© OCDE 2015

Chapitre 6

Développer les compétences entrepreneuriales

Le présent chapitre décrit le rôle important que jouent les compétences entrepreneuriales pour améliorer qualitativement les jeunes entreprises, augmentant leurs chances de succès et leur permettant de contribuer à la création d'emplois et à la croissance économique. En particulier, il met l'accent sur le rôle que les politiques publiques peuvent jouer dans l'acquisition de ces compétences à travers l'éducation formelle ou les politiques d'activation. Il met également en lumière les domaines dans lesquels les collectivités locales peuvent contribuer à cet objectif, par des programmes locaux de formation à l'entrepreneuriat, des programmes d'accompagnement et de mentorat, et des services d'aide au développement des entreprises. Il témoigne de l'importance d'un tel soutien dans le cadre de partenariats, en particulier lorsque la clientèle cible est constituée de groupes sous-représentés ou défavorisés dans la création d'entreprise : femmes, jeunes, seniors, minorités ethniques et groupes de migrants, handicapés et personnes sans emploi.

Les compétences entrepreneuriales peuvent contribuer à la croissance économique et à la création d'emplois

L'entrepreneuriat a un rôle crucial à jouer dans les sociétés modernes en contribuant à la production de nouvelles idées, à l'innovation, à la création d'emplois et à la croissance économique. La récente crise économique et la lenteur de la reprise ont posé aux gouvernants dans la zone OCDE de nouveaux défis liés à la perte d'efficacité des leviers d'action monétaire et budgétaire traditionnels. L'entrepreneuriat peut largement nourrir une croissance durable et mieux partagée, la complexité et l'incertitude du contexte économique actuel réclamant des individus créatifs et capables de résoudre des problèmes nouveaux par des actions indépendantes (Volkmann et al., 2009). Il présente un grand potentiel de création d'emplois et de réduction du chômage non seulement pour la population en général, mais aussi pour les personnes les plus exposées à l'exclusion sociale.

Pour lancer et gérer une entreprise avec succès, les entrepreneurs ont besoin de développer toute une série de compétences, parmi lesquelles les compétences exigées de tout salarié, mais aussi celles requises pour répondre aux contraintes supplémentaires liées à la gestion d'une entreprise. Ces compétences ne sont certes pas toutes absolument indispensables pour exploiter une entreprise avec succès, mais elles peuvent améliorer sa qualité et contribuer à sa viabilité et à sa croissance. Il est donc important de cerner les compétences nécessaires aux entrepreneurs et d'étudier les moyens de les acquérir et de les renforcer, ainsi avec la manière pour les pouvoirs publics d'y apporter leur concours.

Les compétences généralement exigées de tout travailleur en poste constituent un bon point de départ. Ces compétences sont à la fois génériques et spécifiques aux tâches à accomplir. Les compétences génériques sont transférables à différents domaines de travail et secteurs et à d'autres aspects de la vie. Il s'agit par exemple des capacités de communication, de travail en équipe et d'organisation. Ces compétences génériques deviennent d'autant plus importantes sur le lieu de travail que nous sommes passés d'emplois consistant à accomplir des tâches manuelles routinières à des emplois exigeant plus de réflexion (comme la résolution de problèmes) et une communication complexe (comme l'interaction avec autrui pour obtenir ou expliquer des informations, ou pour convaincre des conséquences de ces informations sur le plan de l'action) (OCDE, 2012 ; Statistique Canada-OCDE, 2005). En particulier, le changement technologique, et notamment le recours croissant aux technologies de l'information et des communications, et le passage d'activités économiques à des activités basées sur la connaissance, se sont traduits par la demande croissante d'un niveau élevé d'aptitudes cognitives qui suppose de comprendre, d'interpréter, d'analyser et de communiquer des informations complexes.

Outre ces compétences génériques, les entrepreneurs exigent certaines compétences professionnelles liées au développement, à la production et à la fourniture de produits ou services spécifiques proposés par leur entreprise. Ces compétences professionnelles servent généralement à distinguer un secteur ou un lieu de travail d'un autre. Par exemple,

l'entrepreneur qui exploite une imprimerie recherchera des compétences particulières liées aux équipements d'impression et de reliure, ainsi que des connaissances en matière de papiers et d'encres.

Par ailleurs, agir comme entrepreneur plutôt que comme salarié valorise un certain nombre de compétences de gestion d'entreprise et de compétences entrepreneuriales intrinsèques telles que la planification des activités, la motivation, l'évaluation et la gestion du risque, la réflexion stratégique, l'exploitation de réseaux personnels, et la capacité à motiver les autres (OCDE, 2010). Bien qu'il n'existe pas de définition unique des compétences entrepreneuriales, il est largement admis qu'elles englobent les compétences énumérées au tableau 6.1.

Tableau 6.1. **Types de compétences nécessaires aux entrepreneurs**

Compétences techniques	Compétences de gestion d'entreprise	Compétences entrepreneuriales personnelles
Communication orale et écrite	Planification et établissement d'objectifs	Contrôle de soi/discipline
Surveillance de l'environnement	Prise de décision	Gestion des risques
Résolution de problèmes	Gestion des ressources humaines	Innovation
Mise en œuvre/utilisation des technologies	Marketing	Persévérance
Compétences interpersonnelles	Finance	Capacité d'entraînement
Capacité d'organisation	Comptabilité	Gestion du changement
	Relations clientèle	Constitution de réseaux
	Contrôle de la qualité	Réflexion stratégique
	Négociation	
	Lancement d'activités	
	Gestion de la croissance	
	Respect de la réglementation	

Source: Hisrich, R. et M. Peters (1992), « Entrepreneurship : Lancer, élaborer et gérer une entreprise » ; OCDE (2010), « SMEs, Entrepreneurship and Innovation », *http://dx.doi.org/10.1787/9789264080355-en* ; OCDE (2013a), « Skills Development and Training in SMEs », *http://dx.doi.org/10.1787/9789264169425-en* ; OCDE/Commission européenne (2014), « Pallier la pénurie d'entrepreneurs : Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe », *http://dx.doi.org/10.1787/9789264188211-fr*.

Le manque de compétences entrepreneuriales est souvent cité comme l'un des obstacles les plus importants à la création d'entreprise et à l'activité non salariée, et rend souvent difficile l'accès à des financements. Le graphique 6.1 montre la part de la population adulte (âgée de 15 à 64 ans) qui n'envisage pas d'entreprendre une activité non salariée dans les cinq ans à venir en raison d'un manque de compétences entrepreneuriales (que l'activité non salariée soit ou non souhaitée). En 2012, plus de 10 % des adultes de 10 pays de l'OCDE indiquaient que le manque de compétences entrepreneuriales était un obstacle à l'activité non salariée.

