

14 mars 1995

FRANCAIS SEULEMENT

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DEVELOPPEMENT
Groupe de travail spécial sur le rôle des
entreprises dans le développement
Première session
Genève, 3 avril 1995

COMMUNICATION PRESENTEE PAR LA FRANCE*/

*/ La communication ci-jointe est distribuée sous la forme et dans la langue dans lesquelles elle a été reçue.

TD/B/WG.7/Misc.13
GE.95-50758

Reprise et succession
dans les activités
artisanales de service,
de production
et du bâtiment

SYNTHESE D'ETUDE



A·N·C·E
AGENCE NATIONALE
POUR LA CREATION
ET LE DEVELOPPEMENT
DES NOUVELLES ENTREPRISES



ASSEMBLÉE
PERMANENTE
DES CHAMBRES
DE MÉTIERS



MINISTÈRE
DU COMMERCE
ET DE L'ARTISANAT

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
I. REPRISE ET SUCCESSION DANS LES ACTIVITÉS ARTISANALES DE SERVICE, DE PRODUCTION ET DU BÂTIMENT	1 - 14
Synthèse d'étude	
II. LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN FRANCE DANS LES TRES PETITES ENTREPRISES	15 - 40
Enjeux de la formation première et de la formation continue	
Situation actuelle et évolutions	

L'OBJECTIF

Préciser :

- les démarches et les différentes étapes de la reprise,
- les conditions de succès et d'échec,
- les possibilités d'amélioration des processus de transmission en milieu artisanal.

L'ECHANTILLON

51 entreprises ont fait l'objet d'interviews. Les dirigeants, parfois leurs épouses, le plus souvent les dirigeants accompagnés de leurs épouses, ont fait l'objet des interviews. Parfois, le cédant était présent. Dans ce cas, un interview du repreneur seul a eu lieu après.

CARACTERISTIQUES DES ECHANTILLONS

- 36 interviews ont concerné des repreneurs non membres de la famille et 15 des successeurs.
- 80 % des entreprises ont au plus un effectif de 4 personnes.
- 50 % des entreprises ont un C.A. supérieur à 1 MF.
- Les activités se répartissent entre les services (41 %) à dominante services aux particuliers, l'artisanat de production (27 %) et le bâtiment (24 %), 4 entreprises d'artisanat-commerce ont été interviewées pour situer quelques différences essentielles avec les fonds de commerce.
- Plus de 80 % sont situés en milieu rural.

Notez que les entreprises reprises par des successeurs ont des tailles et des chiffres d'affaires plus élevés que les autres et une trésorerie meilleure ou plus équilibrée.

Notez encore que près de 30 % des reprises sont le fait de salariés de l'entreprise et 44 % celui de demandeurs d'emploi.

LA CONSTRUCTION DE L'ECHANTILLON

Les services économiques des Chambres de Métiers ont été sollicités pour fournir le nom d'entreprises transmises depuis plus de 3 ans.

L'antériorité insuffisante des opérations transmission conjuguées à une action de fait plus souvent tournée vers les fonds de commerce, ont rendu plus difficile que prévu initialement la construction de l'échantillon : cela explique une représentation plus importante de certaines régions : 51 repreneurs d'entreprises ont été interviewés.

☐ PRECAUTIONS

Il s'agit donc avant tout d'un travail qualitatif qui permet de mieux comprendre un certain nombre de situations. L'expérience des auteurs de l'étude permet de dire que cette observation est significative des situations habituellement rencontrées dans l'artisanat. Il serait judicieux de réaliser complémentirement un travail quantitatif plus important.

Rappelons que les responsables d'opérations transmission/reprise n'ont pas été interrogés. Les réponses sont donc la description de la perception des **cédants** par les repreneurs et successeurs et non nécessairement la réalité de la situation.

LA METHODOLOGIE

Il s'agit d'interviews semi-directifs dont la grille a été probablement testée auprès d'une dizaine d'entreprises. Chaque interview a duré de 1 à 4 heures.

LE CONTENU DE L'ETUDE

☐ LA SUCCESSION

Trois caractéristiques :

- ☛ **LA SUCCESSION EN TERME DE TRANSFERT DE PROPRIETE EST RAREMENT ACHEVEE** : c'est le cas de 10 affaires sur 15.

Sur les 5 achevées, 4 ont fait l'objet d'une donation-partage.

10 ne sont pas achevées : dans 4 affaires, le successeur n'est pas majoritaire (ce sont le cédant ou les autres héritiers qui demeurent les principaux porteurs de parts). 3 affaires sont par ailleurs en location-gérance pour l'exploitation du fonds.

- ☛ **AINSI, NOMBRE D'AFFAIRES RISQUENT D'ETRE REMISES EN CAUSE AU MOMENT DU PARTAGE SUCCESSORAL.**

D'autres, bien que le partage successoral soit opéré, pourraient être mises en difficulté du fait d'une évaluation fiscale au décès du cédant intégrant la valeur ajoutée apportée par le repreneur.

Pour les affaires ayant fait l'objet d'une donation simple, le partage se fera sur la base de la valeur de l'affaire au jour du décès du donateur. Ainsi, le repreneur sera-t-il pénalisé pour le développement qu'il aurait généré, avec le risque en sus de ne pouvoir racheter faute de moyens suffisants.

☛ LE SUCESSEUR N'ADOpte PAS UNE ATTITUDE DE CHEF D'ENTREPRISE.

Hors dans 1 cas sur 15, il n'y a jamais eu de diagnostic, ni de compte de résultat prévisionnel, ni de plan de financement.

Dans nombre de cas, le successeur découvre les difficultés après la reprise, voire après le décès du cédant.

Revenons plus avant sur le comportement du successeur et du cédant.

☛ LE SUCESSEUR

Celui-ci est souvent "mis à l'essai" et il accepte cette situation. C'est nettement le cas lors de conflits entre héritiers.

Il prend souvent le pouvoir dans l'entreprise, à l'occasion de circonstances particulières (départ du père en vacances, prise en main de la gestion administrative par le conjoint, ...) et non lors du transfert de propriété (achevée ou non). Cette prise de pouvoir a lieu dans 1/3 des cas à la suite d'une maladie grave ou du décès du cédant. Il n'apparaît pas de demande volontaire de prise de pouvoir.

Celui-ci développe l'affaire de façon significative. Dans 11 cas sur 13 (pour lesquels on connaît les progressions de C.A.), il y a progression du C.A., le plus souvent de l'ordre de 10 à 20 % annuel : 3 ont une progression plus forte. Ainsi, les successeurs ont investi, diversifié la clientèle, créé ou renforcé le réseau de vente, recruté du personnel spécialisé.

☛ LE CEDANT OU LA DIFFICULTE DE PASSER LA MAIN

La meilleure façon de ne pas quitter l'affaire est de ne pas préparer totalement le successeur (pas de formation au devis, à la distribution du travail sur le chantier). Ainsi, le cédant demeure présent et nécessaire dans l'affaire.

L'absence d'investissement personnel dans d'autres lieux que l'affaire explique le maintien du cédant.

Le fait de garder une présence active dans l'affaire permet d'entretenir cette relation sociale avec un environnement qui a constitué le centre d'intérêt essentiel de toute une vie.

Dans d'autres cas fréquents, on observe une conception différente de l'animation de l'affaire, amenant le cédant à ne pas se retirer.

Ces raisons conduisent à ce que le successeur ne soit pas préparé par le cédant à son futur métier de dirigeant.

