

Chapitre 7

Politiques destinées à renforcer les compétences entrepreneuriales

Ce chapitre se penche sur les différences qui existent sur le plan des niveaux de compétences entrepreneuriales et des difficultés en la matière entre les groupes défavorisés et sous-représentés. Il examine en outre des actions politiques susceptibles d'aider les entrepreneurs à développer des compétences entrepreneuriales par l'intermédiaire de l'enseignement officiel, de la formation autonome et du conseil, de l'accompagnement individualisé et du mentorat.

Compétences entrepreneuriales

Pour lancer une entreprise et la diriger efficacement, les entrepreneurs doivent déployer une série de compétences, parmi lesquelles figurent les mêmes compétences professionnelles que celles requises de la part des salariés ainsi que des compétences additionnelles qui reflètent les exigences supplémentaires propres à la gestion d'une entreprise. Si certaines de ces compétences peuvent ne pas être indispensables à la réussite d'une affaire, un entrepreneur qui les possède verra probablement son entreprise gagner en qualité, tout en multipliant ses chances de s'étendre et de subsister à long terme. Il est dès lors important de recenser les compétences exploitées par les entrepreneurs et d'examiner comment elles pourraient être renforcées par des mesures politiques.

Il est judicieux de partir des compétences professionnelles généralement requises de la part de tous les travailleurs. Elles combinent des compétences génériques, qui regroupent les compétences utilisées dans l'environnement professionnel qui sont transférables à différents postes et secteurs et diverses aptitudes de vie, comme la communication, le travail d'équipe et les compétences en termes de planification et d'organisation, ainsi que des compétences propres à certains postes ou fonctions professionnelles, comme l'informatique, la plomberie ou l'interprétation.

Les compétences génériques sont classifiées par le Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PIAAC) de l'OCDE, selon les trois catégories suivantes (voir l'encadré 7.1 pour de plus amples informations sur le PIAAC):

- la littératie: la capacité de comprendre, d'évaluer et d'utiliser un texte écrit pour développer des connaissances afin de participer à la société et d'atteindre des objectifs personnels. Les compétences en littératie sont essentielles pour accéder à des informations et à des services afin de prendre des décisions éclairées, en particulier dans un environnement professionnel;
- la numératie: la capacité d'accéder à des informations et idées mathématiques ainsi que de les utiliser, interpréter et communiquer, afin de pouvoir recevoir et gérer les exigences mathématiques d'une série de situations, y compris l'environnement de travail (p. ex.: gérer des horaires, des budgets et les ressources d'un projet, travailler avec des tableurs, prendre et enregistrer des mesures, suivre les dépenses et prévoir les coûts);
- la résolution de problèmes: on peut entendre par «problème» une situation dans laquelle l'objectif ne peut pas être atteint de manière immédiate et habituelle en raison d'une difficulté ou d'un obstacle. La capacité de résoudre les problèmes est l'un des aspects les plus complexes et les plus sophistiqués de la cognition humaine. Elle implique de comprendre la situation en jeu et ensuite d'identifier les bonnes décisions et actions à prendre pour parvenir peut-être à une solution. Ce processus implique habituellement d'utiliser une série d'outils et de ressources informatives, qui facilitent normalement la résolution du problème. Cependant, ces outils et ressources peuvent accentuer le problème lorsqu'une personne ne dispose à leur sujet que de connaissances et d'une expérience limitées. Dans l'environnement professionnel, les problèmes et leur résolution impliquent souvent l'interaction avec autrui.

Les compétences génériques deviennent de plus en plus importantes sur le lieu de travail, car l'emploi connaît une transition depuis les postes impliquant des tâches routinières et manuelles vers des postes qui nécessitent une réflexion plus poussée (résolution de problèmes) et une communication complexe (interaction avec autrui pour acquérir ou expliquer des informations, ou persuader d'autres personnes de leurs implications en vue d'une action à prendre) (OCDE, 2012; Statistique Canada-OCDE, 2005). Plus particulièrement, l'évolution technologique, y compris l'omniprésence des technologies de l'information et de la communication (TIC), et la transition depuis des activités économiques vers des activités fondées sur la connaissance, entraînent une demande croissante pour des compétences cognitives de niveau supérieur, impliquant la compréhension, l'interprétation, l'analyse et la communication d'informations complexes.

Encadré 7.1. **Le Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes**

Le Programme de l'OCDE pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PIAAC) vise à collecter et à analyser des données sur le niveau des compétences et leur répartition au sein de la population adulte des pays de l'OCDE, ainsi qu'à comprendre l'utilisation des compétences dans différents contextes. Ce programme fait suite à deux précédentes enquêtes internationales portant sur les compétences des adultes, l'enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (1994-1998) et l'enquête sur la littératie et les compétences des adultes (2003-2006). Le PIAAC élargit le spectre de mesure des compétences des adultes par rapport à ces précédentes enquêtes, en accordant une plus grande attention aux compétences pertinentes à l'ère numérique, particulièrement en termes de littératie et de résolution de problèmes.

Le PIAAC rendra compte non seulement du niveau actuel des compétences et de leur répartition, mais également de l'évolution des profils de littératie et de numératie au fil du temps. Pour la première fois, le PIAAC proposera une mesure de la capacité à résoudre les problèmes qui est directement liée aux environnements à forte intensité de TIC qui caractérisent les métiers fortement axés sur le traitement d'informations. Qui plus est, le PIAAC recueille beaucoup plus d'informations sur l'utilisation des compétences sur le lieu de travail que les enquêtes précédentes. Cette évolution facilitera les recherches sur l'efficacité de la mise en correspondance des travailleurs et des emplois et sur la mesure dans laquelle les compétences des individus sont exploitées dans le cadre de leur travail.

Les premiers résultats du PIAAC devraient être publiés en 2013. Pour de plus amples informations, voir le site: <http://www.oecd.org/fr/sites/piaac-fr/>

Outre les compétences génériques, les entrepreneurs doivent posséder certaines compétences propres à leur travail, liées au développement, à la production et à la fourniture des produits et services spécifiques proposés par leur entreprise. Les compétences propres au travail permettent souvent de distinguer un secteur ou un lieu de travail d'un autre. Par exemple, un entrepreneur qui dirige un salon de coiffure devra avoir des compétences spécifiques en matière de coupe et de coiffure, y compris la connaissance et l'utilisation des produits capillaires et des instruments de coupe et de coiffure.

Par ailleurs, le fait d'être chef d'entreprise plutôt que salarié rend particulièrement souhaitables diverses compétences entrepreneuriales personnelles et de gestion, comme la planification des activités, l'auto-motivation, l'évaluation et la gestion des risques, la réflexion stratégique, la mise à profit des réseaux personnels et la motivation d'autrui (OCDE, 2010). Le tableau 7.1 expose les types de compétences requis de la part des entrepreneurs.

Tableau 7.1. **Types de compétences requis de la part des entrepreneurs**

Compétences techniques	Compétences en gestion des activités	Compétences entrepreneuriales personnelles
Communication écrite et orale	Planification et fixation d'objectifs	Maîtrise de soi/discipline
Surveillance de l'environnement	Prise de décisions	Gestion des risques
Résolution des problèmes	Gestion des ressources humaines	Innovation
Mise en œuvre et utilisation des technologies	Marketing	Persévérance
Interaction avec autrui	Finances	Aptitude à diriger
Capacité d'organisation	Comptabilité	Gestion du changement
	Relations avec la clientèle	Création de réseaux
	Contrôle de la qualité	Réflexion stratégique
	Négociations	
	Lancement d'activité	
	Gestion de la croissance	
	Conformité aux règlements	

Source: Hisrich et Peters (1992); OCDE (2010); OCDE (2013)

Entrepreneurs issus de groupes défavorisés: les mêmes mais différents

Les raisons qui poussent à promulguer des politiques pour faciliter l'acquisition de compétences entrepreneuriales par des personnes issues de groupes défavorisés et sous-représentés sont les mêmes que pour les entrepreneurs traditionnels: les aider à acquérir les compétences pour démarrer et gérer des entreprises fructueuses. Toutefois, les personnes issues de groupes défavorisés et sous-représentés rencontrent des difficultés spécifiques. Elles sont abordées dans ce chapitre.

