

# CHAPITRE 4

## Formation du dirigeant TPE/PME : un atout économique pour l'entreprise, axe clé pour son développement stratégique

**Jean-Pierre HEDOUIN**

*Responsable de l'Institut international du management/  
ouest, division organisation, CNAM Pays de la Loire*

**Ronan ARVOR**

*Master en Sciences de gestion, ONAM-Nantes  
et*

**Sylvie ZUNZARREN-REUSSER**

*Master DCIO (développement des compétences  
et intervention dans les organisations, en cours)*

### Résumé

L'article interroge les modes de formation des dirigeants de TPE/PME. À partir d'une enquête auprès d'une vingtaine de dirigeants de petites entreprises des Pays de la Loire, nous avons cherché à comprendre comment ils maintenaient leurs compétences et comment ils se formaient pour assurer le développement stratégique de leur entreprise. L'objet de cette étude est d'interroger la forme que doit prendre l'accompagnement du dirigeant alors qu'il est souvent pris dans des contraintes du quotidien (temps, responsabilité, charge de travail...) qui lui laissent peu de temps disponible pour se former. Il s'agit aussi d'interroger le sens que les dirigeants rencontrés donnent à la formation, la manière dont ils l'envisagent, les attentes qu'ils ont sur ce point. D'abord il faut constater qu'il existe plusieurs types de dirigeants. Ensuite qu'il existe souvent

une confusion entre « l'information » et la « formation ». Les dirigeants ont souvent recours au « réseau » pour s'informer, mais cela suffit-il pour assurer le développement et la pérennité de leur entreprise ? L'étude est aussi un prétexte à une réflexion sur le rôle que la formation peut jouer dans la rencontre entre les salariés et les dirigeants d'abord, mais surtout sur les représentations et le rôle de la formation pour le dirigeant. À travers la référence au modèle de l'organisation apprenante de Chris Argyris et Donald Schön, ce sont bien les conditions nécessaires à l'apprentissage et à la transmission qui sont interrogées ici. La posture et la formation du dirigeant constituent alors des éléments clés du développement stratégique de l'entreprise.

Un dirigeant développe, tout au long de sa carrière, de son parcours un certain nombre de compétences, qu'il mobilise pour assurer le développement et la pérennité de son entreprise. Mais d'où les tire-t-il ? De formations antérieures ? De son expérience professionnelle ? Des réseaux auxquels il appartient ? De formation ? Plus généralement quelles sont les compétences particulières nécessaires à la réussite et la pérennité du projet entrepreneurial ?

L'objet de cette étude est d'interroger la forme que doit prendre l'accompagnement du dirigeant alors qu'il est souvent pris dans des contraintes du quotidien (temps, responsabilité, charge) qui lui laissent peu de temps disponible pour se former. Il s'agit d'interroger le sens que les dirigeants rencontrés donnent à la formation, la manière dont ils l'envisagent, les attentes qu'ils expriment sur ce point.

## **1. Une enquête auprès de 20 dirigeants de Petites Entreprises<sup>1</sup> (PE) de la région des Pays de la Loire**

L'étude s'appuie sur une vingtaine d'interviews de dirigeants d'entreprise des Pays de la Loire sélectionnés à partir d'une liste élaborée par la CGPME des Pays de la Loire et comprenant des dirigeants ayant préalablement donné leur accord pour y participer<sup>2</sup>.

### **Caractéristique des dirigeants rencontrés**

Dirigeants	Activités	Âge du dirigeant	Effectif du personnel
Dir 1	Éditeur de logiciels	39 ans	18
Dir 2	Réhabilitation d'ouvrages d'art	33 ans	33
Dir 3	Informatique en gestion	50 ans	9
Dir 4	Fabrications sellerie pour aéronautique	62 ans	52
Dir 5	Bâtiment gros œuvre	42 ans	42
Dir 6	Plomberie chauffage	48 ans	43
Dir 7	Bâtiment second œuvre	50 ans	7
Dir 8	Importation et produits d'équipement	49 ans	14
Dir 9	Agro-alimentaire distribution	58 ans	41
Dir 10	Bureau d'études	40 ans	15
Dir 11	Nettoyage industriel	52 ans	22
Dir 12	Développement économique location logement	56 ans	54
Dir 13	Conseil d'entreprises	58 ans	5
Dir 14	Chaudronnerie	39 ans	35
Dir 15	Société d'équipement	40 ans	12
Dir 16	Négoce en gros	50 ans	65

1. Selon la recommandation de l'Union européenne du 1<sup>er</sup> janvier 2005 (2003/361/CE), les PME sont réparties en trois entités spécifiques. Les PME représentaient, en 2003, 55 % de l'emploi total, salarié et non salarié, dont 47 % pour les petites et micro-entreprises et 8 % pour les moyennes. « Une petite entreprise (PE) est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. Ainsi, les PE (petites entreprises < 50 personnes) représentent autant d'emploi que les grandes entreprises (45 %).

2. Nous remercions la CGPME des Pays de la Loire pour son engagement dans cette étude ainsi que les 20 dirigeants qui ont accepté de consacrer du temps à l'équipe d'enquêteurs.

(Suite)

Dirigeants	Activités	Âge du dirigeant	Effectif du personnel
Dir 17	Restauration	46 ans	10
Dir 18	Formation continue d'adultes	52 ans	3
Dir 19	Conseil en systèmes d'information	43 ans	3
Dir 20	Commerce de gros	42 ans	9

Le panel présente des profils bien contrastés évoluant dans les activités bien distinctes. En revanche, ces dirigeants ont tous un point commun : ils ont pour la plupart, engagés leurs biens personnels et se définissent comme des chefs d'entreprise et non pas comme des cadres dirigeants.

## 2. *Comment sont-ils devenus dirigeants ?*

Le dirigeant de petite entreprise doit posséder des qualités techniques et humaines, des compétences administratives, économiques, financières, juridiques et de management.

Dès que l'entreprise atteint le stade de la petite entreprise (10-50 personnes), l'activité principale du dirigeant se déplace du profil d'opérationnel vers le profil de gestionnaire. Pourquoi passe-t-on du statut de salarié au statut d'entrepreneur ? Quels sont les éléments qui déterminent ce « grand saut » ?

