

Travail indépendant et formation

Par Françoise Amat et Olivier Bertrand

Quelles difficultés rencontrent les nouveaux venus dans l'artisanat et le petit commerce ? Cette question se pose tout particulièrement pour ceux qui représentent de nouveaux modes d'entrée dans ce secteur¹, et qui se caractérisent par une faible qualification (jeunes sans diplômes ou salariés plus âgés licenciés), une exclusion du salariat et un passage par le chômage qui a pu entraîné un sentiment d'échec et un isolement réel et, pour les plus jeunes, une inexpérience professionnelle. Quand on sait que qualification, ancrage familial et local dans le tissu économique, et expérience préalable dans le milieu artisanal sont considérés comme les facteurs clés de la réussite, on perçoit les difficultés rencontrées. Même si tous les créateurs d'entreprise ne cumulent pas ces handicaps et que certains possèdent un haut niveau de technicité (ingénieurs ou techniciens), il n'en reste pas moins que tous rencontrent des difficultés imputables, pour partie au moins, à l'absence de certaines compétences nécessaires pour diriger une entreprise.

Ces difficultés se reflètent dans le fort taux de défaillance des entreprises nouvellement créées. La « mortalité » des entreprises est très importante, surtout pendant les premières années de leur existence : le taux de survie à trois ans était estimé par l'INSEE à 57 % en 1985². Si le quart des disparitions d'entreprises est dû à l'absence de successeur, le reste provient d'échecs professionnels³.

1 J.-F. Lochet, « Le renouvellement des artisans et des petits commerçants », dans ce numéro.

2 J.-M. Calliès et J. Devilliers, « Démographie des entreprises », *Premiers résultats* n°54, INSEE, 1986.

3 La qualification professionnelle dans l'artisanat, Avis du Conseil économique et social, 27-28 janvier 1987.

Cet article a pour but d'analyser les raisons probables des échecs⁴ et de voir quelles compétences pourraient être développées par la formation pour que les créateurs (nous ne parlerons pas ici de ceux qui ont un niveau élevé de formation – ingénieurs ou techniciens –) acquièrent une meilleure maîtrise du pilotage de leur entreprise.

LES DIFFICULTÉS POUR DÉMARRER ET PILOTER UNE PETITE ENTREPRISE

Nous aborderons principalement les difficultés liées à l'installation et aux premières années de vie d'une entreprise créée *ex nihilo*. Certaines de ces difficultés se retrouvent dans le cadre de la reprise d'entreprise. Mais cette question qui, actuellement, se pose avec acuité étant donné le nombre élevé de commerçants et d'artisans âgés qui vont prendre leur retraite sans avoir de successeur, fait l'objet d'un article spécifique de J.-F. Lochet, dans ce numéro de Formation Emploi⁵.

Les difficultés majeures rencontrées par les créateurs viennent avant tout d'une mauvaise appréciation des conditions d'installation qui sont, elles-mêmes, le résultat d'une insuffisante préparation du projet.

Tout d'abord le marché apparaît souvent insuffisamment analysé avant l'installation. Le produit, ses spécificités techniques, sa finalité sont généralement la base de la création, mais sans que soient

4 Ce texte est le résultat d'entretiens menés auprès d'organismes de conseil et de suivi des créateurs (ANCE, Boutiques de gestion, Chambres des métiers...).

5 J.-F. Lochet, « La reprise individuelle d'entreprise », dans ce numéro.

envisagés sérieusement la clientèle potentielle, la concurrence et surtout les moyens commerciaux nécessaires pour atteindre cette clientèle (circuits de distribution, constitution d'une force de vente, logistique, transports, publicité).

Plus généralement, l'environnement semble mal appréhendé par le créateur ; le tissu économique local, les aides des régions sous la forme de primes à la création par exemple, ainsi que les conseils d'organismes spécialisés comme l'ANCE, les chambres de métiers, les Boutiques de gestion, l'ANVAR... sont mal connus. Le rôle de ces organismes est pourtant d'aider les créateurs — souvent isolés — à s'insérer dans des réseaux d'aides et de conseils, en leur proposant les services d'experts (comptables, juristes, financiers), la garantie de responsables de l'environnement (élus locaux, chefs d'entreprise...) et la rencontre avec des homologues (clubs de créateurs).

Une autre raison des difficultés rencontrées concerne les moyens financiers ; il y a, très généralement, sous-estimation des écarts entre les prévisions financières et les réalisations effectives⁶.

