



INSTITUT  
SENS & CROISSANCE

UNITÉ DE RECHERCHE

# DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

---

LAURENT DEGROOTE

# Préambule

C'est un véritable honneur de pouvoir livrer au Schéma régional de développement économique mes convictions et mes préconisations pour le développement de l'entrepreneuriat en région Nord-Pas de Calais. J'ai beaucoup d'espoir pour l'avenir de notre région, d'abord parce que des décisions importantes ont su être prises par des acteurs publics et privés pour accompagner sa restructuration économique forcée, mais aussi et surtout parce que le potentiel de développement le plus important réside dans ses habitants et leur capacité à se réinventer.

Neuf mois de travail ont été nécessaires pour rencontrer soixante-quinze personnes et mettre leurs préconisations en perspective avec la littérature disponible sur le sujet et les meilleures pratiques observées en France et surtout à l'étranger.

Ce sont vingt ans d'investissement personnel dans le développement de l'entrepreneuriat qui m'ont guidé dans la rédaction des soixante-deux préconisations de ce rapport. Mes expériences du Centre des jeunes dirigeants, de Réseau Entreprendre, des Chambres de commerce et d'industrie et de Créativallée ont bien évidemment grandement imprégné la philosophie générale de ce rapport et les solutions qui y sont proposées. Mais, ce rapport étant signé intuitu personae, c'est l'entrepreneur qui parle avec tout ce que je souhaite partager de cette aventure professionnelle qui est la mienne.

Il suffit de sentir la motivation et l'envie des hommes et des femmes qui ont créé une entreprise et développé une activité, d'observer l'énergie déployée par certains dirigeants associatifs dans tous les domaines de notre société, d'avoir la chance de travailler avec des collaborateurs qui ont l'envie d'entreprendre dans leurs missions, pour souhaiter qu'un maximum de personnes ait non seulement la possibilité de maîtriser leur épanouissement professionnel, mais que chacun soit l'entrepreneur de sa vie. Une vie choisie et non subie.

C'est cette ambition, c'est ce rêve, sincère et personnel, qui sont traduits dans les vœux que je formule auprès des membres du Schéma régional de développement économique au travers d'un certain nombre de préconisations. Je souhaite pouvoir partager et débattre avec un maximum d'interlocuteurs de ce sujet essentiel : l'esprit d'entreprendre de nos habitants. Car ce sont leurs initiatives qui peuvent changer notre avenir, de manière viable et durable, et positionner le Nord-Pas de Calais comme la région la plus entreprenante d'Europe.



Laurent DEGROOTE

# Résumé

La notion d'entrepreneuriat doit être considérée dans son acceptation la plus large, car les aptitudes d'autonomie et de responsabilité d'un individu qui entreprend un projet ne se limitent pas à la création ou à la reprise d'une entreprise. L'économie, le lien social, le sport, la culture, l'éducation, la lutte contre la pauvreté sont autant de thèmes qui peuvent trouver dans l'entrepreneuriat un levier de développement et de création de richesses. Il ne s'agit donc pas d'évoquer ici le parcours des créateurs et repreneurs d'entreprise, ni la vie de l'entreprise, mais bien l'état d'esprit des personnes en amont de l'acte d'entreprendre. L'entrepreneuriat ne doit plus être enfermé dans le prisme de l'économie. On parle bien d'entreprendre sa vie.

Nombres de pays en Europe et dans le monde l'ont compris. Les territoires les plus exemplaires priorisent souvent la sensibilisation des jeunes, mais il est à noter que, depuis environ sept ans, la planète est en marche sur la question de l'entrepreneuriat. Le retard accumulé sur ce genre de sujet peut rarement se rattraper et cela deviendra de plus en plus problématique pour la France. Le Nord-Pas de Calais a certes la chance d'être exemplaire à l'échelle nationale, mais notre région a aussi le devoir de se mettre au diapason des meilleurs pays du monde et des meilleures régions d'Europe.

Les enjeux sont multiples car tout est comportement dès qu'il s'agit de parler de développement. L'entrepreneuriat impacte les méthodes que nous choisissons pour développer notre territoire, il impacte notre compétitivité et notre attractivité régionale du point de vue de la perception de notre dynamisme économique et social et du potentiel de créativité et d'innovation de nos habitants ; ce second point devenant un critère de plus en plus considéré par des investisseurs en quête d'une terre d'accueil. Il s'agit bien d'investir dans le développement endogène pour faciliter l'exogène. L'entrepreneuriat constitue aussi un enjeu dans nos choix de processus pour accroître la création d'activité. Il permet de compléter une politique d'offre d'accompagnement par une stimulation significative de la demande et du besoin d'entrepreneuriat par nos habitants. La stimulation des comportements entrepreneuriaux trouvant aussi ses effets dans la capacité de nos PME à se développer et à innover. L'ensemble des choix que nous pourrions faire pour développer la créativité et l'envie d'entreprendre doivent enfin bien évidemment se traduire dans la durée car ils ne peuvent, comme le rappelle l'OCDE, constituer une réponse d'urgence à des problématiques d'emploi.

L'ensemble des préconisations proposées dans ce rapport se base sur environ quarante cinq consultations auprès d'acteurs régionaux, d'experts et de personnalités complétés par une sélection d'écrits de références sur la culture entrepreneuriales et de bonnes pratiques internationales.

Il est proposé de considérer six axes prioritaires et complémentaires.

Un travail sur **la communication** s'avère nécessaire pour modifier nos représentations de l'entrepreneuriat et la manière dont il est promu. L'utilisation d'une nouvelle sémantique pour simplifier une approche parfois trop technique ou effrayante permettrait de susciter curiosité et envie. La promotion de l'entrepreneuriat collectif est ressentie comme un réel besoin, que ce soit au travers d'expériences différentes (association, économie sociale et solidaire) ou par la prise en compte de l'environnement de l'entrepreneur qui n'est jamais seul dans son aventure (ses partenaires, ses collaborateurs, sa famille sont autant de personnes qui l'accompagne dans la réussite de son projet). Notre avenir sera entreprenant ou ne sera pas, car dans une économie mondialisée où la concurrence par le prix n'est plus un sujet d'avenir pour les pays européens, la valeur ajoutée devient notre seul moyen d'action pour assurer notre prospérité. La valeur ajoutée ne pourra provenir que de l'esprit d'initiative, de réseau et d'inventivité de nos habitants, donc de leur envie d'entreprendre.

**Des cibles prioritaires** sont préconisées pour à la fois répondre aux besoins du présent et investir dans l'avenir. Les élus politiques, sociaux et économiques ainsi que les entrepreneurs sont des leaders d'influence incontestables et influents sur les représentations de l'entreprise et de l'entrepreneuriat. Ils doivent être interpellés sur la question du développement de la culture entrepreneuriale et de leur rôle respectif.

Les demandeurs d'emplois, les femmes et les jeunes sont des catégories qui nécessitent une approche spécifique afin de lever des freins, de favoriser l'insertion professionnelle et d'œuvrer pour l'épanouissement personnel.

Les salariés doivent être considérés autant du point de vue des résultats escomptés pour la création de nouvelles entreprises que pour la compétitivité des entreprises existantes grâce au développement de l'intrapreneuriat.

Enfin, les séniors constituent un phénomène démographique, social et professionnel qui peut contribuer sérieusement à une nouvelle approche de la promotion de l'entrepreneuriat, notamment par l'accompagnement.

**La formation à l'entrepreneuriat** constitue un axe majeur de ce rapport. Il s'agit en premier lieu de s'appuyer sur un concept inédit : « entreprendre tout au long de sa vie ». Tout habitant de la région doit pouvoir se référer à chaque stade de son parcours de formation ou de sa vie professionnelle à une offre de formation à l'entrepreneuriat.

Les jeunes doivent pouvoir bénéficier d'un cheminement pédagogique cohérent dans l'enseignement primaire et secondaire ainsi que dans les formations professionnalisantes. Ce qui implique une coordination globale du système éducatif, des experts de l'entrepreneuriat et des financeurs publics. Un tel effort doit trouver sa continuité dans l'accroissement de la dynamique de sensibilisation à l'entrepreneuriat initiée dans l'enseignement supérieur depuis quelques années. L'usage des pédagogies et des stratégies entrepreneuriales doit avant tout servir au développement de l'autonomie, de la responsabilité, de l'initiative et de la créativité. Il s'agit de favoriser la diffusion d'un savoir-être plutôt que de savoir-faire.

Le décloisonnement, la mise en cohérence des actions existantes, le développement d'outils d'évaluation, l'usage de nouveaux référentiels de compétence sont autant d'action qui montrent la nécessité d'un renouveau des méthodes de travail avec le système éducatif et dans le système éducatif. Ce renouveau peut être impulsé par le principe d'Académie pilote dans la promotion de l'entrepreneuriat.

**La territorialisation** des objectifs et des plans d'action dans une stratégie régionale globale est une méthode souhaitée par tous. Il faut s'appuyer sur les forces et les opportunités des différents territoires en région pour adapter la promotion de l'entrepreneuriat. Il sera possible d'organiser l'animation de la culture entrepreneuriale à partir de personnes dédiées et d'espaces de projets dédiés (le territoire entrepreneurial).

Il s'agit avant tout de privilégier la mise en perspective de l'entrepreneuriat avec les objectifs de développement économique des territoires, que ce soit du point de vue des filières d'activités que des besoins des territoires et des populations.

La promotion de l'entrepreneuriat peut devenir un levier majeur de développement et de compétitivité de notre région mais **un signe politique fort est absolument vital** pour initier une nouvelle ambition de cette ampleur. Le lancement d'**une stratégie régionale de l'entrepreneuriat** doit s'appuyer sur un temps fort à la hauteur de l'enjeu socio-économique en question. Des états généraux pourraient fédérer les acteurs économiques, sociaux, politiques, culturels, sportifs, éducatifs, politiques... c'est-à-dire l'ensemble des acteurs qui structurent notre société et animent son fonctionnement. Car l'esprit d'entreprendre ne peut plus être limité à la question de l'économie si l'on souhaite en faire un véritable outil de développement et de prospérité.

La mise en œuvre de l'ensemble des préconisations de ce rapport, dans le cadre d'une nouvelle stratégie régionale de l'entrepreneuriat, nécessitera une organisation spécifique. **Une gouvernance** doit être trouvée pour piloter la stratégie car la question soulevée dans ce rapport sont parfois plus larges que les sujets traités par le SRDE.

La mise en œuvre opérationnelle peut quant à elle bénéficier d'une accélération significative au regard de la situation actuelle. Il s'agirait avant tout de fédérer les acteurs de terrain au sein d'**une nouvelle organisation régionale de type plateforme de l'entrepreneuriat** ; elle assurerait le lien entre l'ensemble des acteurs de terrain et la stratégie régionale globale. Cette organisation s'attacherait aussi à la performance des acteurs et des actions pour promouvoir l'esprit d'entreprendre de manière efficace, innovante et exemplaire du point de vue du contexte européen. Une telle démarche permettrait d'analyser les résultats sur le terrain, de corriger ce qui ne marche pas et d'amplifier les bonnes pratiques auprès de tous.