Ajoutons dans nombre de cas :

- **L'incapacité de procéder au partage entre héritiers au moment de la passation au successeur.** Trop souvent, le cédant craint le conflit avec les autres héritiers, engendrant une situation peu favorable pour le successeur.
- **L'incapacité de procéder à un vrai diagnostic de l'affaire et donc une évaluation sérieuse.**

☛ **FACE A CES SITUATIONS, LA DIFFICULTE D'UN CONSEIL APPROPRIE**

La transmission apparaît d'abord comme une contrainte fiscale, voire juridique et **ne repose pas sur une entité "entreprise"** que l'on transmet en toute clarté (une fois le partage entre successeurs clairement opéré et le diagnostic effectué).

La reprise par succession est alors fort difficile à gérer pour un successeur qui, pour se faire aider, devrait trouver un généraliste compétent capable d'introduire dans le projet successoral, l'avenir de l'entreprise et du successeur.

□ **LA REPRISE**

Nous observons successivement 3 étapes :

1^{ère} étape : celle du projet personnel de reprise à la sélection de l'opportunité.

2^{ème} étape : celle de la reprise elle-même,

3^{ème} étape : celle du maintien ou du développement de l'affaire reprise.

Pour d'autres, il s'agit d'une complémentarité (l'un après des études de marketing devient tourneur, puis acheteur et reprend une affaire de publicité peinte ; un autre de formation CAP de serrurerie a pour expérience celle d'un dessinateur DDE et reprend une affaire de serrurerie mécanique de précision).

1ère étape : La définition du projet personnel ou du projet personnel de reprise à la sélection de l'opportunité

■ **LE PROFIL DES REPRENEURS**

1/ Quelle est la situation antérieure du repreneur ?

Rappelons que 44 % sont le fait de demandeurs d'emploi, près de 30 % celui de salariés de l'entreprise (avec une durée très courte du chômage : moins d'un mois pour 56 %, moins de 6 mois pour 94 %).

77 % travaillent dans le même secteur d'activité ou un secteur complémentaire (ce chiffre tombe à 56 % si nous ne prenons pas en compte les repreneurs ex-salariés de l'entreprise).

9 changements de métiers ont été observés :

- Pour la plupart (6 sur 9), le bon niveau de formation technique (école de travaux publics, DUT informatique, BEP mécanique) les ont bien préparé à ce changement d'activité.

De plus, il y a complémentarité entre la formation technique et l'expérience professionnelle :

- l'un après des études de marketing devient tourneur, puis acheteur, puis reprend une affaire de publicité peinte,
- un autre de formation CAP de serrurerie a pour expérience celle d'un dessinateur DDE et reprend une affaire de serrurerie mécanique de précision.
- Les 3 autres, par contre, ont connu une rupture entre leur formation, leur expérience et l'activité reprise ; ainsi, un repreneur d'une fabrication d'objets d'art en corne a une formation initiale Bac et une expérience de technicien de laboratoire.

Autre exemple, le repreneur d'une fabrication de boissons a une formation de BEP mécanique et une expérience de chef d'exploitation forestière.

Dans 4 cas, le chiffre d'affaires a connu une forte progression.

2/ La formation

Sur les 36 repreneurs, 20 ont un CAP (dont 6 plusieurs) et 10 ont un niveau Bac, voire plus.

Par ailleurs, 13 ont suivi un stage long de type CIFA (ce pourcentage est très élevé puisqu'il n'y a que 250 CIFA par an en France) et 23 le stage obligatoire artisan. Toutefois, nombre de notions traitées en formation ne semblent pas avoir été intégrées.

Enfin, ceux qui regrettent le temps trop court de la formation n'ont rien fait pour suivre une autre formation.

3/ Le rôle du conjoint

Dans 70 % des cas, le conjoint assiste le repreneur dans les tâches administratives ou commerciales.

4/ L'âge moyen est de 32 ans (dans 47 % des cas, la reprise a eu lieu avant 29 ans).

5/ Les motivations

C'est l'événement, l'opportunité qui catalyse le projet de reprise.

Ce n'est pas un choix volontaire préparé, mais la saisie d'une opportunité :

- pour ne pas perdre son emploi, on reprend, quelque peu forcé, l'affaire du patron,
- pour éviter les "petits boulots" quand on est au chômage,
- face à une situation professionnelle non satisfaisante (sans possibilité de promotion...),
- pour stabiliser la famille destabilisée par un emploi trop éloigné du domicile (que l'on quitte pour se rapprocher d'elle).

Ainsi, le fait d'être patron n'apparaît pas comme un objectif au moment de la reprise, ni ensuite, même dans le cas de succès évident, du fait des moyens qu'ils se donnent pour réussir.

■ LA LOCALISATION DE L'OPPORTUNITE RECHERCHEE

La localisation est une contrainte majeure. Dans 60 % des cas, la reprise se fait avec un candidat qui habite dans un rayon inférieur à 30 km.

Notons l'attrait du retour au pays ou le coup de coeur pour une région après y être passé en vacances. Dans ces derniers cas, les repreneurs étaient à très fort potentiel en termes de dynamisme et d'expérience.

1/ Le poids de l'environnement

Celui-ci est important pour un repreneur extérieur à la zone géographique, mais il est jugé peu important pour les repreneurs de la proche région.

2/ La recherche de l'opportunité

Plutôt que de recherche, il faudrait parler de rencontre de l'opportunité soit par le bouche à oreille, soit par le seul opérateur rencontré qu'est la Chambre de Métiers.

Dans la majorité des cas, les dirigeants n'ont rencontré qu'une opportunité, voire deux ; donc pas de prospection systématique. La première opportunité rencontrée s'avère ainsi la bonne.

Le délai de recherche est très court et souvent inférieur à deux mois.

La pré-sélection se fonde sur les critères "domaines d'activités" et "localisation".

☛ LE PROJET PERSONNEL, QUEL EST-IL ?

- Devenir patron n'est pas une finalité, mais une solution et c'est l'événement qui déclenche la recherche d'affaire à reprendre.
- La précipitation dans la demande est due à un projet personnel non défini, mais qui apparaît cohérent au repreneur.
- Le repreneur sait ce qu'il recherche en termes d'activité et de localisation.
- S'il y a incohérences, celles-ci peuvent être levées lors de l'élaboration du plan de financement ou lors de la discussion avec le banquier.

2^{ème} étape : La reprise elle-même

Un seul a fait un véritable diagnostic. 53 % ont procédé à une évaluation et 71 % ont réalisé ou fait réaliser un plan de reprise.

☛ LE DIAGNOSTIC

C'est l'analyse des points forts, des points faibles de l'entreprise, l'analyse des potentialités et des risques. Il doit cerner la "faisabilité" et permettre d'évaluer.

Le terme "diagnostic" est peu employé. On parle d'analyse : il s'agit d'une appréciation technique du matériel dans la majorité des cas.

Si tout l'intérêt de la reprise, c'est de bâtir sur un existant, jamais cependant un diagnostic faisant état d'un certain nombre d'atouts ou de risques à exploiter ou à réduire n'a été évoqué (hors un cas).

Tout se passe comme si le repreneur est sûr d'un savoir-faire suffisant pour assurer le maintien et le développement de l'activité.

Notez que la plupart des Chambres de Métiers font un pré-diagnostic des entreprises ; ceci est pourtant peu évoqué par les repreneurs, si ce n'est sous l'angle évaluation.

L'appréciation du risque est globale (celui de ne pas réussir) mais nullement ramené à l'activité reprise. Pour le salarié repreneur, elle est atténuée par l'expérience antérieure, mais ce peut être une fausse sérénité.

Pour certains, l'affaire reprise présente plutôt des handicaps ; pour d'autres, l'intérêt des équipements et d'une clientèle existante sont les seuls atouts.

Le recours aux conseils pour le diagnostic a été le fait du quart des repreneurs (2 ont fait leur diagnostic eux-mêmes). La Chambre de Métiers a été évoquée 9 fois (aide personnalisée et formation longue).