De premier abord, l'expérience et les responsabilités acquises dans des postes de direction au sein de grandes structures semblent être un chemin naturel au grand saut vers l'entrepreneuriat.

Dans la moitié des cas, la volonté entrepreneuriale résulte d'une discordance de point de vue avec la hiérarchie à un moment clé de la carrière professionnelle. Concernant la stratégie de l'entreprise ou de l'activité en charge, le télescopage entre les deux visions et l'absence de considération de ses remarques amènent le futur dirigeant à se poser la question : « si l'on ne me fait pas confiance, alors autant le faire par moi-même ! »

La démarche entrepreneuriale est la résultante d'une action extérieure, bien que le désir d'entreprendre soit déjà présent chez le futur entrepreneur. Il y a une notion d'évidence à devenir entrepreneur. Cependant, le parcours est un peu différent dans le sens où la formation et l'expérience sont perçues en tant que moyens pour atteindre ce but (la moitié du panel).

Dans certains cas, le dirigeant s'est préparé à ce moment. Lors de son parcours, celui-ci sait d'avance qu'il sera entrepreneur. Son expérience professionnelle lui permet alors de bénéficier en parallèle de formations de gestion et de management (IAE, HEC, etc.) afin d'acquérir les outils nécessaires à la direction d'une entreprise.

Le parcours professionnel est également perçu comme une évolution naturelle vers l'entreprenariat. En effet, les différentes promotions au sein de structures vers des postes de direction amènent le futur dirigeant à considérer la démarche entrepreneuriale comme l'étape suivante de son parcours.

Dans bon nombre de cas également, cette démarche résulte aussi d'un choix familial professionnel. Le couple est associé au projet d'entreprendre et permet de concilier plus aisément la vie de famille et vie professionnelle que lors des expériences antérieures.

### **3. Différent types de dirigeants**

L'enquête nous a permis d'identifier différents profils de dirigeants. Certains sont davantage « chef d'orchestre », d'autres « stratèges », d'autres « leaders ». Nous avons tenté de redéfinir les principales caractéristiques de chacun de ces profils au vu des entretiens.

#### **3.1 Le chef d'orchestre**

La quasi-totalité du panel de dirigeants interrogés est expert dans son secteur d'activité. Leur expertise du domaine provient de deux sources :

- expertise technique ;
- expertise commerciale.

L'expérience professionnelle de l'entrepreneur est le vecteur principal de l'acquisition de ses compétences. Cette expérience a permis au futur dirigeant d'acquérir les connaissances nécessaires au développement d'une structure dans un secteur d'activité précis. Il est, par cette occasion, expert technique dans son domaine. Cette compétence technique est aussi déclinée sur la partie commerciale de l'activité. Dans les entreprises, le dirigeant est bien souvent le premier commercial.

Certains ont acquis cette compétence par le biais d'une fonction de direction commerciale lors de leur parcours professionnel, ou bien même en tant que technico-commercial dans les activités techniques plus spécifiques (notamment dans le domaine informatique). Ils sont, dans un premier temps référents dans l'élaboration des solutions techniques que l'entreprise apporte à leurs clients. Ils peuvent à l'occasion exercer dans le domaine « opérationnel » de leur entreprise. Cette expertise technique leur confère également une légitimité « naturelle » auprès de leurs collaborateurs, plus spécialement dans le cas de reprise d'une entreprise. Du fait de la structure de la petite entreprise, cela leur permet également, à l'occasion, de palier à l'absence d'un collaborateur selon l'urgence du besoin client. La compétence commerciale complète souvent naturellement la compétence technique du dirigeant. Celle-ci est souvent acquise au cours de l'expérience professionnelle par les fonctions exercées.

On peut cependant, dans certains cas, dire que c'est en qualité de gestionnaire que le dirigeant a fait la démarche d'entreprendre et non en qualité d'expert technique. Sans connaissances techniques particulières sur l'activité de l'entreprise, il a dû se former au contact de ses collaborateurs et des documentations techniques correspondantes.

### **3.2 Le stratégie**

Le propre même du dirigeant est d'insuffler une stratégie à son entreprise, que ce soit au stade de la reprise, mais plus encore quand il s'agit de développement, de réfléchir sur l'opportunité d'un nouveau DAS (domaine d'activité stratégique).

La communication interne est le vecteur de diffusion de cette stratégie. C'est la vocation même du dirigeant de partager ou non sa stratégie avec ses collaborateurs, d'entretenir la motivation de ceux-ci de manière informelle ou formelle, et de fixer un certain nombre de règles et valeurs inhérentes au bon fonctionnement de l'entreprise. Cela permet à chacun de s'accorder dans la globalité d'un projet commun.

Quels sont donc les outils qui peuvent lui permettre de mener à bien cette démarche ?

La plupart des dirigeants du panel ont auparavant exercé une fonction de direction au sein d'une structure plus importante. Entendons par cette

dénomination de direction, une activité de direction générale mais également direction commerciale, financière ou manager d'équipes Cette expérience leur a permis d'acquérir des notions et des outils de management nécessaires à la gestion d'une activité.

La principale différence concernant les compétences nécessaires à la direction d'une activité et celles concernant la direction de sa propre entreprise provient de la responsabilité financière du dirigeant. Sa responsabilité est pleinement engagée dans la rentabilité de son entreprise avec les risques afférents à cette nouvelle dimension économique. Et dans ce nouveau contexte, son principal interlocuteur est la banque. Dès lors, de quelle manière faut-il s'y prendre afin de pouvoir jouer un réel rôle auprès des banques ?

Tout d'abord, il y a des profils qui se sont formés à cette gestion d'entreprise (IAE, HEC, etc.). Sinon, l'expert-comptable est le principal stratège financier de l'entreprise.

