

Leonardo da Vinci

Série: Bonnes pratiques 7

Développer les compétences et les qualifications des salariés des PME



A great deal of additional information on the European Union is available on the Internet. It can be accessed through the Europa server (<http://europa.eu.int>).

Cataloguing data can be found at the end of this publication.

Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2003

ISBN: 92-894-4625-0

© European Commission, 2003

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

Printed in Belgium

PRINTED ON WHITE CHLORINE-FREE PAPER



Nos connaissances et nos compétences professionnelles doivent être régulièrement mises à jour si nous voulons répondre aux nouvelles exigences de l'économie et du marché du travail. Aujourd'hui, plus que jamais, l'éducation et la formation tout au long de la vie sont donc essentielles pour tous. Le programme Leonardo da Vinci, qui constitue depuis 1995 le principal instrument communautaire dans le domaine de la formation professionnelle, apporte des réponses concrètes à ces nouveaux besoins.

Les résultats des projets soutenus dans le cadre de ce programme méritent d'être plus largement diffusés dans le monde de la formation professionnelle et auprès des partenaires sociaux et des responsables politiques. Ils doivent ensuite être adaptés à d'autres groupes-cibles, développés, utilisés dans d'autres environnements professionnels, et intégrés dans les systèmes nationaux.

C'est dans cette optique que la direction générale de l'éducation et de la culture, qui gère le programme Leonardo da Vinci, a élaboré la série de brochures "Leonardo da Vinci – Bonnes pratiques" afin d'informer le public des résultats du programme. Ces brochures sont conçues pour faire connaître au plus grand nombre de personnes possible des exemples de bonnes pratiques issues du programme. Les exemples présentés ici ont été sélectionnés pour leur impact et leur originalité. J'ai le plaisir de présenter cette brochure de la DG Éducation et culture qui, je l'espère, saura vous intéresser.

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke at the end.

Viviane Reding
Membre de la Commission européenne
chargée de l'éducation et de la culture

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LES QUALIFICATIONS DES SALARIÉS DES PME

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent environ 99 % de l'ensemble des entreprises enregistrées dans l'Union européenne. Elles contribuent de façon significative à l'économie de l'UE (60 % des entreprises à valeur ajoutée) et emploient une part considérable (67 %) de la main-d'œuvre de l'Union. Depuis les années 70, la prospérité et la compétitivité des PME reposent sur l'utilisation de technologies modernes et de méthodes de production efficaces. Récemment, un autre facteur a acquis un rôle important: le développement des compétences et des qualifications des salariés du secteur.

Il n'est plus possible de considérer la productivité des PME et le développement professionnel des salariés comme deux questions distinctes. La mondialisation et l'ouverture des marchés ont fait de ces deux éléments les termes interdépendants d'une même formule. Améliorer la formation professionnelle des salariés est donc vital pour la croissance des 19 millions de PME que compte l'Union européenne.

C'est dans ce contexte que le programme Leonardo da Vinci a fourni aux PME européennes un catalogue de pratiques en matière de gestion des ressources humaines appliquées dans un large éventail de pays. La première phase de Leonardo, le programme de formation professionnelle de l'UE, a duré de 1995 à 1999. Le programme, qui vise à encourager des projets de formation professionnelle innovants et transnationaux dans les États membres, est entré en 2000 dans sa seconde phase qui se poursuivra jusqu'en 2006. À cet égard, il importe de souligner la continuité de la stratégie de l'Union européenne en matière de formation professionnelle et de mettre en évidence les différents projets qui ont renforcé cette stratégie. C'est pourquoi nous avons choisi d'ajouter à la fin de la brochure une liste de projets actuellement en cours.

Cette brochure présente un certain nombre de bonnes pratiques et d'expériences sélectionnées en fonction de la qualité et de l'impact des projets. Elle montre également quels sont les principaux thèmes en matière de formation professionnelle qui concernent les petites et moyennes entreprises.

Les projets Leonardo da Vinci axés sur les PME ont contribué à la réalisation de trois objectifs spécifiques. Premièrement, ils ont transmis aux salariés les compétences fondamentales requises par le marché. Deuxièmement, ils ont donné aux dirigeants de PME les moyens d'évaluer les besoins de leur entreprise et de trouver des solutions pour les satisfaire. Enfin, ils ont permis aux PME d'améliorer leurs résultats sur un marché qui se mondialise, rendant la concurrence de plus en plus acharnée.

For further information on the Leonardo da Vinci programme, you may also write to the following address:

Commission européenne
DG Éducation et culture
Unité "Formation professionnelle"
B-1049 Bruxelles

Websites:
http://www.europa.eu.int/comm/education/leonardo_en.html

http://www.europa.eu.int/com/entreprise/index_en.htm

Theme: ICT

TRICTSME – Formation aux TIC sur l'internet pour les PME du secteur manufacturier



TRICTSME est un projet pilote de deux ans qui a donné naissance à un système de formation et d'assistance intelligent sur l'internet destiné aux dirigeants de PME du secteur manufacturier et visant à les familiariser avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), en particulier l'internet, l'échange électronique de données et le commerce électronique.

Le commerce électronique, un défi pour les PME

Le commerce électronique offre des possibilités considérables tout en constituant un défi pour les entreprises, grandes et petites. Il a une incidence significative sur la façon dont l'entreprise est dirigée et gérée. Il faut cependant, pour y recourir, une bonne connaissance des TIC parmi les salariés. Le manque de connaissances et de compétences dans le domaine des TIC freinera considérablement le développement économique d'une entreprise.

Les grandes entreprises sont en général mieux armées pour relever ce défi. Elles peuvent faire appel à des compétences internes plus importantes et donc tirer un profit significatif des TIC. Par contraste, le secteur des PME a tendance à manquer de ressources internes et doit souvent recourir à une assistance extérieure. Les PME sont les plus lentes à se tourner vers le commerce électronique et, lorsqu'elles sont les principaux fournisseurs d'autres entreprises, ce retard dans l'adoption du commerce électronique peut entraver le développement de tout un réseau d'entreprises. Certains résultats montrent que seules 15 % des PME du secteur manufacturier utilisent le commerce électronique, et que 80 % d'entre elles réalisent moins de 5 % de leurs transactions commerciales par le biais du commerce électronique.