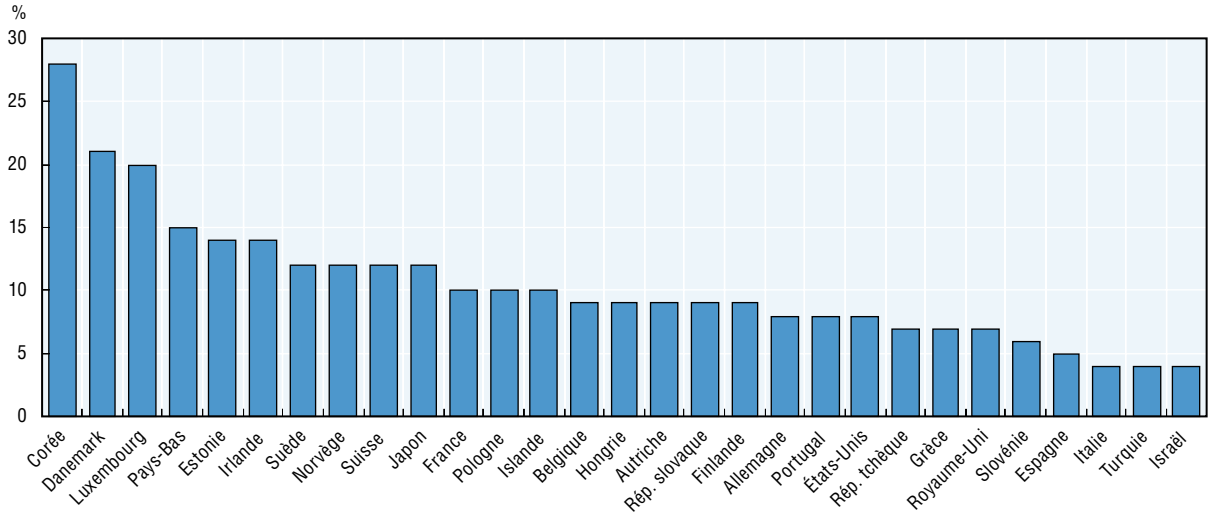
Les compétences entrepreneuriales peuvent s'acquérir

Les compétences et aptitudes entrepreneuriales peuvent être soutenues et encouragées par l'éducation et la formation. Les programmes d'éducation et de formation à l'entrepreneuriat doivent reprendre les objectifs d'apprentissage, parmi lesquels figurent généralement au moins l'un des éléments suivants (Hytti et O'Gorman, 2004 ; Henry et al., 2005) :

- Apprendre à comprendre l'entrepreneuriat : l'enseignement « sur » l'entreprise porte principalement sur la sensibilisation et sur une meilleure compréhension théorique de ce qu'est l'entrepreneuriat.

Graphique 6.1. **Le manque de compétences entrepreneuriales : obstacle à l'activité non salariée**

Part d'adultes (15-64 ans) indiquant que le manque de compétences entrepreneuriales est un obstacle à l'activité non salariée



Note : Données non disponibles pour les pays de l'OCDE suivants : Australie, Canada, Chili, Mexique et Nouvelle-Zélande.

Source : Commission européenne (2013), « L'entrepreneuriat dans l'UE et au-delà », Eurobaromètre Flash 354.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933206138

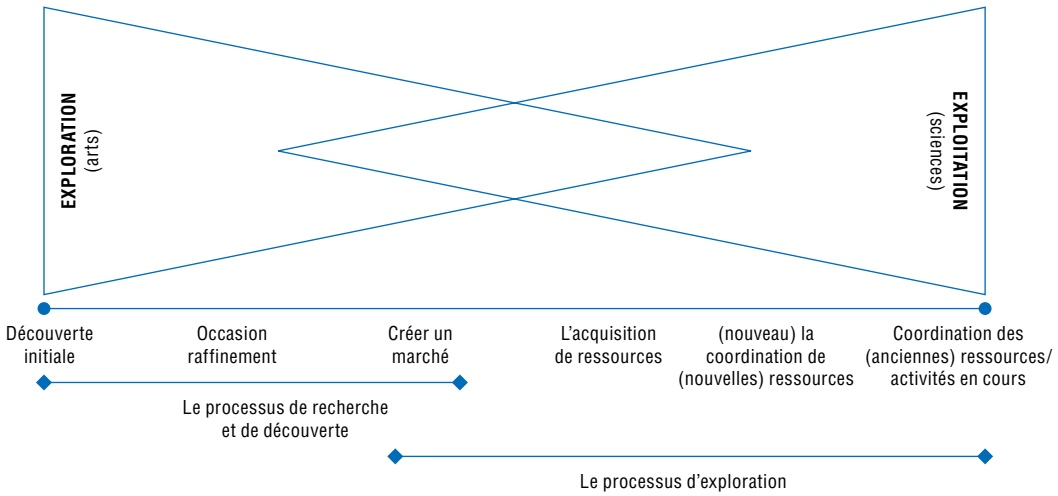
- Apprendre l'esprit d'entreprise : l'enseignement « dans » les entreprises concerne surtout la formation à la gestion destinée aux entrepreneurs et aux salariés bien établis.
- Apprendre à devenir entrepreneur : l'enseignement « pour » les entreprises consiste davantage à encourager les gens à créer et gérer leur propre entreprise.

Un entrepreneur a besoin de connaissances pour tirer parti des débouchés et des nouveaux modes de réflexion, tout comme il lui faut adopter de nouveaux comportements pour créer et découvrir de nouvelles opportunités à exploiter. Ainsi, l'enseignement de l'entrepreneuriat tient à la fois de l'« art » (par exemple une réflexion créative et novatrice) et de la « science » (notamment des compétences commerciales, techniques ou de gestion) (Rae, 2004). La « science » de l'entrepreneuriat peut s'enseigner, même à l'aide de méthodes conventionnelles, alors que l'« art » de l'entrepreneuriat ne s'acquiert généralement que par la pratique (graphique 6.2). C'est pourquoi de nombreuses pédagogies actuelles s'attachent à faire vivre des expériences aux étudiants, pour qu'ils acquièrent des comportements et des modes de pensée en action. Le défi spécifique que pose l'enseignement de l'entrepreneuriat consiste à traiter les deux aspects, « artistique » et « scientifique », en développant l'esprit d'entreprise et en fournissant les compétences nécessaires à la gestion d'une entreprise.

Outre la mise en balance des aspects liés à l'exploration et à l'exploitation entrepreneuriales, l'éducation à l'entrepreneuriat concilie le développement individuel et celui de l'entreprise. Les programmes d'éducation et de formation à l'entrepreneuriat mettent souvent l'accent sur la planification des activités et sur les connaissances fonctionnelles qui aident à la création d'entreprise. Cependant, on constate en général un décalage entre le contenu de l'enseignement de l'entrepreneuriat et ce que les entrepreneurs font en pratique (Fayolle, 2013). Les compétences professionnelles (techniques, R-D) et les compétences d'entreprise (comptabilité, marketing, gestion, etc.) sont essentielles pour diriger une entreprise, mais des compétences personnelles transversales (en termes de

communication et de négociation par exemple) sont un élément tout aussi important de la formation à l'entrepreneuriat, et peuvent profiter à chacun – créateur d'entreprise ou salarié au long cours.

Graphique 6.2. **L'art et la science de l'entrepreneuriat**



Source : D'après Davidsson (2001), in OCDE (2014) « Supporting Graduate Entrepreneurship in Wielkopolska and Kujawsko-Pomorskie, Poland », *www.oecd.org/cfe/leed/graduate-entrepreneurship-poland.pdf*.