# Sommaire

<b>Entrepreneuriat : de quoi parle-t-on ?</b>	<b>6</b>
<b>Une région entrepreneuriale : quels enjeux ?</b>	<b>7</b>
<b>Panorama de la sensibilisation à l'entrepreneuriat en région</b>	<b>15</b>
<b>Chiffres de la création d'entreprise en Nord-Pas de Calais</b>	<b>19</b>
<b>Benchmark international</b>	<b>22</b>
<b>Inventaire des préconisations</b>	<b>26</b>
<b>Les préconisations</b>	
1° La communication et les représentations de l'entrepreneuriat	30
2° Travailler sur un programme global avec des objectifs déclinés par cible	35
3° La formation et l'initiation à l'entrepreneuriat	43
4° La place de l'entrepreneuriat dans le développement des territoires	50
5° Une stratégie régionale partenariale et ambitieuse	54
6° Une stratégie ambitieuse nécessite une organisation structurée	58
<b>Conclusion</b>	<b>62</b>
<b>Personnes consultées</b>	<b>64</b>
<b>Remerciements</b>	<b>66</b>

# Entrepreneuriat :

## de quoi parle-t-on ?

Nous avons tous notre propre définition de l'entrepreneuriat. Notre perception, notre expérience, nos connaissances personnelles et professionnelles sont autant de facteurs qui structurent notre interprétation du mot *entrepreneuriat* et de la notion d'*esprit d'entreprendre*. Les débats s'en trouvent de fait souvent biaisés car alimentés par une grande part de subjectivité.

Ce rapport propose une approche très large du phénomène entrepreneurial. Les travaux se sont basés sur un phénomène humain et sociétal plutôt que sur la seule dimension économique qui est la plus communément partagée.

Pour une bonne appréciation de ce rapport et des enjeux qui y sont développés, la **définition socle** que je trouve la plus adaptée est celle **de la Commission européenne** :

*« L'esprit d'entreprendre se réfère à l'aptitude d'un individu à passer des idées aux actes. Il suppose de la créativité, de l'innovation et une prise de risques, ainsi que la capacité de programmer et de gérer des projets en vue de la réalisation d'objectifs. Cette compétence est un atout pour tout le monde dans la vie de tous les jours, à la maison et en société, pour les salariés conscients du contexte dans lequel s'inscrit leur travail et en mesure de saisir les occasions qui se présentent, et elle est le ferment de l'acquisition de qualifications et de connaissances plus spécifiques dont ont besoin les chefs d'entreprise qui créent une activité sociale ou commerciale. »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Source : Proposition de recommandation de la Commission européenne sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, COM(2005) 548 final

# Une Région Entrepreneuriale :

## Quels Enjeux ?

### 1° Un enjeu culturel : tout est comportement

L'enjeu entrepreneurial relève de l'enjeu du développement économique et social régional. En économie « TOUT EST COMPORTEMENT » (Adam SMITH. 1780; Michaël PORTER. 1995). L'enjeu entrepreneurial est donc aussi culturel.

L'entrepreneuriat doit être compris au sens large : création d'entreprises, croissance des entreprises, entreprises coopératives, mutualistes, intermédiaires, associations, activités à but non lucratif...C'est la capacité individuelle d'une population à se penser comme son propre entrepreneur, comme son propre créateur, même en étant salarié ou bénévole. C'est aussi sa capacité à être innovante, à accepter le changement, à penser un futur différemment.

Une seule condition pour parvenir à ce résultat au sein d'un territoire : comprendre et estimer ses entrepreneurs, pas de façon idéale mais au travers des personnes. Les qualités des entrepreneurs s'incarnent toujours dans des hommes et des femmes visibles, respectés, valorisés. Comment vouloir s'identifier et suivre l'exemple de ces entrepreneurs si les seuls exemples connus sont des entrepreneurs malveillants pendant que les entrepreneurs responsables sont fuis par les caméras ? Des enquêtes canadiennes ont montré que 50% de ceux qui ont connu de près et estimé un chef d'entreprise, créent leur propre entreprise au cours de leur vie.

### 2° Un enjeu méthodologique : une démarche systémique et globale,

Depuis une génération, le parcours des territoires en développement semble montrer que seule la conjonction d'un ensemble de facteurs peut permettre que la création d'entreprises soit un facteur majeur de développement. Il faut que l'environnement politique, économique, universitaire, financier, syndical, démographique, culturel, soit favorable à l'entrepreneuriat, c'est-à-dire à tout ce qui se rapporte à l'entreprise de près ou de loin. C'est le système sociétal qui porte la culture entrepreneuriale ; cela ne relève ni du seul discours politique, ni de la vertu d'une Loi, ni encore d'une offre de moyens financiers supplémentaires. Un système sociétal porteur, promoteur de la

culture entrepreneuriale valorise dans ses comportements, dans ses décisions, dans la hiérarchie de ses priorités :

- la créativité, l'innovation et l'initiative individuelle
- le droit à l'erreur et la valorisation de l'échec suite à une prise de risque
- la logique de projet dans une perspective de résultat
- la création d'entreprise
- l'innovation sociale
- la solidarité territoriale
- l'ambition de faire grandir son entreprise au-delà d'une seule vision patrimoniale
- la réussite du chef d'entreprise
- toutes autres formes d'entrepreneuriat ou d'intrapreneuriat

L'effort exceptionnel conduit par tous les acteurs publics et privés du Nord-Pas-de-Calais, depuis 10 ans, en termes de création d'entreprises commence à se traduire de manière significative dans les indicateurs macroéconomiques en comparaison avec la moyenne nationale.

Toute politique de l'entrepreneuriat ne peut être un facteur de développement que si elle prend en compte le caractère systémique et global de tout développement qui doit être fondé sur la triple démarche :

- action en amont sur la culture entrepreneuriale,
- création d'un environnement de services porteurs de création d'entreprises et de leur croissance rapide,
- et mise en place de politiques macroéconomiques qui accompagnent cette croissance des TPE/PME,

tout en assurant un meilleur équilibre entre développement exogène et développement endogène régional, au bénéfice du second. Il s'agit d'embrasser toutes les problématiques sociétales dans une unique stratégie à l'échelle d'une génération.

### **Fondée sur une communauté d'acteurs.**

Cette démarche systémique doit concerner tous les acteurs, tous les domaines : l'éducation au sein des familles, la formation au sein des institutions éducatives, le mode de management des chefs d'entreprises, les acteurs sociaux, le comportement des acteurs financiers, la nature des outils financiers disponibles... L'ensemble de ces acteurs doit être identifié clairement en identifiant leurs complémentarités et la cohérence de l'offre. Ils doivent être mobilisés de manière informelle mais continue, dans un processus multimédias, pour parvenir à une communauté composée des acteurs de la culture entrepreneuriale qui soient conscients du rôle de chacun.

La vitalité de cette communauté est l'expression la plus explicite, objective, de la réalité entrepreneuriale d'un territoire. Elle se traduit par un échange accéléré et cumulatif des bonnes pratiques en termes de sensibilisation et de transformation culturelle au bénéfice de l'entrepreneuriat. Passer de « la création d'entreprise c'est pour l'autre » à « pourquoi pas moi ? ». Passer de « je consomme, donc j'existe » à « je crée, donc j'existe ». Le but est d'obtenir un « basculement culturel » sociétal au regard des valeurs entrepreneuriales.

**Les grandes entreprises** présentes sur le territoire ont aussi un rôle important à jouer. Leur influence « culturelle » peut être négative si leur management est de type taylorien et déterritorialisé. En revanche si elles font appel à de vrais partenariats avec les sous-traitants locaux en les aidant à grandir et si elles favorisent l'intrapreneuriat au sein de leur organisation, elles contribueront puissamment à la diffusion des valeurs entrepreneuriales. Cette contribution peut aussi se traduire par des apports financiers ou en nature pour co-porter les outils de la région entrepreneuriale. Il appartient à la gouvernance du territoire de favoriser une territorialisation des grandes entreprises pour passer à une relation de coopération structurante et pérenne.

L'implication des acteurs du **monde de l'éducation, les universités**, est un enjeu en soi pour les villes et les territoires entrepreneuriaux. Toutes les études confirment (quel que soit le sujet, du reste) que le partage des valeurs entrepreneuriales, au cours du cycle secondaire, imprègne l'adolescent pour toute sa vie. Les parents n'en sont pas absents, mais à un moment de sa vie où l'adolescent construit sa liberté d'Homme par une démarche d'opposition, il accueillera avec d'autant plus d'attention le message de l'enseignant. On peut affirmer qu'il n'y a pas ou qu'il n'y aura pas de région Nord Pas de Calais entrepreneuriale sans communauté éducative porteuse des valeurs entrepreneuriales.

*La meilleure référence sur les enjeux et sur les bonnes pratiques éducatives en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat est constituée par l'Agenda d'Oslo (préconisations de l'Union Européenne).*

### **3° Un enjeu de compétitivité régionale**

Devenir une région entrepreneuriale constitue à la fois un facteur de compétitivité du territoire régional et un facteur de compétitivité des entreprises régionales ou des établissements d'entreprises extérieures à la région.

En effet, la diffusion des valeurs entrepreneuriales, la création d'entreprises, la croissance rapide des TPE/PME, l'ambiance sociétale favorable à l'entreprise contribuent à constituer un « milieu » porteur de développement.

Les outils créés pour diffuser les valeurs entrepreneuriales, les outils d'accueil et d'accompagnement des porteurs de projets (Salon Créer, le programme Je Crée et tous les partenaires), ceux consacrés à l'innovation (NFID et tous ses partenaires), les outils de valorisation des réussites entrepreneuriales (Nord-Pas de Calais, La Créativallée), accroissent chaque jour, les capacités d'apprentissage collectif des habitants du Nord-Pas de Calais.

La création d'activité offre des réponses technologiques nouvelles, les jeunes entreprises accèdent à de nouveaux marchés, elles diversifient l'offre de services aux entreprises et aux habitants. Cela crée un effet de levier (des externalités en langage économique) sur les organisations préexistantes qui peuvent puiser des ressources nouvelles ou renouvelées dans un milieu qui s'enrichit, au sens de l'intelligence collective. Leur croissance est d'autant plus facile et rapide.

La croissance de ces TPE/PME crée de l'emploi et augmente aussi **l'attractivité du territoire régional** en structurant et en améliorant l'offre de sous-traitance (pôles entraînés ou pôles apparentés au

sens de Michael Porter) aux grandes entreprises du territoire et aux entreprises extérieures qui veulent investir dans ce territoire. On assiste à la formation et à l'extension d'un écosystème socio-économique de plus en plus performant et compétitif.

On a pu constater dans le Nord-Pas de Calais, au minimum depuis dix ans, que la capacité relationnelle entre tous les acteurs politiques, économiques et sociaux a gagné en intensité et en qualité sur les vrais enjeux de développement grâce, entre autre, à une mobilisation commune sur la création d'entreprise ; contribuant à la mise en place d'une gouvernance régionale consolidée par le SRDE.