☛ L'EVALUATION

Celle-ci est plus fréquente que le diagnostic (53 % des cas). Notez que dans un peu plus de 40 % des cas, celle-ci a été réalisée par le vendeur ou un intermédiaire professionnel au service du vendeur.

Il s'agit surtout de l'évaluation du matériel (l'évaluation est de bonne qualité le plus souvent), **de l'évaluation des stocks** (beaucoup d'erreurs), peu de l'immobilier et encore moins de la clientèle.

Les méthodes barèmes, malgré le peu de fiabilité, sont d'une grande aide parce que simples d'utilisation.

Des professionnels sont intervenus pour évaluer ou conseiller (50 % de cas). Il s'agit surtout des experts comptables. Ont aussi été sollicités les Chambres de Métiers (1/3 des cas).

☛ LE PLAN DE REPRISE

Qu'en est-il du plan de reprise ?

- 71 % des repreneurs évoquent l'existence du plan de reprise. Pour la quasi-totalité, ils ont eu entre les mains un compte d'exploitation prévisionnel, pièce nécessaire pour l'obtention du prêt.
- 76 % ont bénéficié d'un plan de financement qui intègre les actions à entreprendre (dont les investissements).

- 33 % disent avoir bénéficié d'une évaluation de leur budget personnel intégrant l'influence des remboursements des prêts contractés lors de la reprise.
- 29 % ont eu connaissance de l'influence du montage juridique et fiscal sur le résultat prévisionnel de l'affaire.
- 16 % ont bénéficié d'un plan d'action intégrant les nécessaires opérations correctives après la reprise.

Pour ce faire :

- 50 % ont fait appel à la Chambre de Métiers,
- 25 % au comptable,
- 16 % à la banque.

Les interviews montrent toutefois que bien des notions n'ont pas été intégrées par les repreneurs. Ainsi, malgré le stage obligatoire au cours duquel ont été traitées les formes juridiques et les conséquences sociales pour le dirigeant, et malgré la réalisation d'un compte prévisionnel, beaucoup n'ont pas intégré ces notions.

L'absence d'un plan d'action s'explique par ailleurs par l'absence d'un diagnostic approfondi, la conception du dossier "reprise" destiné plus au banquier qu'au repreneur, une approche reprise qui s'apparente plus à la création.

Ce qui est financé par le banquier n'intègre donc pas tout ce qui est nécessaire au financement de l'activité.

LA NEGOCIATION

70 % des repreneurs estiment que la négociation s'est bien déroulée. C'est toujours le cas pour les reprises par les ex-salariés.

Or, la négociation avec le vendeur a été le plus souvent **inexistante** ; dans nombre de cas, on limite la négociation au prix, au délai de paiement.

Certains font "une affaire" sur le matériel, mais perdent sur les autres aspects. D'autres, anciens salariés, font confiance et ne négocient pas (par exemple, la nécessaire réduction du personnel).

Par contre, le repreneur qui a une expérience, avant la reprise, de discussion avec des clients, des fournisseurs, négocie ; chaque fois qu'il y a eu intervention d'un conseil, cette négociation a aussi eu lieu.

La négociation avec les banques est très limitée. Il n'y a pas eu de mise en concurrence.

LE FINANCEMENT DE LA REPRISE

Le montage financier est particulièrement limité : 58 % démarrent l'exploitation avec un fonds de roulement qui n'excède pas 30 jours de chiffre d'affaires.

Les relations avec les banques sont souvent difficiles, mais celles-ci financent toutefois 55 % de la reprise sous la forme de prêts personnels. Dans 18 % des cas, une structure juridique est créée pour ce faire.

L'apport personnel demeure faible : dans 50 % des cas (16 cas), le repreneur n'a pas affecté de disponibilités personnelles au projet, hors les primes de licenciement, les indemnités ASSEDIC et les subventions (6 cas), et les emprunts contractés auprès de la famille et des amis (10 cas).

3ème étape : De la prise de pouvoir de l'affaire à son maintien et à son développement

Sont regroupés dans ce chapitre les repreneurs et les successeurs.

LA PRISE DE POUVOIR DE L'AFFAIRE

1/ L'assistance du cédant

Autant celle-ci est pesante dans le cas des successeurs, autant elle paraît bénéfique et souhaitée par les repreneurs.

Dans certains cas, elle est totalement absente (dans le cadre d'affaires en difficulté ou quand le profil du repreneur est très différent de celui du cédant).

Cependant, dans 62 % des cas, l'assistance s'est déroulée sur plus d'un an et pour 57 % plus de 6 mois.

4 repreneurs ont appris le métier technique et 8 celui de dirigeants.

Elle est très largement appréciée par 86 %.

2/ Le contenu de l'assistance

Il s'agit d'abord de conseil technique (le plus fréquent et le plus long), puis de l'assistance administrative (c'est souvent une véritable formation), de la présentation de la clientèle et de l'intégration dans la collectivité locale et l'environnement social.

3/ Le suivi par le conseil

22 repreneurs citent un suivi par leur expert comptable et 4 par la Chambre de Métiers.

Notez que dans un cas sur deux, il y a changement de comptable en raison d'un conseil jugé insuffisant de sa part.

Le suivi personnalisé pour apporter une aide sur la gestion ne concernerait, selon les enquêteurs, que 15 % des cas. En fait, le repreneur fait surtout appel au conseil quand il a des difficultés de trésorerie.

4/ Les difficultés

Le rejet peut venir de la clientèle, notamment quand celle-ci est spécifique à l'activité. Cette difficulté est d'autant plus importante quand le repreneur n'a pas l'expérience commerciale de ce type de clientèle.

Elles viennent aussi du pays. Pour y pallier, nombre de repreneurs ont eux-mêmes développé des véritables stratégies d'intégration (participation à l'équipe de foot ou à celle des pompiers).

Elles viennent aussi de la reprise du personnel, du fait de style d'animation différent.

LES FREINS AU MAINTIEN ET AU DEVELOPPEMENT

1/ Ceux liés aux conditions de la reprise

- L'absence ou l'erreur de diagnostic dans le domaine commercial, sur les outils, sur l'environnement, sur les besoins en fonds de roulement, sur l'organisation interne.
- L'absence de négociation a conduit à un rachat au coût trop élevé, à une affaire sur-dimensionnée, ou encore à l'insuffisance des délais de paiement.
- Le montage financier souvent trop limité (l'encours client est difficilement réductible, le crédit fournisseur rarement modifiable et le stock repris pour partie invendable).
- Dans 10 % des cas, la reprise ne présente pas de potentialités suffisantes par rapport à celles de l'individu. Le critère prioritaire dans la plupart de ces situations a été la localisation.

Ces projets sont freinés par l'insuffisance de disponibilités financières qui ne permettent pas un développement du marché que les repreneurs pourraient obtenir de par leurs relations professionnelles antérieures.

- Le manque de souffle stratégique.

2/ Les freins liés à l'environnement

- Les demandes d'aides, de prêts sont lourdes à élaborer ; de plus, elles peuvent être refusées ou versées tardivement.
- Le peu d'appui des collectivités locales, voire l'hostilité de la population ou d'autres professionnels.

3/ Les difficultés d'apprendre le métier de dirigeant

- Difficulté de prendre du recul pour appréhender l'affaire.
- Le long apprentissage de la négociation en général : peu ont l'expérience de la négociation avec des tiers et notamment des clients.
- La difficulté de la gestion administrative et financière : gestion de la trésorerie, du fonds de roulement, de la facturation.

Certains débouchent sur la spirale infernale des relations difficiles avec les banquiers du fait de découverts mal maîtrisés avec les caisses sociales pour cause d'insuffisance de trésorerie.