Encadré 7.2. Principales conclusions

- Les femmes atteignent des niveaux d'instruction de plus en plus élevés et dépassent maintenant les hommes dans de nombreux pays. Elles sont donc fortement exposées au développement des compétences entrepreneuriales dans l'enseignement officiel.
- Les femmes ont moins d'expérience que les hommes en termes de propriété et de gestion d'entreprise, ce qui influence négativement leur capacité à acquérir des compétences entrepreneuriales.
- Les jeunes ont souvent une expérience professionnelle et entrepreneuriale relativement restreinte, ce qui limite leurs possibilités d'acquérir des compétences utiles pour démarrer une entreprise et la diriger.
- Il existe une grande marge de manœuvre pour soutenir l'acquisition de compétences entrepreneuriales chez les jeunes moyennant des cours appropriés à l'école, dans l'enseignement professionnel et dans l'enseignement supérieur. On constate toutefois des failles dans la couverture et la qualité de l'offre de cours d'entrepreneuriat.
- Les personnes plus âgées disposent souvent d'une grande expérience professionnelle et de réseaux qui peuvent les aider à différents niveaux à mener à bien les phases de démarrage et de gestion d'une entreprise.
- Les seniors n'ont pas nécessairement eu l'occasion d'acquérir des compétences propres à l'entrepreneuriat s'ils ont travaillé comme salarié et n'ont jamais occupé une fonction d'encadrement.
- Les compétences entrepreneuriales se dégradent avec le temps et on constate d'importantes différences entre les entrepreneurs seniors selon le temps qu'ils ont passé en dehors du marché du travail.
- Des compétences entrepreneuriales limitées expliquent en partie pourquoi de nombreuses entreprises dirigées par des personnes d'origine immigrée ou appartenant à une minorité ethnique se situent dans des secteurs à faible marge.
- Il existe d'importantes différences sur le plan du niveau des compétences entrepreneuriales entre différentes minorités ethniques et groupes immigrés.

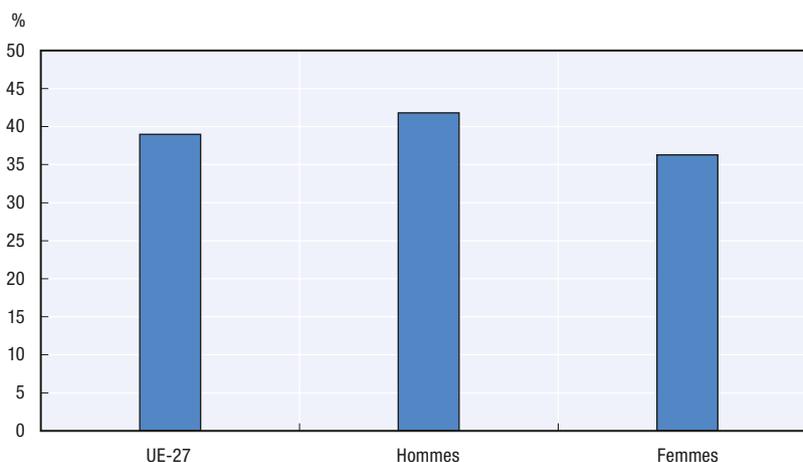
Femmes chefs d'entreprise

En moyenne, les niveaux d'instruction formelle des femmes se rapprochent de plus en plus de ceux des hommes, voire les dépassent. Cependant, les femmes rencontrent toujours des difficultés pour accéder aux mêmes expériences en termes de marché du travail et d'entrepreneuriat. En outre, les femmes continuent à avoir moins de possibilités que les hommes en matière de gestion, ce qui freine leur acquisition d'expériences et de compétences de gestion qui pourraient leur être utiles dans l'entrepreneuriat (Boden et Nucci, 2000). Ces barrières peuvent être exacerbées par des réseaux propices à l'entrepreneuriat plus limités, qui pourraient autrement permettre aux femmes de pallier certaines de leurs lacunes au niveau de leurs compétences entrepreneuriales. Ces problèmes sont exposés au graphique 7.1, qui montre que les femmes sont un peu plus nombreuses que les hommes à chercher un emploi rémunéré car elles estiment ne pas disposer de connaissances entrepreneuriales suffisantes.

Les cours d'entrepreneuriat dispensés dans l'enseignement officiel (écoles, établissements d'enseignement et de formation professionnels, universités) représentent une possibilité pour les femmes d'acquérir des compétences entrepreneuriales. En fait, cette possibilité augmente au fur et à mesure que les différences en matière de niveau d'instruction formelle entre les hommes et les femmes se résorbent, voire disparaissent ou s'inversent dans de nombreux pays, et que les femmes deviennent de plus en plus présentes à l'université et dans l'enseignement professionnel (Ganguli et al., 2011). Or, malgré leur niveau d'instruction élevé, le graphique 7.2 montre que les femmes sont moins nombreuses que les hommes à estimer que les études qu'elles ont suivies leur ont fourni des compétences entrepreneuriales.

Graphique 7.1. Préférence pour un emploi salarié faute de compétences entrepreneuriales dans l'UE, 2009

Pourquoi préféreriez-vous être salarié plutôt qu'indépendant? Proportion à avoir répondu «Manque de compétences pour être indépendant»

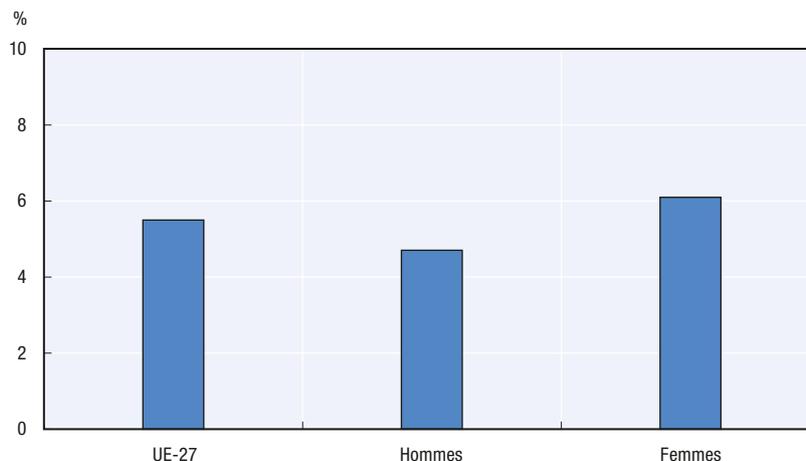


Source: Commission européenne, 2009, «Entrepreneurship in the EU and beyond — A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China», Eurobaromètre Flash 283.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933017975>

Graphique 7.2. Compétences entrepreneuriales acquises à l'école dans l'UE, 2009

Proportion de personnes qui sont tout à fait d'accord ou d'accord avec la proposition suivante:
«Mon éducation scolaire m'a donné des compétences et un savoir-faire qui me permettent de gérer une entreprise»



Source: Commission européenne, 2009, «Entrepreneurship in the EU and beyond — A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China», Eurobaromètre Flash 283.

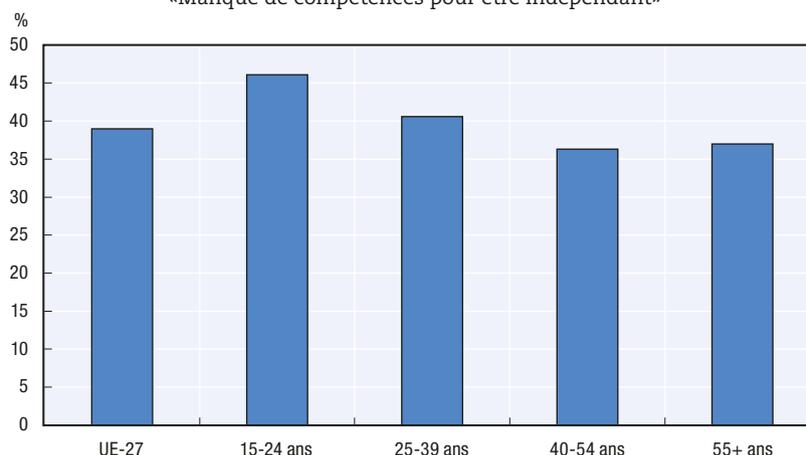
StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933017994>

Jeunes entrepreneurs

Les jeunes disposent souvent d'une expérience professionnelle limitée, tant comme salariés que comme chefs d'entreprise, et risquent fort de ne pas avoir vraiment pu acquérir une expérience technique spécifique, une expérience en gestion des affaires ou une expérience entrepreneuriale personnelle. Cela les place dans une situation désavantageuse lorsqu'ils veulent démarrer et diriger une entreprise. Qui plus est, il est moins probable que les jeunes disposent de réseaux d'affaires pertinents vers lesquels ils pourraient se tourner pour compenser leurs compétences défaillantes. Ces difficultés transparaissent dans le fait que les jeunes sont plus nombreux à déclarer préférer travailler comme salariés faute de compétences entrepreneuriales (graphique 7.3).