Toutes ces composantes du territoire régional sont reprises par les économistes comme Michael PORTER ou par Roberto CAMAGNI pour apprécier la compétitivité d'un territoire. Pour eux, cet enjeu de compétitivité d'un territoire, en l'occurrence régional, est doublement majeur :

- dans un monde globalisé, une des conditions de la compétitivité des entreprises du territoire est souvent le facteur discriminant pour que de très grandes entreprises globalisées en fasse leur territoire « de base » et le maintienne comme tel. Pour le Nord-Pas de Calais, les exemples sont nombreux : Auchan, Bonduelle, Roquette, Lesaffre, etc. Cette question est aussi de plus en plus vraie pour les PME en développement.
- à un niveau « régional », un territoire régional qui n'a pas la maîtrise de sa monnaie et du coût de sa main d'œuvre n'a d'autre choix que de développer son capital humain. Si la compétitivité absolue du territoire n'est pas à un niveau suffisant, au regard de la concurrence d'autres territoires, le déclin est assuré. Les infrastructures ne constituant pas à elle seules un avantage concurrentiel suffisant.

Autrement dit, la diffusion des valeurs entrepreneuriales, la création d'entreprises, la croissance des entreprises du territoire, la diversification des services, la qualité de l'offre financière, l'augmentation de l'intelligence collective, la qualité de la gouvernance sont des conditions impératives et prioritaires pour être en capacité de s'adapter et de trouver notre place au sein de la globalisation qui est une donnée.

L'analyse des évolutions du Nord-Pas de Calais, depuis dix ans, montre que sa transformation a commencé activement, mais d'autres territoires concurrents vont eux aussi très vite avec parfois une plus grande agilité structurelle (poids économique et démographique, reconversion du tissu économique...). Cela confirme l'absolue nécessité de renforcer les efforts en matière d'entrepreneuriat, de mobilisation et d'accompagnement des chefs d'entreprises pour accélérer la croissance de leurs entreprises. Le développement ne viendra pas des autres. La compétitivité s'acquiert et s'entretient par un processus qui génère des acteurs du territoire, dont l'entrepreneuriat est un composant essentiel et premier.

#### **4° Un enjeu de processus : passer d'une politique de l'offre d'accompagnement à une politique de demande d'entrepreneuriat**

L'offre de services diversifiés et de qualité, nécessaires à la création d'entreprises ou à leur croissance est essentielle. Le paradoxe le plus fréquent est de donner la priorité à cette offre ou à une mesure législative et de les considérer, à tort, comme les fondements d'une politique

entrepreneuriale. Alors qu'une **démarche orientée culture entrepreneuriale permet, au contraire, de donner la priorité aux conditions favorisant l'augmentation de la demande d'entrepreneuriat de la part des citoyens. Il faut passer d'une « politique de moyens » fondée sur l'offre d'équipements et de services à une « politique de résultats » fondée sur une mobilisation de la demande d'entrepreneuriat.**

Une telle évolution politique se concrétise par une action en amont sur la culture entrepreneuriale, publique et privée, afin de ne pas se limiter (ou trop privilégier) à l'accompagnement des porteurs de projets en vue de résultats à court terme.

Cette culture entrepreneuriale concerne aussi les chefs d'entreprises de TPE/PME. N'oublions pas, que plus de 80% des entreprises créées ne créent que l'emploi du créateur, avec peu de perspectives d'aller au-delà, dans le futur. Les ambitions entrepreneuriales des chefs d'entreprises de TPE/PME sont donc la condition nécessaire du développement d'un territoire et de la création d'emplois. Force est de constater que les stratégies de rente, de transmission du patrimoine, d'optimisation de la relation revenu personnel/risques/stress, de pouvoir, d'habitudes, conduisent de trop nombreux chefs d'entreprises à limiter volontairement la croissance de leur entreprise. Se pose donc la question des enjeux et des modalités de leur mobilisation pour augmenter le nombre de TPE/PME en forte croissance et pour contribuer ainsi au développement de la région.

## **5° L'enjeu d'un développement fondé sur une accélération de la croissance des TPE/PME**

Au regard de travaux d'économistes comme Christian SAINT-ETIENNE, cela consiste à accompagner la croissance des entreprises « gazelles (au sens large) » en passant d'un facteur 100 en terme d'entreprises accompagnées à un facteur 1000. Il s'agit de faire évoluer un régime de subventions individuelles à l'entreprise pour passer au financement public-privé d'outils de mobilisation psychologique des chefs d'entreprises pour qu'ils aient envie de faire grandir leur entreprise en adaptant, entre autre, leur stratégie patrimoniale.

En complément il est majeur de développer la dynamique entrepreneuriale des acteurs financiers par le partage des perspectives de développement de la région et par une plus grande décentralisation des décisions pour accompagner et encourager cette croissance rapide des entreprises. Les modes actuels d'intervention des banques, les conditions de la collecte de l'épargne et de son emploi, sont inadaptés à un financement massif des TPE/PME. Aujourd'hui nous finançons d'abord le développement des grandes entreprises à l'international. Des outils financiers de développement régional sont essentiels à la croissance des TPE/PME et font donc partie intégrante de la politique entrepreneuriale de la région. (Cf. rapport de Jean-Pierre GUILLON au SRDE – 2009)

## **6° L'investissement dans le « moteur économique endogène » régional est une réponse de solidarité.**

Cette démarche a un coût. Il peut être réduit si les différents acteurs, même à crédits constants, modifient leur regard, leur façon de penser et donc d'affecter leurs dépenses, autrement dit leurs critères d'évaluation.

L'expérience, sur 10 ans, de Créativallée montre qu'il est possible de mettre en place des observatoires qualitatifs et quantitatifs permettant la construction de tableaux de bord pour objectiver l'avancement de la démarche. C'est aussi un moyen d'anticiper progressivement les résultats sur le long terme et de mesurer l'efficacité des financements en termes de résultats.

En particulier, même si pour la comptabilité publique ou privée, la nature des dépenses relève du fonctionnement, c'est au final de l'investissement immatériel. Investissement dont les effets de levier sur le long terme sont très supérieurs aux infrastructures et autres équipements. Ils favorisent l'accumulation du « capital social » du territoire qu'Adam Smith considérait, dès la fin du XVIIIème siècle, comme le seul fondement de tout développement. De plus ces investissements contribueront à élargir l'assiette fiscale des collectivités publiques de la région en se traduisant par une augmentation de l'activité économique.

C'est très exactement de l'investissement dans le moteur endogène du territoire régional.

Ce moteur économique crée de la valeur ajoutée (de la richesse nette) par les habitants du territoire pour les habitants du territoire. C'est, de plus, un moteur économique non délocalisable. La presse économique et quotidienne se fait de plus en plus l'écho du retour en force de l'intérêt des économistes de niveau mondial pour le développement endogène comme une des réponses aux enjeux de la mondialisation. En Nord-Pas de Calais ce moteur endogène ne représente que 8% du PIB, soit trois fois inférieur à la moyenne nationale qui est de 24%.

Cela devrait finir de convaincre les plus réticents du caractère stratégique pour le Nord-Pas de Calais, d'une politique de l'entrepreneuriat. La compréhension des mécanismes macroéconomiques de création de richesses et de leur répartition au sein d'un territoire est trop peu partagée entre acteurs publics et entrepreneurs. On a longtemps privilégié le moteur exogène, fondé sur l'attractivité des capitaux mobiles et sur les exportations, qui est plus spectaculaire et plus efficace à court terme. Attitude qui, si elle avait été entretenue aurait eu un effet psychologique contre-productif. En effet pourquoi se mobiliserait-on pour l'entrepreneuriat dont les effets sont à long terme et incertains alors qu'il suffirait d'attirer sur le territoire des entreprises et d'augmenter les exportations pour créer les emplois nécessaires ?

L'analyse comparée du développement des territoires confirme que les effets de levier et de transformation du tissu économique par les investissements en provenance de l'extérieur et par l'adaptation à la demande étrangère, sont essentiels et qu'ils sont complémentaires des effets de développement endogènes apportés par les politiques entrepreneuriales, sans pouvoir s'y substituer. On l'aura compris, le Nord-Pas de Calais sait utiliser plusieurs leviers de développement, exogènes et endogènes, mais la question des moyens et des résultats, et de leur affichage, constitue en soi une vraie question stratégique.

On peut toujours s'interroger sur la réalité de l'effet de levier du développement exogène sur l'emploi et sur les risques de dépendance et de volatilité de ce type d'emplois intégrés dans les processus hyper concurrentiels de la mondialisation. Des territoires qui sont exemplaires en matière d'attractivité des investissements mobiles n'ont pas, pour autant, réglé leur problème d'emploi. Les investissements exogènes ne changent pas les fondamentaux structurels et culturels d'un territoire s'ils ne sont pas intégrés dans une politique endogène fondée, entre autres, sur l'entrepreneuriat. Quand une crise économique survient ce sont d'abord les investissements exogènes non-territoriaux qui sont touchés. **Les économistes redécouvrent les vertus du moteur endogène, le moteur de la solidarité par l'économie, celui de la répartition de la valeur ajoutée au sein du territoire régional.**

C'est l'avenir de nos enfants. Investir davantage dans la diffusion des valeurs entrepreneuriales et dans la croissance des TPE/PME, c'est-à-dire dans le moteur économique endogène du Nord-Pas de Calais, est la plus efficace et la plus durable des actions de solidarité.

## 7° Un enjeu à traduire dans la durée

Si l'empathie sociétale pour les entrepreneurs, au sein d'un territoire, n'est pas le fruit d'une histoire, la transformation culturelle nécessaire se réussit dans la longue durée : une génération, de 20 à 25 ans, d'efforts partagés continus. Une grande stabilité dans l'effort public et privé (sous la réserve des réorientations proposées ci-dessus) est un gage de crédibilité sociétale. Cela devient au final une évidence sociétale.

Mais, comme le montre l'expérience pluri-décennale du Canada francophone, cela n'exonère pas de renouveler régulièrement l'effort collectif de promotion des valeurs entrepreneuriales. Les valeurs entrepreneuriales ne sont jamais acquises définitivement.

La comparaison entre les territoires qui ont mené des politiques d'entrepreneuriat, démontre que, sans cette démarche systémique et globale dans la durée, il n'y a pas de corrélation positive entre entrepreneuriat et développement.

### **Soyons sans ambiguïté :**

- L'intensification de l'offre d'accompagnement des porteurs de projets de création,
- Alimentée par une politique soutenue de diffusion des valeurs entrepreneuriales au sein de la population régionale pour augmenter le nombre de ces porteurs,
- associée une mobilisation vigoureuse et personnelle, en termes d'ambitions de croissance, de milliers de chefs d'entreprises de TPE/PME,

constituent un trio efficace pour une amélioration significative, à moyen terme, des indicateurs socio-économiques régionaux.