Dans l'ensemble, tous les coûts sont sous-estimés par le créateur, qu'il s'agisse du coût des matières premières consommées, des investissements en équipements et en compétences..., mais surtout des coûts commerciaux, en particulier ceux de la logistique commerciale (conditionnement, manutention, stockage, transport). A l'inverse, les gains sont largement surestimés : productivité, chiffre d'affaires de la première année notamment... L'insuffisance des capitaux propres⁷ et de l'investissement initial face à la lourdeur des charges fixes (frais de personnel, frais généraux) déclenchent, dans les premiers mois de la création, une crise de trésorerie.

Ces erreurs d'estimation des moyens financiers reposent également sur une méconnaissance des délais. Le temps est un élément essentiel à prendre en compte et l'inertie du système mis en place, les erreurs liées aux apprentissages⁸ interviennent, semble-t-il, très peu dans les calculs économiques des entrepreneurs. Ainsi le rythme d'accroissement des ventes est très souvent surestimé comme les délais de mise au point des produits, le rythme des approvisionnements, les délais de règlements des clients, l'acquisition des compétences en tous genres (productives, gestionnaires ou commerciales).

6 G. Massacrier et G. Rigaud, « Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1984.

7 *La maîtrise de la croissance des entreprises nouvellement créées*, Avis du Conseil économique et social, 13-14 mars 1984.

8 G. Massacrier et G. Rigaud, art. cit.

Tout ceci entraîne des décalages entre les prévisions d'essor de l'activité et les réalisations effectives et devrait impliquer la constitution d'un fonds de roulement important, trop souvent insuffisant par rapport aux besoins réels au cours des premiers exercices.

L'insuffisante préparation de nombreux projets soumis aux banques pour l'obtention de crédits est probablement un des éléments qui peut expliquer leur réticence à financer de nouveaux projets. Là n'est pas la seule explication et l'attitude « frileuse » des banques à l'égard du risque, en France, a été maintes fois soulignée. Les banques privilégient certains projets en fonction des garanties financières apportées par le créateur plutôt qu'en fonction de la valeur du projet ou du profil de son « porteur ». Il faut dire que dans la typologie des risques établie par certains banquiers, l'inexpérience du créateur apparaît comme un risque majeur⁹.

Les difficultés de gestion de la petite entreprise, notamment au cours de ses premières années de vie, résultent en grande partie des erreurs de prévisions effectuées au moment de l'installation.

— Tout d'abord une difficulté de gestion, au sens comptable et financier du terme, pour les petits entrepreneurs : un suivi insuffisant de la trésorerie et des comptes-clients (absence de relance), une méconnaissance des prix de revient, des stocks trop importants, l'absence plus générale d'une comptabilité analytique et d'un contrôle de gestion¹⁰ apparaissent comme des défauts majeurs pour certaines entreprises artisanales.

— Il existe souvent dans les petites unités des problèmes d'organisation : organisation de son propre temps de travail quand il s'agit d'un artisan ou d'un commerçant travaillant seul qui, bien souvent, n'arrive pas à se consacrer à d'autres activités que celles de production, notamment pas aux tâches administratives et commerciales, et qui ne dispose pas du recul nécessaire pour piloter son affaire. Quand l'entreprise emploie plusieurs personnes, on remarque souvent une absence de délégation de pouvoirs et de réflexion plus générale sur la répartition du travail et sur une meilleure adéquation entre les compétences des personnes et les exigences du travail.

— On constate également, comme dans beaucoup d'entreprises françaises grandes ou petites, bien que cela semble évoluer actuellement, une atten-

9 G. Rigaud, « Le démarrage d'activités nouvelles. Typologie des risques et le financement des projets », *Revue Banque* n°470, mars 1987.

10 « La maîtrise de la croissance des entreprises nouvellement créées », déjà cité.

tion insuffisante à la fonction commerciale ¹¹, longtemps considérée comme le parent pauvre de la production. Or, avec les transformations de la demande, plus exigeante et plus variée, la vente est devenue un élément majeur de la vie d'une entreprise : aller au-devant des besoins du client après les avoir analysés, remonter les informations du terrain, conseiller, suivre la clientèle au-delà de l'achat sont des éléments clés de la fonction commerciale, dont le rôle reste souvent sous-estimé par l'entrepreneur.

— Toutes ces difficultés réelles se doublent d'un manque d'analyse et de diagnostic interne à la petite entreprise faute de temps mais aussi des connaissances nécessaires pour interpréter un chiffre d'affaires, lire un bilan, déceler les insuffisances de l'appareil commercial ou l'inadaptation de l'organisation du travail.

QUELLES IMPLICATIONS POUR LA FORMATION ?

Soulignons tout d'abord que la formation n'est pas le seul facteur susceptible de lever les difficultés de démarrage des petites entreprises : un rôle plus actif et une prise de risque plus grande de la part des banques, un effort d'informations sur les innovations technologiques, le développement des aides et conseils à la création d'entreprises, des mesures en faveur de la transmission-reprise..., peuvent avoir un rôle efficace.