Graphique 7.3. Préférence pour un emploi salarié faute de compétences entrepreneuriales dans l'UE, 2009

Pourquoi préféreriez-vous être salarié plutôt qu'indépendant? Proportion à avoir répondu
«Manque de compétences pour être indépendant»



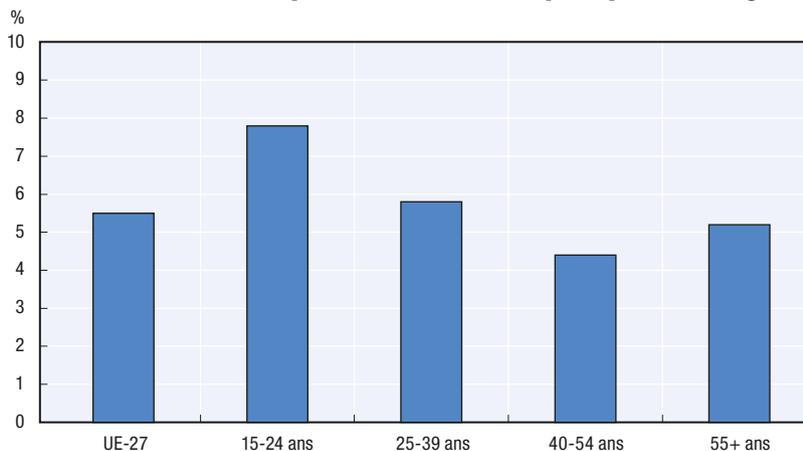
Source: Commission européenne, 2009, «Entrepreneurship in the EU and beyond — A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China», Eurobaromètre Flash 283.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933018013>

D'un autre côté, les jeunes ont souvent été exposés récemment à l'enseignement officiel. Près de la moitié des 15-24 ans indiquent que leurs études les ont aidés à acquérir des compétences entrepreneuriales, soit une proportion plus élevée que dans les autres tranches d'âge (graphique 7.4).

Graphique 7.4. **Compétences entrepreneuriales acquises à l'école dans l'UE, 2009**

Proportion de personnes qui sont tout à fait d'accord ou d'accord avec la proposition suivante : «Mon éducation scolaire m'a donné des compétences et un savoir-faire qui me permettent de gérer une entreprise»



Source: Commission européenne, 2009, «Entrepreneurship in the EU and beyond — A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China», Eurobaromètre Flash 283.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933018032>

Il importe toutefois de reconnaître que les jeunes ne constituent pas un groupe homogène. Certains, tels que ceux qui ne sont pas scolarisés, n'exercent aucun emploi et ne suivent aucune formation (NEET), font face à des obstacles multiples dans leurs efforts pour devenir chefs d'entreprise ou indépendants (Blackburn et Ram, 2006). Plus particulièrement, les jeunes qui quittent prématurément l'école rencontrent encore plus de difficultés que les autres jeunes pour acquérir des compétences entrepreneuriales, car ils ont quitté le système d'enseignement officiel et peinent à accéder au marché du travail pour acquérir des compétences par l'expérience. Le tableau 7.2 confirme que les personnes sans certificat d'études secondaires ont moins de chances d'être propriétaires d'une entreprise ou d'exercer un travail indépendant, à l'inverse des étudiants diplômés de l'enseignement supérieur.

Tableau 7.2. **Taux d'activité entrepreneuriale totale au stade précoce pour les États membres de l'UE en 2007-2011**

	Aucun diplôme ou diplôme du secondaire inférieur	Diplôme d'études secondaires	Diplôme d'études post-secondaires	Diplôme de l'enseignement supérieur
Total (18-64 ans)	4,1	5,6	6,4	8,5
18-30 ans	4,9	6,6	6,8	9,5
50-64 ans	2,3	3,5	4,3	6,4

Note: Les données couvrent tous les États membres de l'UE à l'exception de la Bulgarie, de Chypre, de l'Estonie, du Luxembourg et de Malte.

Source: Global Entrepreneurship Monitor, présentation tabulaire spéciale des enquêtes 2007-2011 sur la population adulte.

Entrepreneurs seniors

Les entrepreneurs seniors peuvent tirer parti d'une mine de connaissances, pratiques, enseignements et expériences acquis tout au long de leur vie professionnelle, ainsi que d'un vaste réseau de contacts professionnels formels et informels, qui leur donne accès à des clients, fournisseurs, investisseurs, conseillers, soutiens et autres ressources (Commission européenne-OCDE, 2012a; Weber et Schaper, 2003; Fisher, 2006; de Bruin et Firkin, 2001). Cette situation leur confère des compétences techniques considérables et une connaissance approfondie du secteur, qui peuvent les aider à faire fructifier l'entreprise dont ils sont propriétaires. Kautonen (2012) avance ainsi que les entrepreneurs âgés sont plus à même de reconnaître les possibilités d'affaires en repérant les lacunes des offres existantes et d'éviter de nombreuses erreurs que commettraient d'autres entrepreneurs inexpérimentés. Des éléments suggèrent que ces atouts rendent les personnes d'âge mûr davantage en mesure que les jeunes de démarrer et de diriger une entreprise (Singh et DeNoble, 2003; Weber et Schaper, 2004; Baucus et Human, 1994).

Cependant, même si les seniors ont pu acquérir les compétences techniques requises pour l'entrepreneuriat, ils n'ont pas nécessairement développé des compétences entrepreneuriales personnelles et de gestion des affaires (voir le tableau 7.1) s'ils ont occupé un poste de salarié et non de chef d'entreprise, sans avoir de fonction d'encadrement. Cooney (2012) fait ainsi remarquer que les personnes âgées qui n'ont pas été chefs d'entreprise manquent souvent d'expérience du marché, affichent une mentalité de «neuf à cinq» pour ce qui est des horaires de travail et connaissent peu les petites entreprises. Qui plus est, les personnes âgées n'auront pas eu les mêmes chances que de nombreux jeunes pour acquérir des compétences entrepreneuriales de base via le système éducatif (graphique 7.4).

Par ailleurs, certaines des compétences et des réseaux professionnels des seniors peuvent disparaître rapidement s'ils ont déjà quitté le marché du travail, d'où l'importance de les aider à se lancer rapidement dans l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs d'âge avancé ne constituent pas un groupe homogène à cet égard: la différence est de taille entre une personne de 55 ans toujours active, par exemple, et un individu de 70 ans à la retraite depuis plusieurs années.

Entrepreneurs issus d'une minorité ethnique et d'origine immigrée

Parmi les obstacles rencontrés par les entrepreneurs appartenant à une minorité ethnique ou d'origine immigrée pour démarrer, diriger et développer leur entreprise, bon nombre sont directement liés aux niveaux de compétences, entrepreneuriales en particulier. Des recherches menées en Irlande ont par exemple montré que les entrepreneurs issus d'une minorité ethnique rencontrent des difficultés pour constituer des réseaux d'affaires et qu'ils présentent de faibles niveaux de compétences de gestion (Cooney et Flynn, 2008). Ces lacunes expliquent pourquoi de nombreuses entreprises gérées par des personnes appartenant à une minorité ethnique ou d'origine immigrée se situent dans des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre et à faible salaire ou à faible marge (Ram et Jones, 2008).

On constate toutefois des différences notables au niveau des compétences entrepreneuriales entre les populations ethniques et immigrées en fonction de leur appartenance ethnique, de leur situation géographique et de leur génération, ce qui complique la tâche des décideurs politiques (Ram *et al.*, 2013). Les différents groupes ethniques présentent des degrés différents de maîtrise des langues dominantes en dehors de leurs communautés, et les nouveaux immigrants disposent souvent de compétences pertinentes moindres par rapport aux deuxième et troisième générations (Beckers et Blumberg, 2011). Ces différences peuvent influencer la réussite des entreprises dirigées par des personnes appartenant à une minorité ethnique (Bates, 1985).

Actions politiques destinées à améliorer les compétences entrepreneuriales

Encadré 7.3. Principaux messages politiques — Actions politiques destinées à améliorer les compétences entrepreneuriales

- Soutenir les compétences entrepreneuriales est important non seulement pour relever le taux de création d'entreprise mais également pour améliorer la qualité des entreprises créées par les groupes défavorisés et sous-représentés.
- L'éducation à l'entrepreneuriat dans les écoles, les établissements d'enseignement et de formation professionnels et les universités contribue à façonner des compétences entrepreneuriales chez les jeunes, mais il faudrait augmenter les proportions d'étudiants recevant cet enseignement, particulièrement chez les plus jeunes, et introduire des méthodes d'apprentissage davantage expérientielles.
- La formation à l'entrepreneuriat en dehors de l'enseignement officiel peut être focalisée sur des groupes spécifiques d'entrepreneurs motivés et s'articuler davantage autour du développement de compétences pratiques. Cela constitue l'un des moyens essentiels pour atteindre les personnes âgées et les jeunes défavorisés qui ne participent pas au système éducatif. Des cours en ligne pourraient facilement être développés.
- L'entraide par les pairs, l'accompagnement individualisé et le mentorat constituent des approches efficaces pour renforcer les compétences entrepreneuriales. Cette démarche est encore plus concluante lorsque les pairs sont issus des mêmes communautés que les entrepreneurs à soutenir. Des mesures politiques doivent toutefois venir renforcer l'envergure et les capacités du réseau de conseillers, de formateurs et de mentors.

