

Préambule

L'environnement des entreprises, des professions libérales et des travailleurs indépendants se transforme

Etre indépendant ou entrepreneur est une vocation à laquelle on sacrifie beaucoup

Etre indépendant ou entrepreneur est le plus souvent une vocation.

On s'installe soit en libéral, soit en commerçant, soit en indépendant, soit en société, seul ou avec un partenaire ou avec un petit nombre de collaborateurs. On choisit un métier qui devient souvent une passion à laquelle on sacrifie beaucoup. On accepte des conditions sociales diminuées : faible retraite, absence de couverture en cas de longue maladie ou d'accident, absence de droit au chômage. On accepte aussi l'incertitude d'un métier où l'on ne sait pas si, demain, l'on disposera de suffisamment de revenus. On accepte tout cela car le métier est passionnant et on est libre. Comment se plaindrait-on de ces contraintes qui sont la contrepartie d'un choix de vie ?

Les entrepreneurs et les professionnels libéraux partagent un certain nombre de valeurs et de besoins

Les entrepreneurs et les indépendants ont donc en commun le choix de l'indépendance et de la liberté, dont la contrepartie est souvent des conditions de travail plus précaires et de plus grandes fluctuations de leurs ressources.

Ils partagent aussi le plus souvent un certain nombre de souhaits : gagner du temps, prendre du recul par rapport aux urgences, obtenir une meilleure stabilité de leurs recettes, mieux organiser leur travail et obtenir un meilleur revenu.

Entrepreneurs, indépendants et professions libérales semblent mal connaître les possibilités offertes par les méthodes modernes d'amélioration de l'efficacité

Gérer sa trésorerie, gérer les implications juridiques des contrats de travail ou sa comptabilité, gérer du personnel n'est pas pour eux le cœur de leur métier. Dans cette perspective, la gestion est souvent perçue comme une contrainte supplémentaire.

Il en va de même des outils d'organisation. Ceux-ci sont généralement méconnus ou associés à la notion de contrainte. Ils sont identifiés aussi aux notions de grande entreprise ou de rentabilité.

Or, l'entrepreneur ou le professionnel, s'il aspire à un bon revenu et à une reconnaissance de son travail, est déterminé tout autant, comme on l'a vu, par des valeurs d'indépendance, de liberté, de partenariat.

Il travaille essentiellement en réseau d'associés, d'amis, de relations professionnelles et pense que sa façon de travailler est différente des grandes organisations.

Il connaît donc mal ces nouvelles méthodes qui ont révolutionné les organisations privées ou publiques, grandes ou petites, et qui donnent une place centrale aux valeurs qui fondent sa propre motivation : l'engagement, le partenariat, la proximité avec les clients notamment. Or, ces méthodes pourraient l'aider à résoudre un certain nombre de ses difficultés et à améliorer son efficacité.

L'environnement des petites entreprises devient plus incertain

Cette méconnaissance serait sans problème si l'environnement de beaucoup d'indépendants et de petits/moyens entrepreneurs n'était devenu beaucoup plus incertain ces dernières années. Leurs retraites sont en point d'interrogation, leurs marges sont attaquées par une concurrence démultipliée et par des acheteurs plus professionnels, leurs clients sont devenus plus exigeants. Enfin, les prélèvements sociaux et fiscaux n'ont jamais été aussi élevés.

Le bon fonctionnement de leurs réseaux assure encore aux professionnels expérimentés une marge de sécurité mais ces difficultés cumulées rejaillissent parfois sur les conditions d'exercice de leur métier. Quant aux jeunes professionnels et aux cadres en phase de création d'entreprise, le plus souvent dans le commerce, l'artisanat ou l'informatique, ils ne bénéficient généralement pas de l'avantage d'un réseau constitué. De sorte qu'un grand nombre de nouvelles entreprises disparaissent en moins de trois ans.

Les outils modernes d'amélioration de l'efficacité sont aujourd'hui indispensables

Dans ce contexte plus difficile, les indépendants et les chefs d'entreprises ne peuvent plus ignorer la révolution organisationnelle de ces dernières années. Celle-ci a changé la face de bon nombre d'entreprises et de services publics. Elle va transformer leur environnement de travail. Par son fait, leurs interlocuteurs (services publics, clients, centres de gestion, comptables, chambres de commerce ou de métiers, syndicats professionnels...) ne raisonnent déjà plus tout à fait de la même manière.

Il est donc important pour ces professionnels de comprendre les tenants et les aboutissants de cette mutation puis, s'ils le souhaitent, d'en appliquer les méthodes et les outils à leur propre situation pour inscrire la réussite de leur entreprise dans la durée. Ces outils leur permettront en particulier de mieux résoudre leurs problèmes, d'augmenter leur efficacité et de se développer de façon plus rapide et équilibrée.