Les programmes axés sur les compétences entrepreneuriales sont souvent intégrés au système éducatif. Leurs objectifs peuvent varier selon l'âge et le niveau des étudiants. Dans l'enseignement primaire, l'objectif est généralement de promouvoir l'entrepreneuriat en tant que choix de carrière et d'encourager l'acquisition d'un ensemble de connaissances, de compétences et d'attitudes susceptibles de favoriser l'esprit d'entreprise. Cela consiste souvent à inviter des entrepreneurs locaux à venir expliquer aux élèves comment exploiter une entreprise. Dans d'autres programmes, les élèves sont invités à passer une journée au sein de l'entreprise afin de pouvoir observer et apprendre comment fonctionne une petite entreprise au quotidien.

Dans le secondaire, l'éducation à l'entrepreneuriat se concentre souvent davantage sur l'acquisition de compétences techniques spécifiques grâce au lancement de mini-entreprises et d'activités impliquant un apprentissage actif en situation (Commission européenne/OCDE, 2012). Par exemple, les étudiants apprennent à élaborer un plan d'entreprise et à obtenir un financement de départ en créant une entreprise réelle ou virtuelle. La démarche est encore plus fréquente au niveau universitaire, où il est important que les étudiants acquièrent les compétences de base nécessaires pour créer et gérer une entreprise, et prennent conscience de l'importance des réseaux. À ce niveau, on opte en général pour la création d'écoles d'entrepreneuriat au sein des universités ou pour l'intégration de l'éducation entrepreneuriale aux disciplines traditionnelles. Cependant, on constate une tendance croissante à recourir à des approches multidisciplinaires, à l'instar du programme *Making Ideas Happen* mis en place par l'université de Sheffield (encadré 6.1). Il s'agit d'un module pluridisciplinaire visant à former les étudiants à l'entreprise, à l'entrepreneuriat et à l'innovation, au moyen de cours en ligne, d'activités de constitution de réseaux et de travaux de gestion collective d'une entreprise en phase de démarrage (Commission européenne/OCDE, 2012).

Encadré 6.1. **Programme *Making Ideas Happen* de l'université de Sheffield, Royaume-Uni**

Le programme *Making Ideas Happen* est un module universitaire interdisciplinaire de licence ou de master qui propose une introduction à l'entreprise, à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Il couvre des thèmes tels que l'entreprise sociale et l'entreprise constituée en société, la production d'idées, la gestion financière et la création d'équipes. Il vise à doter les étudiants des compétences nécessaires pour créer et évaluer des solutions et des projets d'entreprise à vocation sociale et financièrement viables.

Le module applique une méthode mixte combinant l'apprentissage en ligne et l'interaction directe avec des entrepreneurs, des organisations externes et des universitaires. Cette approche offre une grande flexibilité aux étudiants, soumis à des emplois du temps très chargés. Ils travaillent à la résolution de problèmes d'ordre social rencontrés par les entreprises, en équipes interdisciplinaires et à différents niveaux, en partenariat avec le milieu local et des entreprises extérieures. Cette méthode leur permet d'acquérir des compétences transférables et de développer leur potentiel entrepreneurial et leur employabilité. Les étudiants sont évalués sur la base du plan et de la stratégie d'entreprise élaborés par leur groupe, et sur des devoirs comprenant notamment la création de blogs, des travaux de réflexion et des audits de compétences.

Pour plus de renseignements, consulter l'adresse *http://enterprise.shef.ac.uk/opportunities/improve-your-skills/making-ideas-happen*

Source : University of Sheffield Enterprise, « *Get 29 credits for studying enterprise* », *http://enterprise.shef.ac.uk/opportunities/improve-your-skills/making-ideas-happen* ; Commission européenne-OCDE (2012) « Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes », *www.oecd.org/cfe/leed/Youth%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FINAL.pdf*.

Il importe également que les autorités réexaminent la place de l'éducation à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle, et notamment la manière dont les écoles professionnelles interagissent avec l'industrie. À l'heure actuelle, l'éducation à l'entrepreneuriat dans le cadre de la formation professionnelle se concentre surtout sur l'élaboration de plans d'exploitation formels. Bien que cet aspect soit important, l'accent devrait plutôt être mis sur les moyens à mettre en œuvre, par exemple pour trouver des clients, cerner leurs besoins et mieux les connaître (Gibb, 2009).

L'esprit d'entreprise peut également être inculqué en dehors du système éducatif. Une formation à l'entrepreneuriat en dehors du système éducatif formel a l'avantage de pouvoir cibler les chefs d'entreprise actuels et futurs et de toucher les personnes qui ne suivent pas un cursus éducatif formel. Elle peut par ailleurs accorder une plus grande place aux compétences entrepreneuriales pratiques que ce dernier, et consister autant à développer l'esprit d'entreprise qu'à le transmettre aux personnes qui ont l'intention de lancer une entreprise ou en dirigent déjà une. Il est en outre assez simple de concevoir et/ou de proposer des formations à l'entrepreneuriat à l'intention de groupes spécifiques de personnes défavorisées ou sous-représentées dans l'entrepreneuriat.

Les formes les plus courantes de formation à l'entrepreneuriat en dehors de l'éducation formelle sont les cours en ligne, les ateliers thématiques et les cours structurés en présentiel. Ces formations peuvent enseigner diverses compétences en matière de gestion d'entreprise comme la comptabilité et les finances, le droit et les aspects juridiques, et peuvent en outre favoriser le développement personnel. Ce type de formation est en grande partie dispensé sous forme de cours en ligne, ce qui nécessite le développement de plateformes web et la mise au point de matériel pédagogique. L'apprentissage en ligne présente l'avantage de permettre

aux chefs d'entreprise actuels et futurs de développer leurs compétences en toute flexibilité et de bénéficier d'une prestation à faible coût marginal une fois les coûts fixes couverts.

Il existe par ailleurs toute une gamme de services d'aide au développement des entreprises (accompagnement et mentorat, services de conseil aux entreprises) ayant pour objectif de stimuler l'esprit d'entreprise, de consolider les qualifications et les compétences entrepreneuriales individuelles, de susciter la création d'entreprise et d'améliorer la viabilité des nouvelles entreprises (OCDE/Commission européenne, 2014).

L'accompagnement (*coaching*) est généralement une relation de collaboration à court terme visant au développement de compétences spécifiques chez l'entrepreneur. Le rôle de chaque participant est bien défini : un coach prodigue des commentaires, des conseils et des orientations visant l'accomplissement d'objectifs concrets, tandis que la personne accompagnée doit s'atteler à la réalisation de l'objectif défini et faire part de ses progrès à son coach. De la même façon, le mentorat est une relation professionnelle dans laquelle un entrepreneur expérimenté (le parrain ou mentor) en aide un autre, ayant souvent moins d'expérience (le filleul), à développer les compétences et les connaissances qui contribueront à son épanouissement professionnel et personnel. Ces relations souvent informelles s'inscrivent généralement dans la durée et mettent l'accent sur le soutien psychologique aux entrepreneurs (pour les aider à identifier leurs points forts et leurs points faibles, leur offrir un soutien lors des périodes difficiles et leur apporter encouragement et motivation), sur leur gestion de carrière (pour les aider à consolider leurs réseaux, leur apporter savoirs et informations, servir de banc d'essai de nouvelles idées et aider les filleuls à résoudre leurs problèmes) et sur des propositions de modèles à suivre (à l'exemple des mentors qui partagent leur expérience pour montrer comment persévérer et surmonter les difficultés) (St-Jean, 2010).