La mise en œuvre, un problème commercial

TRICTSME a cherché à apporter une réponse à ces questions. Lancé le 1er décembre 1998, le projet visait à cerner la nature des problèmes et des besoins en formation communs des PME lors de l'adoption des TIC, à identifier les sources de connais-

sances et de compétences professionnelles nécessaires pour surmonter ces obstacles, et à concevoir des modules de formation efficaces.

Un des éléments clés du projet était l'idée selon laquelle le défi que représente le commerce électronique est davantage un problème commercial que technique. Ainsi, les modules de formation les plus adaptés aux besoins des dirigeants de PME ne portent pas sur la technologie, mais sur la façon de réviser les processus commerciaux afin d'élaborer la stratégie de mise en œuvre la plus appropriée. Le développement du système de formation sur l'internet

TRICTS a pris fin le 5 décembre 2001, et a abouti à la mise au point de WITS, un système intelligent de formation et de conseil sur l'internet à l'intention des PME. WITS est conçu pour aider les dirigeants de PME à comprendre les technologies de l'information et de la communication émergentes et pour décrire dans leurs grandes lignes les questions de stratégie et de gestion liées à la mise en œuvre de ces technologies.

Système interactif, WITS fonctionne à la fois sur l'internet et sur CD-ROM. Il aide les dirigeants à effectuer leur analyse économique et à élaborer leur propre stratégie et leur plan de mise en œuvre en matière de commerce électronique, en utilisant des communications interactives qui s'appuient sur la base de connaissances du système lui-même.

WITS permet aux utilisateurs de bénéficier d'une formation aux TIC à n'importe quel moment et à n'importe quel endroit, de comprendre comment de telles technologies opèrent pour les PME, et d'explorer les avantages offerts par ces technologies. Il leur permet également d'évaluer les résultats de leur entreprise au moyen de simples questionnaires, de réaliser des analyses de scénarios hypothétiques avec les conseils interactifs de WITS, et d'élaborer des stratégies de mise en œuvre dans l'entreprise.



CONTACT

Catherine Harding

University of Luton

Putteridge Bury

Hitchin Road

Luton LU2 8LE

United Kingdom

Tél. (44-1582) 74 39 80

E-mail: catherine.harding@luton.ac.uk

Internet (sur le projet TRICTS): www.trictsme.f9.co.uk/trictsme

Internet (sur WITS): www.trictsme.f9.co.uk/wits



Citoyenneté d'entreprise

CORCITESME – Enquête sur la citoyenneté d'entreprise dans les PME



CORCITESME a étudié l'absence d'activités de citoyenneté d'entreprise dans les PME en Europe et en a recherché les raisons. Le projet a conduit à une nouvelle et meilleure compréhension des besoins des PME en matière de politiques susceptibles d'être saluées comme socialement responsables.

Les PME et la citoyenneté d'entreprise

Une bonne citoyenneté d'entreprise est considérée comme une caractéristique éminemment souhaitable dans l'entreprise et l'industrie. Les entreprises qui choisissent d'investir des efforts supplémentaires dans la promotion de la responsabilité sociale et la participation active à leur environnement social, politique et écologique ont une image positive à la fois auprès des citoyens et des gouvernements.

Pourtant, bien peu de PME semblent s'engager dans de tels programmes de citoyenneté d'entreprise. Alors que les grandes entreprises ont en général un étayage social extrêmement complexe (cultures d'entreprise distinctives, structures symboliques, rituels reconnaissables, etc.), les PME semblent généralement posséder une culture moins visible, souvent fortement centrée sur la personnalité du chef d'entreprise.

Le besoin d'être encouragé

Corcitesme a débuté le 1er décembre 1998 avec pour but d'étudier le phénomène de la citoyenneté d'entreprise et de voir s'il existerait des moyens d'encourager la pratique de la responsabilité sociale dans les PME. Les recherches ont été menées au moyen d'enquêtes, d'entretiens et d'ateliers dans un large éventail d'entreprises de six pays, à savoir l'Italie, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et le Danemark.

Examiner les meilleures pratiques

Une enquête a été menée auprès des dirigeants de quelque 124 PME européennes, combinée à une série d'entretiens

avec des professionnels clés de grandes entreprises se targuant de pratiquer une bonne citoyenneté d'entreprise. Les réponses ont permis aux partenaires du projet d'élaborer des hypothèses de base en ce qui concerne l'orientation des PME par rapport à la citoyenneté d'entreprise, ainsi qu'une analyse des principaux facteurs déterminants.

Le projet a recherché la meilleure pratique parmi les entreprises pratiquant la citoyenneté d'entreprise et a dressé une liste de quelque 119 sociétés susceptibles d'obtenir un label dans ce domaine. Les contacts ont été poursuivis avec ces sociétés, produisant à la fin des travaux une documentation tout à fait satisfaisante concernant environ 50 grandes entreprises européennes.

Un intérêt stratégique pour l'activité principale de l'entreprise

Les partenaires de Corcitesme ont tenu le 27 juin 2001 à Copenhague un séminaire de clôture au cours duquel le rapport final de l'étude a été présenté et discuté en présence d'un public qui comportait de nombreux spécialistes des questions de citoyenneté d'entreprise.

Parmi les conclusions intéressantes présentées, on a pu noter le fait que, alors que les activités sociales des grandes entreprises ont généralement un large impact qui s'étend à d'autres pays et d'autres communautés locales, la tendance dans les PME semble être celle d'une activité essentiellement centrée sur le contexte local.

On est également parvenu à la conclusion que la citoyenneté d'entreprise est pratiquée, non seulement lorsqu'elle apporte certains avantages du point de vue du marché, mais aussi lorsqu'elle présente un intérêt stratégique pour l'activité centrale d'une société ou lorsqu'elle correspond à la conception qui est celle des principaux responsables de la société.