Cette situation conflictuelle provoque une détresse personnelle qui nuit au bon fonctionnement de l'affaire. Dans le même temps, le chef d'entreprise "court après l'argent" et "produit" moins.

☛ LA GESTION DU DEVELOPPEMENT

Lorsque l'affaire présente des potentialités qui sont exploitées par le dirigeant, le développement peut conduire à de nouvelles difficultés dues à :

- l'autofinancement des investissements,
- la méconnaissance du besoin en fonds de roulement,
- la structure juridique inadaptée (notamment celle de l'entreprise en nom personnel dont la totalité du bénéfice est imposée sur le revenu du chef d'entreprise et assujettie aux charges sociales),
- la méconnaissance du rôle des banquiers dans le financement de l'activité.

LES ATOUTS

- Le rôle du conjoint : il assure les tâches administratives, parfois commerciales. Il peut, en continuant à travailler à l'extérieur, procurer des revenus financiers autres. Il est souvent un élément stimulant et dérangeant pour le chef d'entreprise.
- Le rôle du cédant dans l'appui technique, dans celui relatif à l'intégration ou encore à l'administration : sa présence contribue à sécuriser en coupant l'isolement du repreneur.
- L'économie du délai d'apprentissage : l'atout le plus important pour la réussite réside là. Il faut savoir négocier avant de reprendre. Pour savoir devenir dirigeant rapidement, il est utile d'avoir exercé des métiers différents et complémentaires.

LES PROPOSITIONS

1. Réfléchir à une pédagogie de l'éveil au sens stratégique. Celle-ci s'inscrit nécessairement dans un rapport de conseil/suivi/formation.

Comment notamment les agents des Chambres de Métiers utilisent-ils l'analyse stratégique et communiquent-ils à partir de celles-ci avec les repreneurs ?

2. Bien connaître les comportements et les cultures des différents types de repreneurs pour leur proposer les actions les mieux adaptées à leur vrai besoin.
3. La nécessité d'établir un diagnostic complet, outil stratégique et pédagogique tant pour le cédant que pour le repreneur.
4. Le suivi des entreprises 1 à 2 ans après la reprise est indispensable. Ce doit être le fait des différents acteurs (Chambres de Métiers, experts comptables, ...) et porter tant sur l'aspect tableau de bord de gestion que sur l'aspect stratégique.
5. Les repreneurs ont peu la pratique des banques. Par ailleurs, ils sous-évaluent le montant du fonds de roulement nécessaire à la reprise et au développement. La collaboration conseil-repreneur-banquier est souvent fort nécessaire.
6. L'appui du cédant au repreneur (et non au successeur) est utile et apprécié. Ne peut-on élargir ce type de collaboration dans le cadre d'un contrat de suivi (sur 2 ou 3 ans par exemple) de l'entreprise reprise.

7. Intégrer davantage dans les programmes transmission/reprise le conjoint, la famille et l'entourage immédiat du repreneur, comme acteurs souvent importants de la transmission/reprise.
8. Faire davantage connaître le rôle des Chambres de Métiers aux cédants potentiels pour que le projet de reprise soit progressivement préparé.

Dans le même temps, il y a lieu de faciliter le développement de programmes transmission/reprise par l'ensemble des Chambres de Métiers et de renforcer le professionnalisme des agents de Chambres de Métiers.
9. Entraîner les repreneurs à la négociation et au contact commercial par des formations adaptées.
10. Faciliter la prise en compte de la dimension entreprise dans le processus successoral et l'organisation de la succession, accompagner le successeur en le préparant à son rôle de chef d'entreprise (formation pour devenir dirigeant, formation à la prise de pouvoir face au cédant).
11. Développer beaucoup plus la conjugaison conseil/formation puisque le repreneur est disponible pour intégrer ce qu'il apprend le plus souvent au moment où les problèmes se posent.
12. Une action spécifique doit être conduite en direction des salariés pour inciter certains à la reprise (déterminer quel profil), pour préparer à ce passage le cédant et le repreneur, pour définir les modalités de cession et de reprise.

Etude réalisée courant 90

LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN FRANCE
DANS LES TRES PETITES ENTREPRISES

*Enjeux de la formation première
et de la formation continue*

Situation actuelle et évolutions

**LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN FRANCE
DANS LES TRES PETITES ENTREPRISES
ENJEUX DE LA FORMATION PREMIERE
ET DE LA FORMATION CONTINUE

SITUATION ACTUELLE ET EVOLUTIONS**

MINISTERE DES ENTREPRISES
ET DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

DIRECTION DE L'ARTISANAT
BUREAU DE LA FORMATION

Patrick ROGER

La formation professionnelle en France et dans les très petites entreprises

- Enjeux de la formation première et de la formation continue.
- Situation actuelle et évolution.

Introduction

- La formation outil d'insertion dans la société.
- La responsabilité des entreprises.
- Les axes de réflexion.

L'image de la formation professionnelle

- L'éducation des choix.
- Les initiatives du ministère des Entreprises.

La complémentarité entre la formation sous statut scolaire et la formation en alternance

- La répartition des compétences en matière d'éducation et de formation.
- Les principes d'organisation du système éducatif français : le rôle prédominant de l'Etat.
- Les acteurs de la relation pédagogique : formateurs et apprenants
 - * une gestion difficile des formateurs
 - * une exigence croissante des formés.
- Vers un renforcement des formations en alternance.
- L'implication de l'appareil éducatif traditionnel dans l'alternance.
- Les types de contrat de formation en alternance.

La décentralisation et l'instauration de nouveaux partenariats

- Les nouvelles dispositions pour aider au décollage de l'alternance.
- Les enjeux financiers de la formation professionnelle
 - * les financeurs
 - * les bénéficiaires et les producteurs.
- Un rôle croissant pour la Région,

La formation des futurs chefs d'entreprises (artisanales)

- Une formation obligatoire à la gestion.
- La filière de formation artisanale.
- Le Brevet de collaborateur de chef d'entreprise artisanale.

Quelques idées pour conclure

- l'implication de l'entreprise n'est pas gratuite.
- Les grands débats.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN FRANCE ET DANS LES TRES PETITES ENTREPRISES

ENJEUX DE LA FORMATION PREMIERE ET DE LA FORMATION CONTINUE

SITUATION ACTUELLE ET EVOLUTIONS

La formation, outil d'insertion dans la société

La formation professionnelle en France connaît depuis quelques mois une véritable révolution culturelle. Assise à la fois sur la formation à temps plein, ou sous statut scolaire, et sur la formation dite en alternance, elle est soumise à un ensemble de réflexions qui se veulent contributives d'une meilleure insertion à la vie professionnelle en entreprise.

L'objectif de 80% d'une tranche d'âge au niveau du Baccalauréat à l'horizon 2000 a été affirmé. Dans le même temps, il apparaît que les entreprises offriront à cette époque 48% des emplois au niveau V, c'est à dire au premier niveau d'une formation professionnelle. Il sera dès lors nécessaire de former les esprits à accepter un niveau d'emploi inférieur à celui du niveau d'étude atteint. Ce constat aggrave la motivation des jeunes et de leurs parents qui, largement conscients des difficultés d'emplois dans les entreprises, ont l'impression que le système scolaire est de plus en plus inadapté aux besoins des entreprises. Le Gouvernement, qui a tenté de trouver des solutions à la fois pour améliorer la situation de l'emploi à court terme et pour assurer la pérennité de la compétitivité des entreprises à plus long terme, s'est vu largement contesté dans son action sur l'introduction du contrat d'insertion professionnelle qui visait à favoriser l'embauche de jeunes diplômés en aidant à l'acquisition d'une expérience professionnelle en vrai grandeur. C'était sans compter sur la perception d'une dévalorisation des diplômes, qui, dans le contexte de la société française actuelle, est inconcevable : depuis des décennies le diplôme est synonyme de promotion sociale.

