

Le partage de la valeur par les entreprises QUELLES BONNES PRATIQUES ?

Table des matières

L'entreprise est la « solution » à la question sociale	3
I. Les définitions fondamentales et les principes de partage de valeur	3
Quelques définitions fondamentales	3
Les parties prenantes, manquantes et donnantes	3
Le bien commun	4
La destination universelle des biens	4
La mission et la raison d'être de l'entreprise	4
Les objectifs	5
Le partage de la valeur dans la perspective d'une écologie intégrale	5
Définition chaîne de valeur, valeur et éthique	5
Façons de partager la valeur	6
Evaluation des dons effectués par l'entreprise	7
II. Pour une juste répartition de la richesse	7
La production vendue ou le chiffre d'affaires	8
Les achats de fournitures et de sous-traitance	8
Les charges liées aux personnels	9
Faut-il rechercher les subventions d'exploitation ?	9
Les impôts de production et les taxes sont-ils justifiés ?	9
Des salaires et des traitements au juste prix ? Le poids des charges sociales ?	9

Comment, alors, dans le contexte actuel, répondre à la question du salaire digne ?	10
Quelle échelle de rémunération ?	12
Les charges de formation et intérim ?	12
Intérim et CDD ?	12
Primes, Indemnités, avantages en nature, Intéressement et participations des salariés aux résultats de l'entreprise ?	12
Autres emplois ?	13
Dotations aux amortissements sur immobilisations et investissements ?	13
Produits et charges financières, la dette ?	14
La dette : les intérêts et charges assimilées ?	14
Les LBO (Leverage buy-out) ?	14
Impôts sur les bénéfices, trop élevé ?	15
Répartition du résultat net de l'exercice ?	15
Réserves légales, statutaires, libres ou report à nouveau ?	15
Mécénat d'entreprises ? Quel niveau de don ?	15
Dividendes avec ou sans actionnaire ?	16
Prudence : ne pas mettre en danger l'entreprise	18
« Comment être juste ? »	18

L'entreprise est la « solution » à la question sociale

1. Pour l'Économie de Communion les entreprises sont la « solution » de la question sociale. C'est à elles de répartir la valeur créée, de manière juste, entre toutes les parties prenantes et « manquantes » au sein même de la chaîne de valeur d'une production. Ce n'est donc pas aux acteurs ou aux philanthropes de compenser ou de corriger les inégalités de répartition de cette valeur (de cette richesse) par le marché. Concrètement comment cela est-il possible ?

2. Cette approche part de la conviction que tout acte marchand peut comporter une part de don, qu'il peut être vertueux ; c'est-à-dire que cet acte est le lieu d'une relation de réciprocité entre les deux acteurs (agents) de l'acte. Le seul intérêt individuel comme régulateur de l'économie et donc de la répartition des richesses dans le cadre d'un contrat ordonné par la loi de l'offre et de la demande, est remplacé par la recherche du « juste prix ».

Ce juste prix se définit comme le prix qui permettra au bénéficiaire de l'acte marchand de vivre dignement selon les standards de la société dans laquelle il vit.

Comme nous le rappelle le Pape François : « L'application de ce "juste prix" n'est pas optionnelle ». « Elle relève du "Tu ne tueras pas" ». Autrement dit, l'acte marchand n'est plus ordonné à la maximisation du profit ou à l'optimisation du revenu, mais au bonheur de l'autre, au bonheur public. Le bonheur des autres est plus important que mon propre bonheur.

3. On comprendra que la mise en œuvre d'un tel « programme » est totalement dépendante de la conviction intime du chef d'entreprise. Les échanges qui ont précédé la rédaction de cette note le confirment. À chaque fois, l'interlocuteur réagit intimement et se met en question ; ce qui ne veut pas dire qu'il est totalement convaincu. Il s'agit d'un cheminement intérieur tant cela touche au plus profond de nos modes de penser et de vivre.

Ce document comprend deux parties, une première partie traitant des définitions fondamentales et des principes du partage de la valeur qu'elle soit financière ou non ; et une deuxième partie qui proposera une mise en œuvre concrète au niveau de chaque compte de gestion.

I. Les définitions fondamentales et les principes de partage de valeur

Quelques définitions fondamentales

Les parties prenantes, manquantes et donnantes

4. Les parties prenantes sont les individus ou les groupes directement ou indirectement impliqués dans une organisation, une entreprise, un projet, et qui peuvent être affectés positivement ou négativement par leurs activités. Personnes ou groupes sans lesquels l'entreprise cesserait d'exister : clients, managers, travailleurs, actionnaires, banquiers, fournisseurs, Etat, ...

Les parties manquantes sont les personnes et les groupes qui n'ont pas accès au système économique pour bénéficier d'un emploi au juste salaire. Ils sont en situation de précarité, eux et leurs familles. Il est nécessaire pour une entreprise de créer des emplois pour ces personnes et d'accompagner leurs projets de réinsertion.

Les parties donnantes sont les personnes ou les groupes qui financent par leurs dons des projets pour les personnes en difficulté, projets qui sans ces dons ne trouveraient pas d'équilibre économique.

Elles sont toutes et chacune ordonnées au bien commun de nos communautés, qu'elles soient familiales, entrepreneuriales, locales, nationales ou internationales.

Le bien commun

5. Par bien commun, on entend : « l'ensemble des conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leur membre d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée ». Ce bien commun ne consiste pas à la simple somme des biens particuliers de chacun. Etant à tous et à chacun, il demeure commun et indivisible, car il n'est possible de l'atteindre qu'ensemble, notamment en vue de l'avenir. Ses exigences concernent avant tout la paix, la justice, la liberté, la sauvegarde de l'environnement, les services aux personnes¹.

Il ne doit pas être confondu avec *les biens communs* (« *commons* »), au pluriel, qui sont détenus par une communauté, qu'elle soit locale, nationale ou internationale. Les biens communs sont caractérisés par le fait que leur utilisation par un individu n'empêche pas leur utilisation par d'autres individus ou groupes. Ils peuvent varier en termes de natures, de dimensions et de contextes : air, nature, biodiversité, océans, forêts, ...

Le bien commun est ordonné par la destination universelle des biens.

La destination universelle des biens²

6. Parmi les multiples implications du bien commun, la destination universelle des biens a une importance immédiate. « Dieu [a *donné* et] a destiné la terre et l'usage de tous les biens qu'elle contient à tous les hommes et à tous les peuples, en sorte que les biens de la création doivent correctement affluer entre les mains de tous selon les règles de la justice, inséparable de la charité. »

Ce principe invite à cultiver une vision de l'économie inspirée des valeurs morales de façon à réaliser un monde juste et solidaire où la création de richesses puisse revêtir une fonction positive.

¹ Compendium de la DSE n°164-170.

² Compendium de la DSE n°171-184

Ce principe ordonne une juste pratique de la propriété privée acquise par le travail, prolongement de la liberté humaine, assurant la vie et la sécurité des personnes et des familles. Elle doit être équitablement accessible à tous.