La difficulté pour le dirigeant, c'est de convaincre le banquier, avec son bilan, de continuer à lui faire confiance quand l'entreprise éprouve quelques difficultés ou souhaite investir. Là est toute la problématique de la responsabilité financière. Dans les formations à la reprise d'entreprise, cette approche de la relation bancaire n'existe pas. Il est donc primordial de posséder de solides compétences en gestion.

Les domaines stratégiques de l'entreprise sont nombreux : stratégie marketing, stratégie financière, développement de l'entreprise, croissance externe, sous-traitance, etc.

Pour ce qui est du développement de l'entreprise, à la question posée lors des entretiens concernant l'orientation structurelle souhaitée par le dirigeant, la plupart de ceux-ci souhaitent préserver la configuration actuelle ou du moins, ne pas dépasser le stade de 50 collaborateurs (PE -> ME).

Dans la stratégie de développement de leur structure, les dirigeants qui ne souhaitent pas dépasser le « cap » de la petite entreprise, intègrent le plus souvent les contraintes juridiques et administratives comme freins à ce développement. Il y a un effet de seuils qu'il faudrait approfondir. La volonté de bénéficier de la dynamique et de la réactivité de la petite entreprise est le premier axe stratégique affirmé par ces dirigeants. Ensuite, les autres orientations sont définies en conséquence.

La communication est également un atout primordial dans la dimension stratégique de l'entreprise. Tout d'abord, la structure (en effectif <50) permet cet échange direct avec les différents collaborateurs, ce qui rend chacun plus réactif lors de l'apparition de conflits.

Les deux types de communications, formelle et informelle, sont nécessaires et permettent à chacune, à leur manière, de créer cette relation de confiance qui doit être dans les deux sens (dirigeants <-> collaborateurs). La communication formelle (réunion, tableaux de bord, etc.) est indispensable pour faire partager la stratégie de l'entreprise. Il est nécessaire de partager la stratégie de développement pour entretenir la motivation des collaborateurs (ils ont avant tout besoin de savoir de quoi sera fait l'avenir). Cela a pour conséquences de prévenir les risques d'un effet néfaste sur le moral des collaborateurs en cas de réorganisation. C'est plus particulièrement vrai dans le cas d'une reprise de l'entreprise par le dirigeant.

Les entretiens individuels, lorsque ceux-ci sont pratiqués, permettent également au dirigeant de communiquer directement avec ses collaborateurs. Ils sont toujours considérés comme un outil indispensable pour la communication mais permettent également un véritable échange avec les ceux-ci. Ces entretiens permettent également, de rappeler les valeurs de l'entreprise et de s'assurer de l'implication des salariés avec la culture de l'entreprise. Pour certains métiers, l'effet « intimidant » du côté formel disparaît lorsque ce contact se situe sur le chantier, ce qui est le plus souvent le cas dans le secteur du bâtiment. Cependant, l'entretien demande une grande quantité de temps, élément souvent rare chez le dirigeant.

La communication informelle reste l'outil de prédilection des dirigeants. En effet, notamment dans la relation individuelle, cette communication permet un échange plus ouvert que celui encadré par une règle définie à l'avance. Si l'effectif de l'entreprise est faible, l'échange est permanent et les informations parviennent en continu au dirigeant.

### **3.3 Le leader**

Le processus de leadership s'articule autour des trois dimensions fondamentales : la situation, l'équipe et le dirigeant lui-même.

L'interaction entre la situation et l'équipe va déterminer la façon dont celle-ci va percevoir, interpréter et vivre cette situation rencontrée. Cette interaction construit progressivement ses besoins, ses attentes, mais aussi ses craintes et ses résistances.

Si le leader influence directement son équipe, celle-ci et la situation sont des variables qui viennent influencer indirectement le leader, d'une manière plus subtile.

L'un des rôles importants du leader est ici de faire évoluer les représentations, les croyances ou les attentes de l'équipe face à une situation ou un contexte donné.

C'est donc dans cette relation systémique que s'élabore la dynamique du « leader d'équipe ».

Cette relation illustre en effet les trois champs d'action dans lesquels tout dirigeant désireux de mobiliser son équipe va devoir mettre en œuvre des décisions et des actions concrètes : la création d'une relation avec l'équipe, la structuration de la situation et la compréhension des enjeux liés à cette dernière par les membres de l'équipe.

Deux grands thèmes sont ressortis au cours des entretiens concernant l'organisation sociale de l'entreprise : les Relations Humaines et la gestion des compétences.

Dans le contexte de la petite entreprise, le terme de Ressources Humaines (R.H.) semble peu approprié. En effet, celui-ci appartient plus au domaine des grandes entreprises pour lesquelles les ressources prennent plusieurs formes (humaines, techniques et financières). Du fait de la proximité du dirigeant envers ses collaborateurs et l'échange direct qui en découle, le terme de Relation Humaine prend ici tout son sens. Il faut adapter cette notion de Relation Humaine dans une démarche socio-économique de l'entreprise.

Le second thème est le complément du précédent : la gestion des compétences internes. Sur ce point, la formation du dirigeant et son parcours sont les éléments principaux concernant les différentes approches de gestion des compétences des collaborateurs. C'est autour de ces deux thèmes que la personnalité du dirigeant et les valeurs qu'il véhicule définissent dans une petite entreprise, sa culture.

#### **4. Un manque de temps et une distance avec les formations en présentiel**

Ce qui caractérise la petite entreprise, c'est le rôle prédominant du dirigeant et le caractère endogène de son leadership : il est « partout » il possède cette capacité à assumer plusieurs fonctions, celle du stratège, de technicien ou encore de gestionnaire<sup>3</sup>. Dès lors qu'un dirigeant assume plusieurs rôles au sein de son entreprise, il devrait semble-t-il posséder par nécessité et par évidence des connaissances, pluridisciplinaires, que ce soit dans les domaines juridique, administratif, fiscal ou encore social.

Par voie de conséquence, la formation du dirigeant de TPE et PME est difficile à concevoir tant ses tâches sont diverses. L'activité du dirigeant de TPE/PME est caractérisée par sa complexité. Difficile donc de répondre au réel besoin du dirigeant et d'identifier les compétences qu'il devra développer pour lui permettre d'être plus efficace. Comment savoir également si le développement de ses compétences pourra se réaliser par les apports de l'expérience ou bien alors par la médiation de la formation.

