

Sur le volet social, il y a également matière à réflexion. Création d'une base de données regroupant les informations relatives à la représentation du personnel? Les TPE ne sont, par définition, pas concernées! Création, encore, d'un délai préfix, délai dont dispose une partie pour accomplir un acte et dont la méconnaissance entraîne la forclusion, c'est-à-dire l'extinction de la possibilité d'agir en justice: là aussi, nous sommes au cœur du sujet pour les TPE! Création, toujours, d'une instance de coordination des CHSCT (Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), simplification des dispositifs de chômage partiel? Nos gouvernants ont tout compris: tout cela est vraiment au cœur des attentes des 3,5 millions de TPE et des 20% du total des salariés français qu'elles emploient!

Quant aux débats sur la réforme du code du travail, délaissant les sujets qui fâchent comme la durée du travail, les négociations salariés/employeurs, le temps partiel, les accords de branche et autres sujets, ils portent aujourd'hui sur le fractionnement des congés payés, sujet autrement sérieux et d'importance!

Les TPE sont dans une dynamique de croissance exponentielle en nombre. Néanmoins, elles ne sont que peu ou pas du tout représentées, depuis des décennies, par des organisations syndicales ou patronales qui ne regroupent parfois que 8% des salariés, mais qui sont légalement considérées comme représentatives. C'est là un mal spécifiquement français auquel il faudra bien remédier un jour.

## Un défi permanent

Le quotidien de l'entrepreneur est donc un défi permanent et une lourde tâche. Pour autant, ces gens ne sombrent pas dans l'abandon et la désespérance. Ils savent rester extrêmement positifs, même s'ils ont beaucoup de réticence à parler du vécu quotidien dans lequel ils sont plongés.

Ce dont ils ont besoin, c'est de beaucoup de soutien moral et d'écoute, de structures spécialisées et efficaces qui puissent les épauler, de réactivité et de compréhension de la part d'interlocuteurs trop peu nombreux, de flexibilité face à leurs marchés et d'experts qui les conseillent. On pourrait penser que les experts comptables et les centres de gestion agréés qui les entourent puissent combler, au moins en partie, ces manques. Il n'en est pourtant rien, car les centres de gestion agréés ne concernent que les sociétés assujetties à l'impôt sur le revenu. Quant aux experts comptables, soit les entrepreneurs se refusent à y avoir recours – même si demain ils y seront contraints par les nouvelles obligations fiscales –, soit ils se limitent au strict exercice de leur expertise en se tenant prudemment à l'écart de ce que moi je fais, et qui demande beaucoup trop de présence et de flexibilité pour eux. Il arrive cependant que certaines administrations soient assez coopérantes, à l'image de l'administration fiscale. Dès lors que vous leur expliquez votre problème, elles vont souvent en chercher la solution avec vous et être très pédagogiques en vous expliquant la marche à suivre.

Les associations créées par les régions et les mairies sont trop peu nombreuses et trop peu visibles pour être de véritables recours. De plus, elles se limitent à l'accompagnement des personnes qui sortent de Pôle emploi pour créer leur propre activité, souvent avec une louable bonne volonté, mais sans réelles compétences pour

répondre à des demandes très pointues. À l'opposé, le CRA (Cédants et repreneurs d'affaires) est une association dont la vocation est d'accompagner les repreneurs d'entreprises, qui dispose des services de gens très compétents issus des grandes entreprises, DAF (directeurs administratifs et financiers) ou DRH retraités et bénévoles, mais qui peine à se faire connaître! Si seulement ils pouvaient tous coopérer. Les syndicats professionnels sont assez peu présents, eux aussi.

Mais avant tout, les TPE demandent un allègement réel des règles et des procédures administratives, ainsi qu'un traitement différencié des problématiques qui sont les leurs. Ces trois millions et demi d'entreprises en France sont une véritable force économique et elles seules, aujourd'hui, créent de la valeur et de l'emploi. Il serait donc irresponsable de les tuer en les accablant sous des choses qui n'ont de sens ni pour elles, ni, d'ailleurs, pour quiconque. Et il serait aussi temps de réformer, pour de bon, un code du travail qui est passé de huit cents articles, dans les années 1960, à plus de dix mille aujourd'hui, et qui ne contient pour autant qu'une partie de règles en vigueur.

J'aimerais donc simplement que l'on puisse revenir à un juste milieu et à une certaine forme de rationalité. J'aime mon pays et mon époque, mais je souhaite juste que l'on en améliore le fonctionnement. Or, cela fait des années que nous vivons collectivement dans une forme de confort qui nous étouffe. Il ne faut pas oublier que le salariat n'existe que depuis cent cinquante ans. C'est un concept nouveau qui n'a peut-être pas vocation à être éternel.