Ce principe requiert aussi d'accorder une attention particulière aux pauvres, aux plus démunis : l'option préférentielle pour les pauvres. Il interpelle notre responsabilité sociale et, en particulier, celle de l'entreprise.

La mission et la raison d'être de l'entreprise³

7. La mission de l'entreprise définit ce que fait l'entreprise, pour qui, comment elle produit.

La raison d'être prend en compte une vision plus large qui explique pourquoi l'entreprise existe et comment elle contribue à une cause plus élevée dans la société, par exemple au bien commun et à la destination universelle des biens. Pour les entrepreneurs de l'économie de communion, leur raison d'être est de contribuer à régler « la question sociale par une plus juste répartition des richesses dès sa création au sein de l'entreprise ».

Ces deux éléments aident les dirigeants de l'entreprise à définir son identité, et à guider le choix de ses objectifs et de ses actions.

Les objectifs⁴

8. Les objectifs sont des déclarations claires et spécifiques qui définissent des résultats souhaités par l'entreprise dans un futur déterminé. Les objectifs sont essentiels pour orienter les activités de l'entreprise, définir ses priorités et mesurer ses performances. Ils couvrent un large éventail de domaines : l'augmentation des ventes, la satisfaction des clients, la juste rémunération des salariés et des fournisseurs, la responsabilité sociale et environnementale (RSE), la réduction des coûts, l'innovation, la qualité, l'investissement, la rentabilité, l'expansion.

Ces objectifs doivent être en cohérence avec la raison d'être et la mission de l'entreprise.

Le partage de la valeur⁵ dans la perspective d'une écologie intégrale⁶

9. En partant du tableau des « soldes intermédiaires de gestion détaillés », il est possible pour le chef d'entreprise de vérifier la juste répartition de la valeur créée par l'entreprise entre les fournisseurs, les personnels, les amortissements, les produits et charges financières, les impôts, les réserves, les dons aux œuvres charitables, les dividendes. Il serait, en effet, inacceptable que la répartition du résultat net de l'entreprise s'effectue à partir d'un résultat obtenu en ne payant pas au juste prix fournisseurs et personnels.

10. La question du partage de la valeur s'inscrit dans la Doctrine Sociale de l'Eglise (DSE), source de critères de jugement et de principes d'actions. Les critères de jugement se fondent sur *la destination universelle des biens* et sur la responsabilité de la nature humaine. Les principes d'actions concernent la propriété privée, la juste rémunération, le partage avec les plus démunis, la fructification des biens, du capital. Pour la DSE, sources premières de l'économie de communion, Dieu donne une richesse à valoriser, à partager et non pas un stock à répartir : richesses économiques, artistiques, relations sociales. L'entreprise, avec son capital humain et économique, a vocation à faire du profit en créant de la valeur.

11. Mais la *gratuité et le don* ont leur place dans l'activité économique. Au quotidien, le don est une des clefs de la cohésion sociale au service d'un développement humain intégral social et

³ D'après l'intervention de François Gallon le 20 10 23 à Lille

⁴ Idem

⁵ D'après l'intervention de François Gallon au séminaire du Vendredi 20 Octobre 2023 à Lille

⁶ Encyclique Laudato si. 24 05 2015. Pape François

environnemental. Le principe de fraternité reconnaît notre responsabilité envers toute la création en agissant de manière solidaire pour préserver l'environnement et soutenir les communautés vulnérables, dans le cadre d'une écologie intégrale par la transformation de nos comportements. Refusant le profit à court terme, mais promouvant une économie fondée sur la liberté, la vérité, la justice, la solidarité et le bien commun, dans la fraternité. Avec une réflexion globale et synthétique sur les conséquences de nos comportements sur la famille humaine et l'environnement.

La question sociale et la question environnementale sont indissolublement liées.

Définition chaîne de valeur, valeur et éthique

12. La chaîne de valeur décrit les processus par lesquels une entreprise crée de la valeur. C'est l'ensemble des activités interconnectées qui sont nécessaires pour concevoir, produire, livrer et maintenir un produit ou un service. Elle peut être décomposée en étapes.

La valeur, c'est la mesure de l'importance, de l'utilité ou de la signification qu'une personne ou une société attribue à un objet, un service, une idée, une action. Elle peut être subjective (préférence individuelle, besoins, ...) ou objective (monétaire, ...). En économie classique la valeur est fonction du rapport entre l'utilité et le coût.

L'éthique est fondée sur la liberté, la vérité, la justice et la solidarité, au service de la vie humaine et du bien commun.

Façons de partager la valeur⁷

13. Tout est partageable. Donnons des exemples concrets déjà mis en œuvre :

- * accompagnement des clients par le développement de communautés des usagers. Les salariés sont invités à « faire famille » pour la satisfaction des clients-usagers ;
- * grande attention aux fournisseurs. Si un camion est en panne avec le risque de licenciement du chauffeur, l'entreprise fait un prêt à taux zéro et paie des avances de commande pour achat d'un camion ;
- * déclaration des heures de travail des salariés au niveau légal en payant des charges et des impôts supplémentaires, alors que les femmes de ménages ne peuvent matériellement ne travailler qu'à 50% ;
- * financement d'une mutuelle complémentaire, mise à disposition de personnels de santé ;
- * financement d'une retraite ;
- * dépenses énormes de ressources humaines pour accompagner, donner de la confiance, aider à tenir l'emploi, donner un travail de qualité, constituer une communauté, organiser une journée annuelle festive pour se connaître, une cantine gratuite y compris pendant les congés, un panier-repas
- * achat de terrains pour la construction de maison pour les salariés, dont le prix est financé par un prêt à zéro remboursé à l'entreprise sur les salaires. Prêts de matériels, partage de matériaux, boutique solidaire, dons aux salariés pour financement de projets, financement d'un centre social ;
- * formation professionnelle, formation citoyenne, accompagnement à l'entrepreneuriat. Création d'un institut de formation ;
- * salaires généreux au-dessus des normes, primes importantes, dons en nature ;
- * horaires aménagés, vestiaire sur les lieux de travail aménagés par les clients ;
- * pas de chiffrage des coûts consacrés au personnel, seul compte la satisfaction des clients ;

⁷ D'après l'intervention d'Anouk Grevin le Vendredi 20 10 23 à Lille

A partir de son livre : Enquête sur la culture du don en entreprise. Nouvelle Cité. 2022.

- * salariés invité à être actifs en donnant eux aussi pour créer des chaînes de dons ;
 - * certification ISO 9001 qui a tiré tout le secteur vers le haut ;
 - * partage des bénéfiques. Certaines entreprises n'ont pas de bénéfiques à partager car elles ont tout donné à tous les niveaux en amont de la chaîne de valeur car le but des entreprises est, d'abord, de créer de l'emploi payé à son juste prix ;
 - * don de la totalité de la production de pain qui reste le soir, en produisant plus que les achats prévus ;
 - * achats de produits fabriqués par des associations pour générer une solidarité entre acteurs.
- Utilité des relations pour créer des opportunités, des liens avec les jeunes (accompagnement à l'entrepreneuriat), actions communes.