CONTACT

Andrea Declich

Gruppo CERFE

Via Monte Zebio, 32

I-00195 Roma

Tél. (39) 063 23 25 05

Fax (39) 063 22 12 18

E-mail: cerfe@tiscalinet.it

Internet: http://www.gruppocerfe.org/English/teorica_main.htm



"L'enseignant consultant" – Aider les PME à définir leurs besoins en formation



"L'enseignant consultant" a développé un outil simple, convivial, destiné à aider les PME en manque de temps et de ressources à évaluer leurs besoins en matière de formation des salariés. Le projet a culminé avec la production d'un guide sur CD-ROM adapté à six marchés européens différents, chacun dans la langue du pays concerné.

La formation pour les PME – Luxe ou nécessité?

Quel que soit le secteur industriel – construction, services de sécurité, bois et meubles, nettoyage industriel, transport, techniques de chauffage, hôtellerie et restauration ou environnement –, le point commun des entreprises concernées est la taille très réduite de la plupart d'entre elles. Il s'agit d'entreprises qui vivent avec de faibles marges et qui ne connaissent pas de périodes creuses.

Pour la plupart des PME, la formation reste vue comme un luxe. Le temps des salariés est précieux. Où trouver le temps pour quelque chose qui n'est pas absolument nécessaire dans l'immédiat? Pourtant, cette attitude peut être une fausse économie, dans la mesure où la formation des salariés est susceptible d'apporter de nombreux avantages tangibles. L'efficacité peut s'accroître avec une meilleure utilisation des équipements et systèmes; l'évolution technologique est plus facile à manier avec des salariés dont les qualifications ont été mises à jour; et la main-d'œuvre devient plus flexible au fur et à mesure que ses compétences augmentent. Mais comment, pour ces entreprises, savoir quelle formation correspond le mieux à leurs besoins?

Adapter le conseil en formation aux différents marchés de l'UE

Le projet "L'enseignant consultant" a conduit les ressources du secteur éducatif à s'intéresser au problème. Quelles méthodes et structures seraient nécessaires pour que les acteurs de la formation professionnelle fournissent des services de formation aux PME en tant que consultants?

Lancé en décembre 1999, le projet a conjugué les idées de six partenaires, tous des acteurs extrêmement compétents dans le domaine de la formation professionnelle.

Le point de départ a été un manuel de formation d'un ancien projet Adapt. Ce manuel avait été élaboré à partir d'une enquête portant sur 65 PME en Pologne, au Portugal, en Italie, en Grèce et en Allemagne. Les entreprises étaient des organismes de formation professionnelle et des fournisseurs de produits ou de services.

Dans le cadre du projet Leonardo plus récent, les entreprises ont été invitées à s'exprimer de façon détaillée sur la pertinence des contenus des manuels existants par rapport à leurs besoins en formation. Leurs réponses ont ensuite été utilisées pour adapter les contenus aux marchés cibles en mettant en œuvre un tronc commun de conseils, auxquels s'ajoutent des informations spécifiques aux pays pour les différents marchés et cadres législatifs des pays concernés.

La simplicité, clé du succès

À la clôture du projet en mai 2001, "L'enseignant consultant" avait développé un outil efficace, dans six langues différentes, destiné à aider les PME à définir les besoins en formation de leurs salariés. La grande simplicité du produit, un CD-ROM convivial offrant des solutions simples et pertinentes, est la clé de son succès.

Le projet s'est conclu sur des cérémonies de présentation qui ont rencontré un vif intérêt auprès des gouvernements, dans le monde universitaire et la presse européenne. En Pologne, le vice-ministre de l'éducation et de la formation a demandé à assister à la cérémonie organisée à Slupsk. À Palerme, en Sicile, un universitaire de haut rang a déclaré qu'il n'avait jamais vu un produit "plus européen dans sa vision et sa faculté d'adaptation à des besoins différents à travers l'UE". En Grèce, la cérémonie a bénéficié d'une large couverture par la presse et la radio nationale et, en Lituanie, l'outil a été décrit comme "exactement ce qu'il nous fallait".



CONTACT

Jorgen Riis Pedersen

AMU-Center

Carl Jacobsens Vej, 25

DK-2500 Valby

Tél. (45) 36 19 19 72

Fax (45) 36 19 19 78

E-mail: jrp@amukbh.dk

Internet: www.amuinternational.dk



Recrutement

MATCH – Faciliter le recrutement pour les petites entreprises



L'un des plus grands défis pour les entrepreneurs et les dirigeants de petites entreprises souhaitant développer leur activité est d'attirer et de sélectionner de nouveaux salariés réellement capables d'aider l'entreprise à s'agrandir. Dans une petite équipe, le recrutement d'un nouveau salarié qui ne s'intègre pas peut avoir un effet désastreux. Pour les personnes dont le temps est déjà précieux, le travail supplémentaire nécessaire pour trouver la bonne recrue peut en outre constituer un obstacle de taille.

Alors que les grandes entreprises possèdent des politiques de recrutement fiables et standardisées et du personnel spécialisé dans les ressources humaines chargé de s'occuper des nouveaux venus, la plupart des PME doivent partir de zéro pour élaborer un processus de sélection. Rebutés par la tâche, de nombreux chefs d'entreprises choisissent de simplifier les choses en limitant la taille de leur société. Mais aujourd'hui, un nouvel outil permettant de simplifier le recrutement est à leur disposition.

Faire correspondre les aptitudes des candidats aux besoins des entreprises
Le projet MATCH a cherché à définir un ensemble de méthodes de recrutement simples destiné à venir en aide aux petites entreprises. Trois partenaires du projet ont œuvré à l'élaboration d'une démarche simple et standardisée de recrutement efficace pour les PME.