Les politiques qui aident les entrepreneurs et les entrepreneurs potentiels à acquérir des compétences entrepreneuriales relèvent généralement de l'une des trois catégories suivantes: l'éducation à l'entrepreneuriat au sein du système éducatif officiel; la formation autonome à l'entrepreneuriat; et les conseils, l'accompagnement individualisé et le mentorat proposés dans le cadre de services au développement des entreprises.

Enseignement officiel

Ce sont les jeunes qui bénéficient d'une éducation à l'entrepreneuriat dans les écoles, les établissements d'enseignement et de formation professionnels et les universités. L'éducation à l'entrepreneuriat peut les aider à surmonter l'obstacle de leur expérience plus limitée vis-à-vis du marché du travail et des entreprises, et au fil du temps, accroîtra les compétences entrepreneuriales de la population dans son ensemble. En Europe, l'éducation à l'entrepreneuriat est perçue comme faisant partie intégrante des politiques destinées à soutenir les petites et moyennes entreprises, et est encouragée par les gouvernements nationaux et par l'Union européenne, par l'intermédiaire notamment du «Small Business Act» pour l'Europe, de l'Agenda d'Oslo pour l'éducation à l'entrepreneuriat en Europe et du projet d'éducation et de formation professionnelles de la procédure Best (Commission européenne, 2009; Commission européenne, 2012b). Toutefois, il est prouvé que seule une poignée de jeunes lancent leur entreprise par rapport à ceux qui en ont exprimé le souhait (Commission européenne-OCDE, 2012b).

L'approche habituelle de l'éducation à l'entrepreneuriat implique une combinaison de cours d'entrepreneuriat spécialisés, des modules entrepreneuriaux plus restreints intégrés dans d'autres cours et des projets pratiques qui fournissent aux jeunes des expériences d'entrepreneuriat (Pittaway et Cope, 2007). Plus récemment, certains formateurs à l'entrepreneuriat ont cherché à étendre l'expérience d'apprentissage de l'étudiant en introduisant des devoirs expérientiels (comme l'organisation d'événements caritatifs ou la réalisation de travaux de terrain), tandis que d'autres privilégient l'internet et la technologie, généralement pour intensifier l'apprentissage de l'étudiant par des activités de simulation des affaires.

L'utilisation de l'internet dans les activités d'apprentissage formelles adopte généralement l'une des deux approches suivantes: l'apprentissage en ligne ou l'apprentissage hybride. L'apprentissage en ligne implique le recours aux technologies de l'information et de la communication (comme l'internet) pour fournir des activités d'enseignement et d'apprentissage aux étudiants (Statistique Canada-OCDE, 2005). Cette méthode d'apprentissage présente plusieurs avantages: les étudiants peuvent réaliser les exercices n'importe quand et n'importe où; les interactions et les activités sont concises; la collaboration de groupe s'en voit habituellement facilitée; et il s'agit souvent d'une méthode d'enseignement et de formation relativement peu coûteuse. Si les étudiants se disent généralement satisfaits de l'apprentissage en ligne (voir Paechter et Maier, 2010), son efficacité a été remise en cause. Une méta-analyse de recherches empiriques menées aux États-Unis indique que l'apprentissage en ligne uniquement est aussi efficace que les modes précédents d'apprentissage à distance (impliquant des technologies plus anciennes comme les cours par correspondance, la télévision éducative et la vidéoconférence), qui peuvent à leur tour être aussi efficaces que l'enseignement en présentiel, mais pas meilleurs (Means et al., 2010). L'un des exemples les plus connus d'apprentissage en ligne est Coursera, une organisation en ligne qui s'associe à des universités et autres organismes de formation pour proposer des cours en ligne gratuits (voir l'encadré 7.4 pour de plus amples informations).

Cependant, la tendance constatée ces dernières années consiste à privilégier les modèles d'apprentissage alliant enseignement en ligne et méthodes en présentiel. L'«apprentissage hybride», comme on l'appelle, combine des activités d'apprentissage locales et en ligne, telles que des rencontres en tête à tête, des téléconférences, des communications électroniques et des réunions virtuelles (Fischer, 2010). L'expérience montre que l'apprentissage hybride serait meilleur que l'apprentissage en ligne uniquement et également plus efficace encore que l'enseignement en présentiel (Means et al., 2010), preuve de l'utilité de combiner les forces de l'apprentissage en ligne (comme l'accès facilité aux informations) et les interactions en personne avec les instructeurs et les autres étudiants (Paechter et Maier, 2010).

Encadré 7.4. Coursera

Coursera est un organisme éducatif en ligne qui s'associe à des universités et organismes de formation du monde entier dans le but de proposer des cours en ligne gratuits. Ces cours couvrent un vaste éventail de disciplines, parmi lesquelles les lettres, la médecine, la biologie, les sciences sociales, les mathématiques, les sciences commerciales et l'informatique.

Les cours sont donnés au moyen d'exposés vidéo et de lectures en ligne. Les étudiants parcourent les supports d'apprentissage à leur propre rythme et se soumettent à des exercices interactifs. Les activités d'apprentissage observent une pédagogie qui permet des essais multiples pour apprendre et démontrer les connaissances nouvellement acquises et qui utilise des méthodes interactives s'assurant de la participation active de l'étudiant. Grâce à cette approche, l'étudiant a également plus de chances de retenir ce qu'il a appris à long terme. Des évaluations sont fournies régulièrement à l'étudiant pour lui permettre de suivre ses progrès et de comprendre à quel moment un objectif d'apprentissage est jugé atteint.

L'un des éléments inédits de Coursera est que l'évaluation est faite par les pairs. En d'autres termes, les étudiants s'évaluent les uns les autres et se renvoient des commentaires, ce qui leur ouvre de nouvelles perspectives d'apprentissage. Les étudiants sont évalués par plusieurs pairs et une note globale leur est attribuée en faisant une moyenne. Ce procédé supprime l'une des contraintes de l'enseignement en ligne, à savoir le temps nécessaire aux tuteurs pour noter de grands nombres de devoirs, sachant que les résultats et commentaires émis par d'autres étudiants concordent souvent avec ceux que rendraient des tuteurs traditionnels.

Voir le site www.coursera.org/ pour de plus amples informations.

Les pédagogies hissées au rang de bonnes pratiques internationales estompent de plus en plus la frontière entre la salle de classe et l'économie locale, en faisant appel à des entrepreneurs comme professeurs invités, en organisant des stages dans de petites entreprises et en créant des entreprises à court terme pour les étudiants.

Des pays comme le Danemark, la Norvège et la Finlande ont développé des stratégies globales et intégrées pour l'éducation à l'entrepreneuriat à tous les niveaux du système éducatif, de sorte que les étudiants apprennent à devenir des chefs d'entreprise tout au long de leur parcours scolaire. L'encadré 7.5 décrit l'approche adoptée dans le système scolaire finlandais pour initier les enfants à l'entrepreneuriat.

Encadré 7.5. **Éducation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement primaire et secondaire, Finlande**

En Finlande, l'éducation à l'entrepreneuriat fait partie des matières obligatoires dans toutes les écoles primaires (ISCED 1) et secondaires (ISCED 2 et 3, degrés inférieur et supérieur de l'enseignement secondaire général). Elle est également fortement mise en avant dans le dernier plan quinquennal de développement pour l'éducation et la recherche (2011-2016) élaboré par le ministère de l'éducation et de la culture.

L'objectif principal est de promouvoir l'entrepreneuriat à tous les niveaux de l'enseignement et d'améliorer la coopération entre l'enseignement et les entreprises. Les lignes directrices 2009 pour l'éducation à l'entrepreneuriat ont été publiées par le ministère de l'éducation et de la culture en coopération avec d'autres ministères et parties prenantes. Elles comprennent des objectifs à atteindre pour 2015, comme une attention plus grande accordée à l'entrepreneuriat et une meilleure collaboration entre les acteurs clés du développement des méthodes d'enseignement, dans le but de promouvoir l'entrepreneuriat.

Le programme de base national de l'enseignement fondamental inclut une thématique transversale nommée «citoyenneté participative et entrepreneuriat» (ISCED 1 et 2) et «citoyenneté active et entrepreneuriat» (ISCED 3). Sa mise en œuvre dépend de l'enseignant, de l'école, de l'autorité éducative locale et de l'environnement. En raison de l'autonomie des écoles, les méthodes de mise en œuvre peuvent en effet varier. Les lignes directrices font toutefois partie intégrante du programme de base et précisent que l'accent devrait surtout être placé sur les exercices pratiques et sur la création d'expériences de participation personnelle.