Evaluation des dons effectués par l'entreprise⁸

14. Rappelons qu'il existe un don dans tout acte marchand.

Alors, comment mesurer que le dirigeant fait un don ? La mise en valeur de l'exemplarité du chef d'entreprise donne du sens et encourage les salariés à se prendre au jeu du don.

Pourquoi ne pas imaginer un code de couleurs appliqué aux constituants des soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

- rouge : on est en-dessous de la norme édictée par l'Etat ;
- orange : on est dans la norme ;
- jaune : on est dans le juste prix et dans l'ordre du don ;
- bleu : investissements importants et perçu comme tel par les bénéficiaires ;
- vert : des emplois sont créés.

À chacun de nous d'affiner ce code et de l'adapter à chaque entreprise pour se donner une vision d'ensemble de la relation de nos décisions avec le bien commun et le bien de toutes les parties prenantes qui sont décrites par les comptes de gestion.

15. Anouk Grevin se réfère aussi aux travaux d'Elena Lasida, professeur d'économie sociale et solidaire à l'Institut Catholique de Paris, sur l'évaluation sociale fondée sur une approche relationnelle⁹. Cette approche est coconstruite entre des chercheurs et des praticiens. Le terme « d'utilité sociale », préféré à celui « d'impact social », désigne « la manière spécifique de chaque structure de contribuer à faire société. Avec les principales parties prenantes de la structure, il s'agit d'un dialogue qui vise la construction d'un accord légitime pour nommer la *valeur centrale* de la structure, sa manière spécifique de contribuer au bien commun.

Ces travaux ont, entre autres, débouché sur un guide méthodologique destiné aux entreprises¹⁰. La conclusion de ce guide confirme la relation entre utilité sociale et communion : « l'évaluation de l'utilité sociale contribue à changer la société car elle crée de la communion, elle fait émerger une visée commune pour orienter l'action, elle produit de l'appartenance commune sur l'espace public ».

Il est aussi possible d'évaluer la situation d'une entreprise en termes de transition écologique et sociale en répondant aux questions très pertinentes et concrètes de l'outil Impact Score¹¹ mis en œuvre par l'association Impact France qui regroupe toutes les entreprises engagées dans cette transition.

⁸ Intervention Anouk Grevin

⁹ Evaluer l'utilité sociale : une approche relationnelle. Elena Lasida. Tribune Fonda n°240-Mesure d'impact social et création de valeur-Décembre 2018

¹⁰ Evaluer l'utilité sociale-Guide méthodologique pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Version abrégée, Mars 2018, ICP-U CPA.

¹¹ <https://impactscore.fr>

Il nous appartient de traiter maintenant des applications concrètes de ces principes au sein des soldes intermédiaires de gestion.

II. Pour une juste répartition de la richesse

16. Il est possible de visualiser cette répartition de la richesse entre toutes les parties prenantes et manquantes en analysant la façon dont se forment les soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise. Ils sont calculés à partir du compte de résultat et ils permettent de mesurer la répartition de la valeur créée par l'entreprise au niveau de chaque partie prenante et manquante.

L'annexe n°1 représente le tableau de calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG) pour une entreprise fictive. À chaque niveau de calcul correspond une partie prenante. Il est indiqué le total en rouge de la richesse attribuée à cette partie prenante. Ce total permet de calculer le solde intermédiaire de gestion en le retranchant du solde précédent. Ainsi, solde après solde, on visualise bien la répartition de la richesse entre toutes les parties prenantes.

Le % appliqué au solde lui-même est intéressant pour pouvoir se caler sur les ratios des branches professionnelles auxquelles appartient l'entreprise. Les différences constatées sont des indications pour mesurer les performances ou les retards de l'entreprise au regard de ses concurrents ou partenaires et pour mesurer ces résultats en termes de juste prix et de dons.

Nous allons maintenant décrire les bonnes questions et expliciter les réponses souhaitables par compte de gestion, en prenant en compte les remarques, les commentaires et les propositions des participants à la journée du Vendredi 20 Octobre 2023 à Lille.

La production vendue ou le chiffre d'affaires

Mon prix de vente ou plus exactement mon rapport qualité est-il juste au regard du client ?

17. Je dois au client ce juste rapport qualité/prix et je dois lui donner les informations qui lui seront utiles pour lui-même faire un juste choix. L'entreprise a en effet un devoir de pédagogie vis-à-vis de ses clients qui sont aussi une de ses parties prenantes. Ces informations doivent porter sur le juste salaire payé aux employés, sur la juste rémunération de fournisseurs locaux, sur la durabilité des produits, en particulier sur leur recyclage, sur les valeurs managériales de l'entreprise.

En tant que prescripteur, le client-consommateur est un acteur majeur du changement de paradigme de notre système économique et de la croissance des entreprises de communion.

Sans consommateurs de communion, pas d'entreprises de communion.

Dans toutes les enquêtes, le manque d'informations sur la qualité des produits, sur leurs origines de fabrication, sur leur impact sur l'emploi, rend difficile à appréhender ce prix à l'échelle de chaque achat.

Faut-il promouvoir des *clubs de consommateurs de communion* ? Sans un consommateur-client averti et engagé, comment l'entreprise de communion pourra-t-elle échapper à la loi d'un marché hyperconcurrentiel qui érode les marges et interdit aux chefs d'entreprises toute initiative sociale ?

L'entreprise peut aussi adhérer à des marques ou des labels qui développent et promeuvent le juste prix payé aux fournisseurs.

Les achats de fournitures et de sous-traitance

Mon prix d'achat est-il juste ? Permet-il à mes fournisseurs de payer de justes salaires à leurs salariés et à leurs propres fournisseurs ?

18. Ces achats sont directement liés à la production des biens et services. Dans un contexte de concurrence des pays à bas coût par les produits importés, de pression à la baisse des prix par la grande distribution et par les grands groupes internationaux et de concurrence entre les salaires à cause de la réglementation européenne sur les travailleurs détachés, il devient très difficile d'offrir un juste prix pour ses achats. *Faut-il au minimum se poser la question de ce que serait le juste prix pour apprécier l'effort qui devrait être fait ?* C'est là que l'on retrouve l'enjeu d'une pédagogie du consommateur final. De plus en plus de consommateurs sont disposés à faire un effort sur le prix s'ils en connaissent avec certitude « l'effet social et environnemental ». Il devient alors possible de combler une partie de la différence entre prix du marché et prix juste.

Dans la perspective de la création d'emplois locaux et de respect de l'environnement, il est nécessaire de se fournir au plus proche de l'entreprise, et de vérifier les conditions de productions (labels, par exemple) des produits et des services achetés : salaires au juste prix, matériaux locaux et extraits en respectant l'environnement, qualité du management.