L'avenir économique du Nord Pas de Calais passera par l'ambition entrepreneuriale de ses habitants et par la culture entrepreneuriale. L'argent public et la mobilisation des organisations professionnelles et syndicales, du monde de l'éducation, des établissements financiers doivent être fortement focalisés sur ces enjeux.

Le long terme est une échelle de temps obligatoire pour ce type de politique. Elle est malheureusement souvent considérée comme incompatible avec la pression médiatique, la pression électorale et les urgences économiques et sociales qui animent nos territoires. Une des premières préconisations pourrait consister, pour s'en convaincre, à inviter des représentants du gouvernement finlandais qui en 1995 a décrété la décennie de l'entrepreneuriat, ou du gouvernement québécois qui a inscrit la culture entrepreneuriale comme un axe de développement de long terme depuis 2003.

# Panorama de la sensibilisation à l'entrepreneuriat en région

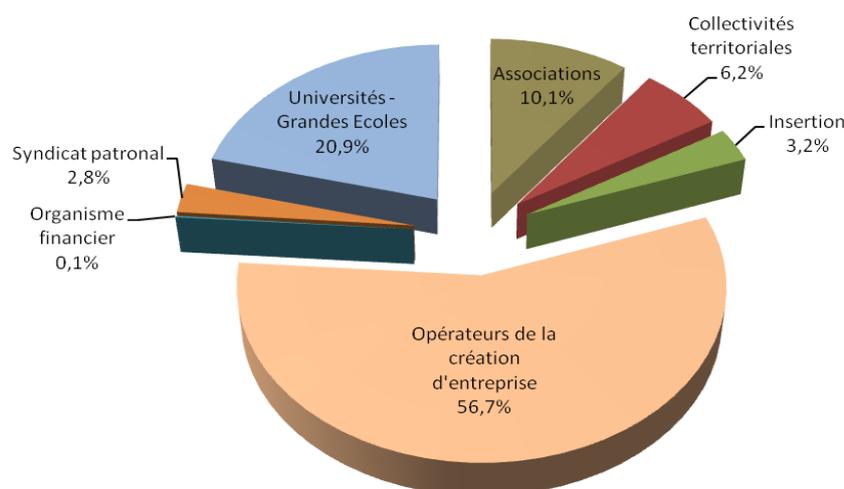
Avant de proposer des préconisations pour optimiser la promotion de l'entrepreneuriat auprès de la population du Nord-Pas de Calais, voici quelques chiffres qui permettent de décrire la dynamique régionale déjà existante.

En 2009, on évalue le paysage de la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre selon les ordres de grandeur suivant :

- une quarantaine d'organisations investies (enseignement secondaire et supérieur, associations, acteurs consulaires, organismes d'appui à la création d'entreprise et à l'innovation, acteurs de l'emploi, collectivités locales, organismes patronaux.
- 74 actions différentes (module pédagogique, témoignage, action événementielle, séances d'information...)
- ces différentes typologies d'action peuvent donner lieu à une seule opération ou à plusieurs duplications, conduisant au total à 759 réalisations.
- plus de 26 000 personnes en région ont bénéficié de ces actions.

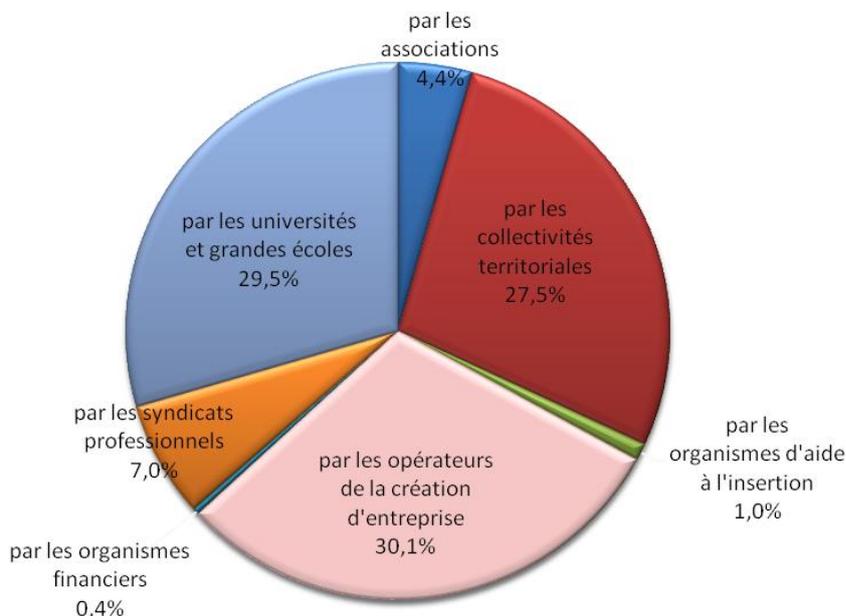
**Les organismes d'appui à la création et à l'innovation sont naturellement les plus investis sur la sensibilisation à l'entrepreneuriat :**

Nombre d'actions réalisées en Nord-Pas de Calais en 2009 selon la nature des opérateurs (Base 759 actions)



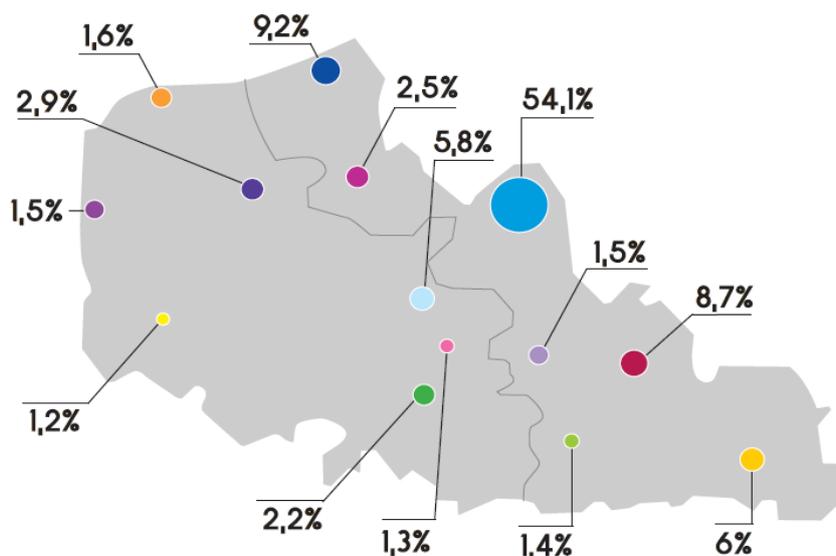
**Le paysage de la sensibilisation à la création d'entreprise ne peut seulement s'apprécier à partir des actions. Il faut aussi tenir compte des modes d'intervention sur le terrain. Un établissement d'enseignement supérieur aura par exemple une plus grande facilité à mobiliser 200 personnes qu'une association dont l'action de sensibilisation vise le grand public :**

Qui sensibilise combien : répartition par nature d'acteurs des personnes sensibilisées en région en 2009



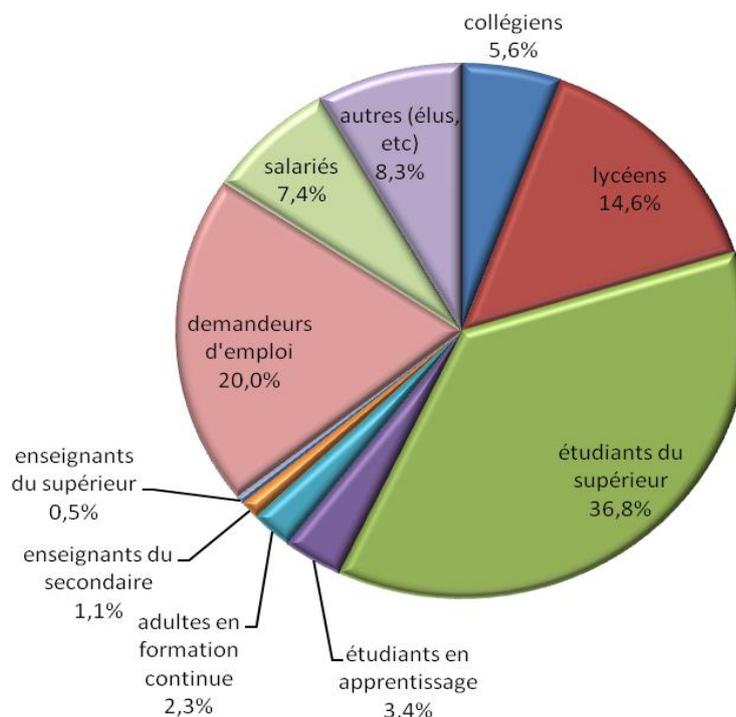
**La répartition de la population sensibilisée à l'entrepreneuriat est très inégale et dépend de plusieurs facteurs (concentration démographique, disponibilité d'expertise en sensibilisation à l'entrepreneuriat, sensibilité des décideurs locaux...) :**

Répartition par arrondissement de la population sensibilisée à l'entrepreneuriat en 2009 (Base : 26 166 personnes)



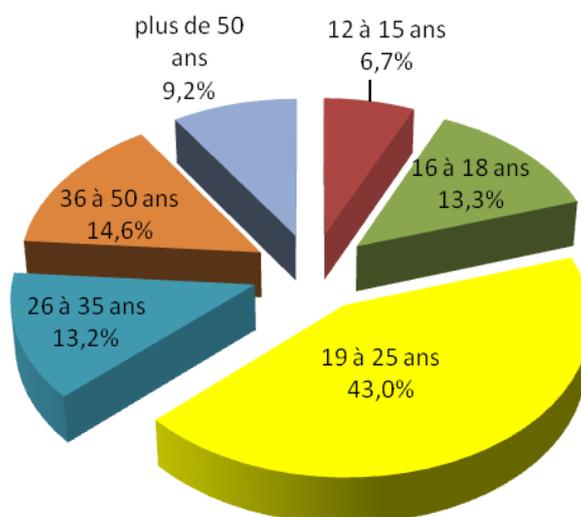
**La sensibilisation à l'entrepreneuriat donne traditionnellement la priorité aux jeunes scolarisés (enseignement supérieur et secondaire). Il s'agit avant tout d'un effet de consolidation des expériences passées et de fléchages de financement. Les objectifs quantitatifs sont plus fixés au niveau de chaque organisation de sensibilisation plutôt qu'à l'échelle des territoires :**

Répartition par catégories socioprofessionnelles des personnes sensibilisées en 2009 en région (base : 26 166 personnes)



**La répartition des catégories socioprofessionnelles se traduit automatiquement sur la moyenne d'âge des personnes sensibilisées avec une nette prédominance des 19-25 ans. On notera l'absence des très jeunes (moins de 11 ans) et une faible présence des plus de 50 ans :**

Répartition par tranches d'âges des personnes sensibilisées en 2009 en région (base : 26 166 personnes)



Ce premier balayage de l'existant régional sur la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre permet de retenir plusieurs informations utiles pour la suite de ce rapport :

- une situation territoriale très disparate,
- une forte implication des organisations d'appui à la création d'entreprise et de l'enseignement supérieur,
- des capacités de mobilisation quantitative qui dépendent de la nature des organisations réceptrices des actions de sensibilisation,
- un ciblage des tranches d'âge qui dépend plus des opportunités pédagogiques et professionnelles que d'une réelle approche globale,
- un défi encore non relevé à ce jour : comment corrélérer le nombre personnes sensibilisées au nombre de personnes porteuses d'un projet de création d'activité. Autrement dit, comment évaluer l'impact de 26 000 personnes sensibilisées ? Si il faut en sensibiliser plus, sur quelle échelle devons-nous nous baser ?