## Débat



### Combattre le dragon

**Un intervenant:** *La simplification administrative est sans doute une cause perdue d'avance, mais il me semble que le "clonage" d'une Laurence Nunzi offrirait de bien meilleures perspectives. En effet, en dotant les TPE d'une aide efficace sur la gestion et les relations avec les administrations, on pourrait les aider sans doute beaucoup plus efficacement et sans doute à moindre coût.*

**Laurence Nunzi:** Je suis effectivement positionnée sur un marché qui montre un très grand potentiel. Quant à la simplification administrative, si les énarques savent écrire des textes techniques, ce ne sont pas pour autant des juristes et ils perdent parfois le sens du droit et de la cohésion dans les lois qu'ils rédigent. Ainsi, nous empilons, depuis quarante ans, des lois nouvelles tout en oubliant de supprimer celles devenues obsolètes, voire contradictoires et incompatibles.

Le RSI (Régime social des indépendants) est, à cet égard, un énorme dragon pour un patron de TPE isolé. Pendant des années, les gens se sont attendus à être gérés par le RSI comme ils l'étaient par l'Urssaf: or, le RSI est une énorme pagaille. Il a ainsi oublié de collecter trois milliards de cotisations alors que certains entrepreneurs ont payé, dans le même temps, le triple de ce qu'ils devaient. Et il faut savoir que s'il nous gère mal, il sait correctement se gérer: ses excédents de cotisations sont placés dans des fonds d'investissements qui lui rapportent bien.

À la différence des entrepreneurs avec qui je travaille, et c'est en cela que je leur suis utile, ce dragon ne me fait pas peur car j'ai appris à le combattre et à le dominer. Après des années sans que quiconque ne parvienne à joindre cette administration, malgré l'envoi de courriers recommandés sur courriers recommandés, elle a fini par ouvrir un site Internet, excellent au demeurant. Désormais, quand je veux communiquer avec eux, je vais directement sur ce site où je trouve toutes les informations qui me sont nécessaires. Mais si vous vous laissez écraser par la bête, elle devient vite monstrueuse.



**Int. :** *La pathologie que vous nous présentez est-elle récente et spécifiquement française ?*

**L. N. :** La voracité de l'Administration française pour les chiffres et la multitude de reportings est relativement récente et concomitante du nécessaire développement de la protection sociale. Mais, depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle – quand n'existaient ni Urssaf, ni congés payés et alors que l'on allait en prison si l'on faisait faillite – nous sommes passés d'un extrême à l'autre, insensiblement, en nous accommodant d'une sorte de confort qui nous étouffe désormais. Il était évidemment nécessaire de mettre en place une protection sociale efficace, mais il serait désormais temps de revenir à un juste milieu.

La France n'est cependant pas le pire des pays et certains, qui se sont expatriés pour échapper à ces contraintes, déchantent parfois quand ils sont confrontés à d'autres sortes de contraintes sans en retirer de réelle contrepartie en termes de protection, comme cela peut être le cas, par exemple, en Angleterre où il n'y a pas de code du travail.

**Int. :** *Il est, sur ce point, frappant de voir le peu de structures d'assistance aux créateurs d'entreprise. Deux types d'acteurs sont particulièrement peu enclins à aider les créateurs: d'abord, les banques qui, en France et par comparaison avec le monde anglo-saxon, sont totalement incompétentes en matière d'entreprises et, ensuite, à quelques exceptions près, les chambres de commerce et les syndicats professionnels. Les coopératives d'activité et d'emploi ont bien compris l'intérêt de se regrouper mais elles sont encore trop peu nombreuses. Il est très curieux que tout cela ne se développe pas plus.*

**L. N. :** La Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPED), qui a une très grande capacité à traiter les questions techniques pour les artisans, est l'une des rares structures à avoir voulu travailler avec moi mais, pour autant, elle n'y arrive pas. Le fait que je ne sois pas présente dans ses murs de façon quotidienne en est peut-être la cause. Et je ne lui connais pas d'équivalent pour les commerçants et les petits entrepreneurs. De plus, les pouvoirs publics ne sont pas légitimes à intervenir auprès des entreprises comme ils le sont auprès des associations. C'est dommage.

**Int. :** *Vous mutualisez et centralisez sur vous, grâce à vos capacités, l'ensemble des contraintes administratives de vos clients. Faut-il vraiment, en France, que quiconque désire se mettre à son compte soit condamné à rester isolé s'il ne vous connaît pas ? Alors, à vous entendre, on s'étonne que n'apparaisse pas un mouvement néo-poujadiste...*

**L. N. :** C'est sans doute que l'on n'en parle pas. Quand des gens squattent, pendant des semaines entières, devant le ministère de l'Économie, en disant que le RSI est en train de les tuer, cela ne fait pas une ligne dans la presse. Ces mouvements spontanés d'entrepreneurs ne sont sans doute pas assez structurés pour parvenir à faire valoir leur point de vue: très souvent, ils ne mettent en exergue qu'un exemple particulièrement scandaleux mais qui ne touche qu'un nombre limité de personnes et que l'on n'arrive pas à modéliser.