Les charges liées aux personnels

Faut-il rechercher les subventions d'exploitation ?

19. Elles sont multiples, versées par les collectivités locales, l'Etat, l'Union Européenne. Elles peuvent, par exemple, favoriser l'innovation ou favoriser une implantation sur un territoire donné. Mais attention à ne pas donner trop d'importance à ces subventions publiques, qui conduirait à plusieurs types de dérives.

La première est celle de faire croire que ces subventions sont normales, alors qu'elles devraient être considérées comme exceptionnelles tant elles grèvent le budget de l'Etat et des acteurs publics et contribue à augmenter les impôts pour les financer ; impôts qui, en France, sont parmi les plus importants d'Europe. *Il serait préférable de repenser, ensemble, acteurs privés et publics les équilibres macroéconomiques de la France dans le sens du bien commun.*

Un autre danger majeur et fréquent des subventions destinées à aider à l'implantation d'une entreprise est d'inciter les entreprises à quitter un territoire où elles apportent de la richesse pour aller s'installer à quelques centaines de kilomètre en déplaçant création de richesses, emplois, habitat du personnel, tout en favorisant une augmentation du prix des logements. *Ce type de pratiques ne peut qu'interroger un entrepreneur de communion.*

Les impôts de production et les taxes sont-ils justifiés ?

20. Ils sont, par définition, considérés comme trop importants, pour ne pas dire insupportables. Essayons-nous à une vision plus positive dans une perspective de communion élargie à toutes les parties prenantes. Les impôts sont nécessaires pour financer les « biens communs publics » qui sont un des facteurs de production de l'entreprise. La question n'est donc pas leur nécessité, mais leur montant au regard de leur usage. Pour répondre à cette question il faut distinguer l'objet des différents prélèvements obligatoires.

Pour la *cotisation économique territoriale (CET)* et les autres *impôts locaux* comme le *versement transports* et la *taxe foncière*, les enjeux sont plus complexes.

En effet, les élus territoriaux ont tendance à augmenter les impôts sur les entreprises car cela est moins coûteux électoralement parlant. Cela étant, ces taxes financent, entre autres, des infrastructures, des établissements de formation, des zones d'activités, des services, de la sécurité, de la qualité de vie qui sont l'environnement nécessaire à la vie de l'entreprise et à sa croissance. Une entreprise ne vit pas hors sol. Les chiffres semblent montrer, par exemple, que ce n'est pas sur la réduction des montants de la CET que les PME/TPE construiront leur avenir.

Il serait bon que les entreprises de Communion contribuent à élever le débat public sur ce sujet pour rechercher un meilleur équilibre entre niveau des impôts et efficacité réelle.

Des salaires et des traitements au juste prix ? Le poids des charges sociales ?

21. Voilà un véritable enjeu. Il interpelle les entreprises de Communion sur leur croissance, sur leur productivité, sur les emplois créés, sur le niveau de salaire.

La première question porte sur la nécessité d'un *salaire juste*, celui qui permet une vie digne. Ce salaire comprend des charges sociales qui entrent dans le coût du travail. Ce coût du travail est en concurrence au sein du marché de l'emploi national et international. Dans une économie mondialisée le coût du travail d'un pays est mis en concurrence avec les salaires des pays à bas coût social et environnemental. Cette concurrence s'opère au sein du marché national par les importations et par les délocalisations. Cette concurrence s'impose de fait aux entreprises et aux salariés.

La première réponse invariante du chef d'entreprise est donc : « *il faut baisser les charges sociales* ». À ce stade, une telle réponse n'est pas acceptable pour un chef d'entreprise de communion.

En effet, ces charges sociales ont une fonction, celle de financer le modèle social français. Réduire de façon significative les charges sociales sans proposer une alternative faisable, c'est casser le modèle social qui est nécessaire. Il faut effectuer des réformes tout en le maintenant équilibré à long terme. Sans alternative crédible, cela conduit, de fait, à augmenter la précarité en France. Résultat paradoxal pour des entreprises qui ont pour objectif de régler la question sociale.

Au final, réduire les charges sociales à la charge des entreprises, c'est les faire financer par les consommateurs (augmentation TVA) et par les plus riches (augmentation de la progressivité de la CSG ou/et fusion avec l'IRPP) ; ou c'est une réduction du pouvoir d'achat des français. Il n'est pas question d'aller au-delà de cette approche synthétique. Ce n'est pas l'objet de cet exercice. En revanche, cela démontre que *l'entreprise, au travers de ses parties prenantes et manquantes, est confrontée à des enjeux systémiques qui relèvent du bien commun, du bonheur public*. Il est donc suggéré aux entrepreneurs de communion de ne pas se limiter à une posture de défense d'intérêts catégoriels, mais d'être porteur d'une vision sociétale. C'est dans une telle perspective qu'ils seront « la solution ».

22. Concrètement, pour un salaire net mensuel de 1850€¹², le montant payé par l'entreprise, y compris les charges salariales, s'élève à 3083€, soit 1233€ de charges (40%) dont 20% au titre de l'entreprise et 20% au titre du salarié. Ces charges financent l'assurance vieillesse (régime général), l'assurance maladie (régime général), l'assurance chômage, les allocations familiales, la solidarité, les accidents du travail, les aides au logement, la formation professionnelle, la taxe d'apprentissage, les travailleurs handicapés, l'insertion économique¹³. Cette longue liste permet de mesurer l'enjeu du financement de ces charges, sans pour autant justifier, en soi, les montants prélevés.

Voilà un sujet majeur qui ne peut qu'interpeller l'économie de communion en traitant chaque sujet séparément.

Pour les taxes finançant *l'apprentissage et la formation professionnelle*, elles génèrent un retour direct pour l'entreprise qui engage des apprentis et qui forme ses salariés. Engager des apprentis et former ses salariés ne peut qu'être encouragé pour une entreprise de communion. L'enjeu est donc l'optimisation du dispositif.

Comment, alors, dans le contexte actuel, répondre à la question du salaire digne ?

*23. En refusant de faire du profit maximisé l'objectif premier de l'entreprise ; c'est-à-dire, dans les arbitrages de répartition de la valeur créée, privilégier le niveau des rémunérations globales annuelles des salariés (salaires plus primes, intéressement, ...).

* En se positionnant sur des marchés locaux, non soumis à la concurrence internationale. Au sein desquels il est possible, de « vendre » aux consommateurs « solidaires » des produits et des services à des prix intégrant un « résultat social » : la création d'emplois locaux, l'emploi d'handicapés, l'insertion par l'économie, ou la protection de l'environnement.

¹² Salaire médian net mensuel 2023 (INSEE)

¹³ 50% Etat, 25% Conseils généraux, 25% autres financeurs.

Mais le niveau de salaire ne peut pas être déconnecté du triptyque « création d'emplois, productivité, croissance ».