Ils ont commencé par concevoir un ensemble de profils d'exigences pour des entreprises spécifiques, ainsi qu'une série de questions à poser aux candidats lors des entretiens et susceptibles de révéler à la fois leurs aptitudes pour le travail et leurs centres d'intérêt et comportements, de façon à voir s'ils correspondraient aux exigences des entreprises. Deux questionnaires ont été conçus: l'un pour les PME, permettant de décrire le lieu de travail de l'entreprise et ses exigences, l'autre destiné à établir le profil de chaque candidat. Les réponses fournies par les candidats ont été comparées aux besoins des entreprises à l'aide d'un programme informatique utilisant Excel, de Microsoft. Les résultats de la comparaison peuvent être affichés à l'écran

en utilisant un système d'échelles permettant de montrer dans quelle mesure les réponses des différents candidats correspondent aux exigences des entreprises.

Après avoir testé le questionnaire sur plusieurs milliers de jeunes et avoir mené de nombreux entretiens avec les chefs d'entreprise effectuant le recrutement, les partenaires du projet ont été en mesure de préciser ou de simplifier les questions posées. Alors que les premiers questionnaires utilisaient le papier et le crayon, une version de démonstration a ensuite été développée sur CD-ROM.

L'adéquation porte aussi sur les valeurs humaines

Les résultats du projet MATCH ont généralement été bien accueillis par les chefs d'entreprise qui ont essayé le produit: "Les chefs d'entreprise ont apprécié le produit parce que, pour la première fois, un outil de recrutement tient compte des valeurs humaines dans le processus de comparaison des profils, et pas seulement des éléments objectifs", déclare le responsable du projet, Leo Hödl. "Lorsqu'un chef d'entreprise recherche une nouvelle recrue pour son entreprise, ce qu'il veut vraiment savoir, c'est si elle arrivera à s'intégrer à l'équipe. Ceci compte davantage que des détails relatifs aux qualifications, aptitudes, etc."

Les participants, et cela mérite d'être souligné, ont conclu que si le processus de comparaison des profils assisté par ordinateur est une aide précieuse dans la prise de décision, l'entretien lui-même est encore plus fructueux lorsqu'il est réalisé de façon individuelle. Les résultats ont été jugés plus cohérents lorsqu'une seule personne, formée au procédé, avait réalisé les entretiens avec les candidats.



CONTACT

Mr Leo HÖDL

WKW (Berufsinformation der Wirtschaftskammer Wien)

Stubenring, 8-10

A-1010 Wien

Tél. (43-1) 470 33 07 10

Fax (43-1) 470 33 07 21

E-mail: hoedl@biwi.at

Internet: www.wkw.at; www.wko.at



Europrise – Un modèle européen de création d'entreprise par des jeunes



Europrise a été lancé par l'administration de la région de Nordland, dans le nord de la Norvège, dans le but d'accroître les compétences entrepreneuriales des jeunes au chômage, en particulier ceux des contrées les plus reculées d'Europe. Le projet a aidé un grand nombre de jeunes à travers l'Europe en les motivant et en leur offrant les compétences dont ils avaient besoin pour créer des possibilités professionnelles et commerciales pour eux-mêmes dans leurs localités.

Le départ des jeunes des régions reculées

Avec le déclin des industries traditionnelles, nombreux sont les jeunes qui entrent aujourd'hui sur un marché du travail en pleine évolution, mal outillés pour trouver une place dans le monde du travail. Le chômage des jeunes peut conduire à une grave dépopulation, en particulier dans les régions les plus reculées d'Europe, où les jeunes doivent partir de chez eux pour pouvoir bénéficier d'un enseignement plus poussé.

Une fois qu'ils ont obtenu leur qualification, leur formation ou leur expérience professionnelle, il peut être difficile de les faire revenir dans leurs localités, celles-ci n'offrant pas aux jeunes de possibilités de travailler ou de progresser.

Stimuler le développement de microentreprises

Les principaux objectifs d'Europrise étaient de trouver des moyens de lutter contre le chômage – en particulier dans ces localités les plus reculées – et de stimuler le développement de microentreprises susceptibles d'utiliser des ressources locales. Le projet a été financé au moyen de fonds issus du programme Leonardo da Vinci et des conseils régionaux, et a mis au point un programme d'enseignement et de formation pour les jeunes chefs d'entreprise.

Le projet visait les jeunes chômeurs de 18 à 30 ans. Il prévoyait:

- de mettre sur pied un modèle d'enseignement et de formation à la création d'entreprise destiné aux jeunes;
- d'élaborer un programme pour ce modèle;
- de produire un manuel de bonnes pratiques en matière de formation à la création d'entreprise;
- de diffuser les résultats.

Le modèle de l'unité familiale

La méthodologie du projet s'est construite autour de l'idée de l'unité familiale, avec un promoteur ou unité de coordination (la mère), une entreprise "ainée" (le père qui apporte son soutien) et une "jeune" entreprise (l'enfant qui grandit). Des unités familiales ont été mises en place dans chacun des pays partenaires: l'Allemagne, l'Irlande, la Norvège, l'Écosse et la Suède.

Une famille élargie – grands-mères, grands-pères, oncles, tantes et autres parents – entouraient l'unité familiale de base. Ces rôles étaient assumés par les autorités locales et

régionales, les entreprises locales et divers autres acteurs intéressés par le programme.

Après recrutement, les jeunes ont passé environ six mois dans leur entreprise aînée respective, où ils ont étudié les différents aspects de l'entreprise tout en développant leurs propres conceptions commerciales. Puis ils ont dû élaborer leur projet d'entreprise et lancer leur propre société.

En tout, quelque 16 entreprises ont été créées à travers un large éventail de secteurs économiques. On peut citer:

- la production et la commercialisation d'une pompe à vide pour l'industrie pétrolière en Suède;
- un atelier de conception graphique en Écosse;
- une formation informatique au Portugal;
- la vente d'activités de voyages d'aventure à Munich;
- une agence de voyages spécialisée dans les manifestations musicales, dans le nord de la Norvège.

