

# "Les patrons forment les patrons",

un projet européen de formation à distance soutenu

par l'Union européenne et par la Suisse

Jacques Barache (47)



D.R.

DANS *La Jaune et la Rouge* de février 1997, j'avais annoncé la création en 1996 d'une fondation à Sierre en Suisse, le Forum international pour la petite et moyenne entreprise, en abrégé Fondation FIMPE.

La finalité de cette fondation était de valoriser les PME et d'intervenir sur les conditions fondamentales de leur développement.

Au cours d'une première réunion internationale organisée à Sierre en novembre 1997, les partenaires de FIMPE<sup>1</sup> se sont mis d'accord sur deux lignes d'actions prioritaires :

- un cycle expérimental de quatre échanges d'expérience, en Suisse, en Italie et en France, entre dirigeants de PME européennes,
- un projet pilote pour une formation spécifique des dirigeants de PME.

Je ne m'étendrai pas sur les échanges d'expériences qui ont eu lieu, de juillet 1998 à avril 1999, dans des régions réputées pour le dynamisme de leurs PME :

- dans la Lombardie (à Lecco),
- dans le Valais suisse (à Sierre et Sion),
- en Bretagne dans la couronne de Rennes,
- et à nouveau en Italie à Udine (région du Frioul et de Vénétie julienne), avec la participation de partenaires britanniques.

Chaque rencontre a rassemblé quinze à vingt personnes, dont un noyau permanent d'une douzaine de patrons de PME. Ce fut l'occasion de visiter une quinzaine de PME performantes et de dialoguer en profondeur avec leurs dirigeants.

Des thèmes forts se sont dégagés de ces rencontres : ils vont servir de matière première pour la mise en œuvre du projet "Les patrons forment les patrons", qui a été intégré dans le programme LEONARDO de l'Union européenne.

## Les fondements du projet de formation

Le projet pilote dont la FIMPE commence aujourd'hui l'élaboration repose sur les constatations suivantes :

- Les patrons de PME reconnaissent que la **complexité de l'environnement** dans lequel ils opèrent s'accroît sans cesse et que "c'est beaucoup plus difficile aujourd'hui qu'hier". Pour maîtriser cette complexité, il faut faire autrement, innover et mieux répondre aux attentes des clients, des fournisseurs et du personnel...
- Pour que les dirigeants de PME soient mieux armés face à ces défis, leur formation, tout au long de la vie, constitue un enjeu économique et social important. Elle doit permettre

aux entreprises d'améliorer leur performance, de se développer et donc de créer des emplois. De plus, si le patron de PME accepte, lui aussi, de se former, cet exemple est **hautement symbolique** et favorise très fortement la formation de l'ensemble du personnel.

• Pourtant, les dirigeants de PME acceptent mal de suivre des formations classiques hors de l'entreprise. Dans un contexte de construction européenne et de mondialisation, ils privilégient les échanges entre "pairs" et portent un très vif intérêt aux échanges transnationaux d'expériences. Inclure ces échanges dans un dispositif de formation permettra de contribuer à la construction d'une "Europe des entrepreneurs".

• C'est pour concilier ces impératifs et ces paradoxes qu'a été conçu ce projet pilote. Initié par la Fondation FIMPE, il sera développé avec des partenaires français, italiens, britanniques et suisses : organismes de formation, centre de recherche et groupements de PME.

## ■ Contenu du projet

Ce projet vise à apporter aux dirigeants européens les moyens de se former sur les problèmes clés des années à venir, en tenant compte de leurs réflexes spontanés et par ailleurs de leurs disponibilités de temps limitées (d'où une large utilisation de NTIC<sup>2</sup>).

Pour être crédible vis-à-vis du dirigeant de PME, cette formation ne doit pas apparaître comme un langage d'expert s'adressant à des personnes de formation insuffisante, mais comme l'apport fourni par des PME de qualité, dont la réussite est reconnue. D'où le sens de la formule "Les patrons forment les patrons" à laquelle s'ajoute l'acronyme "Avenir PME". De plus, les NTIC permettent de surmonter les contraintes et les freins des dirigeants par rapport aux formations classiques. Elles apportent souplesse d'utilisation, autonomie et gain de temps. Elles permettent une large diffusion des savoir-faire. Le dispositif de formation comprendra deux formes de pédagogie :

- **un cycle de formation** de quatorze modules sur environ quatorze mois (représentant environ deux cents heures d'effort personnel), combinant l'autoformation à distance et les forums d'échanges régionaux, et s'appuyant sur de nouveaux outils multimédias dont le contenu sera développé et adapté au métier de dirigeants de PME,
- **des forums européens** d'échanges d'expériences (Internet, forums, visioconférences, séminaires).