La *création d'emplois* est le premier point très important. L'oublier serait se condamner à de graves erreurs de raisonnement : il n'existe pas de réponse absolue en termes d'équilibre optimum pour ce triptyque. La recherche d'un équilibre optimum doit être ordonnée, au préalable, à une finalité. Ainsi, l'optimum sera différent selon que l'on retiendra comme finalité donnée à l'entreprise : le profit maximisé ou le nombre d'emplois maximum, à chiffre d'affaire (à valeur créée) équivalent. *S'agissant d'une entreprise de communion, il va de soi que sa finalité est « le nombre d'emplois maximum »,* puisque l'entreprise est la « solution à la question sociale »¹⁴. Pour mettre le doigt sur un point qui fait mal, il serait paradoxal qu'une entreprise de communion maximise son profit, pour donner ensuite une part de ce profit aux pauvres. Elle se mettrait ainsi dans la posture du philanthrope, ce qui n'est pas de la communion. À ce propos, on pourra relire les paragraphes du livre « l'économie silencieuse »¹⁵ consacrés à ce sujet.

24. Deuxième point très important : de quelle nature de *productivité* parle-t-on ? S'agit-il de productivité financière ou de productivité sociale ? En cohérence avec le paragraphe précédent, *nous retiendrons pour une entreprise de communion l'augmentation de la productivité sociale.* Ce qui n'interdit pas de vouloir ou de devoir augmenter la productivité financière au service de la croissance de l'entreprise. Dans notre approche, *la productivité financière est ordonnée à la productivité sociale.* Apparaît ainsi, ce qui est en filigrane depuis le début de cette réflexion sur les bonnes pratiques pour la répartition de la valeur, le chef d'entreprise de communion utilise les mêmes outils de gestion financière que les chefs d'entreprises classiques, mais avec un regard différent, avec une finalité ordonnée à la résolution de la question sociale et non à la maximisation de son profit. Utopique ? Absolument pas. Il serait paradoxal que cela soit utopique pour les chefs d'entreprise de Communion, alors que depuis 20 ans, aussi, les entreprises membres d'Ashoka, à l'échelle du monde, et celles membres d'Impact France (ex Mouve), en France, pratiquent cela avec conviction et efficacité !

25. Quel est alors l'équilibre optimum du triptyque « *création d'emplois, productivité, croissance* » pour un chef d'entreprise de communion.

Tout d'abord, être une *entreprise de croissance*, pour créer des richesses afin de pouvoir les faire circuler pour diminuer la précarité. C'est la première injonction de Chiara Lubich, dès 1991.

Ensuite, créer des emplois comme preuve de l'amour du frère qui a besoin de cet emploi pour loger sa famille, pour se nourrir, pour s'habiller, pour financer les études de ses enfants, pour se soigner, ... (Chiara Lubich. *Ibidem*). La productivité du travail (VA/emploi) ne sera donc pas un objectif en soi, elle sera optimisée entre la création d'emplois et sa contribution à la croissance de l'entreprise, dans un marché donné : mondialisé ou local.

En particulier, il convient de s'interroger sur *le contenu technologique de l'augmentation de la productivité.* Jusqu'où ne pas aller trop loin en matière d'automatisation, de robotisation ? Elle peut être nécessaire pour conserver ou accéder à certains marchés, mais elle ne peut pas être, pour une entreprise de Communion, le moyen de maximiser la productivité du travail et partant la productivité financière, réduisant l'intensité en emplois de la valeur créée, ou conduisant à l'exclusion de salariés devenus inemployables. La charge du Pape François, dans l'encyclique *Laudato si*, contre le paradigme technocratique, s'impose comme une obligation morale.

26. La question du nombre d'emplois à créer sera étendue à la *création d'emplois pour les apprentis, les handicapés et pour l'insertion économique des personnes loin de l'emploi*, en particulier les chômeurs de longue durée. Rappelons que la loi fait obligation pour toutes les entreprises ayant plus de 20 salariés, de réserver au moins 6% de l'effectif total pour des handicapés ou de verser une

¹⁴ Chiara Lubich. Discours de Castel Gandolfo. 2001.

¹⁵ Anouk Grevin et de Luigino Bruni aux éditions Nouvelle Cité

contribution à l'Agefiph¹⁶. Il paraîtrait naturel que les entreprises de Communion soient exemplaires sur ce point.

Quelle échelle de rémunération ?

27. Impact France¹⁷, association qui regroupe les entreprises de France qui portent un projet social et environnemental, propose une « échelle de rémunération proportionnée ». Cette définition peut être reprise par l'économie de communion, mais doit être précisée quantitativement.

La première question concerne le SMIC. Peut-on vivre décemment en France, et en particulier dans les grandes métropoles, avec un SMIC à 1398,73€ net par mois¹⁸ ? Ce n'est pas un juste prix, entre autres, à cause du coût du logement et du manque de logements sociaux. Le salaire médian¹⁹ qui s'élève à 2150€ net mensuel, paraît une meilleure référence. Le salaire minimum net mensuel, avant IRPP, pourrait donc être compris entre 1800 et 2000€ pour les entreprises de Communion. Quant aux rémunérations les plus élevées, elles ne devraient pas dépasser 10000€ net par mois, (salaire) ; *ce qui correspondrait à une échelle de rémunération de 1 à 5. On vit très bien avec 10000€ net par mois.*

Faut-il une transparence des rémunérations au sein de l'entreprise?

Les charges de formation et intérim ?

28. La formation est un enjeu majeur pour une entreprise de communion car elle *est essentielle* pour leur permettre d'augmenter l'employabilité et la mobilité de leurs employés. Ce coût concerne, à la fois, l'avenir de l'entreprise en lui donnant des capacités de croissance, et les employés eux-mêmes pour que leur niveau d'employabilité suive la croissance de l'entreprise et qu'il puisse facilement retrouver un emploi s'ils doivent ou s'ils veulent quitter l'entreprise. Attention de bien coupler cette formation avec l'augmentation de la productivité de l'entreprise grâce à des investissements technologiques. Il serait paradoxal qu'une entreprise de communion doive se séparer d'un de ses salariés devenus « inemployables » au regard du niveau technologique atteint par l'entreprise. Elle créerait un « pauvre ». *Il est donc essentiel que, dans la stratégie d'une entreprise d'économie de communion, soit intégré ce rapport technologie/formation/employabilité.*

Intérim et CDD ?

29. *Quant aux personnels intérimaires ou CDD, ils peuvent être justifiés pour un temps limité mais ce ne saurait devenir une variable d'ajustement habituelle et considéré comme normale. Comment emprunter pour se loger pour acheter une voiture avec un travail d'intérimaire ou en CDD, comment avoir une vie digne ? Il est préférable, par exemple, de négocier une convention collective pour faire varier le temps de travail en fonction des commandes. Il est possible aussi de recruter au sein de groupements d'employeurs²⁰ ou de sociétés d'intérim qui rémunèrent leurs intérimaires de qualité en CDI.*

Primes, Indemnités, avantages en nature, Intéressement et participations des salariés aux résultats de l'entreprise ?