La responsabilité des entreprises

Les entreprises contribuent dans une large mesure à cet état de chose. Elles préfèrent souvent recruter un jeune ayant suivi une formation de 4 ou 5 années après le Baccalauréat plutôt qu'un jeune à Bac + 2, à fortiori, Bac + 0, même si la formation suivie n'a que peu de rapport avec l'emploi proposé.

Ces mêmes entreprises ont pourtant une responsabilité civique de participer à la formation professionnelle des jeunes. Elles souffrent dès à présent d'une insuffisance de compétitivité collective qui ne pourra que s'aggraver si des mesures efficaces ne sont pas prises rapidement.

Il y a lieu de renforcer les relations entre le système de l'Education Nationale et les entreprises en favorisant un partenariat entre les branches professionnelles et les Pouvoirs Publics. Cela signifie notamment que le système scolaire sera plus attentif aux besoins des entreprises en compétences, mais également que les professionnels contribueront de façon plus marquée à l'organisation et au financement de la formation professionnelle.

Les axes de réflexion

Les réflexions actuelles s'organisent autour de plusieurs thèmes :

- > L'image de la formation professionnelle.
- > La complémentarité entre la formation sous statut scolaire et la formation en alternance.
- > La décentralisation et l'instauration de nouveaux partenariats.
- > La formation des futurs chefs d'entreprises, et notamment celle des chefs d'entreprises artisanales.

La loi quinquennale de décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle, en étendant la compétence des Régions à l'ensemble de la formation professionnelle des jeunes, ouvre de nouvelles perspectives.

L'ensemble des formations qualifiantes doit être décentralisé dès 1994 et le transfert des moyens des réseaux d'accueil limité aux actions de formation des jeunes.

En ce qui concerne les actions d'insertion et de formation des jeunes de plus bas niveaux, la loi institue une possibilité de transfert "rapide" par voie de convention. En tout état de cause, cette compétence sera décentralisée dans les cinq ans.

Les principes d'organisation du système éducatif français : le rôle prédominant de l'Etat

Le système éducatif français est organisé à travers les services de l'Education Nationale. Ses grands principes sont au nombre de 6 :

- > L'Etat a un rôle prééminent que lui reconnaît la constitution.
- > La liberté de l'enseignement autorise les enseignements privés.
- > L'Etat dispose d'un service public qu'il administre directement.
- > Les collectivités locales participent au fonctionnement de celui-ci.
- > Les établissements privés d'enseignement peuvent s'associer contractuellement à l'Etat.
- > L'ensemble de l'administration des enseignements scolaires relève d'un département ministériel, le ministère de l'Education Nationale, mais celui-ci n'a pas le monopole de l'enseignement.

Le taux d'accès d'une génération au niveau Bac évolue de manière très rapide. Il est aujourd'hui de 60 % avec toutefois des disparités régionales importantes.

C'est ainsi par exemple qu'un dossier réalisé par l'ONISEP et la Direction de l'Artisanat, en collaboration avec les organisations professionnelles, "Artisan, un métier en main" a été édité et est disponible dans les Centres de Documentation et d'Information (CDI) des établissements scolaires, les Centres d'Information et d'Orientation (CIO) et en kiosque. 120 pages pour découvrir ou redécouvrir l'artisanat, pour dire haut et fort que l'artisanat offre de multiples possibilités d'emploi pour les jeunes, pour faire connaître tous les aspects de l'artisanat.

Une autre opération : "Bravo les artisans !" a été initiée. L'objectif est le même. La méthode différente. Les élèves deviennent acteurs dans leurs choix d'un métier. Des jeunes de 4ème ou de 3ème vont dans les entreprises une heure ou deux par quinzaine pendant quelques mois. Ils regardent. Ils touchent. Ils posent des questions. Ils participent... De retour dans leurs classes, ils deviennent les messagers des artisans auprès de leurs camarades, avec l'aide de leurs enseignants, pour informer, pour aider par la connaissance des métiers qu'ils auront vus de près, au choix d'une profession et d'une filière de formation pour un grand nombre de jeunes en questionnement sur leur orientation.

Ces initiatives récentes ne doivent pas faire oublier des pratiques plus traditionnelles, telles les portes ouvertes de centres de formation, ou les participations à des forums ainsi que l'information des équipes pédagogiques ou des conseillers d'information et d'orientation.

La revalorisation de l'enseignement professionnel passe par une revalorisation des métiers.

Au delà du choix d'un métier reconnu et valorisé, c'est le choix d'une formation professionnelle qui devient d'actualité. Mais cette formation professionnelle doit également bénéficier d'une meilleure image, non seulement aux yeux des jeunes et de leurs parents mais aussi aux yeux des entreprises. L'amélioration de cette image est conditionnée par l'élévation des compétences des formateurs et des tuteurs en entreprise, lorsqu'il s'agit de formations en alternance.

La complémentarité entre la formation sous statut scolaire et la formation en alternance

La répartition des compétences en matière d'éducation et de formation

Aujourd'hui, Etat et collectivités locales interviennent conjointement dans le système éducatif et le système de formation :

- en matière de formation initiale hors apprentissage, l'Etat garde la totalité des prérogatives en matière de recrutement et de formation des enseignants et en matière de contrôle pédagogique, les Régions interviennent dans la construction des Lycées et dans la planification éducative, les Départements financent les collèges, les Municipalités les établissements primaires et pré-scolaires.

- en matière d'apprentissage les Régions ont une compétence affirmée, elles procèdent aux subventionnements des Centres de Formation d'Apprentis (CFA) et mettent en place sous leurs responsabilités des politiques d'accompagnement du développement de l'apprentissage.

- en matière de formation professionnelle, les Régions ont une compétence de droit commun (même si elles n'en sont qu'un des plus petits financeurs).

Les Régions, compétentes en matière de formation professionnelle continue et d'apprentissage depuis 1983, ont mis en oeuvre des politiques très diversifiées, sources d'innovations pédagogiques, administratives et sociales. Mais l'intervention de l'Etat ne permettait pas, jusqu'à la loi de décembre 1993 d'être maîtresse d'oeuvre notamment en ce qui concerne la formation professionnelle des jeunes.

Ainsi la part représentée par les financements des Régions en matière de formation professionnelle n'a cessé de diminuer par rapport aux dépenses engagées par l'Etat.

La loi quinquennale de décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle, en étendant la compétence des Régions à l'ensemble de la formation professionnelle des jeunes, ouvre de nouvelles perspectives.

L'ensemble des formations qualifiantes doit être décentralisé dès 1994 et le transfert des moyens des réseaux d'accueil limité aux actions de formation des jeunes.

En ce qui concerne les actions d'insertion et de formation des jeunes de plus bas niveaux, la loi institue une possibilité de transfert "rapide" par voie de convention. En tout état de cause, cette compétence sera décentralisée dans les cinq ans.

Les principes d'organisation du système éducatif français : le rôle prédominant de l'Etat

Le système éducatif français est organisé à travers les services de l'Education Nationale. Ses grands principes sont au nombre de 6 :

- > L'Etat a un rôle prééminent que lui reconnaît la constitution.
- > La liberté de l'enseignement autorise les enseignements privés.
- > L'Etat dispose d'un service public qu'il administre directement.
- > Les collectivités locales participent au fonctionnement de celui-ci.
- > Les établissements privés d'enseignement peuvent s'associer contractuellement à l'Etat.
- > L'ensemble de l'administration des enseignements scolaires relève d'un département ministériel, le ministère de l'Education Nationale, mais celui-ci n'a pas le monopole de l'enseignement.