Enfin, se former demande de la disponibilité et le dirigeant n'a pas toujours le temps de se former dans des modèles de formations de type présentiel.

Une étude réalisée fin 2007 par le groupe Rivalis<sup>4</sup> indique que 90 % des dirigeants de PE ne se forment jamais. Les raisons indiquées sont les suivantes : certains dirigeants estiment ne pas avoir besoin de se former ou n'en ressentent pas le besoin. Ces derniers ne mesurent pas toujours les enjeux liés à la fonction tout d'abord pour leur évolution personnelle mais également pour l'évolution de leur entreprise, ils n'ont pas toujours conscience que le monde économique évolue en permanence. Il apparaît également que le dirigeant « rechigne » parfois à se retrouver en état de faiblesse vis-à-vis de ses pairs autres dirigeants présents ou concurrents mais également vis-à-vis du formateur.

---

3. Au sein de la petite entreprise, le dirigeant est à la fois le fournisseur de capital, l'emprunteur, celui qui s'expose aussi bien aux risques financiers qu'aux risques sociaux. Sa fonction de dirigeant l'amène à agir en « chef d'orchestre » et de fait d'avoir, à minima, une connaissance basique des instruments qu'il dirige. Il pourra ainsi coordonner et donner le « tempo » à ses musiciens tout comme le dirigeant à son équipe.

4. Étude réalisée en 2007 par le groupe Rivalis, solution de pilotage en temps réel.

Au cours des entretiens réalisés avec les dirigeants d'entreprises, beaucoup nous ont indiqué ne pas participer à des formations. Bien que sollicités par les organismes de formations les dirigeants effectuent souvent un « classement vertical » des catalogues qui finissent assez rapidement à la corbeille. Ces formations dites « standards » ne semblent pas répondre à leurs besoins et à leurs problématiques. Une raison souvent évoquée à ne pas se former est le manque de temps. Le regard posé sur l'accès à la formation dirigeant sera toutefois différent selon sa formation initiale ou son expérience antérieure.

Nous avons constaté enfin précédemment le fait que selon le profil de ces dirigeants, les attentes seront spécifiques en matière de formation. Les dirigeants de ces petites entreprises issus d'entreprises de dimension nationale et internationale, de formation initiale supérieure (type école d'ingénieur ou cursus universitaire) ont eu accès à des formations lors de leur expérience précédente de cadres, formations non seulement métiers mais également des formations au management ou à la délégation. Ces derniers seront davantage réceptifs aux formations prospectives. Les dirigeants issus de la filière technique métier vont privilégier les formations qui vont impacter leurs pratiques journalières.

Lorsqu'il a été demandé aux dirigeants rencontrés de quelle manière ils accédaient à l'information, quelle était la méthode utilisée pour acquérir de nouvelles connaissances ou tout simplement comment ils se formaient, ces derniers ont peu évoqué la formation de type présentiel.

Sur les vingt dirigeants rencontrés, dix-neuf appartiennent à un réseau professionnel et la plupart ont recours presque exclusivement à la participation à un réseau professionnel ou à un club d'entrepreneurs pour l'acquisition d'informations.

## ***5. L'appartenance à des réseaux « sociaux »***

Quand on parle aujourd'hui de réseau social, on ne peut s'empêcher de penser immédiatement à Facebook, Twitter ou encore Myspace qui sont des réseaux sociaux virtuels. On les nomme réseaux sociaux en ce qu'ils permettent d'échanger des informations avec les autres membres inscrits via une plateforme.

Pourtant le concept de réseau social existe depuis longtemps, depuis que les hommes sont organisés en société pourrait-on dire. Des groupes sociaux, organisés autour d'un thème fédérateur (religion, classe sociale, études, etc.), forment un type de réseautage informel : recommandation à un tiers, réunions organisées, etc.

En formation ces réseaux permettent de créer un espace commun où chacun peut amener l'autre à actualiser son savoir et savoir-faire dans le domaine de sa spécialité. Les réseaux d'anciens étudiants ou étudiants des promotions en cours d'apprentissage forment donc un réseau. Ils favorisent ainsi les rencontres professionnelles, les offres de poste et la recherche de profils. C'est un réseautage professionnel.

La notion de « réseau social » aurait été introduite dans les sciences sociales en 1954 par John A. Barnes, membre du département d'anthropologie sociale de l'Université de Manchester ; En analysant une population d'environ 4 600 habitants d'une commune norvégienne, Barnes a voulu rendre compte de l'organisation sociale en analysant les relations que les membres de cette communauté entretenaient les uns avec les autres. Dans son expérience Barnes analysera trois champs dans le système social de cette ville. En premier lieu le champ territorial, tout ce qui concerne l'administration et qui ne change pas beaucoup et qui reste stable. Le second champ est constitué par le système industriel, en l'occurrence il s'agissait ici principalement de la pêche. Le troisième champ est fait des liens d'amitié et de connaissance que chacun hérite en partie et noue lui-même au cours de sa vie. Dans ce champ sont donc reliés entre eux des paires d'individus qui se reconnaissent mutuellement un statut social à peu près égal<sup>5</sup>. Ce champ est *une sorte de réseau, c'est-à-dire un ensemble de points (individus ou groupes) dont certains sont joints par des lignes, qui indiquent qu'ils sont en interaction*<sup>6</sup> ».

Depuis quelques années, Internet apporte une autre dimension au « social networking », et le définit davantage comme une communauté d'individus ou d'organisations reliées en fonction des centres d'intérêts (musique, cinéma...) ou par la vie professionnelle.