Un modèle européen de création d'entreprise

Le projet Europrise a reçu le prix "Global Best Award" IPN/CBC du meilleur projet d'éducation et de formation tout au long de la vie" de l'année 1998. Un projet démultiplicateur, Europrise Multiply, a suivi, afin de diffuser un modèle européen commun d'enseignement et de formation ainsi qu'un manuel des meilleures pratiques à travers l'Europe.

Sur les 54 étudiants ayant commencé le projet, tous avaient un travail ou suivaient une formation lorsque le projet s'est terminé. Quelque 36 jeunes pleins de talent ont acquis des compétences entrepreneuriales qui leur seront très utiles dans leur future vie professionnelle. En outre, le cadre d'un modèle de crédit pour les jeunes chefs d'entreprise a été développé afin de promouvoir la cause de la création d'entreprise parmi les jeunes.



CONTACT

Mr Paul Bakke

Nordland County Administration

Unginfo Nordland,

Box 1115

N-8001 Bodø

Tél. (47-75) 54 43 50

Fax (47-75) 54 43 51

E-mail: post@unginfo.no

Internet: <http://www.nordland.unginfo.no/>

Tutorat

Criare – Offrir une formation à la création d'entreprise pour le succès de nouvelles entreprises



Criare trouve des moyens de dispenser des formations et des conseils de suivi à des créateurs d'entreprise potentiels en Europe. Le projet a permis de créer plusieurs nouvelles entreprises et a favorisé une meilleure compréhension de la nécessité de soutenir les entreprises nouvellement créées au cours de la phase critique de lancement.

Les débuts d'une nouvelle entreprise peuvent être durs

Le lancement d'une entreprise peut être difficile. Même avec un bon concept extrêmement porteur sur le marché, on peut trouver insurmontables les obstacles qui s'opposent à la transformation de ce concept en une entreprise florissante. Il ne suffit pas de connaître votre produit, vous devez aussi vous familiariser avec les aspects juridiques, administratifs et financiers nécessaires pour gérer une entreprise avec succès.

En Europe, le processus se trouve souvent encore compliqué par le seul nombre des obstacles administratifs qu'un créateur d'entreprise potentiel doit surmonter. Même avec un soutien financier suffisant, vous pouvez tout de même avoir à affronter des formalités administratives apparemment interminables dans plusieurs ministères différents. De nombreux projets sont tombés à l'eau du seul fait de la complexité excessive du processus de création d'une entreprise.

Élaborer une méthodologie de formation à l'entreprise

Criare a été lancé avec cinq partenaires le 5 avril 1999 pour tenter de traiter ces problèmes. La première tâche a été d'étudier les pratiques de création d'entreprise dans chacun des pays partenaires. Certains organismes avaient besoin de davantage d'aide que d'autres — la création d'entreprise représentait un plus grand défi en Lituanie et en Roumanie, par exemple, du fait de l'absence de tradition en matière d'entreprise privée dans ces pays.

Dans la deuxième partie du projet, les partenaires ont sélectionné les trois domaines qu'ils considéraient comme les plus importants pour la formation. Le personnel chargé de la formation dans chaque pays a ensuite bénéficié de conseils dans chacun des domaines sélectionnés:

- problèmes d'enregistrement et de constitution d'une entité juridique;
- marketing (aide dans le choix du bon produit et du bon placement du produit sur le marché);
- gestion générale, finances, relations avec les acteurs économiques, les fournisseurs, etc.

La formation a commencé dans chaque pays par une introduction de trois jours pour quelque 39 participants sélectionnés, dans les organismes de formation. Ces sessions ont été suivies de trois à quatre mois de discussions dans les organismes de formation, à la fois en groupes et sous la forme de consultations individuelles, de façon à permettre aux participants de développer leurs idées. Enfin, les participants ont bénéficié de l'aide des partenaires du projet lorsqu'ils ont entamé les démarches auprès des banques pour obtenir les fonds destinés au lancement de leur entreprise.

Une reconnaissance nouvelle de la nécessité d'un soutien

Lorsque le projet s'est terminé le 5 avril 2001, certains objectifs clés avaient été réalisés et, tout aussi important, Criare avait contribué à améliorer la compréhension, dans les grands organismes privés et gouvernementaux, des difficultés rencontrées par les créateurs d'entreprise.

Le programme de formation de créateurs d'entreprise potentiels Criare a permis à ces jeunes espoirs de solliciter le soutien financier des banques avec une preuve de leurs aptitudes et de leur volonté de parvenir à des résultats. À la lumière de l'expérience acquise, une grande banque portugaise, BNU-Empresas, a complètement réorganisé sa stratégie de soutien au lancement de nouvelles entreprises.

Le projet a peut-être aussi eu une influence sur la politique gouvernementale. Au Portugal par exemple, les sept ou huit ministères qui s'occupaient auparavant de l'enregistrement des entreprises se sont organisés de façon à créer un centre unique pour la création d'entreprises. Le lancement des futures entreprises s'en trouvera grandement facilité.

Criare – entreprises créées avec succès

Portugal:

- une nouvelle librairie;
- une agence d'enseignement complémentaire pour les enfants;
- une entreprise commercialisant des équipements hospitaliers;
- une coopérative produisant et vendant des plantes à usage médical;
- une entreprise intervenant dans la livraison de biens recyclés;
- une agence de livraison à domicile de plats cuisinés et autres services.

Roumanie:

- une nouvelle entreprise de pompes funèbres.

Lituanie:

- une agence de location de vêtements haut de gamme.

Espagne:

- une galerie d'art virtuelle, une entreprise de nettoyage;
- un cabinet de conseil juridique;
- un spécialiste de la décoration et de la restauration;
- une librairie virtuelle;
- un cabinet-conseil en vitraux.