Le taux d'accès d'une génération au niveau Bac évolue de manière très rapide. Il est aujourd'hui de 60 % avec toutefois des disparités régionales importantes.

Les acteurs de la relation pédagogique : formateurs et apprenants.

Une gestion difficile des formateurs

La France compte aujourd'hui un peu plus de 2 millions de formateurs dont plus d'un million de formateurs permanents.

664.000 sont enseignants de l'Education Nationale du premier et du second degré.

L'importance de cette population n'est pas sans poser de sérieux problèmes que ce soit en termes de :

- recrutement des formateurs nécessaires. La France devra faire face à de très sérieuses pénuries de personnels enseignants dans les années à venir, et ce à pratiquement tous les niveaux d'exercice.

La pyramide des âges montre un vieillissement prévisible au sein des enseignants de l'Education Nationale.

- formation permanente des formateurs. Il est plus que paradoxal de constater l'immobilisme des populations enseignantes. Il y a un enjeu majeur à développer le professionnalisme de ces populations et leurs capacités de mobilité.

La mise en place des IUFM (Instituts Universitaires de Formation des Maîtres), la revalorisation, même partielle, des rémunérations, constituent des tentatives de prise en charge de ces états de fait. Il n'en reste pas moins vrai que la crise reste devant nous, et qu'il faudra faire preuve d'imagination pour la contrecarrer. La mobilisation d'intervenants extérieurs est déjà une solution très utilisée notamment dans les IUT et écoles de gestion. Le développement des dispositifs multimédia offre également de bonnes perspectives.

Une exigence croissante des formés

Les effectifs des apprenants sont impressionnants :

- 16.647.200 personnes, soit près de 25 % de la population totale avait un statut d'élève ou d'étudiant en 1992.

- 7.759.000 personnes, soit un actif sur trois, a suivi une formation professionnelle en 1992.

La demande des apprenants change.

Les jeunes veulent prendre des responsabilités, leurs attentes changent considérablement.

Les salariés dans le cadre du co-investissement se voient proposer de financer une partie de leurs formations.

Nul doute que les apprenants deviendront dans les années à venir beaucoup plus exigeants, mais aussi beaucoup plus motivés au regard des formations qui leur sont proposées.

Vers un renforcement des formations en alternance

La formation en alternance est souvent présentée comme l'autre moyen d'acquérir une formation professionnelle, complémentaire de la formation traditionnelle à temps plein sous statut scolaire.

Il ne faut pourtant pas surestimer les possibilités offertes par ce mode d'apprentissage.

La France compte environ 230 000 apprentis, alors que l'Allemagne en compte 1 600 000.

Le Gouvernement comme les partenaires sociaux posent fréquemment la question de savoir si l'on peut sensiblement augmenter ce chiffre. Pourtant le recrutement d'apprentis ou de jeunes en contrat de formation en alternance obéit à une logique de marché. L'entreprise ne recrutera pas de jeunes en contrat de formation au delà de ses capacités d'embauche. Ce type de formation par apprentissage, enclavée dans la préparation de diplômes de niveau V jusqu'à ce que la loi de 1987 permette la formation par apprentissage à tout niveau y compris celui d'ingénieur, reste encore limité, mais autorise des projections optimistes. Encore convient-il de rester prudent. L'Allemagne par exemple ne connaît-elle pas en ce moment des interrogations qui interdisent de penser que l'apprentissage est la forme la mieux adaptée de formation professionnelle dans les pays industrialisés ?

Les mesures récentes prises par le Gouvernement français pour aider les entreprises qui contribuent à la formation des jeunes permettent de faire le constat d'une progression significative des formations en alternance :

- sur une année, de septembre 1993 à avril 1994, le flux de contrats nouveaux a été de 150 000 en apprentissage et de 115 000 en contrat de qualification, soit une augmentation de +20%.

- au cours du 1er semestre 1994, l'accroissement de ce flux a été de 55%.

- les prévisions pour la rentrée sont de 175 000 nouveaux contrats d'apprentissage et de 125 000 nouveaux contrats de qualification qui devraient être conclus.

- par ailleurs, le % de contrats sur des niveaux supérieurs au niveau V, tels le Baccalauréat professionnel ou le Brevet de technicien supérieur, devrait connaître également un accroissement significatif.

Traditionnellement porté par le secteur des métiers artisanaux, l'apprentissage devra son décollage à son implantation accrue dans de nouveaux secteurs comme ceux de l'industrie ou des services.

L'implication de l'appareil éducatif traditionnel dans l'alternance

Sa revalorisation, en termes de niveau, devrait également permettre un recrutement de jeunes différent, alors qu'il était souvent synonyme de seconde chance pour des jeunes exclus du système scolaire. L'Education Nationale, qui laissait sortir de son système éducatif quelques 80 000 jeunes sans qualification chaque année se voit confier une implication plus grande dans la formation par alternance. La loi quinquennale de décembre 1993 (art.57) a en effet institué un droit à la formation professionnelle, au delà de l'information, pour tout jeune sortant du système scolaire. Actuellement, 12 Centres de Formation d'Apprentis Nationaux forment 3000 apprentis; 122 Centres de Formation d'Apprentis, c'est à dire 1/5 des CFA, ont passé des conventions avec l'Education Nationale; et 61 Centres sont gérés directement par des Lycées. La loi quinquennale permet d'aller plus loin en généralisant ces conventions qui doivent redonner à l'Education Nationale un véritable rôle pédagogique et harmoniser le partage entre les formations générales et les formations professionnelles.

Les types de contrat de formation en alternance

Apprentissage et Contrats d'alternance sont différentes formes de contrats de formation insérés dans des contrats de travail passés entre une entreprise et un jeune, en fonction de son profil. Il existe 4 types de contrat :

Le contrat d'Apprentissage (au moins 230 000 jeunes) :

- Du côté des jeunes : Il concerne les jeunes de 16 à moins de 26 ans. Les diplômés préparés peuvent aller du CAP au diplôme d'ingénieur (la formation théorique doit représenter au minimum 400 heures par an) . C'est un véritable contrat de travail, à durée déterminée (de 1 à 3 ans) qui est consacré à l'acquisition d'une formation première alors que les autres contrats seront classés dans la formation continue. Le salaire représente de 25% à 78% du SMIC (en fonction de l'âge et de l'ancienneté).

- Du côté de l'entreprise : Jusqu'au 31 décembre 1994, une prime de 7000 francs pour tout apprenti embauché; une aide supplémentaire forfaitaire pour les entreprises de moins de 10 salariés; un crédit d'impôt de 7000 francs pour celles de moins de 50 salariés, de 5000 francs pour les autres; des dépenses déductibles de la taxe d'apprentissage (à concurrence de 71% de cette même taxe); une indemnité versée aux maîtres d'apprentissage pour les entreprises de moins de 10 salariés (3300 à 9600 francs). Enfin les salaires sont exonérés de charges sociales (à 100% pour les entreprises de moins de 10 salariés).

Le contrat de qualification (au moins 100 000 jeunes):

- Du côté des jeunes : Il concerne les jeunes de 16 à moins de 26 ans sans diplôme ou munis d'un diplôme inadapté au marché de l'emploi. Ils acquièrent une qualification sanctionnée par un diplôme ou un titre agréé par une branche professionnelle. Leur formation représente au minimum 25% de la durée totale du contrat (de 6 mois à 2 ans) . Le salaire représente entre 30 et 65 % du SMIC avant 21 ans, et entre 65 et 75 % du salaire minimum conventionnel après 21 ans.

- Du côté de l'entreprise : L'aide financière jusqu'au 31 décembre 1994 est de 5000 francs pour un contrat de moins de 18 mois, de 7000 francs au delà. La formation est à la charge de l'entreprise, mais il lui est remboursé 60 francs par heure de formation. Le salaire est exonéré des cotisations patronales de sécurité sociale.