Si, comme je le propose dans ce rapport, il s'agit de considérer, de manière large, l'esprit d'initiative dont une personne peut être porteuse après avoir fait l'objet d'une action de sensibilisation, la corrélation avec les statistiques de la création d'entreprise importe partiellement.

Comme il est précisé dans la première partie sur les enjeux d'une région entrepreneuriale : tout est comportement. Lorsque nous parlons de sensibiliser à l'entrepreneuriat, nous parlons d'influer sur l'aptitude de nos habitants à témoigner de comportements entrepreneuriaux. Alain FINKIELKRAUT nous précise très justement que « La culture est un ensemble de connaissances et de valeurs qui ne fait l'objet d'aucun enseignement spécifique et que pourtant tout membre de la communauté sait. »

S'il s'agit de faire évoluer une culture régionale sur le long terme, il est possible, à partir d'un accompagnement par des scientifiques, de déterminer une masse critique de personnes qui doivent être touchées par un message ou une action de sensibilisation sur une période donnée. Par exemple : 500 000 personnes sur 3 ans ou 1 million de personnes sur 5 ans pour progressivement évoluer vers une région entrepreneuriale... A partir du moment où le cap est fixé, la programmation des moyens et des leviers d'action devient possible.

Stats sur créations rapportées au nombre d'habitants

*Chiffres et graphiques extraits de L'observatoire de la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre en Nord-Pas de Calais en 2009 – Donner envie d'entreprendre (Association Créativallée) - 2010*

# Chiffres de la création d'entreprise en Nord-Pas de Calais

Les statistiques de la création d'entreprise du Nord-Pas de Calais nécessitent systématiquement trois clés de lecture :

- le taux de création d'entreprise
- le nombre de création en absolu,
- la densité entrepreneuriale (nombre de création rapporté au nombre d'habitants)

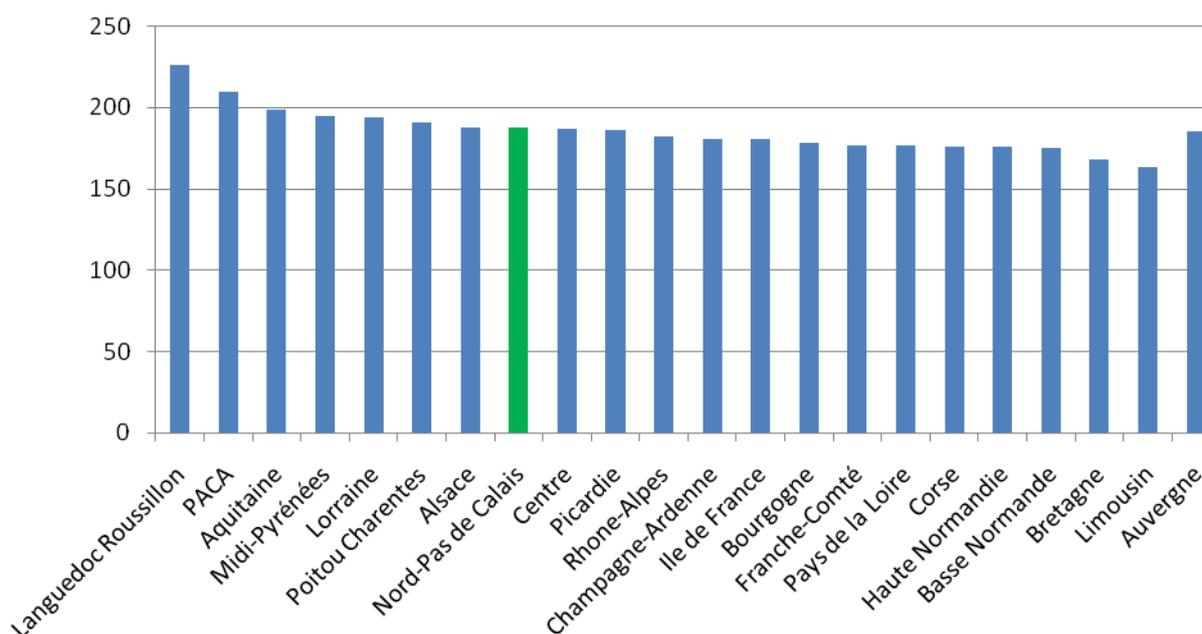
Les chiffres exposés ci-après concernent les statistiques de l'année 2009 extraits des notes Nord-Pas de Calais et France de l'Agence pour la création d'entreprise (Base statistiques INSEE).

**Le Nord-Pas de Calais est traditionnellement dans la moyenne nationale pour son taux de création d'entreprise.**

Le taux de création d'entreprise nous renseigne sur le nombre d'entreprises créées par rapport au nombre d'entreprises existantes. Il s'agit certainement de la statistique la plus importante dans la mesure où elle nous informe sur le développement du tissu économique.

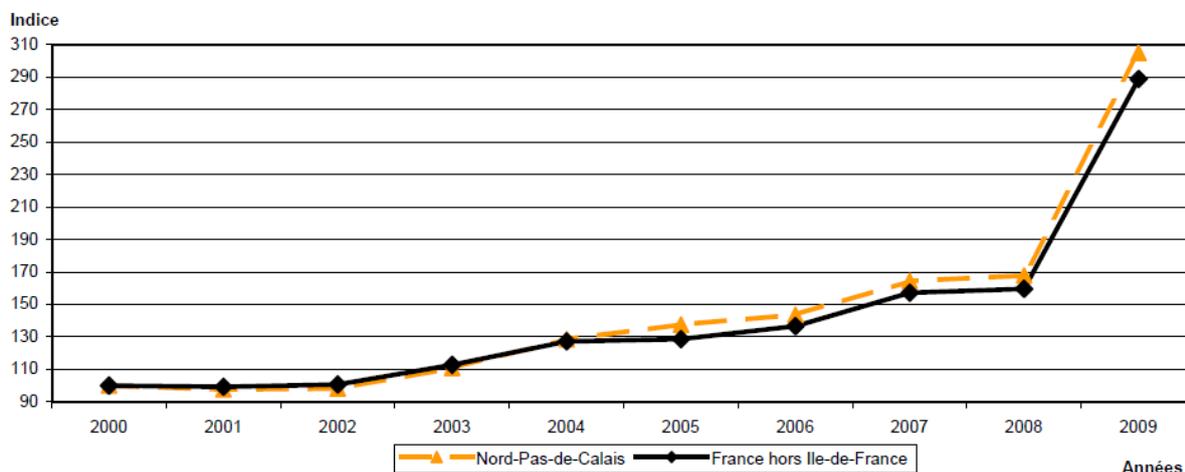
Le taux de création d'entreprise du Nord-Pas de Calais était de **188 en 2009**. Pour une moyenne nationale de 185.

## Taux de création d'entreprise par région en 2009



**Le Nord-Pas de Calais a connu une croissance importante du nombre de création d'entreprise depuis 2002.** Cette croissance est légèrement plus importante que la moyenne nationale depuis 2004 ; elle est exponentielle en 2009 suite au régime de l'auto-entrepreneur.

**24 085 entreprises ont été créées en 2009** en région. 53,6 % sont à attribuer aux auto-entrepreneurs.

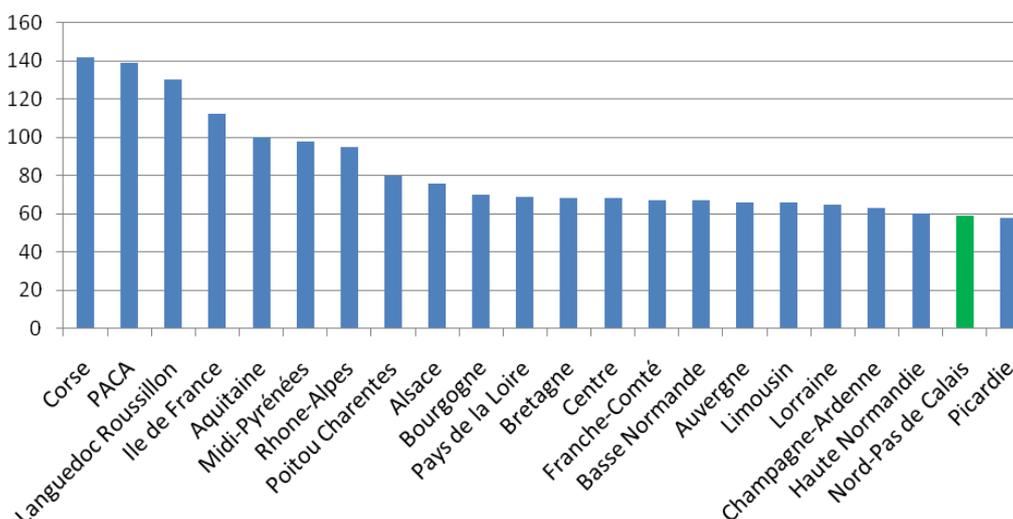


Ce type de statistique doit obligatoirement s'apprécier dans la durée. Nous parlons de développement local, les évolutions annuelles n'ont donc que très peu de signification pour une évaluation pertinente du développement du territoire.

**La densité entrepreneuriale** rapporte le nombre d'entreprises créées au nombre d'habitants. C'est certainement l'évaluation la plus significative pour le sujet qui est développé dans ce rapport. Avec le taux de création d'entreprise, la densité entrepreneuriale est le deuxième indicateur qui permet une comparaison pertinente des régions car le facteur démographique est pris en compte.

**La densité entrepreneuriale du Nord-Pas de Calais en 2009 s'évaluait à 59 entreprises créées pour 10 000 habitants (pour une moyenne nationale de 90/10 000).**

### Nombre de créations pour 10 000 pers



Cet indicateur de la densité entrepreneuriale nous confirme bien un dynamisme entrepreneurial des habitants du Nord-Pas de Calais moins important que la moyenne nationale et surtout que les autres grandes régions économiques. Il s'agit du résultat direct de l'ancien modèle économique qu'était celui du Nord-Pas de Calais et qui se basait sur la grande entreprise. La transformation du tissu économique du territoire régional est aboutie, reste à finaliser celle de la culture entrepreneuriale des habitants.

# Benchmark International

Avant de lister un certain nombre de préconisations, il m'apparaît important, pour confirmer la question stratégique de la culture entrepreneuriale, de faire part de quelques initiatives exemplaires constatées dans d'autres pays. Notamment parce que la France accuse un certain retard sur la manière d'aborder la question, tant du point de vue de la problématique que des solutions mises en œuvre.