30. Ces modes de rémunération complémentaires sont très importants car ils permettent d'ajuster le niveau de rémunération en fonction de la productivité du salarié, et/ou des profits de l'entreprise.

¹⁶ Association de gestion du fonds pour les personnes handicapées : www.agefiph.fr

¹⁷ www.impactfrance.eco

¹⁸ Insee au 1 01 24

¹⁹ 50% des français gagnent moins et 50% gagnent plus.

²⁰ www.syndicat-national-ge.fr

Il semblerait que pour une TPE/PME, l'octroi de primes soit plus simple et surtout plus souple que de l'intéressement ou de la participation. Quelle que soit la méthode retenue, il est incontournable de faire participer les salariés aux résultats de l'entreprise. Ce sont aussi leurs propres efforts qui sont à la source de ces résultats. Plusieurs écoles existent quant au mode de répartition de l'enveloppe globale disponible : égalitaire quel que soit le salaire, % au salaire, au mérite ? *Il serait intéressant d'approfondir cette question du point de vue de l'économie de communion.*

Pour approcher ces différentes formes de rémunération, l'*annexe 2* propose une synthèse des réglementations en vigueur et les sites internet consultables.

Autres emplois ?

31. Au-delà des emplois classiques, il existe plusieurs types d'emplois qui ne peuvent pas laisser indifférents les entreprises de communion : stagiaire, apprentis, handicapés, insertion par l'économie.

* Les *stages* permettent sur une courte période de faire découvrir l'entreprise par un jeune, pour un coût minimum. La gratification horaire s'élève depuis le 1^{er} Janvier 2024 à 4,35€. Elle est obligatoire après 2 mois consécutif ou à partir de la 309^{ème} heure si le stage est exécuté de façon discontinue²¹.

* L'*apprentissage* est très utile pour l'entreprise et pour l'apprenti. Il permet à l'entreprise de tester pendant une longue période l'apprenti avant de le recruter. Pour l'apprenti, c'est complémentaire à sa formation théorique, tout en lui faisant découvrir le monde de l'entreprise et en lui apportant une rémunération. La situation de l'apprentissage s'est beaucoup améliorée en France ces dernières années, mais elle profite d'abord à l'enseignement supérieur. Les règles qui s'imposent à l'apprentissage, en particulier les règles de sécurité dans certains métiers en sont la principale explication.

* Les *handicapés* devraient faire l'objet d'une attention particulière de la part des entreprises de Communion. En France, toute entreprise de plus de 20 salariés doit accueillir 6% d'handicapés. Soyons exemplaires sur ce sujet. Il existe des organismes de recrutement spécialisés dans le handicap et des aides sociales peuvent être versées²².

De même pour *l'insertion par l'économie* ne concerne pas uniquement des entreprises spécialisées. Toute entreprise peut créer une filiale d'insertion²³.

Dotations aux amortissements sur immobilisations et investissements ?

32. Les dotations aux amortissements sur immobilisations et les investissements ont deux effets : permettre la croissance de l'entreprise et réduire les impôts. Cela étant, à chiffre d'affaires et à résultat constants, ils viennent réduire d'autant les montants disponibles pour augmenter le nombre d'emplois ou pour augmenter les salaires et les primes. Là aussi un équilibre est à trouver par le chef d'entreprise. Il n'existe pas de réponse toute faite.

Attention toutefois de ne pas privilégier la course à la croissance et de repousser toujours à plus tard les augmentations de salaires, la participation des salariés au fruit de la croissance. *Les dotations aux amortissements font l'objet d'un plan d'amortissement de l'entreprise selon les règles fiscales en vigueur.*

²¹ www.service-public.fr/gratification-minimale-stagiaire

²² www.aide-sociale.fr/aide-embauche-handicape

²³ www.asp-public.fr/aide/insertion-parrlactivite-economique-iae

Produits et charges financières, la dette ?

La dette : les intérêts et charges assimilées ?

33.Ce sujet rejoint et complète le précédent. Pourquoi emprunter ? Comment emprunter ? L'insuffisance de marge de nombreuses TPE/PME rend difficile le financement de la trésorerie et des investissements sur les fonds propres de l'entreprise. Plutôt que de faire appel à des capitaux extérieurs, les chefs d'entreprise préfèrent emprunter, conservant ainsi, sans partage, leur pouvoir ; attitude qui est partagée par l'APM (Association Pour le Management), organisme très influent au sein du patronat. Mais cela peut avoir de graves inconvénients, car, contrairement à « l'argent patient » du haut de bilan, il faut, chaque année, rembourser une part de capital et d'intérêt, quelque soit la situation de l'entreprise. C'est une véritable épée de Damoclès. De plus, ce remboursement est prioritaire. Il vient donc contraindre les arbitrages du chef d'entreprise en matière de salaires, de primes, d'embauche, de niveau et de contenu de la productivité.

La question de l'endettement est donc au cœur des arbitrages d'un chef d'entreprise de Communion. S'endetter, à plus forte raison, s'endetter lourdement, pour croître ce qui est bien en soi, pour se retrouver tenu par de lourdes annuités interdisant toutes décisions en faveur de la création d'emplois, de l'augmentation des salaires, etc, ... n'est pas cohérent avec les finalités d'une entreprise de Communion. Il paraît donc essentiel qu'un chef d'entreprise de communion fonde aussi sa croissance sur une augmentation du haut de bilan et non pas uniquement sur l'endettement. L'argument de la maîtrise de la propriété de l'entreprise ne semble pas adéquat. C'est une vision de la propriété qui n'est ordonnée au bien commun.

34.Ce débat pose, au final, la question de la nature de l'actionariat, si le chef d'entreprise doit faire appel à des investisseurs extérieurs pour augmenter son haut de bilan. Il faut des « actionnaires de communion » qui partagent les valeurs du chef d'entreprise ; qui investissent de « l'argent patient », sans dividendes ou avec de faibles dividendes, attendant davantage l'augmentation de valeur de leurs parts, avec la croissance de l'entreprise. Mais cela veut dire aussi que le chef d'entreprise accepte de diminuer sa part de dividendes car ces derniers sont partagés entre plusieurs actionnaires.

Le capitalisme de Communion ne serait-il pas proche de l'approche mise en œuvre par les sociétés coopératives, comme c'est le cas en Italie ?

Les LBO (Leverage buy-out) ?

35.Faisons le point sur les LBO, autrement dit l'achat d'une entreprise à crédit en faisant rembourser le crédit par l'entreprise. Quand la démarche n'est pas spéculative et raisonnable au regard des capacités de l'entreprise, c'est un moyen efficace pour racheter une entreprise. En revanche, si l'ambition est spéculative et qu'elle vide l'entreprise de sa substance au détriment des autres parties prenantes, c'est intolérable. Encore une fois, ce n'est pas l'outil qui est mauvais, mais l'intention.