A qui s'adresse la collection « les grilles pratiques » ?

Le public concerné par cette collection est l'ensemble des personnes qui dirigent une structure moyenne, petite ou unipersonnelle, c'est-à-dire les chefs de petites ou moyennes entreprises, les professions libérales, les indépendants, les commerçants, les artisans ou les créateurs d'entreprise.

Ces fascicules s'adressent plus particulièrement à quatre catégories de professionnels :

- *les professionnels expérimentés* : ces professionnels, installés depuis de longues années, souhaitent pour certains **prendre du recul, clarifier leurs choix, améliorer leur efficacité et se développer** ;
- *les professionnels traversant une période de difficulté*, le plus souvent accidentelle : les outils proposés peuvent les aider **à prendre du recul et à analyser leurs problèmes** en profondeur pour repartir sur des bases plus saines et plus efficaces. Ils leur indiquent un cap et une méthode pour mieux ordonner leurs pratiques et reprendre confiance ;
- *les créateurs d'entreprise en phase de développement* : installés depuis 3 à 5 ans, ils ont surmonté les problèmes de l'installation et souhaitent **se développer efficacement** ;
- enfin, *les créateurs d'entreprises avant l'installation* ou dans les deux premières années d'activité souhaitent **éviter les erreurs** qui risqueraient de compromettre leur projet et s'appuyer sur **le meilleur de l'expérience** en matière d'organisation pour démarrer sur des bases solides avec des chances optimales de succès.

Des grilles simples, pratiques, pour adapter les outils modernes d'organisation à votre situation propre

La collection *Les grilles pratiques des entrepreneurs, professions libérales et indépendants* vise d'abord à **initier le professionnel aux outils d'amélioration de l'efficacité utilisés par les entreprises les plus performantes**. Ces outils sont présentés sous une forme **synthétique et rapide** : l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur l'outil est rassemblé en quelques pages.

La compréhension des outils **est facilitée par un mode de présentation adapté** :

- **les outils ont été simplifiés** pour pouvoir être bien compris, puis transposés à l'univers d'une petite structure,
- **des résumés en tête de chaque chapitre** facilitent la compréhension des outils en vue de leur application pratique,
- **des exemples tirés de l'univers des petites entreprises et des activités d'indépendant** illustrent l'outil.

Cette collection permet aussi au lecteur, s'il le veut, **d'appliquer les outils présentés** grâce à des grilles pratiques à remplir.

Le présent fascicule est le premier ouvrage de cette collection.

Il contient un mode d'emploi et des grilles d'autodiagnostic et d'amélioration correspondant à chaque outil présenté.

INTRODUCTION

Les outils de prévention des problèmes et d'amélioration de l'efficacité : des outils indispensables

Le professionnel qui souhaite atténuer ses difficultés et améliorer son efficacité aura intérêt à commencer par les outils qui sont les plus simples à mettre en œuvre et dont il peut attendre un résultat rapide et durable.

Dans le présent cahier sont présentés trois outils d'amélioration de l'efficacité de ce genre.

La mise en valeur des bonnes idées est une démarche visant à noter de façon systématique les idées d'amélioration produites par le professionnel ou ses collaborateurs et à les mettre en œuvre par ordre d'importance pour l'entreprise.

La démarche de correction des erreurs vise à identifier, au fur et à mesure qu'ils se produisent, les problèmes de fonctionnement (par exemple les défaillances, les réclamations, le contentieux, etc.), d'en analyser l'origine et de mettre en œuvre des actions d'amélioration pour en supprimer les causes.

La mesure et la prévention des risques est une démarche qui consiste à identifier les problèmes potentiels qui pourraient survenir dans l'exercice de l'activité et à les réduire par des actions préventives appropriées.

Les termes utilisés

Par la suite, le terme « **le professionnel** » ou « **l'entrepreneur** » sera utilisé pour désigner le chef d'une PME ou d'une TPE, l'indépendant, le professionnel libéral, le commerçant, l'artisan ou le créateur d'entreprise.

Les termes « **structure** », « **activité** », « **entreprise** », « **entité** » ou « **organisation** » seront employés indistinctement pour désigner le cadre d'exercice de la profession sur lequel vont porter les efforts d'amélioration.

Les termes « **erreur** », « **problème** », « **dysfonctionnement** », « **défaut** », « **défaillance** » ou « **non-conformité** » seront pris dans un sens équivalent : celui d'une situation non souhaitée.

Les termes « **problèmes potentiels** » ou « **risques** » renvoient à des défaillances qui pourraient se produire à l'avenir et entraîner des conséquences négatives pour l'activité.

« **L'amélioration de l'efficacité** » est entendue ici dans le sens de l'identification et de la réduction systématique des problèmes de l'entreprise.