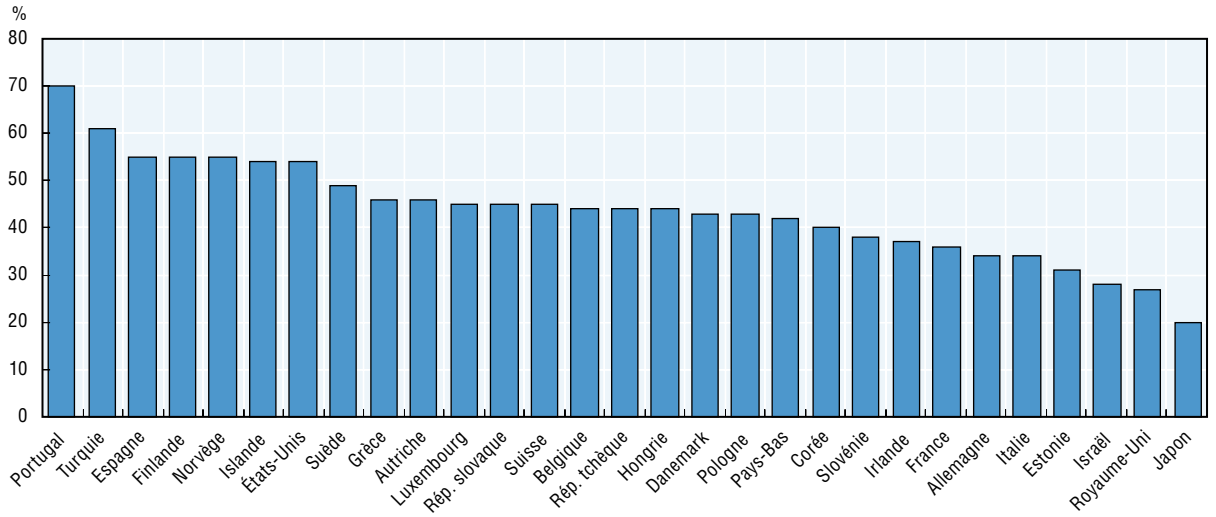
Les services de conseil sont un autre type de services d'aide au développement des entreprises, qui consistent principalement en un transfert des connaissances spécialisées du consultant à l'entrepreneur en fonction des besoins de ce dernier. Il s'agit généralement d'une aide individuelle en matière de stratégie ou de transformation, souvent basée sur des techniques formelles (notamment des modèles d'excellence et des outils d'analyse), associées à des connaissances informelles et tacites, nées de l'expérience (par exemple entrepreneuriale). Les services de conseil aux entreprises ont pour but de consolider le capital humain et social des entrepreneurs individuels de manière à leur permettre de surmonter les difficultés identifiées.

Cependant, tous n'ont pas le même accès à ces possibilités d'acquisition de compétences entrepreneuriales, que ce soit dans le cadre de l'éducation formelle ou en dehors. Certains groupes, comme les femmes, ont du mal à acquérir une expérience pertinente en matière de gestion, et les seniors ont pu travailler toute leur vie comme salariés sans avoir conscience de leur potentiel entrepreneurial. La dynamique entrepreneuriale des jeunes se heurte également à l'obstacle de leur inexpérience entrepreneuriale (ou professionnelle), et ceux qui quittent l'école prématurément se trouvent dans une situation encore plus difficile de par leur moindre capital humain.

Par ailleurs, bon nombre d'écoles, d'établissements d'EFP et de structures d'enseignement supérieur ne proposent pas encore de projets concrets permettant d'encourager l'apprentissage de l'esprit d'entreprise ou d'acquérir de l'expérience. Le graphique 6.3 montre que dans la grande majorité des pays de l'OCDE, moins de la moitié des adultes considèrent que leur parcours scolaire leur a donné les compétences et le savoir-faire utiles pour exploiter une entreprise.

Graphique 6.3. **Impact de l'éducation à l'entrepreneuriat, 2012**

Proportion d'adultes (15-64 ans) considérant que leur parcours scolaire leur a donné les compétences et le savoir-faire utiles pour exploiter une entreprise



Note : Données non disponibles pour les pays de l'OCDE suivants : Australie, Canada, Chili, Mexique et Nouvelle-Zélande.

Source: Commission européenne (2013), « L'entrepreneuriat dans l'UE et au-delà », Eurobaromètre Flash 354.

StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933206146*

L'État peut contribuer au développement des compétences entrepreneuriales

Les responsables de l'action publique peuvent jouer un rôle non négligeable d'aide au développement des compétences entrepreneuriales. Le rôle crucial de l'État tient au fait qu'il lui revient généralement d'élaborer les cadres de certification et les programmes scolaires. Il peut donc favoriser le développement des compétences entrepreneuriales des étudiants en les incluant par exemple dans les objectifs d'apprentissage requis. Outre la définition de ces objectifs, l'État doit, pour les atteindre, élaborer et mettre en œuvre des soutiens pour tous les niveaux d'enseignement. Cela suppose de fournir les moyens de recruter et de former des enseignants à l'entrepreneuriat, mais encore de concevoir du matériel d'apprentissage pour les étudiants et des manuels pédagogiques pour les enseignants.

L'État peut aussi contribuer à soutenir la formation à l'entrepreneuriat en dehors du système éducatif. Le plus souvent, ce soutien s'inscrit dans une politique active du marché du travail. Même si les pouvoirs publics ne prennent pas toujours part à la mise en œuvre du projet, il est important qu'ils reconnaissent que les compétences entrepreneuriales sont à même de renforcer l'employabilité des individus, qu'une entreprise soit ensuite créée ou non, et qu'ils les soutiennent à ce titre.

Mais des mesures locales peuvent parfois avoir plus d'impact

Des mesures locales peuvent encourager le développement des compétences entrepreneuriales en adaptant au mieux les politiques publiques aux besoins de l'économie locale. Une approche générale consiste à élaborer une stratégie locale d'entrepreneuriat allant dans le sens d'un développement de l'esprit d'entreprise et des compétences nécessaires aux nouvelles entreprises et aux PME. Ce processus peut être coordonné par l'autorité locale avec la participation d'autres parties prenantes centrales telles que les structures d'enseignement supérieur, les établissements d'EFP et les écoles. L'éducation

à l'entrepreneuriat devrait constituer un élément central de la stratégie locale, indiquant clairement le rôle des parties prenantes. On peut citer l'exemple du programme *Seven Year Strategy for Academic Entrepreneurship* mis en place à Bydgoszcz en Pologne, qui soutient de façon explicite l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat. Le projet, mis au point grâce à un large éventail de parties prenantes, tient compte des stratégies économiques pertinentes adoptées aux niveaux national, régional et local. Il a permis d'élaborer une liste d'environ 150 mesures à prendre pour faire de la ville un centre d'entrepreneuriat. Le projet couvre tous les niveaux d'enseignement et adopte une définition large de l'entrepreneuriat, considérant que les étudiants doivent être en mesure de faire face aux problèmes qu'ils rencontrent dans la vie et que l'éducation à l'esprit d'entreprise sert cet objectif philosophique.