Une composante clé de l'éducation à l'entrepreneuriat est l'environnement d'apprentissage, qui doit faire des élèves et des étudiants des personnes actives et les sensibiliser à l'entrepreneuriat et au monde du travail. L'environnement d'apprentissage peut être développé en coopération avec divers organismes et entreprises, en observant les principes suivants:

- l'accent est placé sur l'activité de l'apprenant lui-même,
- l'apprentissage a lieu dans un contexte réel ou simulé,
- les apprenants peuvent interagir directement avec les chefs d'entreprise,
- la formation repose sur la résolution de problèmes et sur l'interaction.

Dans les écoles primaires et secondaires, les acquis d'apprentissage ont trait à l'état d'esprit (conscience de soi, confiance en soi, prise d'initiatives et de responsabilités, prise de risques, pensée critique, créativité et résolution de problèmes) ainsi qu'à la connaissance de l'entrepreneuriat, des possibilités de carrière et du monde du travail et des entreprises. Pour certains étudiants (degré supérieur de l'enseignement secondaire), les acquis d'apprentissage peuvent concerner l'exploration pratique des possibilités entrepreneuriales.

Voir le site www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm09.pdf pour de plus amples informations.

Il est prouvé que l'éducation à l'entrepreneuriat accroît l'intérêt pour l'entrepreneuriat (OIT, 2006; Lepoutre et al., 2010). Par exemple, l'expérience danoise a montré que les étudiants ayant reçu une éducation à l'entrepreneuriat étaient plus enclins à rechercher une formation plus poussée dans l'entrepreneuriat (Danish Foundation for Entrepreneurship, 2010). D'un autre côté, les étudiants ayant participé au programme mis en place par l'association néerlandaise Jong Ondernemen (dans le cadre du programme Junior Achievement) étaient plus susceptibles de se désintéresser de l'entrepreneuriat et

étaient moins confiants quant à leurs compétences entrepreneuriales (Oosterbeek *et al.*, 2010). Ce dernier point peut néanmoins être interprété de manière positive, dans le sens où l'entrepreneuriat ne convient pas à tout le monde et où l'éducation à l'entrepreneuriat aide les étudiants à s'en rendre compte.

Il est possible de renforcer le rôle de l'éducation à l'entrepreneuriat dans le façonnement d'attitudes positives vis-à-vis de l'entrepreneuriat et de compétences entrepreneuriales chez les jeunes, en palliant certaines des faiblesses habituelles qui entachent l'offre en la matière. Premièrement, les cours qui permettent d'acquérir des compétences entrepreneuriales ne sont pas légion et bon nombre d'étudiants n'ont pas l'occasion de les suivre. C'est particulièrement vrai pour les étudiants plus jeunes, sachant que l'éducation à l'entrepreneuriat est plus répandue dans les universités que dans les écoles et les établissements d'enseignement et de formation professionnels. Même dans les universités, la majorité des étudiants n'ont souvent pas suivi de cours d'entrepreneuriat, bien que les proportions varient d'un pays à l'autre et d'une institution à l'autre.

Deuxièmement, l'enseignement officiel observe fréquemment une conception restreinte des compétences entrepreneuriales qu'il cherche à fournir. Le tableau 7.1 a montré l'éventail de compétences intervenant dans l'entrepreneuriat, à savoir des compétences techniques, des compétences en gestion des affaires et des compétences entrepreneuriales personnelles. Cependant, les cours traditionnels sont généralement axés sur le développement de compétences en gestion des affaires uniquement (le plus souvent en demandant aux participants de mettre au point un plan d'affaires). Actuellement, peu de cours cherchent à développer les compétences entrepreneuriales personnelles telles que l'aptitude à diriger, l'innovation, la prise de risques et la gestion du changement, pourtant tout aussi essentielles à la réussite d'une entreprise.

Troisièmement, en dépit du développement récent de nouvelles techniques, la plupart des cours d'entrepreneuriat existants utilisent des méthodes pédagogiques traditionnelles, fondées sur l'enseignement et les exercices en classe. Les approches pédagogiques plus expérientielles, telles que les jeux de rôles, les simulations, les jeux d'entreprise et la création d'entreprises réelles, sont bien plus appréciées des étudiants et plus efficaces pour acquérir des compétences entrepreneuriales personnelles. L'éducation à l'entrepreneuriat qui ne donne pas aux étudiants la possibilité d'acquérir une expérience entrepreneuriale est loin d'exploiter pleinement son potentiel car les étudiants ne sont pas en mesure de mettre en pratique ce qu'ils apprennent avec le soutien et les conseils d'enseignants expérimentés.

En outre, il convient de reconnaître que les approches du développement des compétences entrepreneuriales qui transitent par le système éducatif officiel risquent de ne pas pouvoir répondre aux besoins des jeunes plus défavorisés, tels que ceux qui quittent prématurément l'école et ceux qui ne poursuivent pas une formation professionnelle ou universitaire. Pour répondre à leurs besoins, il faut faire intervenir d'autres types de soutien. Les entrepreneurs plus âgés sont eux aussi plus enclins à suivre un programme de formation ou à tirer parti de services d'aide au développement des entreprises que de prendre part à des cours d'entrepreneuriat dans le système éducatif officiel.

D'un autre côté, la participation croissante des femmes dans l'enseignement supérieur suggère que l'éducation à l'entrepreneuriat peut être un bon moyen de les aider à acquérir des compétences entrepreneuriales. Il convient toutefois de redoubler d'efforts pour faire en sorte que les cours d'entrepreneuriat fournissent des modèles à suivre (parmi

les professeurs et les entrepreneurs invités à titre d'orateurs) qui soient aussi bien des hommes que des femmes, afin de ne pas envoyer un mauvais signal aux étudiantes qui pourraient envisager de se lancer dans l'entrepreneuriat ou dans le travail indépendant.

Formation extrascolaire

La formation à l'entrepreneuriat en dehors de l'enseignement officiel présente divers avantages: elle peut cibler les propriétaires d'entreprise effectifs et potentiels, atteindre des personnes qui ont quitté l'enseignement officiel et se focaliser davantage sur des compétences entrepreneuriales pratiques que les cours de l'enseignement officiel, qui consistent autant à générer des mentalités entrepreneuriales qu'à conférer des compétences en la matière aux personnes ayant l'intention de se lancer ou possédant déjà une entreprise. Il est également relativement simple de concevoir et/ou de dispenser des cours de formation à l'entrepreneuriat à des communautés précises de personnes défavorisées ou sous-représentées dans la sphère entrepreneuriale.

Parmi les formes les plus courantes de formation à l'entrepreneuriat en dehors de l'enseignement officiel figurent les cours en ligne, les ateliers thématiques et les cours structurés dispensés en personne. Ils peuvent enseigner diverses compétences en gestion des affaires, telles que la comptabilité et la finance, la législation et les affaires juridiques, tout en soutenant le développement personnel. Une grande partie de ces cours sont dispensés en ligne, ce qui implique de développer des plateformes et des supports pédagogiques sur Internet. Les cours en ligne ont l'avantage de permettre aux propriétaires d'entreprise effectifs et potentiels de développer leurs compétences de manière flexible et pour un coût marginal faible, une fois les coûts fixes consentis.

Les décideurs pourraient s'inspirer de plusieurs programmes de formation à l'entrepreneuriat dispensés en Europe et ayant fait leurs preuves. C'est notamment le cas de «Going for Growth» en Irlande (voir la partie IV pour de plus amples informations), qui forme les femmes chefs d'entreprise selon une approche d'apprentissage entre pairs. Les participantes y partagent leurs expériences avec une femme entrepreneur «chef de file», qui dirige les sessions de groupe, ainsi qu'avec d'autres participantes qui rencontrent les mêmes difficultés. La qualité la plus importante des femmes «chefs de file» est qu'elles ont elles-mêmes vécu la création d'une entreprise et qu'elles savent personnellement ce qu'implique l'aventure dans laquelle se lancent les participantes. La principale forme de formation réside dans les tables rondes, lors desquelles les participantes partagent leurs expériences et se font conseiller par la «chef de file», développant de ce fait leurs compétences entrepreneuriales.

Un autre exemple est celui de l'École des femmes chefs d'entreprise à Valnalón, en Espagne, exposé à l'encadré 7.6. Si ce programme fait également intervenir le partage d'expériences et le mentorat, il place davantage l'accent sur l'enseignement traditionnel en classe que sur les tables rondes participatives.