---

5. Dans « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », John Barnes (1954), *Human Relations* N° 7.

6. John Barnes, *op. cit.*

La dimension collaborative des réseaux sociaux permet également l'apprentissage : on parle de « social learning ». « Tout apprentissage est social » comme le soulignait déjà le psychologue Albert Bandura<sup>7</sup>. Selon lui l'apprentissage se fait par la reproduction d'un comportement que l'on aura observé chez une personne compétente dans un domaine (comme cela se fait dans les clubs de dirigeants). « *L'opportunité de pouvoir observer un individu similaire à soi-même exécuter une activité donnée, constitue une source d'information importante influençant la perception d'auto-efficacité* ». <sup>8</sup>

En s'inscrivant à ces clubs ou réseaux regroupant d'autres dirigeants managers ou décideurs, ils ont pour objectifs :

- d'échanger et d'obtenir les retours d'expériences entre pairs ;
- de rencontrer d'autres dirigeants appartenant à des secteurs professionnels différents afin de parler plus librement éliminant ainsi une éventuelle concurrence ;
- de rencontrer d'autres dirigeants avec lesquels ils pourraient faire du « business » ;
- de rompre l'isolement du dirigeant ;

Les réseaux de dirigeants visent donc à créer ou développer les liens sociaux entre les participants.

Il existe deux grandes familles de réseaux :

- les **réseaux transversaux** qui regroupent des entreprises et des dirigeants appartenant à des secteurs professionnels différents mais regroupés autour d'un objectif commun. On retrouve dans ces clubs de dirigeants le CJD (Club des Jeunes Dirigeants), l'APM (Association pour le Progrès du Management) ou encore le club des DCF (Dirigeants Commerciaux de France). Leurs membres organisent des actions communes La CGPME (Confédération générale des PME) ;
- les **réseaux sectoriels** qui regroupent des professionnels d'un même secteur qui apportent soutien et partages d'expériences et qui permettent, par exemple, à des entreprises de répondre ensemble à un même appel d'offre.

---

7. Albert Bandura, Psychologue canadien, (à l'origine de la théorie de l'apprentissage social), L'auto-efficacité (2002), Psychologie scientifique et développement personnel.

8. Albert Bandura, *op. cit.*

L'adhésion à un réseau permet donc le développement de chiffre d'affaires, le partage d'expériences mais également l'accès à de nouvelles connaissances sur les réseaux via des conférences organisées autour de différentes thématiques.

Parmi les sujets proposés par ces réseaux d'entreprises, le management d'équipe et animation de réunion sont des thématiques de prédilection car elles semblent être au cœur de la préoccupation de ces dirigeants quelle que soit la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise. L'organisation peut s'articuler ainsi : un expert de la thématique proposée est invité et réalise un exposé qui sera suivi d'un débat avec les participants, conclu pour l'aspect convivial d'un repas qui permettra les échanges informels entre les participants.

## **6. Information ou formation ?**

Ces nouveaux outils d'apprentissage comme le « social learning » favorisent-ils le partage et la co-construction des connaissances ? On peut se demander si ces apports d'informations et ce partage d'expériences seront suffisants pour développer des nouvelles compétences. Lorsque le dirigeant participe à ces réunions, au sein de ces clubs ou réseaux, que reçoit-il ? Est-ce de la formation ou de l'information ? Est-ce une manière de se tenir au courant ou bien alors y a-t-il vraiment formation c'est-à-dire un apport de connaissances qui permettent la mise en œuvre d'une activité ?

Il apparaît nécessaire de définir ce qu'on entend par le terme formation car derrière cette terminologie, il y a souvent plusieurs sens et des représentations différentes.

Au regard de l'origine étymologique, l'information est ce qui donne une forme à l'esprit. Elle vient du verbe latin *informare*, qui signifie « donner forme à » ou « se former une idée de ». Dans le cadre de la définition objective, on mettra l'accent sur la généralité de l'information considérée. Toute donnée porteuse de sens, pour tout un chacun sera qualifiée d'information. À côté de cette définition objective de l'information, on distingue l'information subjective, qui consiste à considérer que tout peut être information, ce serait alors le regard porté sur un objet qui le rend porteur d'information. Cette approche consisterait à comprendre que n'est de l'information que

ce qui m'intéresse<sup>9</sup>. Chacun pourra alors construire son échelle de valeurs des informations en fonction de ses centres d'intérêt.

En anglais on utilise le terme « knowledge » pour traduire en français « savoir » et « connaissance ». *La notion de savoir est beaucoup plus large que la notion d'information qui se limite généralement au « savoir quoi »<sup>10</sup> et au « savoir pourquoi »<sup>11</sup>. « L'accumulation de savoirs tacites nécessaires pour tirer profit au maximum du savoir codifié grâce aux technologies de l'information ne peut se faire que par l'apprentissage (...) Ce processus d'apprentissage dépasse la simple acquisition d'un bagage scolaire, dans l'économie du savoir, l'apprentissage par la pratique revêt une importance capitale »<sup>12</sup>.*

Au final, on retiendra que pour qu'une information devienne une formation, il faut qu'elle ait fait l'objet d'un apprentissage, d'une appropriation et d'une mise à l'épreuve. Elle passe par une prise de distance indispensable pour que l'information devienne savoir. Il s'agit donc d'un processus plus complexe, plus long que celui de l'information.

À quelles conditions subjectives la formation professionnelle est-elle vraiment un levier de développement pour les entrepreneurs et pour les dirigeants de petite entreprise ? C'est ce que nous allons approfondir maintenant.

## ***7. La formation, comme point de rencontre entre salariés et responsable de l'entreprise***

La formation professionnelle s'est imposée dans l'univers salarial grâce aux liens de plus en plus étroits qu'elle générerait entre développement des individus et développement organisationnel.

---

9. Valeur et compétitivité de l'information documentaire (Éric Sutter consultant en management de l'information – Jean Michel, consultant en management), 1988.

10. Savoir quoi (know what) renvoyant à la connaissance « factuelle » - Lundvall et Johnson, 1994.

11. Savoir pourquoi (know why) renvoyant à la connaissance scientifique des lois et des principes naturels » - Lundvall et Johnson, 1994 – (tous deux professeurs d'économie).

12. OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques - « L'économie fondée sur le savoir », 1996.

Pour les individus, la formation contribue à structurer une trajectoire professionnelle, grâce notamment à :

- l'évaluation des besoins de compétences (les bilans de compétences ont été multipliés par six en quelques années) ;
- la validation des acquis de l'expérience (multiplication par trois en cinq ans) ;
- la guidance dans un parcours de vie personnelle et professionnelle équilibrée (qui est au cœur de la demande de la nouvelle génération des tennais aussi appelé génération Y).

Pour l'entreprise, la formation est à la fois :

- un point d'entrée pour questionner les méthodes et pratiques obsolètes, qu'il convient d'améliorer, en en apprenant de plus performantes ;
- un point de sortie pour améliorer réellement le fonctionnement quotidien de l'organisation.

La formation n'est donc qu'une ressource au service du développement qui, pour avoir du sens et de l'utilité, doit s'inscrire dans une trajectoire, un projet à la fois individuel et collectif. Il s'agit de développer la capacité des entreprises à changer, grâce à une participation active et intelligente de tout un chacun. La nécessaire prise de recul est pratiquée en alternance. Tantôt la prise de recul critique est le fait des individus, tantôt celle des responsables de l'organisation. La formation est leur point de rencontre et de tension. Pour le chef d'entreprise, cela ressemble beaucoup à une aporie, il doit jouer les deux rôles simultanément.

## ***8. Des difficultés à transposer ces leviers à la situation personnelle, et donc subjective, du chef d'entreprise***

Le problème pour le chef d'entreprise en effet, est qu'il doit réaliser cette prise de recul pour son organisation et en même temps pour lui-même. L'intensification du travail empêchant par ailleurs, cette double réflexivité.

Sans la discipline personnelle révélée par les entretiens rapportés ci-dessus, c'est très difficile. Un accompagnement réalisant ce fameux « apprendre à apprendre » deviendrait alors un impératif catégorique pour commencer à répondre à la question initiale.

Comment adapter cette logique de parcours, de processus, de trajectoire aux entrepreneurs, dirigeants et patrons, qui seront à la fois acteurs de leur propre formation et promoteurs de la formation pour leur entreprise ?

Ceci nous amènera à lire les contenus possibles de formation professionnelle des entrepreneurs, moins en eux-mêmes que pour le processus cognitif incrémental qu'ils dessinent.

En effet le « apprendre à apprendre » exprimé par les chefs d'entreprise du panel était toujours lié à des temps forts, au passage de savoirs insuffisants vers des enrichissements cognitifs partagés.

Cette étude interroge donc la manière dont la formation des chefs d'entreprise pourrait être abordée avec plus de succès, notamment en regardant le processus d'évolution du dirigeant d'une petite entreprise, de la vision du technicien à celle du manager dirigeant, pour lui-même et pour son entreprise.

Avant d'aller plus loin, il peut sembler difficile de passer sous silence, certaines représentations que « des patrons » se feraient d'eux-mêmes, surtout parce que le panel interrogé dénonçait ces représentations, tout en reconnaissant qu'elles existassent bel et bien.

La plus ancienne de ces représentations est de nature essentialiste : créer une entreprise est le fruit d'un élan vital, hors du commun, qui mêle :

- désir de s'attaquer au réel pour le transformer ;
- conviction de posséder en soi les forces nécessaires et suffisantes, physiques mais aussi intellectuelles (créativité, innovation...) ;
- résistances aux inévitables frustrations et peurs du monde, qui par ailleurs handicapent ceux qui ont appris le monde dans les analyses et non dans la vie.

Diriger une entreprise serait donc un don, la réussite prouve que les compétences sont là au départ, diriger n'est pas un métier qui s'apprendrait... Il peut y avoir dans cette représentation une logique qui s'impose, dans la mesure où les étudiants créent en effet peu d'entreprises, au regard des autodidactes.

Une seconde représentation plus récente considère la formation comme un artefact.

La complexité du système multi-acteurs de la formation professionnelle, ses réformes successives, sa logique plus institutionnelle qu'économique, sont à l'opposé d'une démarche de création, diffusion, assimilation des savoir-faire, intégrée à la vie quotidienne. La préférence pour les réseaux de pairs, comme moyens plus interactifs et ancrés dans la réalité, s'alimente dans cette représentation, tout en préservant la sacro-sainte autonomie.

Ces deux représentations « bloquantes » ont été mises en question par les dirigeants rencontrés, qui y ont vu l'opportunité de faire la disjonction fondamentale entre création d'entreprises et développement.

Ces représentations peuvent se révéler en partie justes pour la création, mais les échecs du développement leur seraient aussi imputables.

## **9. Tentative de croisement et de suggestions de résolution, en référence aux modèles de l'organisation apprenante de Chris Argyris et Donald Schön**

L'approche que nous allons développer ici présente une certaine parenté avec celle présentée par Argyris et Schön (2002) qui distinguent pour leur part trois types d'apprentissage organisationnel :

- ***l'apprentissage en simple boucle*** : axé sur le court terme, ce type d'apprentissage vise à corriger les erreurs dans les limites fixées, mais sans remettre en question les valeurs et les façons de faire. Il a souvent des effets souvent limités et ponctuels ;
- ***l'apprentissage en double boucle*** : ce type d'apprentissage vise un changement durable, en profondeur. Il nécessite la remise en question des normes et valeurs directrices, dans un contexte où il existe une incompatibilité ou un conflit entre les valeurs actuelles et celles nécessitées par le changement. Ce type d'apprentissage caractérise l'organisation apprenante ;
- ***l'apprentissage au second degré*** se caractérise par le fait que l'organisation se penche sur elle-même pour diagnostiquer ses propres obstacles à l'apprentissage, tels que le conformisme, la peur, la sacralisation de la hiérarchie, la rétention d'informations, les rumeurs...)<sup>13</sup>.

---

13. Nous ne pouvons que renvoyer également au Cahier du LIPSOR, Série Recherche n° 6 qui fait un point essentiel sur l'apprentissage organisationnel. Septembre 2004.

Les entretiens recèlent une piste dans un modèle de trajectoire d'apprentissage du métier de dirigeant assez représentatif ; remarquons tout de suite l'impertinence qu'il y a à associer apprentissage et dirigeant. Toutefois la modestie, l'humilité, et la nécessité de changer le regard porté par les dirigeants sur eux-mêmes, nous y autorise.