CONTACT

Maria José Janardo

Gabinete de Estudos e Projectos

R. Sociedade Farmacêutica, 3

P-1169-074 Lisboa

Tél. (351) 213 11 24 00

Fax (351) 213 11 24 24

E-mail: estudos@cecoa.pt

Internet: www.cecoa.pt

Formation au commerce électronique pour l'approvisionnement/la distribution



Les technologies du commerce électronique sont susceptibles d'offrir aux petites et moyennes entreprises à la fois un éventail plus large de possibilités commerciales et des coûts réduits – de nouvelles possibilités commerciales liées à un choix plus vaste sur un marché mondial émergent, avec des canaux de distribution simplifiés réduisant les coûts de production et de livraison.

Cependant, ces nouvelles technologies comportent leurs propres défis. Les nouvelles fonctions commerciales restructurent la chaîne de valeur, remplaçant les rôles commerciaux traditionnels par des services innovants à valeur ajoutée tels que le courtage, la recherche et l'orientation. Ce sont là des concepts nouveaux pour le personnel de nombreuses petites entreprises traditionnelles, et une formation professionnelle est souvent requise pour que le potentiel du commerce électronique puisse être pleinement exploité.

Une aide à la formation au commerce électronique

Les partenaires du projet impliqués dans "le commerce électronique pour l'approvisionnement/la distribution" ont voulu développer pour les salariés des PME une aide à la formation leur permettant de maîtriser les nouvelles évolutions dans le domaine du commerce électronique et d'appliquer rapidement les exemples de meilleures pratiques. Le personnel avait besoin d'être formé non seulement à la communication en ligne mais aussi à de nouveaux procédés internes, comme les technologies intégrées de la communication et les systèmes d'information clients.

Les partenaires ont donc élaboré un programme de formation fondé sur les modules suivants:

- l'internet, le vecteur de marketing de demain;
- les nouvelles stratégies commerciales en matière d'approvisionnement et de distribution;
- des relations individuelles personnalisées avec les clients et les fournisseurs;
- l'intégration dans le processus commercial interne et externe;
- conversion d'exemples de meilleures pratiques en paramètres opérationnels concrets.

La phase initiale du projet au cours de l'année 1999 s'est axée sur l'élaboration du concept et du programme à couvrir par les modules. Au cours des dernières étapes, en 2000 et 2001, les supports pédagogiques ont été développés, les programmes de cours des cinq modules ont été testés, et le concept a été développé en un modèle de travail.

Résultats

Au cours de la phase finale du projet, les partenaires ont réalisé la mise en page permettant la production d'une version sur CD-ROM des supports pédagogiques, et ce en deux langues, l'anglais et l'allemand. L'analyse des résultats du test des modules a indiqué que le contenu du cours était bien adapté à la formation à la fois du personnel technique et du personnel d'encadrement des entreprises.

Le programme du cours ayant été élaboré selon une structure modulaire, la formation pourra être affinée au rythme de l'évolution des technologies du commerce électronique.



CONTACT

Mr Juergen Bewilogua

VSBI (Verband Sächsischer Bildungsinstitute)

Saarländer Straße 20

D-04 04179 Leipzig

Tél. (49-172) 936 36 22

E-mail: juergenbew@gmx.de

Internet: www.vsbide



Evaluation of training needs

Élaborer un programme de formation – De l'étalonnage à la formation opérationnelle



Les PME devraient jouer un rôle de plus en plus important sur les futurs marchés de l'emploi, la mondialisation et la décentralisation augmentant les possibilités pour les petites entreprises. Toutefois, un marché mondial signifie également une concurrence nouvelle pour un grand nombre de petites entreprises qui, par le passé, ont été habituées à opérer uniquement sur des marchés locaux.

Pour assurer la continuité de leur succès, les PME ont besoin d'outils simples et efficaces pour évaluer leur situation sur le marché et leur compétitivité. Après diagnostic de leurs points forts et de leurs points faibles, elles ont besoin d'une formation professionnelle adaptée afin d'aider leurs salariés à répondre aux exigences croissantes auxquels ils doivent faire face.

Permettre l'autodiagnostic pour les PME

Le projet "Du benchmarking (étalonnage) au plan de formation opérationnel" s'est concentré sur les besoins en formation des petites entreprises. L'un des principaux objectifs était de convaincre les directeurs de PME de la nécessité d'intégrer la formation professionnelle dans la stratégie commerciale globale de l'entreprise et sa gestion des ressources humaines.

Le projet a pris pour cobaye le secteur manufacturier de la métallurgie et de la mécanique. Toutes les entreprises étudiées (17 en France, 8 en Allemagne et 11 en Italie) comptaient moins de 250 salariés.

La première étape a consisté à élaborer un profil de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise: compétences essentielles, qualifications polyvalentes, organigramme, pyramide d'âge, etc. Le profil a été comparé aux meilleures pratiques dans le secteur, ce qui a permis d'établir un diag-

nostic des compétences requises pour combler les lacunes repérées, ainsi qu'un programme de formation à mettre en œuvre.

Le principal outil était un questionnaire d'autodiagnostic permettant aux PME participantes d'évaluer leurs pratiques en matière de ressources humaines par comparaison avec celles d'autres entreprises du même secteur. Une échelle de référence en cinq points, fondée sur les informations recueillies auprès des PME du secteur dans les trois régions participant au projet, constituait l'autre point fort. Grâce à cet instrument, les participants ont pu mettre au point le plan d'action le plus approprié à leur structure.

Une série d'outils d'évaluation innovants

La fin du projet en décembre 2000 a vu le succès du développement d'une série d'outils innovants destinés à aider les PME à autoévaluer leurs points forts et leurs points faibles, et à les confronter à des indicateurs de référence des meilleures pratiques en matière de développement des ressources humaines. Les résultats incluaient également des outils opérationnels permettant aux entreprises de détecter les compétences dont elles ont besoin et de concevoir un plan de formation ciblé sur ces besoins.

Le modèle pouvant être adapté aux exigences de travail extrêmement pointues des PME, les petites entreprises peuvent l'utiliser pour mettre en œuvre la formation professionnelle comme un outil stratégique au sein de leur structure.