Le contrat d'adaptation (60 000 jeunes environ) :

- Du côté des jeunes : Il concerne les jeunes de 16 à moins de 26 ans, sans emploi, ayant effectué un premier cycle technologique complet ou une formation générale. Le contrat (à durée indéterminée à temps plein ou à durée déterminée de 6 à 12 mois) doit permettre d'acquérir une expérience pratique en entreprise. La rémunération est d'au moins 80% du salaire conventionnel. La formation sur le poste de travail ou en dehors est d'au moins de 200 heures.

- Du côté de l'entreprise : Ces contrats ne donnent plus droit à la prime de 2000 francs, mais l'entreprise peut se faire rembourser 50 francs par heure de formation.

Le contrat d'orientation :

C'est le plus court (3 à 6 mois) et ne concerne que quelques milliers de jeunes.

La décentralisation et l'instauration de nouveaux partenariats

Les nouvelles dispositions pour aider au décollage de l'alternance

La décentralisation souhaitée par le Gouvernement au profit des Conseils Régionaux obéit à une logique de croisement entre les politiques nationales de branches professionnelles et les politiques régionales interprofessionnelles. Cette évolution du paysage de la formation professionnelle est la résultante d'un ensemble de dispositions issues de la loi quinquennale relative à l'emploi, au travail et à la formation professionnelle, de l'accord entre les partenaires sociaux du 5 juillet 1994 et de la loi sur la formation en alternance, en cours de préparation, qui devrait être votée à l'automne. Cette dernière loi apportera en outre une réforme importante du financement de l'alternance qui, actuellement reste relativement conflictuel du point de vue des syndicats patronaux. Pourtant ce projet présente l'avantage de séparer la collecte de la contribution des entreprises et l'organisation de la formation. Il est en effet primordial que l'organisme de formation ne pèse pas trop fort sur la politique de formation qui appartient aux politiques et aux organisations professionnelles.

Ce partenariat nouveau se joue à trois : L'Etat, la Région et les branches professionnelles. L'Etat verse au Conseils Régionaux les fonds de la formation professionnelle des jeunes qui est décentralisée. Les Conseils Régionaux peuvent abonder ces fonds sur leurs ressources propres en fonction des politiques et des priorités qu'ils auront déterminées. Les entreprises participent également largement au financement de la formation professionnelle.

Les enjeux financiers de la formation professionnelle

Les financeurs

En 1992, la dépense totale consacrée à la formation professionnelle s'élève à 124 Mds de francs, représentant une augmentation de 9% par rapport à 1991. Cette dépense totale, dont la part dans le P.I.B. passe de 1,65% à 1,77% se ventile comme il suit :

- 68,8 MdF de coûts de fonctionnement, soit 56% du total des dépenses, ont été consacrés aux activités de formation ou aux interventions annexes (administration, conseil en formation, information...).

- 53,3 MdF de coûts induits, soit 43% du total, concernent la rémunération des stagiaires (48,6 MdF) ainsi que les exonérations de charges sociales ou les crédits d'impôt (4,9 MdF).

- 1,6 MdF sont enfin consacrés aux dépenses d'équipement, assurées en grande partie par les Conseils Régionaux.

Les bénéficiaires et les producteurs

La dépense moyenne nationale par actif est de 3 700 francs...

60 % des dépenses vont aux actifs occupés. Le reste bénéficie aux jeunes par les dispositifs d'insertion qui sont mis à leur disposition, et aux demandeurs d'emploi.

Les activités de formation font inégalement appel aux différents types de producteurs de formation.

La répartition traditionnelle entre producteurs de formation se transforme peu à peu : les organismes privés ne se positionnent plus seulement sur la formation des actifs occupés mais aussi sur les actions en faveur des demandeurs d'emploi et des jeunes.

La formation des actifs occupés (39,5 MdF) est assurée en premier lieu par les centres de formations internes des administrations ou des entreprises (46%), puis par les producteurs privés qui reçoivent 34% des financements et enfin par les établissements de l'Education Nationale, notamment ceux du supérieur, qui en assurent 18% (formations post-scolaires des salariés).

La formation des demandeurs d'emploi (9,6 MdF) est principalement du ressort de l'AFPA (43%) , du secteur privé (38%) et de l'Education Nationale (13%). Le secteur privé est en légère progression par rapport à l'Education Nationale et l'AFPA.

S'agissant des formations de première insertion (13 MdF), elles sont surtout produite par les CFA (33%), producteurs exclusifs des formations destinées aux apprentis, les organismes privés (38%), en majorité à but non lucratif et les établissements de l'Education Nationale (17%), notamment les GRETA (14%). La part des CFA s'infléchit tandis que la part des producteurs privés et des établissements de l'Education Nationale augmente légèrement.

Un rôle croissant pour la Région

Les Conseils régionaux ont l'obligation de définir des plans régionaux de développement des formations professionnelles. Ces plans peuvent s'articuler avec les contrats d'objectifs, voire les contrats de plan si ceux-ci existent par convention passée avec l'Etat.

Cette régionalisation résulte d'un transfert progressif, volontaire dans les 5 premières années, et partenarial en adaptant les dispositifs de formation aux nécessités procurées par les besoins des entreprises. C'est ainsi que l'harmonisation par exemple des ouvertures de sections d'apprentissage au niveau d'une région, que ces sections se situent dans des établissements de l'Education Nationale ou des organismes consulaires ou encore des organisations professionnelles, relève désormais de la responsabilité des Régions, c'est à dire à proximité immédiate des futurs bénéficiaires.

La formation des futurs chefs d'entreprises, et notamment celle des chefs d'entreprises artisanales.

Un certain nombre de dispositions spécifiques ont été prises au profit des chefs de petites entreprises sous l'impulsion de la Direction de l'Artisanat.

Une formation obligatoire à la gestion

Le futur chef d'entreprise artisanale qui souhaite s'inscrire au répertoire des métiers tenu par les chambres de métiers doit préalablement justifier d'un minimum de formation à la gestion. Si ses études antérieures ne l'ont pas conduit à acquérir une telle formation, il lui est proposé de suivre un stage d'initiation à la gestion d'une durée de 40 heures.

La filière de formation artisanale

Au delà de cette contrainte, la formation professionnelle continue des artisans l'accompagne tout au long de sa carrière.

Le secteur artisanal s'est doté d'une filière de formation qui lui est propre. Il dispose d'un véritable parcours de formation adapté aux besoins des entreprises artisanales, depuis le CAP jusqu'à un niveau post-baccalauréat.

Cette filière a été élaborée en tenant compte de l'organisation et de la pédagogie de l'ancien Brevet de Maîtrise et de l'évolution des besoins des artisans au regard de leur formation. Menée en coordination avec l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers (APCM) et l'Union Professionnelle Artisanale (UPA), cette démarche a été soutenue par le Ministère des Entreprises et du Développement Economique chargé des Petites et Moyennes Entreprises, et du Commerce, et de l'Artisanat et avalisée en Assemblée Générale de l'APCM en 1991.

Son ambition est de :

- développer la performance dans l'emploi,
 - adapter progressivement l'offre de formations aux besoins des artisans en prenant davantage en compte leurs pratiques et leurs modes d'apprentissage,
-
- proposer une filière complète de formation, adaptée au secteur artisanal, et complémentaire avec les autres filières de formation de l'Education Nationale, en y ménageant les passerelles indispensables.