Les collectivités locales peuvent aussi favoriser la mise en place de programmes de formation à l'entrepreneuriat en sollicitant la participation et la coordination de parties prenantes locales comme les chambres de commerce, les entreprises et le secteur non marchand. La formation peut être destinée à répondre aux besoins de certains groupes défavorisés. Le programme de développement de l'entrepreneuriat chez les jeunes (ENTRUM) mis en place en Estonie est un exemple d'effort multiniveaux où les autorités nationales, régionales et locales se sont associées aux entreprises pour élaborer et proposer des modules de formation à l'entrepreneuriat destinés aux étudiants (OCDE/Commission européenne, 2013). Ce projet, mis en œuvre en collaboration avec la Chambre de commerce et d'industrie estonienne et le ministère de l'Économie et des Communications, s'appuie sur plus de 500 partenaires, parmi lesquels des collectivités locales, des entreprises du secteur privé, des pépinières d'entreprises, des centres de développement régional, des universités, des organisations de jeunesse et des organismes à but non lucratif. Le projet propose trois modules de formation à l'entrepreneuriat destinés aux étudiants de 14 à 19 ans, sur une période de 7 mois, ainsi que l'accès à un réseau de professionnels composé d'hommes d'affaires et de chefs d'entreprise connaissant le succès. Au cours des deux dernières années universitaires, 1 119 étudiants, dont 60 % de jeunes filles, ont participé au programme ENTRUM. Les participants ont créé 59 entreprises, dont la plus florissante compte plus de 60 salariés. Le projet a récemment reçu plusieurs prix, dont un prix suédois de l'entreprise en 2011.

Le fait d'élaborer et de proposer des formations à l'entrepreneuriat au niveau local présente l'avantage de sensibiliser les exécutifs locaux et leurs partenaires aux différents besoins. La formation peut ainsi cibler des populations spécifiques. Par exemple, le projet *Work for Yourself* mené à Amsterdam propose une formation à l'entrepreneuriat aux personnes sans emploi. Le but de cette initiative est de fournir aux personnes sans emploi de plus de 45 ans, à Amsterdam et aux alentours, un soutien et des conseils sur le travail indépendant. Elle propose un bref programme de présentation (phase d'orientation) de six semaines, axé sur les compétences de base en matière de gestion d'entreprise telles que l'organisation et la budgétisation, et sur l'élaboration d'un plan d'entreprise. Cette phase se compose de deux sessions par semaine et les participants ont des devoirs à rendre. La phase d'orientation s'achève par des entretiens au cours desquels les participants soumettent leur plan d'entreprise. La seconde étape de soutien (phase de continuation) met l'accent sur le développement personnel et comprend un accompagnement intensif et des ateliers pour aider les entrepreneurs après le lancement de leur entreprise. Au total, ce projet peut offrir jusqu'à six mois de soutien. Au cours des 18 premiers mois, 390 candidats ont pris part au projet, et 130 ont lancé avec succès leur propre entreprise ou ont trouvé un emploi[1].

Le projet *Equality Creates Enterprise*, mis en place à Valnalón, en Espagne, offre un deuxième exemple de programme ciblé de formation à l'entrepreneuriat au niveau local. Ce projet propose une formation aux femmes intéressées par la création d'entreprise et le travail indépendant à travers une école d'entrepreneuriat qui leur est destinée. L'encadré 6.2 donne plus de précisions sur ce projet.

Encadré 6.2. **Projet *Equality Creates Enterprise*, Espagne**

Dans le cadre d'un projet financé par une initiative de l'UE en matière d'égalité appelé *Equality Creates Enterprise*, une école pour femmes entrepreneurs a été fondée avec le soutien de la ville de Valnalón (Asturies), de l'Institut provincial de la femme, de l'organisation *Women's World Banking*, et de plusieurs syndicats et fédérations d'employeurs. Créée en 2011, l'école entend promouvoir l'esprit d'entreprise parmi les femmes en les y sensibilisant et en rehaussant leur motivation à cet égard, de même qu'en encourageant une attitude positive à l'égard des femmes entrepreneurs dans la société. Elle propose également une formation à l'entrepreneuriat qui couvre toutes les phases du développement de l'entreprise. La formation, volontairement générale, permet de développer des comportements et d'acquérir des compétences étendues (notamment en gestion des risques), ainsi que des connaissances techniques (en comptabilité par exemple). Outre l'école, le projet *Equality Creates Enterprise* comprend une étude sur la discrimination à l'égard des femmes sur le marché du travail local et d'une plateforme de commerce électronique destinée à aider les femmes à promouvoir et vendre leurs produits.

Pour plus de renseignements, consulter l'adresse *www.emprendeastur.es*.

Source : OCDE/Commission européenne (2014), « Pallier la pénurie d'entrepreneurs : Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe », *http://dx.doi.org/10.1787/9789264188211-fr*.

Outre leur rôle dans la formation à l'entrepreneuriat, les collectivités locales peuvent contribuer au développement des compétences entrepreneuriales à travers des initiatives d'aide à la création d'entreprise qui proposent des activités de conseil, d'accompagnement et de mentorat visant à améliorer les perspectives de survie et de croissance pour les entrepreneurs existants. Dans le cadre de ces activités, un soutien individuel est assuré par un conseiller dans un certain nombre de domaines – marketing, financement, planification – dans lesquels les entrepreneurs rencontrent certains problèmes lors du lancement ou de la gestion de leur entreprise, et qu'ils n'ont pas toujours pris en compte. Les conseils sont adaptés aux besoins spécifiques de chaque personne, sur la base d'un premier diagnostic réalisé par le conseiller. Il s'agit généralement d'un soutien en tête-à-tête, qui peut aussi en pratique s'effectuer en totalité ou en partie via Internet, à travers les réseaux sociaux par exemple, qui offrent de grandes possibilités d'extension du nombre de personnes couvertes, compte tenu du coût élevé des contacts en présentiel. Le projet *Ethnic Coach for Ethnic Minority Entrepreneurs*, lancé à Vejle au Danemark et qui fonctionne aujourd'hui dans plusieurs municipalités du pays (encadré 6.3), offre un bon exemple de programme d'accompagnement local. Ce projet propose aux entrepreneurs issus de minorités ethniques un accompagnement professionnel individuel assuré par des accompagnateurs de même origine ethnique.

Les programmes de formation à l'entrepreneuriat font généralement partie de modules intégrés d'aide au développement des entreprises, qui comprennent le mentorat et la finance. Il est important de proposer des modules de soutien intégrés plutôt que de se fonder sur un seul instrument au champ d'application restreint.