Quoi qu'il en soit, l'expérience montre qu'un LBO réduit considérablement les marges de manœuvres du chef d'entreprise pendant la période de remboursement, en particulier si la conjoncture devient mauvaise ou moins bonne que celle prise en compte dans les calculs.

La charge du LBO doit rester mesuré au regard des autres parties prenantes.

Impôts sur les bénéfices, trop élevé ?

36.Par définition, ils sont toujours trop élevés. Se pose la même question que celle concernant les impôts sur la production. Par rapport à quoi est-ce trop élevé : mes profits, l'usage qui en est fait, le retour que j'en ai pour mon entreprise, le niveau d'impôts supporté par mes concurrents étrangers ?

Avec une Europe enchâssée dans la mondialisation, la seule question récurrente porte sur la maximisation du profit. On conviendra que c'est un peu court. Cela serait déjà mieux de parler de frein à l'investissement ; ce qui n'est toujours pas sans ambiguïté.

En effet, on constate, dans la pratique, qu'une réduction des charges sociales ou des impôts ne se traduit pas automatiquement par de l'investissement et de la création d'emplois. Le chef d'entreprise n'est pas une machine programmable. C'est un être de chair, avec sa psychologie propre. Il marche beaucoup à l'intuition, à l'ambiance. Pour investir et créer des emplois, le chef d'entreprise a besoin de se sentir en confiance, « d'être de bonne humeur », pour reprendre l'expression de l'un d'entre eux. Cela passe, sans doute, par une anticipation positive de son marché, mais aussi par une certaine aisance dans les résultats de son entreprise, sans que l'impôt ne lui paraisse confiscatoire, surtout par comparaison avec les concurrents étrangers.

Répartition du résultat net de l'exercice ?

Réserves légales, statutaires, libres ou report à nouveau ?

37. Ces réserves et le report à nouveau permettent d'abord de consolider la trésorerie de l'entreprise et de renforcer sa solidité en augmentant son haut de bilan surtout en période de croissance. On mesure bien l'effet de ces affectations qui restreignent la liberté du chef d'entreprise pour financer du mécénat ou distribuer des dividendes.

C'est tout l'intérêt d'avoir un *plan budgétaire prévisionnel* pour mesurer les enjeux et donc les libertés que l'on peut se donner. Ce plan budgétaire est anticipé à partir des résultats des soldes intermédiaires de gestion et de leur projection raisonnable sur l'avenir si possible à 3 ans.

Mécénat d'entreprises ? Quel niveau de don ?

38. Les entreprises peuvent financer, au titre du mécénat, des projets portés par des organismes d'intérêt général. Le don effectué dans ce cadre bénéficie d'une déduction fiscale de 60% dans les limites de 5 pour mille du chiffre d'affaires HT. Ainsi pour une entreprise dont le chiffre d'affaires s'élève à 2 500 000€²⁴, elle peut réduire son impôt sur les bénéfices de 7500€, autorisant un maximum de dons de 12500€, ne lui coûtant donc réellement que 5000€. On mesure tout l'intérêt d'une telle opération : un don de 12500€ ne coûte à l'entreprise que 5000€, soit 0,2% de son chiffre d'affaires.

Voilà une pratique qui devrait être à la portée de toutes les entreprises de Communion. Constatons que ces montants sont à l'échelle des bénéfices (5%) de l'entreprise pris en exemple. Voilà une façon efficace de donner une part de ses bénéfices.

39. Cela étant, ce mode de calcul est très restrictif quant aux montants réels que peut donner une entreprise sans se mettre en danger et sans priver le chef d'entreprise des dividendes dont il a besoin pour vivre de manière juste.

Pour *apprécier cette capacité à donner*, il faut interroger le modèle économique de l'entreprise. L'annexe 3 décrit très bien les vrais enjeux et indique les bonnes réponses. Les trois exemples sont très intéressants car ils montrent que l'assiette du chiffre d'affaires n'est pas suffisante pour apprécier le *pouvoir donateur de l'entreprise*. Il semblerait *plus juste de définir le niveau des dons en fonction du résultat de l'exercice après impôt*. Il n'est pas absolument nécessaire d'être défiscalisé au maximum pour réduire au mieux son impôt. L'objectif d'une entreprise de communion n'est pas la réduction d'impôt mais le financement d'actions au bénéfice des plus démunis. Passer de 60% à 50% et même à 30% est encore très bien si les dividendes, la trésorerie, les investissements et le juste revenu du chef d'entreprise le permettent. *Il s'agit de donner le maximum*.

Une telle vision offre une plus grande liberté pour faire, à la fois, un don à un organisme qui peut émettre des certificats fiscaux, et un don à un autre organisme qui ne peut pas en émettre. Du point

²⁴ Cf. Annexe 1 page 2

de vue de la pensée sociale de l'Église qui fonde la pensée socio-économique de l'économie de communion, *ce qui est important ce n'est pas le taux de défiscalisation mais la part de dividendes donnés qui correspond à un superflu.*

40. Quant au *montant du don*, il semble que donner 0,5% du chiffre d'affaires est un minimum, si le résultat net après impôt est suffisant. Dans l'exemple-type de ***l'annexe 1*** on constate qu'après un don de 0,5% du chiffre d'affaires, soit 12000€ et après réduction d'impôt de 60%, soit un don net de 4800€, représentant 0,2% du chiffre d'affaires. Et il reste 59200 € de dividendes bruts. Dans ce premier cas le don représente 4,8% du résultat net.

Partons, dans une deuxième hypothèse avec un don net représentant 10% du résultat net de l'entreprise, soit 9900€. Cela représente, en tenant compte de la réduction fiscale maximum, soit 7200€, un don brut de 17100€, soit 0,68% du CA et 17,3% du résultat net.

Dans les deux cas, 4800€ ou 9900€ de don net, l'impact est faible (inférieur à 1%), tant sur l'achat de fourniture que sur les frais de personnel. Toutefois, il est plus significatif pour le personnel ; entre 200 et 400€ par employé pour les 25 qui comptent l'entreprise. En revanche, la différence est très significative pour la rémunération du chef d'entreprise, les dividendes bruts, qui passent de 64000€, sans don, à 59200€ (-7,5%) dans le premier cas et à 56800€ (-11,2%) dans le second cas. Cela conduit à une baisse de la rentabilité des capitaux propres s'élèvent à 350000€, de 18,2%, à 16,8%, puis 16,2%, ce qui reste très confortable.

Si on considérait une rentabilité de 10%, les dividendes s'élèveraient à 35000€, soit la possibilité de répartir encore 21800€ entre les salariés et de nouveaux dons. On mesure avec ces différentes hypothèses les différentes réponses qui peuvent être apportées aux rémunérations du chef d'entreprise, des salariés et des dons, sachant que ne pas se verser de dividendes fait partie des hypothèses normales pour l'Économie de Communion.