CONTACT

Perrine Catinaud

Aide aux projets européens

Ceforalp

66, avenue Jean-Mermoz

BP 8048

F-69351 Lyon Cedex 08

Tél. (direct) (33) 478 77 06 04

Fax (33) 478 77 04 78

E-mail: europe@ceforalp.com

Internet: www.ceforalp.com/fr/international/benchmarking/index.html



Masters européen en multimédia – Développer les compétences pour l'économie de la connaissance



Les technologies du multimédia peuvent transformer de nombreuses pratiques commerciales courantes – communications, ventes, formation, marketing, et même le processus de travail. Toutefois, les petites et moyennes entreprises estiment souvent que la pénurie de compétences sur le lieu de travail est un obstacle à l'utilisation de ces outils.

La production audiovisuelle, la musique, la gestion de l'information, la conception de plates-formes et les compétences en communications – il faut des personnes expertes dans tous ces domaines pour que l'économie de la connaissance se développe. Alors que les grandes entreprises peuvent s'offrir les compétences dont elles ont besoin, les PME jugent les coûts prohibitifs et ne peuvent donc utiliser le multimédia autant qu'elles le souhaiteraient.

Un programme valable dans toute l'Europe

Le projet "Masters européen en multimédia" a été lancé pour pallier ce déficit de compétences. Le but était de créer un programme de formation multimédia, valable dans toute l'Europe, qui intégrerait dans le cursus les dernières technologies de la communication et de l'enseignement en ligne.

La création d'un tel programme international a nécessité une étroite collaboration entre les différents instituts universitaires et commerciaux participant au projet à travers l'UE. Des spécialistes de l'enseignement, des arts, des technologies et de la finance sont intervenus à différents stades de l'élaboration de la formation.

Les partenaires du projet ont conçu un programme de formation modulaire, élaboré une méthodologie pour la mise en place de formations au multimédia et produit un système de formation convenant à l'enseignement à distance.

Chacun des partenaires a ensuite adapté le tronc commun à son propre environnement commercial et éducatif national.

Trois formations distinctes ont été élaborées: le Master européen en médias numériques et communication interactive, le Master européen en e-commerce et e-business, et le Master en gestion de projets multimédias (Mediastart). Chaque cursus comporte neuf modules. Les étudiants doivent effectuer au moins 400 heures de travail pour compléter la formation, suivies d'une expérience professionnelle de huit semaines dans une entreprise appropriée.

Un programme d'études aujourd'hui bien implanté

"Les Masters européens en multimédia sont aujourd'hui un programme d'études bien implanté dans huit universités et instituts de formation à travers l'Europe", déclare le professeur Jean-Dominique Seroen, responsable du programme. "Les nouveaux supports pédagogiques en ligne actuellement en cours d'élaboration couvrent notamment les domaines de la gestion financière, de la création de sites internet, de la stratégie du commerce électronique et du marketing sur l'internet."

La formation combine cours magistraux, travaux pratiques et enseignement à distance via l'internet. Son contenu (technologie du multimédia, conception graphique, recherche d'informations sur l'internet, gestion de projet, etc.) est accessible sur le site internet du programme des Masters, dont l'accès est limité aux étudiants inscrits.

La formation complète prend un ou deux ans, à temps partiel, selon le niveau de départ de l'étudiant. Les participants doivent également présenter un projet personnel final avant d'obtenir leur diplôme.



CONTACT

Professeur J-D Seroen

ISC Saint-Louis
Rue de la Poste 111
B-1030 Bruxelles
Tél. (32-2) 219 27 03
E-mail: stlouis.seroen@skypro.be
Internet: www.isfsc.be/leo/



Contrôle de qualité

Aider les PME à se préparer à la certification environnementale



La pression sur les entreprises commerciales pour s'assurer qu'elles restent "propres" sur le plan environnemental n'a cessé de croître ces dernières années, les citoyens aussi bien que les États ayant réclamé une meilleure protection pour leur environnement. Les entreprises modernes se doivent d'être efficaces et compétitives sur les marchés mondiaux, mais dans le même temps être de "bonnes citoyennes" en matière de protection de l'environnement.

Les entreprises de toutes tailles sont encouragées à chercher à obtenir la certification environnementale, et la norme ISO 14000 en particulier, afin de montrer qu'elles intègrent le principe de la protection de l'environnement dans leurs décisions.

Toutefois, se conformer à la norme ISO 14000 n'est pas chose facile. Si les grandes entreprises peuvent se permettre de consacrer des équipes entières à cette tâche, ce n'est pas le cas des PME dont les ressources sont naturellement limitées. En outre, le personnel clé peut n'avoir absolument aucune notion de protection de l'environnement et avoir besoin d'une formation aux principes essentiels dans ce domaine.

Formation aux normes environnementales

C'est précisément à ce manque de ressources des PME que les partenaires du projet "autocertification environnementale" ont voulu s'attaquer. Lancé dans le cadre du programme Leonardo da Vinci en 1996, le projet visait à produire un ensemble de supports permettant au personnel clé des PME de découvrir la norme environnementale ISO 14000, de se former aux techniques requises pour répondre à cette norme, et de préparer l'entreprise à demander la certification.

Les partenaires du projet ont commencé par mettre au point tout un matériel pédagogique que les salariés pouvaient étudier pour se familiariser avec la norme. Puis ils se sont penchés sur les moyens d'intégrer le contenu de cette documentation d'autoapprentissage dans le processus de travail quotidien, de façon à faciliter l'apprentissage et à poursuivre la formation.

Les salariés désignés utilisent tout d'abord les documents pour comprendre eux-mêmes les exigences du processus de certification environnementale, puis ils utilisent ces mêmes supports pour former d'autres salariés de l'entreprise. La documentation comprend non seulement toute une série de diapositives et d'instructions pour la formation, mais aussi les feuilles de travail permettant au personnel des PME d'évaluer les résultats de leur entreprise en termes d'environnement et de voir quelles sont les améliorations nécessaires.