Ainsi, l'enseignement de l'entrepreneuriat consolide l'apparition d'intentions et de compétences plus entrepreneuriales, mais peut être complété par un accompagnement à la création d'entreprise pour convertir ces intentions et compétences en entreprises. Par ailleurs, le financement apporté sera d'autant plus efficace qu'il sera assorti de conseils, d'accompagnement et de mise en réseau. L'encadré 6.4 donne un exemple de programme intégré avec le projet *enterprise* mis en place en Allemagne et destiné aux jeunes adultes.

Encadré 6.3. **Projet *Ethnic Coach for Ethnic Minority Entrepreneurs*, Danemark**

Le projet *Ethnic Coach for Ethnic Minority Entrepreneurs* a débuté dans la municipalité de Vejle et s'est étendu à tout le Danemark. L'objectif de ce projet est de reporter le rôle de conseiller en entreprise assumé par la famille et les amis sur des accompagnateurs et des conseillers professionnels afin d'améliorer la qualité du conseil.

Ce projet se distingue par la communauté d'appartenance ethnique de l'accompagnateur et du participant, destinée à pallier le manque de confiance dans l'aide publique. L'accompagnateur a pour mission de fournir des conseils professionnels en vue d'aider l'entrepreneur à s'adapter aux normes réglementaires et sociales du nouveau pays, et de développer et renforcer les réseaux sociaux et entrepreneuriaux des minorités ethniques. Ces relations individuelles informelles et flexibles ont avant tout pour but de clarifier et de renforcer les plans et les besoins de l'entreprise. Après ce processus, les accompagnateurs aiguillent l'entrepreneur vers les formations et autres services de conseil dispensés localement. Une fois l'entreprise lancée, les accompagnateurs continuent de soutenir les entrepreneurs à mesure qu'ils étoffent et développent leurs activités.

Depuis 2005, plus de 250 entrepreneurs issus de minorités ethniques ont ainsi reçu de l'aide. En 2006, le projet a été lauréat du *European TrailBlazer Award* et considéré en 2011 comme l'une des meilleures pratiques européennes par le réseau *Enspire EU*, dans le cadre du programme Interreg IVC.

Le facteur de réussite décisif de ce projet tient à la sélection d'accompagnateurs passionnés issus de différents groupes ethniques minoritaires et respectés dans leur communauté, et possédant les connaissances et l'expérience nécessaires pour jouer ce rôle. Outre leur mission prépondérante de soutien, ils contribuent de manière importante à la recherche de prospects.

Source : OCDE/Commission européenne (2014), « Pallier la pénurie d'entrepreneurs : Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe », *http://dx.doi.org/10.1787/9789264188211-fr*.

Encadré 6.4. **Projet *enterprise*, Allemagne**

Le projet *enterprise* est un dispositif intégré d'aide au démarrage destiné aux jeunes adultes (de moins de 27 ans) des États fédéraux de Brandebourg et de Saxe-Anhalt. Il propose quatre phases de formation et un microfinancement pour aider au lancement de l'entreprise :

1. **Orientation et définition de profils :** les entrepreneurs potentiels sont informés des risques et des débouchés liés à la création d'entreprise, des lieux où ils peuvent obtenir de l'aide, et des aptitudes nécessaires pour réussir en tant qu'entrepreneur. Cette phase de formation a pour but d'amener les jeunes gens à envisager l'entrepreneuriat comme un choix de carrière à long terme. Environ la moitié des entrepreneurs potentiels suit cette première phase de formation jusqu'à son terme.

Encadré 6.4. **Projet *enterprise*, Allemagne** *(suite)*

2. **Planification et formation :** des consultants et des accompagnateurs professionnels aident les entrepreneurs à élaborer leur concept d'entreprise. Des séminaires et des ateliers facultatifs sont également proposés. La moitié seulement des entrepreneurs potentiels ayant entamé cette phase élabore un concept viable sur le plan commercial permettant de lancer une entreprise.

3. **Lancement commercial :** cette phase offre un soutien individuel lors du processus de démarrage de manière à accroître les chances de succès des participants. Elle inclut notamment le soutien de consultants et d'accompagnateurs professionnels.

4. **Croissance et consolidation :** après le lancement de l'entreprise, le animateurs du projet gardent le contact avec les participants et suivent de près leurs activités. Des séminaires spécialisés et des activités de constitution de réseaux sont également proposés.

Au terme de ces quatre phases de formation, le projet offre un microfinancement (de 5 000 à 15 000 EUR) pour aider les participants à démarrer leur entreprise. La particularité de cette offre de microfinancement est de confier l'évaluation financière à un agent de crédit indépendant de manière à en garantir l'impartialité.

À ce jour, le projet a donné les résultats suivants :

- Plus de 10 000 jeunes adultes ont participé au projet *enterprise* et plus de 1 500 ont démarré leur entreprise.
- Plus de 70 % des entreprises ainsi lancées sont toujours en activité au bout de trois ans ; la majorité de celles qui ne le sont plus ont été abandonnées au profit d'emplois salariés.
- La moitié des entreprises ont permis de créer au moins un nouvel emploi.
- Le coût de fonctionnement du projet *enterprise* est d'environ 5 000 EUR par nouvelle entreprise (comprenant les frais de formation de ceux qui n'ont pas créé leur entreprise).

Pour plus de renseignements sur le programme *enterprise*, veuillez consulter *http://iq-consult.com*.

Source : OCDE/Commission européenne (2014), « Pallier la pénurie d'entrepreneurs: Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe », *http://dx.doi.org/10.1787/9789264188211-fr*.

Les partenariats locaux offrent un moyen efficace de développer une culture entrepreneuriale