Ces initiatives montrent que le débat de l'entrepreneuriat peut se poser très en amont des questions d'accompagnement ou de cadre juridique et fiscal des porteurs de projets.



## L'Europe montre la voie

Dès 2000, la Commission européenne initie un premier travail de fond par un collège de 16 experts européens dans le cadre de la "Procédure BEST". Alain FAYOLLE représente la France. Ce groupe de travail débouche sur un rapport de préconisations stratégiques pour développer l'enseignement de l'entrepreneuriat en Europe.

**De 2002 à 2005**, différentes brochures sont éditées par la commission afin de promouvoir des bonnes pratiques venant de toute l'Europe (Luxembourg, Danemark, Grèce, Royaume Uni...). Les mini-entreprises sont promues comme la meilleure pratique de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement secondaire. Des diagnostics et des rapports d'opportunités sont édités spécifiquement pour les pays de l'est, membres fraîchement entrés dans l'union.

**Février 2006**, une communication de la commission européenne décrète l'entrepreneuriat comme "une compétence clef pour la croissance, l'emploi et l'épanouissement personnel" et propose un ensemble de préconisations pour la sensibilisation de l'école primaire à l'université.

**Novembre 2006**, la conférence internationale d'Oslo réunit 400 professionnels de toute l'Europe autour de la commission afin d'émettre un ensemble de propositions sur la manière de développer l'entrepreneuriat dans les territoires, notamment dans l'enseignement. Les résultats de cette conférence se traduisent par la publication de l'Agenda d'Oslo, une véritable feuille de route à la fois opérationnelle et stratégique qui s'adresse à tous les acteurs publics et privés ayant un rôle à jouer pour développer l'esprit d'entreprendre sur un territoire.

Depuis la Commission européenne a lancé différentes initiatives de communication et de concours : European enterprise awards, SME Week, European video entrepreneurship awards.

*Sources et présentation des actions de la Commission européenne pour la promotion de l'esprit d'entreprendre :*

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/index_fr.htm)

## La Norvège se dote de stratégies volontaristes pour renforcer l'éducation à l'entrepreneuriat et en faire un levier de compétitivité et d'innovation.

En 2004, le gouvernement norvégien initie un premier programme interministériel de quatre ans pour développer l'éducation à l'entrepreneuriat. Cette stratégie s'intitule « See opportunities and make them work » et liste un ensemble d'actions et d'aménagements des programmes pédagogiques pour promouvoir l'entrepreneuriat de l'école primaire à l'université.

Très volontariste vis-à-vis de la stratégie de Lisbonne, la Norvège ne s'arrête pas là et enchaîne en 2009 sur une deuxième stratégie qui doit courir jusque 2014. L'ambition est claire : chaque élève doit pouvoir acquérir des compétences et des aptitudes qui leur permettront de développer la société. Le programme concerne l'ensemble du système éducatif et vise à développer :

- des aptitudes précises : capacité et envie de prendre des initiatives, l'innovation et la créativité, l'aptitude à prendre des risques, la confiance en soi, capacités à collaborer et sociabilité.
- apprendre des matières et des comportements fondamentaux grâce aux méthodes de travail de l'entrepreneuriat,
- transmettre des compétences et des aptitudes favorisant le développement et l'innovation dans les projets.

Du point de vue des initiatives impliquant le système éducatif, la Norvège demeure le pays le plus exemplaire en Europe pour avoir appliqué et même dépassé les préconisations de la commission européenne.

Sources et informations : <http://www.regjeringen.no/en/dep/kd.html?id=586>



## Le Québec a choisi une stratégie sans équivalent dans le monde : le *Défi de l'entrepreneuriat jeunesse*

est un programme gouvernemental qui vise à développer la culture entrepreneuriale des jeunes et donc l'économie du Québec. Le programme se base sur les valeurs entrepreneuriales, la notion de projet et d'initiative personnelle, les actions sont très diverses dans les champs de

l'animation territoriale et de la sensibilisation à l'entrepreneuriat.

Un premier programme a été établi sur 3 ans, il a débuté en février 2004 sous l'impulsion du premier ministre Jean CHAREST qui en reste le premier porte parole car le programme lui est directement rattaché.

Le Défi entrepreneuriat jeunesse est coordonné par le secrétariat à la jeunesse sur la base d'un budget de 20,9 millions \$CA (environ 13,5 millions d'euros). L'ensemble de la stratégie se base sur une centaine d'agents de sensibilisation à l'entrepreneuriat et d'agents de promotion de l'entrepreneuriat coopératif. Chaque agent est hébergé dans un carrefour jeunesse emploi (équivalent des missions locales en France), il a un territoire délimité et a la charge d'animer les élus, les communautés locales et les groupements scolaires pour aboutir à des actions de sensibilisation et à la promotion de l'entrepreneuriat.

Ce programme gouvernemental a pris soin de dynamiser certaines actions nationales préexistantes comme le concours québécois en entrepreneuriat.

Le Défi de l'entrepreneuriat jeunesse est exemplaire à l'échelle des plans d'actions qui peuvent être déclinés par un gouvernement. Son organisation favorise les initiatives et l'innovation et a permis un véritable saut qualitatif et quantitatif dans la promotion de la culture entrepreneuriale au Québec. Il a fait l'objet d'un deuxième volet triennal depuis 2008.

Sources et présentation du Défi de l'entrepreneuriat jeunesse : <http://www.defi.gouv.qc.ca/>



## **The Global Entrepreneurship Week : une dynamique mondiale**

Gordon Brown, alors qu'il était encore 1<sup>er</sup> ministre du Royaume Uni, crée en 2004 la « Semaine de l'entrepreneur ». L'ambition de cette célébration est de faire découvrir aux jeunes et aux néophytes la création d'entreprise à travers de multiples événements sur tout le territoire.

Du partage d'expériences sous forme de témoignages ou de visites d'entreprises, aux conférences et séminaires, en passant par les jeux, concours et actions de communication... les idées foisonnent et mobilisent tout un pays.

Cette initiative, de par sa réussite, s'est vue étendue à l'échelle mondiale portée par *Make Your Mark* -aujourd'hui *Enterprise UK* -, et la *Fondation Kauffman* (USA) en 2008.

Plus de quatre-vingts pays promeuvent ainsi chaque année, durant la même semaine, les valeurs de l'entrepreneuriat à l'uni-son dans une volonté de partage, de sensibilisation et de concrétisation des projets.

Cet engouement mondial crée une véritable effervescence entre les différentes structures organisatrices qui redoublent d'ingéniosité et de créativité pour transmettre leur flamme entrepreneuriale. En deux éditions, ce sont plus de 60.000 événements qui se sont déroulés à travers six continents et 7.5 millions de personnes dans le monde qui y ont assisté.

En France, ce sont 367 organisateurs – associations spécialisées, structures d'enseignements, collectivités locales, entreprises...- qui, à travers 72 villes et avec l'appui de 2.154 experts, ont mis en place 528 événements. La Global entrepreneurship week est relayée en France sous l'intitulé *Journées de l'entrepreneur*.

Sources et présentation de la Global entrepreneurship Week : <http://unleashingideas.org/>

## **Prison entrepreneurship program : changer le futur en se réconciliant avec le passé**

### program

Un programme de sensibilisation de détenus à l'entrepreneuriat a été élaboré par une organisation à but non lucratif basée à Houston (Texas). Après avoir convaincu les autorités politiques locales, un modèle de mise en œuvre du programme a pu être proposé aux établissements pénitentiaires.

La première étape du programme consiste en une sérieuse sélection des candidats. Les détenus-élèves complètent tout d'abord un questionnaire d'une quinzaine de pages avant de passer quatre épreuves écrites. Ensuite, une dizaine d'entretiens sont planifiés avec les candidats afin de mesurer leur motivation et capacités. La sélection est d'autant plus sévère que les détenus ne sont pas toujours instruits.

Quand les candidats ont réussi la phase de sélection, ils s'engagent à suivre assidûment un programme d'enseignement de 350 heures sur 4 mois. Au cours de ces enseignements, des chefs d'entreprises, des professionnels du capital risque et des étudiants issus d'universités prestigieuses viennent témoigner devant les détenus-élèves.

Sources et présentation de Prison entrepreneurship program : [www.prisonentrepreneurship.org](http://www.prisonentrepreneurship.org)



## **Startup weekend : s'appuyer sur les vertus du projet entrepreneurial pour favoriser la paix des peuples**

Les leaders mondiaux se concentrent depuis des décennies sur la paix au Moyen Orient et l'engagement de la population dans cette dynamique par le divertissement.

L'événement « Peace & Start Ups », est un weekend placé sous le signe de l'esprit d'entreprise. En 2010, 130 Israéliens et 30 Palestiniens, tous potentiels entrepreneurs, se sont réunis pendant 54H à Tel-Aviv pour développer et planifier le lancement d'entreprises. Il s'agit ici d'une pratique remarquable mettant à l'honneur l'esprit d'entreprendre pour calmer les tensions. Cinquante-six idées ont été lancées et seize retenues au cours de cet évènement qui a permis de rassembler des personnes autour de projets constructifs dans une dynamique de collaboration et d'oubli des tensions en regroupant les forces vives pour des projets d'entreprises durables. Pour ne citer qu'une des idées retenues lors de ce weekend, la création d'une entreprise « AZMA » proposant un système technologique d'envoi de sms pour un contrôle du trafic. Une initiative qui montre bien la sensibilisation à l'entrepreneuriat comme un outil universel qui peut être utilisé de manière adapté pour rechercher des résultats précis.

Sources et présentation de Startup weekend : <http://startupweekend.org/>

# Inventaire des Préconisations

## 1° La communication et les représentations de l'entrepreneuriat

- 1.1 Un travail de sémantique doit être fait par des professionnels de la communication pour parler autrement d'esprit d'entreprendre.
- 1.2 Il est préconisé d'élargir les thèmes de prochaines campagnes de communication de type PRCTE pour dépasser le discours économique.
- 1.3 L'exemplarité, les portraits et le collectif sont des approches plébiscitées pour communiquer sur l'esprit d'entreprendre.
- 1.4 Une campagne de communication sur l'entrepreneuriat en région peut être bâtie sur la base d'un socle régional avec des déclinaisons locales :
- 1.5 Les notions de risque, d'échec et de rebond doivent être explicitées afin de libérer l'initiative et de valoriser l'apprentissage qui en résulte.
- 1.6 La flexibilité des parcours professionnels doit être promue pour inciter nos concitoyens à la mobilité sociale.
- 1.7 Travailler sur une approche multi-canal sur le long terme afin de dépasser l'effet campagne et d'ancrer dans le temps le travail effectué sur les messages et les représentations.
- 1.8 L'ensemble des préconisations listées peut s'intégrer dans un important projet de ligne éditoriale pour écrire « le grand récit du Nord-Pas de Calais »

## 2° Travailler sur un programme global avec des objectifs déclinés par cible

- 2.1 Les élus, qu'ils soient politiques, économiques, sociaux... représentent une cible stratégique pour toute politique en faveur de l'esprit d'entreprendre car ce sont des leaders d'influence.
- 2.2 Les demandeurs d'emploi constituent une cible incontournable.
- 2.3 Les salariés peuvent faire l'objet de deux types d'approches bien distinctes
  - 2.3.1 Développer l'Intrapreneuriat et la créativité avec les salariés dans les entreprises.
  - 2.3.2 Les salariés concernés par un plan social d'entreprise peuvent faire l'objet de sensibilisations spécifiques
- 2.4 Anticiper la disponibilité des séniors, acteurs croissant des dynamiques entrepreneuriales.
  - 2.4.1 Bénéficier de la disponibilité et de l'expertise des séniors actifs pour permettre aux volontaires d'accompagner les envies des jeunes générations.
  - 2.4.2 Favoriser les relations intergénérationnelles en accompagnant les initiatives des jeunes retraités.