Les programmes de formation à l'entrepreneuriat ne sont généralement pas proposés seuls, mais intégrés dans un train de mesures d'aide au développement des entreprises, comportant également des services de mentorat et de financement. L'encadré 7.7 fournit un exemple de programme intégré mis en œuvre en Allemagne, intitulé «enterprise» et comportant un élément de formation important à l'attention des jeunes adultes de moins de 27 ans.

Encadré 7.6. **Equality Creates Enterprise, Espagne**

Les écoles des femmes chefs d'entreprise ont été mises sur pied dans le cadre d'un projet financé par l'initiative de l'Union européenne pour l'égalité, intitulé «Equality Creates Enterprise» [L'égalité crée des entreprises] et soutenu par la ville de Valnalón (dans les Asturies), par l'Institut régional des femmes, par Women's World Banking et par divers syndicats et fédérations patronales. Ce projet cherchait à mettre au service des femmes désireuses de créer leur propre entreprise les 20 ans d'expérience de Valnalón en matière de renforcement de la culture entrepreneuriale. Selon l'approche de Valnalón, la formation à l'entrepreneuriat va plus loin que le développement d'un ensemble de compétences techniques telles que la comptabilité. L'entrepreneuriat est vu comme un ensemble beaucoup plus vaste d'attitudes et de compétences telles que le travail en équipe, la prise de décisions et la prise de risques. Les participantes qui ne créent pas leur entreprise au terme de leur formation peuvent toujours appliquer leurs compétences entrepreneuriales à un poste de salariée.

«Equality Creates Enterprise» comportait trois parties: (1) une étude sur les causes de la discrimination à l'encontre des femmes sur le marché asturien de l'emploi; (2) une plateforme de commerce en ligne pour aider les femmes à promouvoir et à vendre leurs produits; et (3) l'École des femmes chefs d'entreprise. L'étude a permis d'identifier six obstacles fondamentaux auxquels se heurtent les femmes entrepreneurs dans les Asturies, et l'école, établie dans les locaux d'une ancienne usine sidérurgique, a cherché à résoudre chacun d'entre eux. Lancée en 2011, l'école doit répondre aux objectifs suivants: encourager l'entrepreneuriat parmi les femmes via des actions directes en galvanisant, motivant et attirant les entrepreneurs; développer des programmes de formation couvrant toutes les phases de l'entreprise, en accordant une attention particulière aux compétences, à l'aptitude à diriger et à l'autonomisation des femmes entrepreneurs et gestionnaires; évaluer les processus de mise en œuvre de l'idée commerciale; et soutenir les processus de consolidation et de croissance par le mentorat et la mise en réseau.

Voir le site <http://www.emprendeastur.es> pour de plus amples informations.

Encadré 7.7. **entreprise, Allemagne**

Le projet «entreprise» est un mécanisme intégré de soutien à la création d'entreprise à l'attention des jeunes adultes de moins de 27 ans, dans les États fédérés du Brandebourg et de la Saxe-Anhalt. Il fournit une formation en quatre phases, qu'il complète par du microcrédit:

- Orientation et établissement de profils: cette phase informe les entrepreneurs potentiels des risques et possibilités liés à la création d'entreprise, des structures qui peuvent les aider et des compétences à déployer pour réussir comme entrepreneur. L'objectif est de motiver les jeunes à concevoir l'entrepreneuriat comme une option de carrière à long terme. Environ la moitié des entrepreneurs potentiels achèvent la phase d'orientation et d'établissement de profils.
- Planification et formation: la deuxième phase aide les entrepreneurs potentiels à développer leur concept d'entreprise avec l'aide de consultants professionnels et de formateurs en entreprise. Des séminaires et ateliers facultatifs peuvent apporter une aide supplémentaire. Seule la moitié des entrepreneurs potentiels qui entament cette phase développent un concept commercialement viable pouvant être utilisé pour créer une entreprise.

- Création d'entreprise: «enterprise» fournit un accompagnement individuel par l'intermédiaire de consultants et de formateurs professionnels tout au long du processus de création, pour garantir la réussite des participants.
- Croissance et consolidation: après la création de l'entreprise, «enterprise» maintient le contact avec les entrepreneurs et les aide à suivre leurs activités. Des séminaires spécialisés et événements de réseautage sont également organisés.

Un outil majeur d'«enterprise» est son offre de microcrédit intégrée. Même si la plupart des entrepreneurs n'ont besoin que de 5 000 EUR à 15 000 EUR pour créer leur entreprise, le microcrédit peut les aider à lancer leur affaire et leur fournit une certaine stabilité financière durant les premières phases du développement de l'entreprise. Une importante caractéristique du microcrédit proposé est que, dans un souci d'impartialité, l'évaluation est conduite par un agent de prêts indépendant plutôt que par le formateur qui est impliqué dans la création de l'entreprise.

À ce jour, «enterprise» a obtenu les résultats suivants:

- plus de 10 000 jeunes adultes ont eu recours à «enterprise» et plus de 1 500 d'entre eux ont créé leur entreprise,
- plus de 70% des entreprises créées sont toujours en activité trois ans plus tard, la majorité des autres ayant été abandonnées en faveur d'un emploi salarié,
- la moitié des entreprises ainsi lancées ont créé au moins un autre nouvel emploi,
- le coût d'exploitation d'«enterprise» s'élève à environ 5 000 EUR par entreprise créée (en ce compris les coûts de formation de ceux qui n'ont pas créé d'entreprise).

Voir le site <http://iq-consult.com/> pour de plus amples informations.

L'un des problèmes souvent rencontrés par les entrepreneurs issus de groupes défavorisés et sous-représentés est qu'ils créent des entreprises à faible potentiel, de taille relativement petite et focalisées sur des marchés comptant peu d'obstacles à l'entrée et caractérisés par une concurrence féroce et de faibles marges. Ainsi, les entrepreneurs immigrants et ceux issus d'une minorité ethnique se concentrent souvent sur les marchés de leurs propres communautés (Cooney et Flynn, 2008). Les cours et ateliers de formation à l'entrepreneuriat peuvent aider les entrepreneurs des groupes défavorisés et sous-représentés à développer des compétences qui les aideront non seulement à créer et à gérer efficacement une entreprise mais également à développer des compétences en planification stratégique qui leur permettront d'agrandir leur entreprise. Un bon exemple en la matière est celui du programme EMERGE, en Irlande, qui aide les entrepreneurs issus d'une minorité ethnique à s'informer sur la planification des activités, sur les stratégies commerciales et de vente, sur le développement de réseaux et sur la recherche de financement (voir l'encadré 7.8).

Encadré 7.8. **EMERGE, Irlande**

Le programme EMERGE a montré que le «manque d'esprit d'entreprise» n'est pas l'un des principaux obstacles rencontrés par les entrepreneurs appartenant à une minorité ethnique. Au contraire, les minorités ethniques tendent à avoir des taux plus élevés d'entrepreneuriat et à afficher des attitudes en la matière plus positives que la population dans son ensemble. Le problème a plutôt trait à la rentabilité et à la performance de croissance de bon nombre des entreprises qu'ils créent.

EMERGE a donc développé une initiative ambitieuse comprenant un programme de formation aux bonnes pratiques à l'attention des minorités ethniques, une stratégie de réseautage pour améliorer leur accès aux réseaux commerciaux et financiers traditionnels, et des connexions améliorées entre les prestataires traditionnels de services aux entreprises et les entrepreneurs issus d'une minorité ethnique.

Les supports pédagogiques ont tous été développés avec l'aide d'un comité consultatif incluant des représentants des minorités ethniques. Les modules portaient sur la planification des activités, la stratégie commerciale et les ventes, le financement et la fiscalité, et les sources de financement, dans le but de faire mieux comprendre aux participants comment le système fonctionne en Irlande. D'octobre 2005 à juin 2007, Emerge a dispensé une formation portant sur les démarches préalables, la création d'entreprise et l'expansion, à un total de 207 participants désireux de créer leur propre entreprise ou en ayant lancé une récemment. Cette aide a eu des incidences remarquables sur la création d'entreprise: à la fin du programme, 68 participants avaient créé leur entreprise, contre 24 initialement.

Ce projet a également permis aux organismes financiers de mieux cerner les problèmes rencontrés par les entrepreneurs issus d'une minorité ethnique et d'y remédier. Il a été constaté que les banques devaient informer plus clairement les candidats des critères sur lesquels elles fondent leurs décisions de prêt, qu'elles devaient clarifier les renseignements relatifs à l'obtention de prêts, qu'il était nécessaire de recourir aux services de traducteurs et qu'elles devaient considérer leurs clients davantage comme des individus à part entière.