Notons aussi en préalable que cette trajectoire est tout sauf linéaire, plutôt itérative à chaque fois que nécessaire. Et quand est-ce nécessaire ?

Quand il y a « des gaps à combler », comme disent les boursiers, pour désigner chaque progression trop hâtive, et surtout chaque rupture entre la clôture de la veille et l'ouverture du lendemain, qui crée un vide.

Laissons la métaphore, mais elle indique bien le risque d'un apprentissage mal construit.

Au départ le chef d'entreprise est un technicien, c'est-à-dire quelqu'un qui maîtrise complètement un savoir-faire.

Il a choisi son métier :

- par goût - un goût très affirmé - « obsessionnel » a confirmé l'un des dirigeants ;
- avec le sens du travail bien fait - beaucoup se reconnaissent dans le profil psychologique du perfectionniste ;
- une volonté de maîtriser son métier – le volontarisme du dirigeant.

Son projet professionnel sera celui d'un technicien sur le chemin de l'expertise, qui a à cœur de redresser toutes situations insatisfaisantes dans son périmètre professionnel, c'est-à-dire dans la bonne réalisation d'un nombre limité de sujets.

La question qui se pose à lui est « Comment vais-je m'y prendre pour faire mieux mon métier technique ? » La progressivité des formations techniques rend visible les niveaux d'offre/demande et son opérationnalité est attestée par la diminution des non-qualités.

Cette étape est réussie et continue pour tous les dirigeants rencontrés, sinon ils n'auraient pas progressé, nous ont-ils affirmé.

Nous formulons l'hypothèse que :

- les expertises métiers acquises par la discussion à plusieurs ;
- l'examen partagé des conséquences de telle ou telle approche technique ;

- les essais erreurs pour modifier les procès...

... préfigurent les modèles d'apprentissage individuel et collectif, dont nous verrons la nécessité plus tard, dès lors qu'ils ont dépassé le type questions /réponses (behaviourisme).

La question est alors, combien de ces perfectionnements techniques se font par :

- fertilisations croisées ;

- retour d'expériences ;

- partages des avantages /inconvénients de telles ou telles pratiques.

Ces modalités sont probablement à mettre au crédit de certains des réseaux, dont il est question ci-dessus, mais sont-elles formalisées ?

Sans prise de recul sur le mode d'apprentissage induit par de telles méthodes, celui-ci n'est pas inscrit dans les gènes du dirigeant. Il aura des difficultés à en retrouver le code dans les apprentissages plus complexes qui le concerneront lui-même dans d'autres domaines et surtout dans un processus de transmission auprès de ses collaborateurs.

Une seconde étape du processus de développement du chef d'entreprise, touche la santé financière de l'entreprise. Les remèdes aux dysfonctionnements y sont moins personnels et plutôt dans l'entreprise, ils deviennent plus multidimensionnels, touchant les coûts divers et variés, les charges, les prix de marché... La gestion s'impose, en prônant de mieux maîtriser une allocation qui reste opérationnelle de ressources matérielles.

La question est alors « Comment vais-je m'y prendre pour faire mieux mon activité ? »

La demande de formation s'établit sur des outils, des modes opératoires qui concernent plus les chiffres que la matière, mais des proximités entre les deux sont admises.

L'expert-comptable devient l'interlocuteur privilégié. Toutefois redresser des situations insatisfaisantes dans les domaines de la gestion, se révèle souvent plus difficile que dans les techniques métiers.

Déjà à ce stade les mécanismes de défense apparaissent dans la recherche des responsabilités :

- les charges sociales et fiscales le sont plus (responsables) que l'amortissement d'un matériel inutile ;

- la gestion des stocks l'est moins que les salaires ;
- le non-règlement des factures l'est plus que la lenteur d'envoi ou les erreurs de libellé...

Ces mécanismes de défense consistent souvent, à reporter les dysfonctionnements sur l'organisation collective, que le dirigeant va chercher à résoudre seul, sans chercher à faire évoluer l'organisation collective du travail.

Il nous semblerait utile que ces mécanismes de défense soient identifiés et discutés. Pourquoi ? Pour inverser la question à savoir « que peuvent apporter mes salariés à la résolution de ces problèmes ? ».

Et aussi parce qu'ils vont se trouver amplifier de manière exponentielle dans les deux apprentissages qui suivent.

Ce sont précisément ces mécanismes de défense que les dirigeants interrogés ont repérés assez vite et fuient comme autant de blocages. Est-ce parce que les gènes de l'interactivité - comme moyen de faire progresser le métier technique - avaient été bien identifiés et intégrés durablement comme code d'apprentissage sain et sûr – qu'ils sont mobilisés à bon escient, sur les problèmes de gestion ? Cette première recension ne permet pas d'aller plus loin.

La troisième étape consiste à se mettre en posture de stratège vis-à-vis du dehors et du dedans.

Si la gestion initialisait des questions sur « comment apprend-on à résoudre durablement, et collectivement des dysfonctionnements de gestion », la démarche stratégique va entraîner un changement de nature, encore plus radical.

L'expertise métier n'y devient qu'un point de vue parmi d'autres, et ces autres-là (clients, concurrents, fournisseurs, inspecteurs du travail...) ne sont pas aidants au contraire. L'évolution devient totalement déterminée par un pur état d'esprit d'apprentissage, d'un raisonnement « d'investigation ». Il faut de l'humilité pour reconnaître que l'on ne sait pas. Ce qui demande un vrai travail sur soi, en particulier sur la gestion du temps, calvaire ou émancipation, mais aussi par la construction d'un projet.

Les valeurs fondatrices du développement de ses compétences telles que :

- réaliser des objectifs en rapport avec les moyens ;
- maximiser ses gains et minimiser ses pertes ;
- rendre service au client...

... sont directement attaquées par d'autres plus finalisées du type :

- pourquoi lancer cette action ?
- vaut-elle la peine d'être entreprise ?
- quelles sont les alternatives ?