- 2.5 Les entrepreneurs ont une responsabilité implicite vis-à-vis des représentations de l'esprit d'entreprendre et de la compréhension de l'entreprise.
  - 2.5.1 Multiplier les témoignages positifs d'entrepreneurs.
  - 2.5.2 Faire preuve de pédagogie aussi auprès des salariés.
- 2.6 Les femmes doivent faire l'objet d'une approche alliant innovation et prospective.
- 2.7 Les jeunes sont cités à l'unanimité comme la cible prioritaire par excellence.
  - 2.7.1 Sensibiliser les jeunes dès le plus jeune âge et préserver une continuité jusqu'à leur insertion professionnelle.
  - 2.7.2 Travailler avec les « prescripteurs d'avenir »
  - 2.7.3 Promouvoir l'entrepreneuriat collectif de manière spécifique.
  - 2.7.4 Penser l'entrepreneuriat des jeunes en transversalité avec les problématiques d'emploi et de métier.
  - 2.7.5 Inciter les jeunes à participer à des activités associatives.
  - 2.7.6 Profiter des activités de loisirs hors temps scolaire pour intégrer des actions de sensibilisation.

### **3° La formation et l'initiation à l'entrepreneuriat**

- 3.1 Deux fondamentaux politiques sont nécessaires pour optimiser la mise œuvre d'un programme régional ambitieux
  - 3.1.1 Inventer une nouvelle forme de coopération stratégique entre décideurs politiques, économiques, sociaux, académiques et culturel sur la formation à l'entrepreneuriat.
  - 3.1.2 Faire de l'Académie de Lille une Académie pilote pour la promotion de l'entrepreneuriat.
- 3.2 Les établissements d'enseignement et la mise en œuvre de la sensibilisation à l'entrepreneuriat
  - 3.2.1 Travailler dans une cohérence régionale des actions grâce à un programme cadre et multi partenarial.
  - 3.2.2 Le décloisonnement des acteurs de la sensibilisation permettrait une plus grande efficacité opérationnelle.
  - 3.2.3 Soutenir et renforcer l'effort produit par les établissements d'enseignement supérieur grâce fédérés au sein de la Maison de l'entrepreneuriat.
  - 3.2.4 Une démarche qualité couplée à une évaluation des compétences des opérateurs de la sensibilisation permettra de légitimer la promotion de l'entrepreneuriat et de fluidifier les relations avec le système éducatif.
  - 3.2.5 Utiliser un référentiel officiel de compétences et aptitudes entrepreneuriales pour les jeunes afin de faciliter le référencement et l'évaluation des actions de sensibilisation.
  - 3.2.6 Travailler avec l'enseignement secondaire pour identifier les établissements d'excellence en entrepreneuriat et les distinguer par un label « Lycée entrepreneurial ».

### 3.3 Un travail partenarial avec le corps enseignant.

- 3.3.1 A l'image de l'enseignement supérieur, un réseau de *référénts entrepreneuriat* pourrait être initié afin d'assurer la présence d'un « interlocuteur entrepreneuriat » dans un maximum d'établissements en région.
- 3.3.2 Il est nécessaire de démultiplier les occasions d'échanges et de meilleure connaissance entre les enseignants et les entrepreneurs.
- 3.3.3 Fournir les ressources nécessaires aux enseignants pour faciliter la mise en œuvre d'actions de sensibilisation.
- 3.3.4 Donner la possibilité aux enseignants et aux *référénts entrepreneuriat* de disposer de temps et de budgets pour participer à des actions de sensibilisation ou les organiser.
- 3.3.5 Imaginer des actions de communication et un événement annuel de valorisation des enseignants s'étant impliqués dans la promotion de l'entrepreneuriat.

### 3.4 Organiser la sensibilisation à l'entrepreneuriat auprès des apprenants

- 3.4.1 Etablir un parcours pédagogique identifié qui assure à l'élève une continuité dans l'accès à des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat tout au long de son cursus scolaire.
- 3.4.2 La continuité doit aussi se traduire dans la formation continue pour « entreprendre tout au long de sa vie ».
- 3.4.3 Inclure dans les cahiers des charges de la Direction de la formation professionnelle du Conseil régional des modules d'initiation à l'entrepreneuriat.
- 3.4.4 Elaborer une maquette pédagogique sur l'entrepreneuriat responsable et la diffuser à tous les échelons de formation.
- 3.4.5 Mettre en place un livret de « la démarche entrepreneuriale » pour chaque élève, et utilisable tout la vie.

## **4° La place de l'entrepreneuriat dans le développement des territoires**

- 4.1 La stratégie régionale de développement de l'esprit d'entreprendre devra trouver sa déclinaison par territoire.
- 4.2 Le territoire entrepreneurial : un espace de projet qui dépasse les frontières administratives.
- 4.3 Chaque territoire en région doit pouvoir bénéficier d'un socle régional d'actions référencées.
- 4.4 Pour chaque territoire entrepreneurial, un animateur doit relayer le programme régional de sensibilisation.
- 4.5 Initier les organismes d'appui à la création d'entreprise et les acteurs de la sensibilisation de manière générale à la connaissance des secteurs d'activités présents sur le territoire et à leur évolution.
- 4.6 Assurer une animation événementielle permanente en région sur la création d'activités.

## **5° Une stratégie régionale partenariale et ambitieuse**

- 5.1 Acter une déclaration commune fondatrice et fédérer par un travail collectif l'ensemble des parties prenantes de l'esprit d'entreprendre.
- 5.2 Ecrire une stratégie régionale fédératrice et globale sur la base de quelques idées force incontournables.
  - 5.2.1 Raisonner et travailler en transversalité.
  - 5.2.2 Systématiser la démarche de projet.
  - 5.2.3 Coordonner autour d'une même vision les institutions qui financent la sensibilisation.
  - 5.2.4 S'attacher prioritairement aux besoins et aux opportunités du tissu économique régional.
  - 5.2.5 Traiter de manière spécifique le rôle du système éducatif.
  - 5.2.6 Introduire une reconnaissance professionnelle des organisations porteuses d'actions de sensibilisation.
  - 5.2.7 Dans le cadre d'une nouvelle stratégie sachons aussi nous appuyer sur des programmes et politiques préexistants.
  - 5.2.8 Favoriser la créativité et l'innovation comme composantes systématiques des actions menées en région et inciter au développement d'une ingénierie ad hoc.

## **6° Une stratégie ambitieuse nécessite une organisation structurée**

- 6.1 Installer une plateforme régionale en charge du développement de l'entrepreneuriat, au service d'une stratégie collégiale.
- 6.2 En se basant sur des principes d'action novateurs au regard du contexte actuel, la plateforme doit constituer une vraie valeur ajoutée pour le développement de l'entrepreneuriat.
  - 6.2.1 Le décloisonnement.
  - 6.2.2 Assurer le transfert des innovations et des bonnes pratiques de sensibilisation par la formation des acteurs.
  - 6.2.3 Organiser l'accès à certains outils de sensibilisation référencés dans le socle régional décrit en 4.3.
  - 6.2.4 Cartographier par territoire les organisations et les compétences mobilisées sur l'entrepreneuriat et mesurer les évolutions dans le temps.
  - 6.2.5 Harmoniser et classer les actions existantes et futures afin de donner la meilleure lisibilité possible aux organisations qui hébergent des actions de sensibilisation.
  - 6.2.6 Une fonction de *think tank* régional pour se donner les moyens d'innover et de proposer des nouveaux axes au comité stratégique.

# Préconisations

« L'homme est partagé par nature entre deux penchants – vers la sécurité, vers l'aventure. D'un côté c'est la recherche de l'abri, de l'autre, l'acceptation et le goût du risque [...]. Pour Chacune de ces deux aptitudes contrastées il y a un prix à payer. Certes, le prix de la créativité est incomparablement plus élevé, puisqu'il faut y consacrer toutes les capacités de l'être, tandis que le prix de la sécurité est celui, relativement modique, de la discipline. »

Edgar FAURE – *Apprendre à être*  
*Rapport à l'UNESCO sur l'éducation dans le monde – Ed FAYARD – 1972*

## 1° La communication et les représentations de l'entrepreneuriat

Qu'ils soient acteurs de terrain, décideurs ou personnalités physiques, qu'ils représentent des institutions des entreprises ou des collectivités, l'ensemble des interlocuteurs consultés s'accordent sur le caractère culturel de l'esprit d'entreprendre. Avoir envie ou non de prendre une initiative, de mener ou de soutenir un projet, résulte d'un parcours personnel alimenté par :

- des représentations et des messages reçus (oral, publicité, contexte familial, environnement professionnel...),
- des expériences personnelles et collectives (bonnes ou mauvaises, même l'accumulation de nombreuses expériences peut fausser sa perception des réalités si des conditions de recul ou de représentativité ne sont pas assurées),
- la structuration économique et humaine du territoire dans lequel on évolue (rural, industriel ou tertiaire ; en crise ou prospère ; plutôt salarial ou entrepreneurial ; portant des activités plus ou moins diversifiées ; avec quelle proportion de petites et de grandes entreprises ; etc)

L'Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE) a pu démontrer, par l'accumulation d'études internationales, que sur un territoire plus il y a de grandes entreprises, moins il y a de culture entrepreneuriale<sup>2</sup>. L'entrepreneuriat devenant l'apanage d'une élite qui

---

<sup>2</sup> In *Entrepreneuriat et développement local* – NOLAN Alistair – OCDE, Paris, 2005

sollicite le travail du restant de la population. Cette analyse ne nécessite pas plus de développement quant au parallèle possible avec l'histoire du Nord-Pas de Calais.