Cette filière se décline de la façon suivante, permettant le déroulement d'une véritable carrière artisanale :

N I V E A U	FILIERE DE FORMATION	PROFILS D'EMPLOIS OU PROJET ECONOMIQUE	OBJECTIFS DE LA FORMATION
III	Brevet de Maîtrise Supérieur (BMS) 1 an à 18 mois	Chefs d'entreprise installés depuis 4 ou 5 ans	Favoriser et accompagner la conception et la mise en oeuvre d'une stratégie de développement de l'entreprise
IV	Brevet de Maîtrise (BM) 1 an	Créateur ou repreneur d'entreprise	Préparer à la création, ou à la reprise d'une entreprise artisanale
IV	Brevet Technique des Métiers (BTM), Brevet Professionnel Bac Pro, Brevet de Technicien (BT) 2 ans (ou tout titre de niveau IV technique reconnu par la profession)	Encadrement de production	Maîtriser et encadrer une production de haute qualité
V	Brevet d'Enseignement Professionnel (BEP), Certificat d'Aptitude Professionnel (CAP) (ou tout titre de niveau V homologué)	Ouvrier qualifié	Maîtriser les techniques de base du métier

Pourquoi la mise en place de cette filière ?

Pour que l'Artisanat garde la fierté de ses savoir faire, il faut que ces derniers soient synonymes de tradition, mais aussi de réussites des entreprises. La création d'une entreprise est un moment clé pour son développement futur. C'est une période où se font des choix fondamentaux tels que l'implantation ou la structure juridique....

L'excellence professionnelle donnée aujourd'hui par la formation au Brevet de Maîtrise ancien ne suffit plus à garantir la réussite économique des entreprises.

Les capacités qui font la réussite économique des entreprises artisanales, outre les capacités professionnelles classiques sont aussi transversales, c'est-à-dire applicables à tous les domaines de la vie de l'entreprise.

Les chefs d'entreprises, ou ceux qui veulent le devenir, ont besoin, pour réussir, de savoir :

- * où trouver l'information,
- * la traiter,
- * communiquer,
- * négocier,
- * identifier les besoins en formation,
- * choisir la méthode adaptée,
- * mettre en oeuvre les acquis,
- * décider au bon moment,
- * élaborer et mettre en oeuvre un projet.

Le Brevet de maîtrise (BM), conçu à l'origine pour les chefs d'entreprise, a vu son public changer : on le préparait de plus en plus jeune, et sans avoir forcément un projet d'installation, or les besoins en formation des chefs d'entreprise et des salariés, s'ils peuvent être communs sur l'activité de production, sont fondamentalement différents dans tous les autres domaines.

L'organisation ancienne en unités de valeurs a montré ses limites. Si elle a facilité parfois l'organisation matérielle pour les centres de formation et pour les candidats, elle ne correspond pas à une progression pédagogique pour le public artisanal. En effet, dans les entreprises artisanales tout est en interaction et l'efficacité est le résultat de la compréhension et de la maîtrise de ces interactions. La formation par unité de valeur ne permet pas d'appréhender ce champ.

Pour tenir compte de ces constats, l'ancien BM évolue... Avant d'accéder à la fonction de chef d'entreprise, le salarié doit maîtriser la technologie de son métier. Le Brevet Technique des Métiers (BTM) permet d'assurer une formation plus professionnelle et différenciée selon les publics auxquels elle s'adresse en privilégiant une nouvelle approche pédagogique, basée sur l'interdépendance entre la formation générale et la formation technique.

Le BM, lui, est le visa d'entrée dans la fonction de chef d'une entreprise artisanale.

Le Brevet de Collaborateur de Chef d'Entreprise Artisanale (BCCEA)

Conjoint, ou adjoint salarié du chef d'entreprise, c'est au collaborateur de l'artisan que clients et fournisseurs s'adressent pour résoudre les multiples problèmes qui les lient à l'entreprise. La mise en place d'une formation adaptée permet de préparer ce collaborateur primordial de l'artisan à occuper dans l'entreprise un poste à responsabilité. Cette formation contribue au développement de l'entreprise, et parfois même à sa survie.

De plus, elle participe à la reconnaissance d'un véritable statut, car son travail jusqu'à présent n'est le plus souvent ni reconnu, ni rémunéré.

La formation du BCCEA est centrée sur des fonctions telles que :

- assurer le démarrage d'une nouvelle activité,
- remplacer le départ d'un associé,
- assurer la reprise familiale,
- préparer la transmission de l'entreprise,
- démarrer le processus d'informatisation,

Après avoir suivi la formation il exerce ou pourra exercer des responsabilités dans les domaines commercial, administratif, comptable et de gestion.

Les stagiaires occupent tous une fonction de collaborateur(trice) de chef d'entreprise artisanale. La formation s'appuyant en permanence sur la réalité et la pratique professionnelle permet aux collaborateurs de capitaliser et de formaliser des savoirs et des savoir-faire mis en oeuvre dans le cadre de leur fonction.

Quelques idées pour conclure

L'implication de l'entreprise n'est pas gratuite

La relation école-entreprise est une grande découverte qui doit beaucoup au cloisonnement qui s'est organisé depuis longtemps, entre la formation d'une part et la société d'autre part.

La mobilisation des entreprises dans le domaine de la formation obéit à 3 logiques :

- une logique d'efficacité et de rentabilité. L'entreprise peut être un lieu d'apprentissage particulièrement efficace. Le développement de l'alternance est un axe fort des années à venir,

- Une logique de gestion du personnel. Les entreprises ont besoin de main d'oeuvre rare. En développant des solutions avec le système de formation, elles comptent s'approvisionner directement. La participation des entreprises au financement des formations initiales doit s'entendre comme cela,

- un logique de productivité. Le savoir est aujourd'hui un élément essentiel de productivité. La gestion des compétence est un secteur stratégique de l'entreprise qui l'amène à se rapprocher du monde de la formation.

Les grands débats

Les parents déjà mobilisés en particulier dans le primaire et le second degré vont avoir un rôle de plus en plus important. Les contributions financières qui leur sont demandées sont de plus en plus importantes.

Le monde politique longtemps en position consensuelle sur la formation va se différencier fortement dans le domaine de la formation.

Le modèle traditionnel français est en question. On voit bien apparaître des questions fondamentales :

- qui doit assurer la formation professionnelle, l'Etat, l'entreprise ?

- comment gérer dans des conditions de coût acceptable l'explosion des effectifs de l'enseignement supérieur ?

- doit-on rester sous le primat des diplômes nationaux, doit-on avoir en plus en remplacement des diplômes professionnels, des formations locales ?

- comment organiser la formation de manière à intégrer les interventions de nombreux partenaires ?

Un rapprochement réel des 2 mondes, celui de l'entreprise et celui de l'Education, est indispensable pour construire une offre de formation permettant à la fois aux entreprises de trouver les compétences dont elles ont besoin et aux personnes de trouver ou de conserver leur place d'actifs au sein de la société.

Au-delà des contributions financières des uns et des autres, comme de celles des Pouvoirs Publics, y compris les collectivités locales, c'est une refonte globale de l'ingénierie de formation qui est nécessaire.

Ainsi, un jeune diplômé de niveau Bac ou Bac + 2 qui souhaiterait apprendre un métier, se verra proposer la même formation que celle que l'on offre à un jeune de 16 ans sans qualification ni diplôme de l'enseignement général. Alors qu'une filière de formation technique courte s'imposerait pour permettre une insertion réussie dans la société et en corollaire une création d'un ou de plusieurs emploi (s), l'offre de formation faite en 1994 reproduit une offre construite pour des générations dont moins de 15 % accédaient au niveau du Baccalauréat.

L'assainissement des flux financiers n'est qu'une étape de la rénovation de la formation professionnelle.

Le rapprochement de l'Education et de l'Entreprise doit aussi servir la compétitivité de cette dernière. La formation doit être au service de l'adaptation des hommes aux mutations technologiques, de la qualité et du développement de l'emploi.

Septembre 1994
Patrick ROGER