Le contenu est divisé en trois thèmes:

- les questions juridiques et environnementales;
- les questions de gestion;
- les flux de substances et d'énergie.

Un système testé et approuvé

À la clôture du projet en 2000, les partenaires avaient produit un outil de formation et d'évaluation pour la certification environnementale disponible sur papier, sur CD-ROM et sur l'internet. L'outil existe en anglais, allemand, norvégien et slovaque, et fournit aux PME tous les supports d'apprentissage, de formation et d'évaluation dont une entreprise a besoin pour se préparer elle-même et préparer ses salariés à la certification ISO 14000.

L'outil a déjà été utilisé avec succès par des PME du secteur de l'agroalimentaire et de l'approvisionnement énergétique. Le responsable du projet, Roland Kuras, de Power Solution, souligne son caractère pratique. "Nous avons maintenant un ensemble de supports bien au point que nous pouvons utiliser en coopération avec les entreprises qui recherchent la certification environnementale. Et ces supports ne sont pas seulement théoriques, ils ont été testés et approuvés sur le marché".



CONTACT

Roland Kuras
Power Solution
Mariahilferstrasse, 205
A-1150 Wien
Tél. (43-1) 895 79 32
Fax (43-1) 895 79 32 17
E-mail: r.kuras@power-solution.at
Internet: www.power-solution.at



Autres projets 2000–2002 axés sur les PME

Pays	Année	Numéro	Titre	Courrier – Site internet
A	2000	124014	Tourismusqualität 2002 – Perfectionnement et spécialisation de travailleurs qualifiés dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration	Mtatzreiter@bfi-sbg.or.at
B	2001	110363	MIGMAG ICT – Innovation et amélioration de la qualité en matière de formation professionnelle théorique et pratique au soudage MIG/MAG par les TIC	Robert.vennekens@soete043.rug.ac.be www.bil-ibs.be
BG	2000	132022	Promotion de la recherche internationale et formation à la gestion des changements	Mdbc@chamber.rousse.bg
CY	2002	133202	ORGANICMED – Formation des agriculteurs méditerranéens à l'agriculture biologique	
CZ	2000	134075	TELM – Formation pour le marché européen du travail	paulw@risc.upol.cz
D	2000	112279	Aide au commerce électronique dans le cadre d'une approche conjointe – utilisation des ressources humaines de l'entreprise pour un transfert de compétences entre PME	GFuchs@gfq-wiesbaden.com
DK	2000	111029	Genesis – Renforcement des capacités pour la gestion d'entreprise	bch@aua.auc.dk
E	2001	115565	SME-TIC – Nouvelles applications pour l'innovation et l'emploi	Lourdes.gonzalez@ader.es www.ader.es
EE	2002	135004	Qalspell – Assurance qualité dans le domaine des langues à usage spécifique	
EL	2000	114186	Entrepreneur – Développer les compétences de dirigeant et de gestionnaire des propriétaires et directeurs de PME	Epimevia@hol.gr
F	2000	117077	Accroître la compétitivité des PME par la formation à la qualité et le suivi personnalisé en ligne	Vgremont@ifcil.com
FIN	2001	126609	Pro Europass – Apprentis par-delà les frontières	Sari.turunen-zwinger@edu.hel.fi www.edu.hel.fi
HU	2002	136012	Platpro – Développer un matériel de formation professionnelle à la protection des végétaux pour les PME agricoles	
I	2000	120156	Smodise – Développement de méthodes didactiques simplifiées pour l'enseignement de l'anglais aux cadres et dirigeants de petites et moyennes entreprises	Sanavia.andrea@alpifin.it
IRL	2000	119217	STAMP Formation professionnelle de perfectionnement destinée aux responsables de la gestion des facteurs humains dans la maintenance des avions	Nmcdonld@tcd.ie
ISL	2002	130122	Protocol 2 – Programme et supports pour la formation des auditeurs spécialisés dans les langues et la communication dans les PME européennes – Étape 2	
L	2002	122003	DIPS – Méthode d'enseignement à distance visant à améliorer la prise en compte des droits de propriété intellectuelle dans les stratégies de gestion des entreprises	
LV	2002	138009	Training in RT – Une nouvelle approche de la formation pour la qualité dans le tourisme rural européen	
N	2000	131095	ANTRA – Mise en place d'un outil internet dynamique destiné à aider les PME à autoévaluer leurs compétences en TIC (solutions de commerce électronique) et leurs besoins en formation	Oyvind.laderud@agderforskning.no
NL	2001	123135	Aide au stage – Développement d'une documentation d'aide au stage à l'étranger dans des PME	n.j.a.ruepert@rocu.nl www.rocu.nl
P	2001	125207	Formation des PME au commerce électronique – Formation des PME au développement de la connaissance en matière de commerce électronique	cnm@ismai.pt www.ismai.pt
PL	2001	140430	ETNA – Système européen d'évaluation des besoins en formation des petites et moyennes entreprises	mistia@mistia.org.pl www.mistia.org.pl
RO	2000	141124	ISSD 2000 – Améliorer les compétences pour développer les PME	cdimm@mail.alphanet.ro
S	2000	127025	TRAM – Gestion commerciale – Formation professionnelle internationale commerciale	hasse.karlsson@swedishtrade.se
SI	2002	143017	INNOVA SME SUPPORT – Approche innovante des services soutenant le développement de la culture d'entreprise et des PME	
SK	2000	142217	IMA – Formation de contremaîtres dans l'industrie	transfer@transfer.sk
UK	2000	129118	"FBT XXI" Formation des entreprises familiales pour le XXI ^e siècle	pbishop@londonchamber.co.uk

Des informations détaillées sur les projets sont disponibles à l'adresse internet suivante: http://europa.eu.int/comm/Education/leonardo/compacc_fr.html

W...



Éducation et culture

FR

NC-47-02-729-FR-C

Commission européenne

Développer les compétences et les qualifications des salariés des PME

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2003 – 14pp. – 21 x 29,7 cm