Toutefois, la place limitée des diplômés dans l'artisanat et le commerce ¹² pose un problème pour le développement de ces secteurs, d'autant que leurs formations initiales sont essentiellement professionnelles (artisanat) ou générales (commerce) et ne répondent que très partiellement à la montée des fonctions tertiaires et aux besoins de compétences en gestion qui constituent une évolution fondamentale et une des pierres d'achoppement de la petite entreprise.

QUELLES COMPÉTENCES DÉVELOPPER ?

Toutes les capacités nécessaires pour gérer une petite entreprise ne peuvent être apportées par la formation. Les qualités personnelles et les compétences techniques sont essentielles.

¹¹ *Dossier Formation-Emploi – Les emplois du commerce et de la vente*, Collection des études n°22, CERECQ, 1986.

¹² J.-F. Lochet, « Le renouvellement des artisans et des petits commerçants », dans ce numéro.

Parmi les qualités humaines souvent mentionnées figurent l'imagination, la créativité et le goût du risque et surtout la ténacité nécessaire pour surmonter « les hauts et les bas » que comportent la création et la gestion d'une entreprise, ainsi que la maturité. C'est pourquoi la plupart des formations qui sont proposées aux créateurs d'entreprise ont pour première finalité la « maturation » du projet et de l'auteur du projet lui-même qui, à l'issue de la formation, est souvent amené à une remise en cause plus ou moins fondamentale. Mais, il est généralement admis qu'une expérience professionnelle est un préalable indispensable à la création.

La confiance dans sa propre capacité à prendre en charge son destin plutôt qu'à compter sur d'autres (famille, patron, Etat ou institutions diverses) est également considérée comme une caractéristique essentielle qui différencie l'entrepreneur des salariés. Enfin, création et gestion d'entreprise supposent une capacité d'adaptation à un environnement changeant, incertain, peu clair, et même inorganisé.

Un savoir-faire technique ou un métier de base semblent indispensables dans le cas de l'entreprise artisanale qui a pour vocation la fabrication ou la transformation d'un produit, ou encore la prestation d'un service. Selon certaines enquêtes, une insuffisante maîtrise de la technique serait la cause majeure de l'échec des nouvelles entreprises.

Le rôle de la formation reste capital et peut être défini par rapport à trois objectifs :

— épanouir les qualités humaines. Ainsi l'analyse du processus de création d'entreprise fait apparaître comme essentielle la capacité à se prendre en charge plutôt qu'à s'en remettre aux autres. Ceci n'est guère favorisé par une culture nationale traditionnellement hiérarchique, centralisatrice et étatique, véhiculée par un système éducatif fonctionnant encore trop souvent suivant les mêmes principes. Cette capacité peut au contraire se développer grâce à une pédagogie active, fondée principalement sur des projets définis avec le concours des intéressés et susceptibles d'aboutir à des résultats concrets. Une telle démarche peut également contribuer au développement de la maturité des jeunes, ainsi qu'à l'épanouissement d'autres qualités indispensables pour entreprendre ;

— développer des compétences générales : capacité de communiquer, oralement et par écrit, de rechercher les aides ou moyens financiers nécessaires, d'analyser une situation, d'animer une équipe, de prévoir et d'anticiper à long terme, de s'adapter aux changements de la technologie, du marché et de l'environnement ;

— apporter des connaissances et savoir-faire spécifiques en gestion, que l'on pourrait regrouper autour de trois pôles.

Un pôle juridique concernant les statuts de l'entreprise, la réglementation pour le recrutement et l'emploi du personnel, les contrats. Un pôle commercialisation-communication rassemblant les études de marché, le marketing et la publicité, les techniques de vente, l'approche et le suivi de la clientèle, les sources d'aide et les organismes concernés, les démarches administratives à effectuer lors du démarrage de l'activité. Un pôle gestion comprenant :

— la gestion comptable et financière, notamment le suivi de la trésorerie, l'évaluation des résultats à travers quelques ratios essentiels, l'établissement des prix de revient. L'apprentissage des techniques comptables à proprement parler ne semble pas nécessaire, les gestionnaires n'ayant généralement pas à tenir eux-mêmes une comptabilité. Mais ils doivent comprendre l'utilité et la signification du bilan et des principaux documents comptables. Une initiation à l'informatique comptable peut être souhaitable, à condition d'être suffisamment concrète ;
— l'organisation de la production (planning, répartition des charges de travail), la gestion des stocks et les achats constitueraient, en outre, des connaissances importantes à acquérir.