A ce niveau, se pose une autre question : comment conserver la participation des salariés au sein du bilan de l'entreprise pour leur permettre de profiter de la croissance de l'entreprise et de sa valorisation ? Aujourd'hui les produits qui existent conduisent à verser cet argent dans des plans d'épargne entreprise qui sont placés dans une banque et peu rémunérés. Cela étant, si l'entreprise fait faillite, les salariés perdent cette part de leur épargne. Il convient d'y réfléchir et de proposer une réponse à cette question.

Dividendes avec ou sans actionnaire ?

41. Si le chef d'entreprise est seul à décider de la répartition des dividendes, il peut *librement* décider d'en prendre beaucoup, peu, pas du tout, selon les équilibres qu'il veut conserver dans son bilan en termes de capitaux propres et de trésorerie. Se pose aussi pour lui la question du *juste équilibre* pour sa rémunération entre salaire et dividende, au regard de sa retraite future et des charges à payer maintenant. Ces choix d'équilibre pour l'entreprise et pour lui-même sont aussi ordonnés par ses ambitions en termes de revenus.

Au final, *ce niveau de revenu qui est lié à la façon de penser son style de vie*, qui est aussi fonction de la place que l'on se donne dans la société, n'est-il pas la « pierre d'achoppement » de toute l'approche que l'on vient de parcourir pour savoir comment répartir la valeur créée ? Les exemples sont nombreux, depuis le chef d'entreprises qui privilégie avant tout la croissance de son entreprise et qui se sert un revenu à minima jusqu'au chef d'entreprise qui « pompe » au maximum l'entreprise au risque de mettre sa trésorerie en danger et de réduire l'investissement au minimum. Il n'existe pas, là encore, de réponse idéale.

C'est dans le cœur du chef d'entreprise que passe la frontière entre le raisonnable et le non raisonnable, entre le don de soi et la jouissance maximisée. C'est à chacun de choisir, mais c'est de ce choix que dépendra, au final, la répartition de la valeur créée par l'entreprise entre toutes les parties prenantes et manquantes. Cela conduit à des arbitrages qui peuvent être douloureux entre niveau de vie, d'investissement, etc... *Pratiquer l'Économie de Communion demande un engagement pour augmenter notre amour du frère afin de réduire la précarité en France.*

Niveau de salaire et dividendes du chef d'entreprise

42. Pour être encore plus précis, on aborde rapidement l'enjeu du *niveau de rémunération (salaire plus dividendes) du chef d'entreprise* et, au-delà, des actionnaires s'il y en a.

Ne pas oser poser ces questions, c'est laisser penser que l'Économie de Communion relève de l'angélisme, de la vocation ou de l'impossible. Comme indiqué ci-dessus dans le paragraphe « échelle de salaires », le montant maximum de salaire du chef d'entreprise ne devrait pas dépasser 10000€ net par mois avant impôts sur le revenu. Ce chiffre paraît d'autant plus raisonnable que le chef d'entreprise est propriétaire de son entreprise et que, normalement, elle prend de la valeur chaque année, ce qui peut représenter une augmentation de capital importante.

Toutefois se pose la question de la rémunération du capital et du risque pris par le chef d'entreprise en créant et en développant son entreprise. *Il est normal que le chef d'entreprise touche, au-delà de son salaire, une part de dividendes correspondant à ce capital et à ce risque ? Mais comment l'évaluer ?*

Ils sont d'abord constatés chaque année quand les comptes sont arrêtés. Ils permettent de calculer la rentabilité des capitaux propres (*ROE-return on equity*) qui est égale à la division du bénéfice net, après impôts et remboursement des intérêts, par le montant des capitaux propres. Cette rentabilité en % peut être nulle, très faible, moyenne ou très élevée. La part de dividendes dont dispose le chef d'entreprise se calcule après les reports et, en Économie de Communion, après les dons. Cette part de dividendes peut être calculée en % des capitaux propres appartenant au chef d'entreprise : 3%, 7%, 15% ? Il semblerait raisonnable qu'il ne dépasse pas 3% du montant des capitaux propres. Cela étant, si le montant ainsi calculé est considéré par le chef d'entreprise comme trop faible au regard des risques encourus, il peut prélever la totalité des dividendes jusqu'à un montant maximum de 15%. Décidant de ce qu'il prélève avant de calculer le montant des dons et la façon de les donner avec ou sans réduction fiscale. Quel que soit le mode de calcul, il est majeur que ces montants soient décidés en début d'année dans le budget prévisionnel. Ce montant de prélèvement de 15% peut se justifier si le chef d'entreprise est caution d'un montant très important au regard de son patrimoine familial, dans le cadre de l'endettement de l'entreprise ou, encore, si l'entreprise a une activité dans un marché à risques.

43. En revanche, si l'entreprise a plusieurs actionnaires, les réponses changent.

En effet, sauf à considérer des actionnaires totalement en phase avec les choix du chef d'entreprise, des « actionnaires de Communion », il est normal que des divergences puissent apparaître, ne serait-ce que pour des raisons de situation objective. Une majorité d'actionnaires peuvent vouloir maximiser leur dividende, obligeant le chef d'entreprise à prélever sur le résultat au-delà de ce qui lui paraît souhaitable ; fragilisant, ainsi, la trésorerie de l'entreprise ou réduisant ses capacités potentielles de croissance et donc de création d'emplois. Situation malheureusement classique aujourd'hui, les actionnaires instrumentalisant les entreprises pour produire du « *cash* », sans se sentir partie prenante de son avenir et de sa vision. Ce qui tend à démontrer qu'il sera plus difficile de convertir à l'économie de communion des entreprises de grande taille.

Sauf à favoriser l'émergence d'actionnaires de communion, à l'instar des actionnaires solidaires, qui privilégient le résultat social sur le résultat financier, se contentant du maintien de la valeur de leurs parts avec ou sans plus-value à la sortie. Ces pratiques sont courantes en économie sociale et solidaire.

Prudence : ne pas mettre en danger l'entreprise

44. Il va de soi que donner aux plus démunis ou se servir des dividendes ne sont possibles que si le résultat net de l'exercice est positif. Tout don augmentant le déficit de l'entreprise, ou réduisant des investissements essentiels pour sa survie, est dangereux et contraire au bien commun. Il n'est pas envisageable, non plus, de ne pas rémunérer au juste salaire les employés pour pouvoir verser des

dons. Luigino Bruni, président du courant de l'économie de communion à l'époque, le rappelait avec force dans son discours de clôture de l'assemblée à l'occasion des 20 ans de l'économie de communion, en 2011.

« Comment être juste ? »

45. Comment être juste ? Terminons par cette très belle question, d'un chef d'entreprise, en souhaitant que cette note contribue à répondre à sa question qui peut occuper toute une vie.