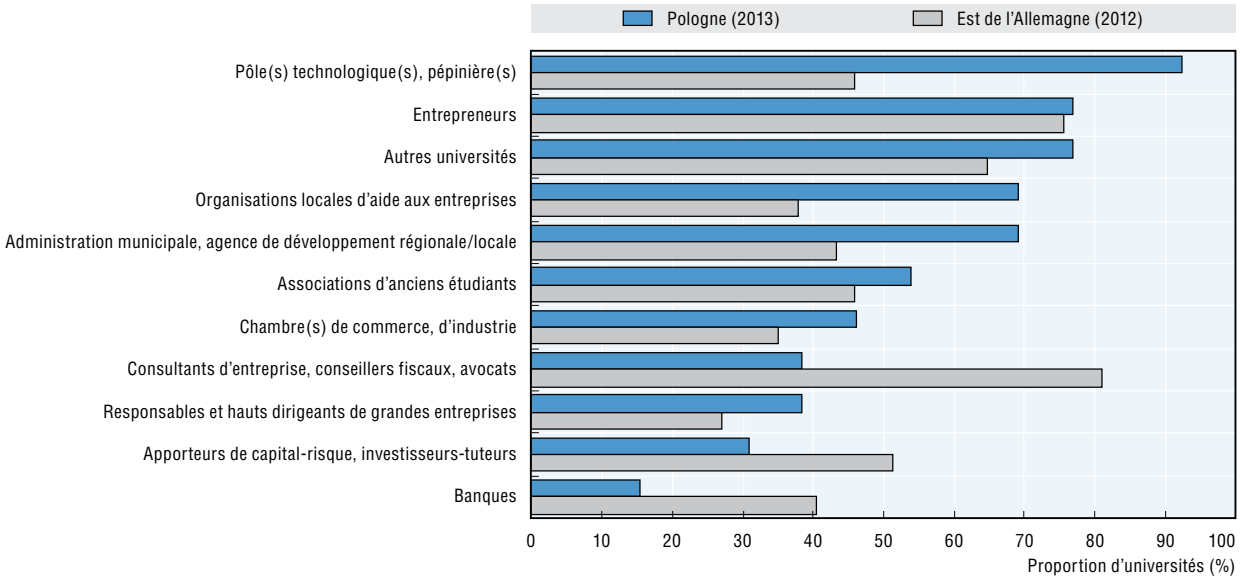
Les actions visant à promouvoir l'esprit d'entreprise et à stimuler un comportement entrepreneurial peuvent dynamiser l'économie locale. Les collectivités locales peuvent mieux faire connaître l'entrepreneuriat en participant à des événements internationaux de promotion de l'entrepreneuriat réputés, comme la Semaine mondiale de l'entrepreneuriat ou le *Startup Weekend*. Ces événements contribuent pour une grande part à sensibiliser le public à l'entrepreneuriat et permettent de rassembler tous les acteurs concernés. Ils sont de même souvent l'occasion de dispenser une formation de base aux futurs entrepreneurs à travers des séminaires et des ateliers, et fournissent aussi des possibilités de constitution de réseaux.

En outre, les collectivités locales peuvent travailler avec des institutions locales comme les chambres de commerce et les universités pour encourager le développement d'une culture entrepreneuriale en bâtissant un écosystème d'entrepreneurs. Les chambres de commerce et les universités s'avèrent d'excellents partenaires pour les collectivités locales de par les liens très diversifiés qu'elles entretiennent avec les secteurs public et privé. Les universités, en particulier, ont un rôle central à jouer dans le développement des

écosystèmes locaux d'entrepreneurs compte tenu de leur mission consistant à produire et à mettre en application de nouvelles connaissances, ce qui impose d'établir des passerelles entre la communauté de la recherche et les entreprises. Les données montrent qu'en Pologne et dans l'est de l'Allemagne, 90 % et 76 % respectivement des universités ont des objectifs stratégiques de renforcement de la coopération avec les entreprises locales (OCDE, 2014 ; OCDE, 2013b).

Les universités ont également pour fonction de mettre en contact les parties prenantes à travers leur offre d'éducation à l'entrepreneuriat. Les universités collaborent localement avec une grande variété de partenaires pour enseigner l'esprit d'entreprise, notamment avec les collectivités locales et les agences de développement, ainsi qu'avec des entrepreneurs et des fournisseurs de services d'aide aux entreprises (graphique 6.4). Cela offre aux étudiants une occasion d'en savoir plus sur l'entrepreneuriat d'une manière qui combine théorie et expérience concrète.

Graphique 6.4. **Partenariats en matière d'éducation à l'entrepreneuriat dans les universités, Pologne et est de l'Allemagne, 2012 et 2013**



Source : Programme OCDE/LEED, enquêtes réalisées auprès des chefs d'EES en Pologne (2013) et dans l'est de l'Allemagne (2012). Voir OCDE (2014), « Supporting Graduate Entrepreneurship in Wielkopolska and Kujawsko-Pomorskie, Poland » *www.efs.gov.pl/analizyraportypodsumowania/documents/graduate_entrepreneurship_in_poland.pdf* et OCDE (2013b), « Stimulating entrepreneurial mind sets and behaviours in east German higher education: State of play and inspiring practices », *www.oecd.org/site/cfecpr/OECD_Booklet_EN-Web.pdf*.

StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933206159*

L'approche locale revêt une importance particulière lorsque soutien et conseils sont apportés par les réseaux communautaires, ou lorsque les clients cibles n'ont pas l'habitude de recourir aux services d'aide traditionnels. Un des atouts de cette approche tient à ce que les besoins de la communauté sont probablement mieux identifiés lorsque les acteurs concernés sont impliqués. De même, une approche communautaire « coordonnée », mettant l'accent sur l'engagement, est un facteur important de l'amélioration des relations de confiance, qui sont indispensables à l'insertion dans la communauté et constituent un premier pas nécessaire pour attirer les chefs d'entreprise. On trouvera à l'encadré 6.5 un exemple de la manière dont le Royaume-Uni a utilement mis en place des partenariats locaux pour toucher les groupes ethniques minoritaires.

Encadré 6.5. **Projet *Supporting Inclusion in Enterprise Development* (SIED), Royaume-Uni**

Le projet *Supporting Inclusion in Enterprise Development* (SIED) est un partenariat mis en place par la collectivité locale d'Islington, à Londres. Ce partenariat regroupe toute une série d'organisations communautaires qui fournissent un soutien local aux entrepreneurs et aux travailleurs indépendants issus de groupes défavorisés et sous-représentés dans les agglomérations londoniennes défavorisées d'Islington, de Camden et de Lewisham. Les partenaires sont les collectivités locales, l'Association of Community Based Business Advice, l'Institute of Business Consulting, l'Université de Kingston, l'Islington Training Network et plusieurs autres organisations communautaires. Le partenariat vise à soutenir les demandeurs d'asile, les personnes sans emploi et les représentants d'un certain nombre de nouveaux groupes de migrants (distincts des minorités ethniques établies depuis plus longtemps).

Grâce au SIED, les organisations communautaires qui proposent des services aux groupes victimes d'exclusion sur le marché du travail ont la possibilité d'étendre leurs services d'assistance et de soutien social en fournissant aux entreprises des services de conseil et d'aide au développement. Ces services sont fournis en finançant des conseillers d'entreprise agréés, recrutés auprès de la communauté cible et employés au sein de leur organisation. Le programme identifie les individus issus des communautés cibles qui ont les connaissances nécessaires et qui souhaitent devenir conseillers d'entreprise, et assure leur formation, à l'issue de laquelle ils reçoivent un agrément reconnu au niveau national. Les conseillers fournissent principalement des informations, des avis et des conseils aux clients, mais les aident aussi à accéder à des financements.

Le SIED est un exemple d'approche participative qui prend ses racines dans la communauté et qui peut servir de vecteur de l'engagement économique des groupes défavorisés et sous-représentés. Il s'appuie sur des relations de confiance et sur l'engagement de la plupart des fournisseurs de services d'aide aux entreprises Pendant la durée du projet, plus de 1 000 chefs d'entreprise issus de minorités ethniques ont bénéficié de cet outil communautaire d'aide aux entreprises.

Source : OCDE/Commission européenne (2014), « Pallier la pénurie d'entrepreneurs : Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe », *http://dx.doi.org/10.1787/9789264188211-fr*.