**Int. :** *Le renouvellement constant des outils logiciels nous fait entrer dans un monde dirigé de l'extérieur qui nous oblige à des adaptations permanentes. Je n'entends guère de protestations publiques sur ce point. Pourquoi ? Est-ce mieux vécu que les changements administratifs ?*

**L. N. :** L'être humain est très adaptable et fait confiance à sa capacité d'adaptation pour gérer, le moment venu, les obligations qu'il aura à affronter. Mais il n'y a pas que Microsoft ou Google qui soient en cause puisque l'Administration nous pousse, elle aussi, vers la numérisation à outrance en développant l'interconnexion de tous les systèmes. Ce n'est évidemment pas pour rien et elle entend bien que, tous autant que nous sommes, nous entrions nos informations dans le système. C'est ce que vous faites déjà largement si vous êtes autoentrepreneur. D'ores et déjà, vous êtes obligés de vous équiper, quand vous créez une entreprise, de logiciels du marché validés par le service des impôts, lesquels iront se décharger directement dans les logiciels interconnectés des divers ministères concernés. Nous sommes aujourd'hui déjà dans une marche, lente mais forcée, vers cela. Pourquoi personne ne dit rien ? Parce que la majorité est une force qui s'ignore et qu'elle reste silencieuse. Nous sommes des millions mais, pour autant, il n'y a pas d'harmonie entre nous et nous ne nous parlons pas puisque nous sommes isolés et qu'il n'y a pas de lieux d'échange pour cela.

## Être invisible pour mieux se faire connaître

**Int. :** *Je suppose que les patrons dont vous vous occupez n'ont pas vraiment d'appétence pour le travail administratif.*

**L. N. :** Effectivement, leur énergie se tourne plutôt vers le développement de leur activité que vers la gestion. Lorsque vous êtes patron de TPE, vous devez déjà être à la fois celui qui négocie les marchés et celui qui encaisse les créances. Ce n'est pas facile de concilier les deux, surtout quand votre interlocuteur renâcle à payer au moment où vous présentez votre facture. Pour ma part, ayant toujours été, depuis ma sortie de l'université, dans le recouvrement de créances, c'est quelque chose que je sais faire assez spontanément, et cela pour le plus grand soulagement de mes clients.

**Int. :** *Votre métier devrait donc avoir vocation à se développer fortement. Comment faites-vous pour vous faire connaître ?*

**L. N. :** Je trouve mes contacts par le réseautage. Avant cela, je suis passée par tous les modes de communication possibles : presse écrite et orale, publicité radio et papier, salons, sites internet, etc. Financièrement, cela m'asphyxiait, sans aucun résultat tangible, jusqu'à ce que je décide de tout arrêter et de ne travailler qu'avec les quelques personnes qui me faisaient confiance. Depuis, ces personnes n'ont pas arrêté de m'apporter des contacts. C'est un réseau qui se développe en spirale et qui est d'une efficacité incroyable !

**Int. :** *Dans cette relation d'aide que vous construisez, le fait d'être une femme est-il un atout pour survivre dans cette pagaille ?*

**L. N. :** Nous ne sommes que 30% environ dans les TPE, moins encore dans les hautes sphères des grandes entreprises. Nous n'étions ainsi que deux femmes au plus haut niveau chez FIAT et c'est en partie parce que l'on a du mal à exister dans ces conditions que j'en suis partie. Avons-nous une appétence particulière pour la gestion ? Je pense effectivement que nous avons des qualités spécifiques pour organiser, sans doute issues de notre lointain passé, quand les femmes s'occupaient du foyer et que les hommes étaient à la chasse ! Aujourd'hui, je m'occupe des soucis administratifs de mes dirigeants pendant qu'ils chassent de nouvelles parts de marché. Ce n'est déjà pas si mal.

## ■ Présentation de l'orateur ■

**Laurence Nunzi:** juriste de formation, a travaillé pendant près de quinze ans pour des multinationales (GE Capital, Fiat-Iveco, Legris industries ) à des postes de direction avant de rejoindre (il y a plus de dix ans) le monde des TPE où elle a créé sa propre activité de services ; elle a conçu et mis en place des prestations de création et de gestion des petites entreprises afin de leur permettre de se concentrer sur leur développement commercial tout en s'assurant de la bonne délégation de leur gestion quotidienne ; elle assure ainsi des prestations de facturation et de suivi des encaissements, de gestion du personnel et de la paie, de *reporting* et de gestion de trésorerie pour plus de soixante-dix sociétés qui ont embauché plus de cent dix collaborateurs au total.

---

Diffusion janvier 2016

---