Un tel enseignement ambitionne de développer chez le dirigeant de PME :

- *l'aptitude à la déspecialisation* à partir d'un métier originel (technicien, commerçant, gestionnaire...) le chef d'entreprise doit savoir se déspecialiser en vue de maîtriser la totalité des fonctions de son entreprise, tout en restant un excellent professionnel dans sa branche ;
- *l'aptitude à l'exercice du pouvoir* tenté par un comportement autocratique, il doit développer une capacité d'influence sur ses collaborateurs pour en faire émerger des décisions ;
- *l'aptitude à construire et respecter une organisation*

malgré la pression du court terme le chef d'entreprise doit mettre sur pied des organisations à la hauteur de ses ambitions, qui allègent la gestion quotidienne et permettent à chaque membre de l'entreprise de jouer pleinement son rôle ;

- *l'aptitude globale à être parfaitement branché sur son environnement* clients, concurrents, administration, personnalités politiques locales..., afin de maîtriser la complexité croissante du gouvernement de l'entreprise, et de mobiliser les hommes autour d'une stratégie cohérente.

## ■ Partenaires et conduite du projet

Les partenaires du projet ont été recherchés en vue de parvenir à un soutien financier de la Communauté européenne et de la Suisse dans le cadre des projets LEONARDO. Trois partenaires ont été sélectionnés au sein de la Communauté européenne.

### Pour la France :

- le groupe École supérieure de commerce de Rennes, avec son département Formation continue et son Centre de recherche Euro-PME.

### Pour l'Italie :

- deux associations de PME de Lecco (Lombardie) : Unione Industriali et API,
- un organisme de formation dépendant des associations de PME de la région Frioul-Vénétie julienne Formindustria à Trieste.

### Pour la Grande-Bretagne :

- l'Université de Monfort - School of design and manufacture à Leicester.

### Pour la Suisse, deux partenaires se sont alliés au FIMPE :

- CRED (Centre romand d'enseignement à distance de Sierre),
- ICARE (Institut d'informatique chargé de la programmation informatique des outils multimédias du projet).

La réalisation d'un tel projet avec trois pays de l'Union européenne et la Suisse permet de réaliser des **économies d'échelle** et de moyens en utilisant les compétences et savoir-faire des différents partenaires, chacun apportant sa **contribution spécifique** :

- le FIMPE lui-même apporte son expérience des échanges internationaux entre dirigeants de PME, ce qui aidera à réaliser l'aspect le plus original du projet : le réseau d'échanges européens,

- les partenaires italiens apportent leur art de la coopération interentreprises et leur génie de la petite entreprise innovante,

- les Suisses sont maîtres dans l'utilisation des NTIC et les Français ont une vieille expérience de l'enseignement à distance,

- les Britanniques sont, comme les Italiens, très sensibilisés à un facteur clé de réussite de la PME innovante, le design de ses produits.

Sur le plan financier, la Communauté européenne, dans le cadre des budgets LEONARDO, et la Suisse, par l'Office fédéral pour l'Éducation et la Science, ont donné leur accord pour un soutien substantiel.

Le programme de travail a donc débuté au cours de l'été 1999 pour une durée de deux ans, et un rassemblement autour du projet est prévu à Martigny (Suisse) en décembre prochain.



Ainsi s'amorce une mutation importante : jusqu'à maintenant on réservait surtout à la PME soit l'octroi de subventions par les pouvoirs publics soit de l'assistance sous forme de conseil en développement fourni par des experts plus ou moins adaptés à la petite entreprise.

Désormais le moteur du progrès pour les PME sera la formation du dirigeant de PME lui-même, à partir de l'expérience de ses pairs. Telle est la signification profonde du projet pilote " **Les patrons forment les patrons** ". ■

1 - Le premier d'entre eux étant l'École supérieure de commerce de Rennes, fondée par Bernard Duchéneau.

2 - Nouvelles technologies de l'information et de la communication.