En outre, le sous-comité d'EMERGE a rédigé deux documents de position pour le forum des petites entreprises et le ministère de la justice concernant le projet de loi sur l'immigration et la résidence en Irlande. Dans le deuxième document, EMERGE appelait à lancer une campagne de sensibilisation auprès des agences nationales qui ne sont pas au fait des exigences à remplir par les ressortissants de pays tiers pour obtenir une autorisation d'exercer, ainsi qu'à faire preuve de davantage de souplesse dans les règles d'attribution de ces autorisations.

Pour de plus amples informations, voir le site: <http://www.partas.ie/EUProjects/Emerge.aspx>

Conseil, accompagnement individualisé et mentorat

Un élément essentiel de bon nombre d'initiatives de soutien à la création d'entreprise réside dans le conseil, l'accompagnement individualisé et le mentorat, en vue d'accroître les perspectives de survie et de croissance des entreprises. S'il est courant de subordonner des prêts ou des subventions à ce type de formation, trop de programmes de financement continuent malheureusement à fournir une aide sans l'assortir d'une formation (voir le chapitre 8). Le conseil, l'accompagnement individualisé et le mentorat fournissent le soutien individuel d'un conseiller dans un large éventail de domaines, comme le marketing, le financement et la planification, dans lesquels les entrepreneurs rencontrent des problèmes spécifiques pour créer et gérer une entreprise, dont ils sont ou non conscients. Le conseil est adapté aux besoins particuliers de chaque individu, à partir d'un diagnostic initial établi par un conseiller. Si l'aide est habituellement délivrée en face à face, elle peut également

être dispensée efficacement, en tout ou en partie, via l'internet, par l'intermédiaire des réseaux sociaux par exemple, ce qui présente un formidable potentiel d'élargissement de la population couverte, compte tenu des coûts élevés qu'implique le contact en face à face.

La plupart des mécanismes en fonction ciblent la population générale, mais certains s'adressent en particulier aux groupes défavorisés et sous-représentés. Comme indiqué au chapitre 9, il est important de veiller d'une part à ce que les groupes socioéconomiques ciblés aient connaissance de ces programmes et puissent y accéder, et d'autre part à ce que les programmes soient conçus et mis en œuvre de manière à permettre leur participation effective. Il peut s'avérer très judicieux de développer des mécanismes spécifiques à l'attention de groupes cibles, comme l'accompagnement par les femmes pour les femmes ou par les seniors pour les seniors. Récemment, on a également attiré l'attention sur les possibilités offertes par l'accompagnement de jeunes par des seniors.

L'un de ces mécanismes de longue date, destiné aux jeunes, est le programme «Shell Livewire», qui fournit des informations, des conseils et des indications aux jeunes entrepreneurs. Bien qu'il soit mis en œuvre dans plus de 20 pays, ce programme n'a fait l'objet que d'évaluations limitées, et ses bénéfices à long terme restent méconnus à ce stade. Une évaluation a toutefois bel et bien montré que le mentorat accroissait la probabilité que les jeunes se lancent dans le travail indépendant, mais que les jeunes déjà indépendants étaient moins satisfaits des services d'aide fournis par Shell Livewire (Greene et Storey, 2004).

Un exemple de mécanisme destiné aux entrepreneurs plus âgés est Work for Yourself (voir l'encadré 7.9), qui leur apporte deux types d'aide. Tout d'abord, une formation à l'entrepreneuriat est dispensée aux entrepreneurs potentiels en vue de les aider à développer des compétences entrepreneuriales de base. Ensuite, au terme de cette formation, un accompagnement plus intensif leur est proposé durant et après la phase de création d'entreprise.

Encadré 7.9. **Work for Yourself, Pays-Bas**

Cette initiative vise à fournir une aide et un accompagnement concernant le travail indépendant aux personnes sans emploi de plus de 45 ans résidant à Amsterdam ou dans les alentours. Elle propose d'abord un bref programme introductif (la phase d'orientation) durant six semaines, axé sur des compétences de base en gestion des affaires, telles que la planification et la budgétisation, tout en travaillant à l'élaboration d'un plan d'affaires. Durant cette phase, les participants suivent deux sessions par semaine et doivent effectuer des devoirs à domicile. La phase d'orientation se termine par des entretiens lors desquels les participants présentent leur plan d'affaires. La deuxième phase de l'aide (la phase de continuation) met l'accent sur l'auto-développement et consiste en une formation individualisée intensive et en ateliers destinés à accompagner les entrepreneurs une fois qu'ils ont créé leur entreprise. Au total, ce mécanisme fournit une aide pouvant s'étaler sur six mois. Au cours de ses 18 premiers mois de fonctionnement, il a attiré 390 candidats, dont 130 ont réussi à créer leur entreprise ou à trouver un emploi.

Pour de plus amples informations, voir le site: www.projecteigenwerk.nl.

Enfin, il existe plusieurs exemples de services de conseil, d'accompagnement individualisé et de mentorat à l'attention des entrepreneurs issus d'une minorité ethnique ou d'origine immigrée. C'est notamment le cas du programme «Mingo Migrant Enterprises» en Autriche et de programmes de coaching au Danemark, qui atteignent leur public cible via les réseaux et institutions communautaires existants (voir la partie IV pour de plus amples informations).

L'un des points essentiels à prendre en considération pour développer des programmes efficaces de conseil, d'accompagnement individualisé et de mentorat est de veiller à disposer d'un nombre suffisant de formateurs et de mentors, à même de fournir des services de qualité. Or, la population dans son ensemble est confrontée à ce problème général: tout entrepreneur peine à estimer la qualité d'un conseiller et dépend dès lors d'une accréditation et d'un contrôle de la qualité externes, qui incombent à la politique publique. Cet état de fait peut peser plus lourdement encore sur les programmes ciblant les entrepreneurs défavorisés et sous-représentés en recourant aux services de formateurs et de mentors issus des mêmes communautés, parce que les entrepreneurs brillants et expérimentés risquent de ne pas être légion dans tous ces groupes et qu'ils ne seront pas nécessairement suffisamment expérimentés ou formés pour conseiller d'autres personnes. L'une des missions essentielles des pouvoirs publics consiste dès lors à augmenter le nombre de formateurs et de mentors et à renforcer leurs capacités par l'intermédiaire d'une formation appropriée des formateurs, de la création de réseaux et du contrôle de la qualité.

Conclusions et recommandations politiques

Les compétences entrepreneuriales sont un facteur déterminant de la capacité d'une personne à créer et à gérer efficacement une entreprise. Elles englobent des compétences techniques, personnelles et en gestion des affaires. En plus de donner un coup de fouet à la création d'entreprise en amenant les personnes à considérer l'entrepreneuriat comme quelque chose de faisable, le renforcement de ces compétences améliorerait la qualité des entreprises créées, en encourageant et en aidant les personnes à prendre des décisions qui élargiront les perspectives de croissance et de survie de leur entreprise. Les personnes issues de groupes défavorisés ou sous-représentés dans la sphère entrepreneuriale sont toutefois fréquemment confrontées à des écarts significatifs au niveau de leurs compétences entrepreneuriales et de l'accès aux ressources qui permettraient de les améliorer.

Cette situation appelle à prendre des actions publiques adaptées et à déployer des efforts politiques à la hauteur du problème. Ces mesures devraient combiner des cours d'entrepreneuriat étendus et améliorés au sein de l'enseignement officiel, une formation autonome à l'entrepreneuriat pour les entrepreneurs effectifs et potentiels, et des mécanismes de conseil, d'accompagnement individualisé et de mentorat à l'attention des entrepreneurs par l'intermédiaire des services d'aide au développement des entreprises. Les exemples présentés dans ce chapitre mettent en avant certaines approches fructueuses. Parmi elles figurent les cours interactifs et pratiques d'éducation à l'entrepreneuriat, tels que les simulations et les jeux de rôle, ainsi que les programmes de formation autonome en ligne ou encore l'apprentissage entre pairs, dans le cadre duquel d'autres entrepreneurs font office de conseillers et de formateurs. Lorsque les programmes coûtent cher, comme l'accompagnement individualisé en face à face, il peut être judicieux d'appliquer des critères stricts de sélection des candidats, afin de garantir que les résultats obtenus soient à la hauteur des coûts consentis.