Toutefois, selon qu'il s'agit d'artisans ou de commerçants, l'accent devrait être mis plutôt sur telle ou telle connaissance : une bonne maîtrise du métier et de la technique est, de l'avis de tous, une base indispensable pour l'artisan ; par ailleurs l'organisation de la production, l'établissement de devis constituent des éléments essentiels de l'activité de l'artisan, alors que pour le commerçant ce sont plutôt la gestion des stocks, le magasinage, la recherche et le suivi de la clientèle.

POUR QUELS PUBLICS ?

Des formations recouvrant plus ou moins ces différents domaines s'adressent aux artisans et commerçants en exercice et aux créateurs et se caractérisent par leur foisonnement : diversité d'organismes (chambres des métiers, chambres de commerce et d'industrie, ANCE, Boutiques de gestion, ANPE...), de programmes, de niveaux, de durée.

Pour les artisans et les commerçants en activité des stages courts sont proposés le plus souvent. Rappelons que depuis la loi de 1982 un stage de gestion de 40 heures est imposé à tout artisan qui veut s'installer. Il n'en est pas de même dans le commerce.

On peut s'interroger sur l'accès des conjointes à ces formations alors que c'est généralement sur elles que reposent les tâches administratives et comptables de l'atelier ou de la boutique.

Les créateurs, quant à eux, posent autant un problème d'insertion que de formation. Il semble que ce ne sont pas tant — au démarrage du moins — des techniques précises de gestion qui leur soient nécessaires qu'une aide pour la définition de leur projet et pour leur implantation dans le tissu local, ainsi qu'un suivi pendant les premiers mois de l'installation. Un grand nombre d'organismes s'emploient à ces tâches en proposant des stages fondés sur une démarche itérative entre des apports théoriques et l'élaboration du projet personnel.

Mais il y a également les jeunes en formation initiale susceptibles, étant donné les difficultés actuelles du marché du travail, de s'installer plus tôt que leurs aînés. A ces jeunes, les programmes de formation de l'enseignement technique, notamment dans les spécialités industrielles de CAP ou de BEP, offrent peu de connaissances de base pour une future installation. Seuls certains CAP très récents intègrent un module de gestion administrative et commerciale, les autres restent centrés sur les connaissances techniques. Par contre, des éléments de gestion sont intégrés dans les CAP et BEP commerciaux et dans les premiers bacs professionnels.

Il semble souhaitable de donner lors de la formation initiale certaines notions sur l'entreprise, même si les jeunes ne s'installent pas immédiatement après la sortie de l'école.

Plusieurs arguments vont dans ce sens : donner des informations sur l'entreprise, des connaissances en gestion ou en droit, des notions économiques et commerciales, peut inciter les jeunes à s'installer et éviter des créations intempestives en les prévenant des risques du travail indépendant ; c'est en même temps les préparer aux emplois salariés qu'ils sont susceptibles d'occuper en début de vie professionnelle puisque certaines caractéristiques du travail indépendant pénètrent dans l'organisation du travail salarié (autonomie, coût, qualité...) ; mais c'est surtout jeter les bases sur lesquelles pourra ensuite se greffer utilement une formation plus spécifique lors de l'installation ou en cours de vie active.

S'il paraît souhaitable que ces notions soient diffusées à tous les niveaux de formation, même s'il ne s'agit que d'une sensibilisation et non d'un véritable enseignement, la mise en place d'une formation « lourde » à la gestion, au niveau IV, pourrait également être envisagée puisqu'elle contribuerait à éle-

ver le niveau de formation de ceux qui s'installent, et pas seulement sur le plan technique.

Il s'agit certes d'un problème de formation mais aussi d'un problème de société. L'artisanat, qui a vu fuir ses élites depuis la fin de la guerre, et le commerce puisent actuellement une partie de leur main-d'œuvre parmi les exclus de l'école et du salariat. Si l'on veut éviter un clivage entre secteur sous-qualifié et précarisé de la petite entreprise et secteur stable, qualifié et protégé, des grandes firmes, entre travail manuel et intellectuel, il semble indispensable d'améliorer le niveau des candidats à l'installation et d'y faire entrer des jeunes ayant non seulement des connaissances techniques soli-

des mais une culture générale plus étoffée et davantage de capacités d'abstraction et d'adaptation aux nouvelles données techniques et économiques. Le fait que l'apprentissage puisse être désormais sanctionné par des diplômes de niveau plus élevé (bacs professionnels ou même BTS) devrait permettre un meilleur recrutement des jeunes et contribuer à promouvoir la qualification dans le secteur de la petite entreprise à un moment où il révèle un dynamisme certain sur le plan de l'emploi.

Françoise Amat et Olivier Bertrand,
CEREQ