Conclusion et questions à examiner

Les compétences entrepreneuriales sont une caractéristique importante de la capacité des personnes à démarrer et à gérer une entreprise avec succès, et se composent autant de compétences techniques et personnelles que de compétences en gestion d'entreprise. Renforcer l'esprit d'entreprise peut être utile non seulement pour accroître le nombre d'entreprises nouvelles en développant chez les individus l'idée qu'il est concevable de créer une entreprise, mais aussi pour améliorer la qualité des jeunes entreprises, en encourageant et en soutenant les entrepreneurs dans leur décisions propices à la croissance et à la survie de leurs entreprises.

L'action publique est nécessaire aux niveaux national, régional et local pour soutenir le développement des compétences entrepreneuriales de manière à stimuler l'activité entrepreneuriale et à améliorer sa qualité. Elle doit associer des cours sur l'entrepreneuriat étendus et renforcés au sein de l'éducation formelle, une formation autonome à l'entrepreneuriat pour les entrepreneurs futurs et actuels, et des mesures de conseil, d'accompagnement et de mentorat pour les entrepreneurs à travers la mise en place

de services de développement des entreprises. Les exemples d'actions présentés dans ce chapitre mettent l'accent sur quelques démarches fructueuses. Parmi elles figurent l'enseignement interactif de l'entrepreneuriat et concret comprenant des simulations et des jeux de rôle, des programmes de formation autonomes en ligne, et l'apprentissage entre pairs, où d'autres entrepreneurs servent de conseillers et d'accompagnateurs. Lorsque les programmes sont coûteux, comme l'accompagnement personnel, de solides critères de sélection peuvent être appliqués aux participants pour garantir des résultats conformes aux frais engagés. Les collectivités locales ont un rôle à jouer dans le soutien au développement de l'esprit d'entreprise dans la mesure où elles sont généralement les mieux à même d'identifier les besoins concrets des futurs entrepreneurs. Cela est particulièrement vrai lorsqu'elles rassemblent tous les acteurs concernés pour permettre la coordination et la cohésion du soutien apporté.

Principales recommandations pour développer les compétences entrepreneuriales

Encourager le développement des compétences entrepreneuriales dans l'éducation formelle

- Proposer une éducation à l'entrepreneuriat exhaustive et intégrée à tous les niveaux du système éducatif formel.
- Utiliser des méthodes interactives, concrètes et expérimentales comme les jeux de rôle, les simulations, les jeux et la création d'entreprises provisoires pour enseigner l'entrepreneuriat. Ces expériences entrepreneuriales doivent être de plus en plus complexes et réalistes aux niveaux supérieurs du système éducatif.
- Veiller à ce que des liens soient établis au niveau communautaire entre les programmes de formation et les services d'aide au développement des entreprises, de manière à ce que les étudiants puissent avoir accès à un soutien spécialisé s'ils le souhaitent.

Proposer des formations à l'entrepreneuriat et des services de développement des entreprises au niveau local

- Adapter les programmes aux besoins des clients et de la région.
- Exploiter les possibilités de formations en ligne adaptées par le biais de plateformes web.
- Proposer des services de conseil, d'accompagnement et de mentorat aux entrepreneurs, potentiels et existants, dans le cadre de modules intégrés d'aide au développement des entreprises.
- Veiller à ce que le soutien soit disponible avant, pendant et après le démarrage de l'entreprise.
- Faire appel aux partenariats communautaires pour concevoir et assurer des services d'aide au développement des entreprises de manière à bien identifier les besoins et à tirer parti des mécanismes de fourniture et de sensibilisation existants.

Note

1. Pour de plus amples informations sur ce projet, veuillez consulter le site : *www.projecteigenwerk.nl*.

Références

Commission européenne – OCDE (2012), « Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes », Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, *www.oecd.org/cfe/leed/Youth%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FINAL.pdf*.

Commission européenne (2013), « L'entrepreneuriat dans l'UE et au-delà », Eurobaromètre Flash 354.

Davidsson, P. (2001), « Towards paradigm for entrepreneurship research », travaux de la conférence du 15e atelier de recherche sur l'entrepreneuriat et les petites entreprises (RENT XV) organisée à Turku (Finlande), les 22 et 23 novembre, par la Turku School of Economics and Business Administration, The Small Business Institute, vol. 1, pp. 57-69.

Fayolle, A. (2013), « Personal views on the future of entrepreneurship education », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 25(7-8), pp. 692-701.

Gibb, A. (2009), « The small business and entrepreneurship challenge to vocational education: Revolution or evolution? ».

Henry, C., F. Hill et D. Leitch (2005), « Entrepreneurship education and training: Can entrepreneurship be taught? Part II », *Education + Training*, vol. 47(3), pp. 158-169.

Hisrich, R. et M. Peters (1992), « Entrepreneurship : Lancer, élaborer et gérer une entreprise », Irwin, Boston, MA.

Hytti, U. et C. O'Gorman (2004), « What is "enterprise education"? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries », *Education + Training*, vol. 46(1), pp. 11-23.

OCDE/Commission européenne (2014, à paraître), *Pallier la pénurie d'entrepreneurs 2014*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE/Commission européenne (2014a), *Pallier la pénurie d'entrepreneurs : politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264188211-fr*.

OCDE (2014b), « Supporting Graduate Entrepreneurship in Wielkopolska and Kujawsko-Pomorskie, Poland », Éditions OCDE, Paris, *www.efs.gov.pl/analizyraportypodsumowania/documents/graduate_entrepreneurship_in_poland.pdf*.

OCDE (2013a), *Skills Development and Training in SMEs, Local Economic and Employment Development* (LEED), Éditions OCDE, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264169425-en*.

OCDE (2013b), « Stimulating entrepreneurial mind sets and behaviours in east German higher education: State of play and inspiring practices », *www.oecd.org/site/cfecpr/OECD_Booklet_EN-Web.pdf*.

OCDE (2012), *Literacy, Numeracy and Problem Solving in Technology-Rich Environments: Framework for the OECD Survey of Adult Skills*, Éditions OCDE, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264128859-en*.

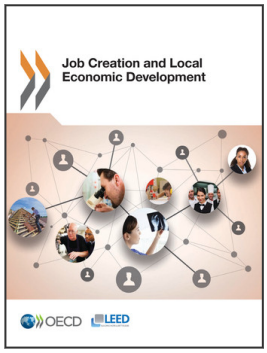
OCDE - Statistique Canada (2005), *Apprentissage et réussite : Premiers résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264282339-fr*.

OCDE (2010), *PME, entrepreneuriat et innovation*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264080355-en*.

Rae, D. (2004), « Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model », exposé présenté lors de la 27e Conférence nationale de l'Institute for Small Business Affairs, Newcastle Gateshead, Royaume-Uni, 2-4 novembre 2004.

St-Jean, E. (2010), « Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 9, n° 2, pp. 34-55.

Volkmann, C., K.E. Wilson, S. Mariotti, D. Rabuzzi, S. Vyakarnam et A. Sepuldeva (2009), « Educating the next wave of entrepreneurs: unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century », Forum économique mondial, Genève.



Extrait de :

Job Creation and Local Economic Development

Accéder à cette publication :
https://doi.org/10.1787/9789264215009-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2015), « Développer les compétences entrepreneuriales », dans *Job Creation and Local Economic Development*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/9789264230477-10-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.