La boucle « problèmes /solutions », est ici peu efficace, il y faudrait mobiliser des savoirs tacites, implicites, ce qui prend plus de temps et d'entraînement, faute de l'un et de l'autre ces questions stratégiques sont niées comme relevant de la grande entreprise. Même si les approches de la RBV (Ressources Based view ou Value) permettent de produire une stratégie efficace à partir des ressources spécifiques internes.

La quatrième étape marque la prise de rôle dans le management, qui fait du dirigeant un homme relationnel. Dans sa relation à lui-même, (avoir un projet) et savoir que ce projet ne réussira qu'en passant par ses collaborateurs. Le management relationnel est en fait, le prolongement opérationnel du projet stratégique.

C'est dans cette synergie entre le projet stratégique et la dynamique d'une équipe bien managée que le développement va induire :

- des problèmes nouveaux à résoudre ensemble ;
- des enjeux de compétitivité à affronter ensemble ;
- des changements innovants à conduire ensemble.

Il s'agit de trouver des éléments de formation et d'information pour réagir aux demandes des salariés, mais le dirigeant se dit à lui-même : « Que pourrais-je proposer de valorisant à mes collaborateurs ».

Soit :

- la participation des salariés au capital ?
- mieux impliquer durablement les clients ?
- incarner fortement une identité ?
- partager nos savoirs ?

- leur rendre régulièrement de vrais comptes ?
- faire vivre au quotidien le global et le local, la micro et la macroéconomie ?
- tout miser sur tout un chacun d'entre nous ?

L'important est de se rapporter au management intermédiaire qui vit au quotidien le décalage (mais aussi l'intégration) entre la vision du dirigeant et les situations d'urgence ou de difficultés.

## ***10. Management des savoirs en action, transmission, innovation organisationnelle et développement***

La capacité du chef d'entreprise à transmettre son expérience, ses réflexions, ainsi qu'à écouter ses collaborateurs, démultiplie l'état d'esprit de l'apprentissage permanent et partagé, initié dès la formation technique, confirmé sur la gestion et sur l'étape stratégique et conforté par le management.

Ces apprentissages sont réalisés par le travail en interaction avec la formation instituée intégrée à un accompagnement. Il n'existe guère de terme pour désigner cette posture spécifique, mentor peut être.

L'intelligence collective est à ce stade déjà en place, la formation aura pour fonction de la stimuler, opérationnaliser, orienter.

- il s'agira plutôt de formateur – accompagnateur ;
- les thèmes de formation devront être très ciblés ;
- la diversité des mises en œuvre des acquis est primordiale.

Nous avons essayé de détourner quelque peu le modèle d'Argyris et Schön qui pensent en terme d'organisation apprenante sur elle-même, en rappelant le processus de construction des savoirs du chef d'entreprise pour lui-même, ne sont aboutis qu'à la condition qu'ils soient partagés, co-construits par sa communauté de travail, en réponse aux questions spécifiques auxquelles elle se trouve confrontée.

Il est toutefois assez clair que les apprentissages techniques et de gestion renvoient bien aux apprentissages en simple boucle, ceux relatifs à la stratégie aux apprentissages en double boucle.

La posture de réflexivité renvoie à l'apprentissage de l'apprentissage, avec cette originalité du dirigeant qu'il se l'applique à lui-même autant qu'il le fait vivre dans son entreprise

Les savoirs fondés sur la mobilisation d'une connaissance renvoyant à un champ déjà constitué, ont moins d'intérêt que les savoirs expérimentaux. Ceux-ci ont à l'origine un caractère de savoir-faire constitués, non pas seul par le chef d'entreprise, mais par des types de raisonnement partagés, des façons de raisonner, d'analyser une situation ; de résoudre des problèmes.

Ces apprentissages doivent être initiés dans les domaines techniques et de gestion, car leur construction locale est plus facile. Les savoirs importés de type stratégique ou managérial se modèlent ensuite dans une entreprise donnée, grâce aux processus de co-apprentissage générés antérieurement qui vont alors les incuber, maturer, approprier.

Cette manière de voir rend compte à la fois d'une difficulté et d'une opportunité :

- une difficulté d'intégration dans les PME (où n'existe pas ce processus de co-apprentissage partagée à l'initiative du chef d'entreprise) des savoirs stratégiques et managériaux ;

- une opportunité, car à la base des nouveaux savoirs créés dans ces entreprises, se trouve une innovation organisationnelle qui surgit à la conjonction de trois facteurs que le chef d'entreprise a initié dans son propre parcours d'apprentissage :

- de vrais besoins de comprendre pour agir,
- des opportunités techniques et sociales à portée de mains,
- des acteurs et dispositifs prêts à se les approprier.

Pour le dire autrement le parcours de développement du chef d'entreprise l'amène à prendre du recul sur son propre processus de maturation, pour lui-même devenir transmetteur de savoirs et accompagnateur de l'évolution autonome de son équipe.

## **Bibliographie**

ARGYRIS (C.) et SCHÖN (D.A.). *L'apprentissage organisationnel*, Éditions De Boeck, 2002.

BANDURA (A.). *L'auto-efficacité Psychologie scientifique et développement personnel*, Éditions De Boeck-Wesmael, 2002.

BANDURA (A.). *L'apprentissage social*, Éditions Mardaga (Bruxelles), 206 pages, 1980.

BARNES (J. A.). « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », *Human Relations*, n° 7, 1954

Cahier du LIPSOR, Série Recherche n° 6, septembre 2004.

LUNDVALL (B.A.) (dir.) (1992). *National System of innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter Publishers.

LUNDVALL (B.A.) et JOHNSON (B.) (1994), "The Learning Economy", *Journal of Industry Studies*, Vol. 1, n° 2.

Rapport OCDE – (Organisation de Coopération et de Développement Économiques), *L'économie fondée sur le savoir* publié par l'OCDE à Paris 1996.

SUTTER (E.) et MICHEL (J.). *Valeur et compétitivité de l'information documentaire : l'analyse de la valeur en documentation* - Association française des documentalistes et des bibliothécaires spécialisés, 136 p. 1988.