Tous les groupes défavorisés et sous-représentés dans la sphère entrepreneuriale rencontrent des difficultés pour acquérir des compétences entrepreneuriales, et chaque groupe a des besoins spécifiques. Les jeunes doivent relever des obstacles significatifs en raison de leur âge et de leur manque d'expérience du marché du travail, mais ils ont peut-être reçu une éducation officielle à l'entrepreneuriat. Les jeunes qui ne sont pas scolarisés, n'exercent aucun emploi et ne suivent aucune formation, et ceux qui ont quitté prématurément l'école ont encore moins de chances d'acquérir des compétences entrepreneuriales, ce qui les place

dans une situation encore plus défavorable. Si les entrepreneurs plus âgés ont habituellement des compétences professionnelles élevées, acquises au fil d'un parcours professionnel étendu, ils peinent souvent à développer des compétences propres à l'entrepreneuriat. Les femmes ont généralement une expérience en gestion et en entrepreneuriat moindre que les hommes, bien que le fossé se comble peu à peu au niveau de l'enseignement officiel. Les entrepreneurs issus de différentes communautés ethniques ou d'origine immigrée affichent des niveaux différents de compétences entrepreneuriales et rencontrent des obstacles différents, ce qui traduit des différences culturelles. Ils rencontrent néanmoins un problème commun auquel la formation doit remédier: le manque d'entreprises ayant des perspectives de croissance. Les entrepreneurs handicapés affichent souvent un bon parcours dans l'enseignement officiel, mais peinent à accéder aux possibilités offertes par le marché du travail pour acquérir des compétences professionnelles et entrepreneuriales.

Les pouvoirs publics doivent fournir des solutions pour pallier ces lacunes, tant par l'accès aux services traditionnels de renforcement des compétences entrepreneuriales que par des initiatives spécifiques devant répondre aux besoins de groupes particuliers. À ce jour, seule une poignée de programmes ont été spécifiquement conçus à l'attention des groupes cibles défavorisés et sous-représentés, mais de nouvelles approches ont été introduites ces dernières années (Blackburn *et al.*, 2008). Il convient de les amplifier sur la base des enseignements tirés d'expériences antérieures.

Ces messages essentiels nous amènent à formuler les recommandations suivantes.

Principales recommandations politiques

Enseignement officiel

- Offrir une formation complète et intégrée à l'entrepreneuriat à tous les niveaux du système éducatif officiel, en comblant les lacunes des étudiants les plus jeunes et de ceux qui n'ont pas eu l'occasion de suivre des cours.
- Sur le plan pédagogique, privilégier, en lieu et place de l'enseignement en présentiel, des méthodes plus interactives, pratiques et expérientielles, telles que les jeux de rôle, les simulations, les jeux et la création d'entreprise à court terme; la complexité et le réalisme de ces expériences en entrepreneuriat devraient s'accroître aux degrés supérieurs du système scolaire.

Programmes de formation

- Adapter les programmes aux difficultés supplémentaires et particulières rencontrées par les groupes défavorisés et sous-représentés et organiser leur mise en œuvre en partenariat avec des organisations travaillant avec les groupes cibles.
- Exploiter les possibilités de fournir une formation sur mesure en ligne par l'intermédiaire de plateformes Internet.

Services d'aide au développement des entreprises

- Offrir des services de conseil, d'accompagnement individualisé et de mentorat aux entrepreneurs effectifs et potentiels dans le cadre de mesures d'aide au développement des entreprises, y compris avant, pendant et après le lancement de l'entreprise.
- Constituer une réserve de formateurs et de mentors accrédités, formés et expérimentés au sein des différentes communautés cibles, dans l'optique de fournir une aide qui aura une plus grande crédibilité et un impact plus marqué auprès des groupes défavorisés et sous-représentés.

Références

- Bates, T. (1990), «Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity», *The Review of Economics and Statistics*, vol. 72 (4), p. 551 à 559.
- Bates, T. (1985), «Entrepreneur human capital endowments and minority business viability», *Journal of Human Resources*, vol. 20, p. 540 à 554.
- Baucus, A. et Human, S. (1994), «Second career entrepreneurs: A multiple case study analysis of entrepreneurial processes and antecedent variables», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19(2), p. 41 à 71.
- Baycan-Levent, T. et Nijkamp, P. (2005), «Determinants of Migrant Entrepreneurship in Europe», European Regional Science Association, Conference Papers ERSA05, p. 776 à 795.
- Beckers, P. et Blumberg, B. (2011), «Immigrant entrepreneurship on the move: À longitudinal analysis of first and second generation immigrant entrepreneurship in the Netherlands», UNU-MERIT Working Paper 2011-066.
- Blackburn, R. (2012), «Determinants of Entrepreneurship: Human Capital», rédigé pour l'OCDE.
- Blackburn, R. et Ram, M. (2006), «Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 18, p. 73 à 89.
- Blackburn, R., Kitching, J., Bednall, T. et Pardo, A. (2008) «Community-based business advice: evidence, practice and sustainability», 31st Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE) Conference: International Entrepreneurship — promoting excellence in education, research and practice; 5-7 novembre, Belfast, Royaume-Uni.
- Boden Jr, R. J. et Nucci, A. R. (2000), «On the Survival Prospects of Men's and Women's New Business Ventures», *Journal of Business Venturing*, vol. 15 (4), p. 347 à 362.
- Commission européenne — OCDE (2012a), «Synthèse sur l'entrepreneuriat des seniors», Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.
- Commission européenne — OCDE (2012b), «Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes», Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.
- Commission européenne (2009), «Entrepreneurship in the EU and beyond — A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China», Eurobaromètre Flash 283.
- Cooney, T.M. (2012), «Opportunities for Research and Support in Minority Entrepreneurship», *Economia e Societa Regionale*, vol. 115 (1), p. 101 à 121.
- Cooney, T. et Flynn, A. (2008), «Mapping Ethnic Entrepreneurship in Ireland», Enterprise Ireland, Dublin.
- Danish Foundation for Entrepreneurship (2010), «Impact of Entrepreneurship Education in Denmark».
- de Bruin, A. et Firkin, P. (2001), «Self-employment and the Older Worker», Working paper No. 4, <http://lmd.massey.ac.nz/publications/Working%20Paper%20No4.pdf>
- Fischer, K. (2010), «Technology-enabled active learning environments: an appraisal», CELE Exchange 2010/7, Organisation de coopération et de développement économiques.
- Ganguli, I., Hausmann, R., et Viarengo, M. (2011), «The Closing of the Gender Gap in Education: Does it Foretell the Closing of the Employment, Marriage, and Motherhood Gaps?», Harvard University, John F. Kennedy School of Government, Boston.
- Greene, F. et Storey, D. (2004), «The Value of Outsider Assistance in Supporting New Venture Creation by Young People», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, n° 2, p. 145 à 159.
- Greene, F. (2002), «An Investigation into Enterprise Support For Younger People, 1975-2000», *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 3, p. 315 à 336.
- Hisrich, R. et Peters, M. (1992), «Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise», Irwin, Boston, MA.
- Kautonen, T. (2012), «Senior Entrepreneurship», OCDE.
- Lepoutre, Jan, et al. (2010), «A new approach to testing the effects of entrepreneurship education among secondary school pupils», Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2010/01.
- Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M. et Jones, K. (2010), «Evaluation of Evidence-Based Practices in Online Learning: A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies», rédigé pour le département de l'éducation des États-Unis.

- OCDE (2010), *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264080355-en>
- OCDE (2012), *Literacy, Numeracy and Problem Solving in Technology-Rich Environments: Framework for the OECD Survey of Adult Skills*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264128859-en>
- OCDE (2013), *Skills Development and Training in SMEs, Local Economic and Employment Development (LEED)*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264169425-en>
- Oosterbeek, H., van Praag, M. et Ijsselstein, A. (2010), «The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation», *European Economic Review*, vol. 54, p. 442 à 454.
- Organisation internationale du travail (2006), «Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people», *Series on Youth and Entrepreneurship*, document de travail SEED n° 76.
- Paechter, M. et Maier, B. (2010), «Online or face-to-face? Students' experiences and preferences in e-learning», *The Internet and Higher Education*, vol. 13, p. 292 à 297.
- Pittaway, L. et Cope, J. (2007), «Entrepreneurship Education — A Systematic Review of the Evidence», *International Small Business Journal*, vol. 25 (5), p. 479 à 510.
- Ram, M. et Jones, T. (2008), «Ethnic-minority businesses in the UK: a review of research and policy developments», *Environment and Planning C*, vol. 26 (2), p. 352 à 374.
- Ram, M., Jones, T., Edwards, P., Kiselinchev, A., Muchenje, L., et Woldesenbet, K. (2013), «Engaging with super-diversity: New migrant businesses and the research—policy nexus», *International Small Business Journal*, vol. 31(4), p. 337 à 356.
- Singh, G. et DeNoble, A. (2003), «Early retirees as the next generation of entrepreneurs», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n° 3, p. 207 à 226.
- Statistique Canada — OCDE (2005), *Apprentissage et réussite*, OCDE.
- Weber, P. et Schaper, W. (2004), «Understanding the grey entrepreneur», *Journal of Enterprising Culture*, vol. 12, n° 2, p. 147 à 164.



Extrait de :

The Missing Entrepreneurs

Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264188167-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/La Commission européenne (2014), « Politiques destinées à renforcer les compétences entrepreneuriales », dans *The Missing Entrepreneurs : Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264188211-9-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.