Du point de vue de ces différentes clés d'entrée, le Nord-Pas de Calais, comme la plupart des Français, vit encore avec des représentations de l'entrepreneuriat et de l'entreprise qui entretiennent la perception d'une dualité entre les entrepreneurs et la société au sens large :

- On parle d'une barrière de part et d'autre de laquelle chacun serait situé,
- on évoque des personnes issues de classes populaires reniées par leurs pairs car ayant tenté l'aventure entrepreneuriale ; même si elles ont créé des emplois, donc contribué au développement régional,
- « On n'aime pas le Patron mais on est bien content qu'il soit là car il apporte les emplois »,
- on note l'absence d'entrepreneurs populaires auxquels les habitants pourraient s'identifier. Que ce soit des entrepreneurs qui ont porté des réalisations économiques et sociales exemplaires ou plus simplement des histoires de succès qui pourraient toucher différentes catégories de la population en fonction de leurs centres d'intérêt. A ce titre le sondage triennal de la Voix du Nord sur les personnalités qui incarnent le mieux la région est éloquent (1) Dany BOON 2) Charles de GAULLE 3) Line RENAUD 4) Pierre MAUROY).
- les communications et les articles montrent systématiquement des entrepreneurs seuls. Les personnes qui entourent l'entrepreneur et contribuent à sa réussite sont occultées : des collaborateurs, des partenaires, des gérants associés, la famille, les soutiens financiers... L'entrepreneur est peut-être seul face à la décision et à ses responsabilités mais jamais dans la mise en œuvre de son projet.

L'esprit d'entreprendre est enfermé à tort dans un discours économique. Mais l'esprit d'initiative, le sens des responsabilités, le plaisir de l'autonomie, l'animation d'une équipe, le fait de réunir des moyens en fonction d'un objectif... sont autant de composantes inhérentes à toute démarche de projet, que ce soit dans les domaines du sport, de la culture, de l'associatif, de l'éducation, du loisir, etc. Dany BOON, première personnalité préférée des habitants du Nord-Pas de Calais, est-il perçu comme un entrepreneur ? Pourtant il entre bien dans cette catégorie dès lors qu'il entreprend un projet cinématographique ou théâtral.

La rédaction de ces quelques lignes d'analyse, à partir de mon expérience et des consultations réalisées pour ce rapport, ont en soit déjà demandé beaucoup de précautions pour parler de la problématique sans langue de bois. Et pourtant elles susciteront déjà le débat et des désaccords, ce qui démontre bien que nous avons des questions à traiter sur le champ des représentations.

Au regard de ces différents éléments d'analyse et d'autres nombreux apports issus des expériences des interlocuteurs consultés, plusieurs préconisations peuvent être faites sur le chapitre de la communication :

**1.1 Un travail de sémantique doit être fait par des professionnels de la communication pour parler autrement d'esprit d'entreprendre.** Les mots *Entrepreneuriat*, *Entreprise* et même *Entrepreneur* sont des mots porteurs de sens complexes ou qui ont besoin d'être démystifiés. De nombreux

acteurs expriment le besoin de messages utilisant des mots simples qui pourront interpeler les aptitudes de chacun à prendre des initiatives et à porter un projet.

**1.2 Il est préconisé d'élargir les thèmes de prochaines campagnes de communication de type PRCTE pour dépasser le discours économique.** La création d'une entreprise ou d'une association avec un objet social, humanitaire, culturel ou sportif relève aussi de l'acte entrepreneurial. Il initie des hommes et des femmes à un sens de l'initiative qui peut aboutir à court ou moyen terme à la création d'activité, d'emplois et de valeur ajoutée.

**1.3 L'exemplarité, les portraits et le collectif sont des approches plébiscitées pour communiquer sur l'esprit d'entreprendre.**

- Faire en sorte qu'on s'approprie de manière populaire la réussite d'entreprises locales et régionales,
- Valoriser le travail de porteurs de projets innovants (en entreprise ou dans d'autres milieux) qui inventent le monde de demain, à partir du Nord-Pas de Calais,
- Assurer la promotion d'hommes et de femmes qui ont réussi et ont créé des emplois et de la richesse (économique et sociale) sur le territoire,
- Montrer le collectif sans lequel chaque entrepreneur n'aurait pu réussir : valoriser le rôle des salariés, interpeler sur la place de la famille, initier à la notion de partenariats (financier, commercial, technologique...). Il s'agira de valoriser les partenaires (au sens large) du projet d'entreprendre et de sensibiliser ceux qui pourraient être amenés à soutenir un entrepreneur.
- Montrer des réussites en collectif afin de promouvoir la possibilité d'entreprendre à plusieurs. Il s'agit de s'appuyer sur une valeur forte chez les jeunes générations et de valoriser une manière d'entreprendre très répandue dans l'économie sociale et solidaire (notamment par le régime de la coopérative).

Ces différentes dimensions peuvent être traitées dans le sens élargi de la préconisation 1.2 et appuyer la ligne éditoriale de la signature « Nord-Pas de Calais, La Créativallée ». Mieux connaître son territoire et en être fier ne peut que contribuer à donner l'envie d'y entreprendre.

**1.4 Une campagne de communication sur l'entrepreneuriat en région peut être bâtie sur la base d'un socle régional avec des déclinaisons locales :**

- Du point de vue des portraits et de l'exemplarité,
- Du point de vue des priorités et opportunités économiques des différents territoires.

Nous savons que les territoires du Nord-Pas de Calais sont riches de culture, d'histoire et de références locales. Le SRDE fait en sorte par ailleurs de travailler en faveur d'une équité de développement pour chaque bassin d'emplois. Il apparaît nécessaire d'interpeler nos habitants en travaillant des messages de proximité pour les inviter à être partenaires du développement par leurs initiatives entrepreneuriales.

**1.5 Les notions de risque, d'échec et de rebond doivent être explicitées afin de libérer l'initiative et de valoriser l'apprentissage qui en résulte.** La société française (à l'école, dans les débats publics, au travail, dans les médias...) ne considère pas l'échec (ou l'erreur) comme une source d'apprentissage. Alors que la culture anglo-saxonne considère l'erreur comme une des meilleures sources d'expérience. Beaucoup ont écrit sur la notion d'erreur, nous retiendrons au moins Albert EINSTEIN pour qui « une personne qui n'a jamais commis d'erreur n'a jamais tenté d'innover ». Faire admettre le droit à l'erreur et le valoriser permettrait de lutter contre la hantise du risque qui s'est accrue depuis les années 1990. Donnons envie à nos habitants de faire preuve d'audace et de valoriser leur expérience pour se donner plus facilement une deuxième chance.

**1.6 La flexibilité des parcours professionnels doit être promue pour inciter nos concitoyens à la mobilité sociale.** Le monde et l'économie bougent vite, nous devons inviter les habitants du Nord-Pas de Calais à en faire autant. Quelques acteurs s'accordent à penser que l'opinion est prête à accepter la flexibilité des parcours professionnels. Il ne faut plus opposer salariat et entrepreneuriat dans la mesure où chacun peut aujourd'hui être salarié ou entrepreneur, ne plus l'être volontairement ou involontairement et basculer dans l'une ou l'autre des deux conditions. Le temps du salariat à vie et de l'entrepreneuriat à vie n'est plus un modèle unique, il faut donc faire évoluer nos représentations de la société et des parcours de vie.

La mobilité sociale, induite par la mobilité intellectuelle, est un facteur de compétitivité pour notre territoire. Elle passera par la faculté de nos habitants à s'adapter au changement et à saisir les opportunités.

**1.7 Travailler sur une approche multi-canal sur le long terme afin de dépasser l'effet campagne et d'ancrer dans le temps le travail effectué sur les messages et les représentations.** Pour l'ensemble des axes de communication préconisés (tant sur le contenu que sur les modalités), l'évolution récente du contexte régional en matière de médias disponibles et des technologies de l'Internet permettrait de faire preuve d'ambition pour toucher le plus grand nombre de manière efficace. Car « Les médias ont une influence relativement forte sur les attitudes à l'égard des choses dont les téléspectateurs n'ont pas une bonne connaissance faute d'en avoir une expérience directe suffisante. »<sup>3</sup>. Travaillons sur un spectre large d'outils (télévision, presse, Internet, Web 2.0, événementiel...) pour toucher la population dans son quotidien durant plusieurs années, en distinguant bien les cibles et leurs rôles; ce en complément ou en remplacement des campagnes coup de poing. Laissons les professionnels de la communication faire des propositions d'arbitrage.

**1.8 L'ensemble des préconisations listées peut s'intégrer dans un important projet de ligne éditoriale pour écrire « le grand récit du Nord-Pas de Calais » :**

---

<sup>3</sup> In *Promouvoir l'entrepreneuriat à la télévision et dans les autres médias audiovisuels* - Commission européenne, DG Entreprises et Industries – Bruxelles, 2007

- d'un point de vue novateur et positif, afin de souligner toute l'inventivité entrepreneuriale dont ses acteurs ont su faire preuve pour réussir les transformations lourdes vécues depuis le début du XXème siècle,
- avec une invitation permanente à nous projeter dans un avenir qu'il s'agit de ne pas insulter. Les politiques régionales d'aujourd'hui préparent les opportunités dont se saisiront les entrepreneurs demain. Accompagnons l'opinion pour prendre conscience collectivement que « la créativité humaine n'a pas de limite. »<sup>4</sup>

La préconisation 1.8 propose une piste constructive pour mettre en perspective l'aptitude de nos habitants à entreprendre et leurs représentations de la région. On parle souvent d'une opinion très attachée à son passé industriel, voire freinée par ce passé au point d'occulter les opportunités que peut nous offrir l'avenir. Rappelons tout de même que 69 % de la population régionale juge que le Nord-Pas de Calais est une région favorable pour créer son entreprise ou travailler à son compte<sup>5</sup>. Interpeler les habitants sur cet avenir, le leur et celui du territoire, dont ils sont les principaux acteurs, requiert un signe politique fort.

### ***A retenir :***

1.1-Un travail de sémantique doit être fait par des professionnels de la communication pour parler autrement d'esprit d'entreprendre.

1.3-L'exemplarité, les portraits et le collectif sont des approches plébiscitées pour communiquer sur l'esprit d'entreprendre.

1.5-Les notions de risque, d'échec et de rebond doivent être explicitées afin de libérer l'initiative et de valoriser l'apprentissage qui en résulte.

<sup>4</sup> In *La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté* - FORTIN Paul-A. – Québec, 2002

<sup>5</sup> *L'esprit d'entreprendre en Nord-Pas de Calais* – Sondage Caisse d'Epargne Nord France Europe / Donner envie d'entreprendre – Réalisé auprès d'un échantillon représentatif des habitants du Nord-Pas de Calais, Mai 2009.

## 2° Travailler sur un programme global avec des objectifs déclinés par cible

Au regard des travaux et des consultations menés pour ce rapport, toute la population est concernée mais il est nécessaire de travailler sur la base de cibles prioritaires.

Les jeunes sont la première cible mise en avant par l'ensemble des acteurs et par les experts internationaux sur les questions de développement de l'esprit d'entreprendre. Ils seront donc bien évidemment pris en compte et feront l'objet d'un développement.

Au-delà de cette cible évidente dès qu'on parle d'avenir d'un territoire, j'ai souhaité poser cette question des cibles prioritaires pour aborder le sujet sous deux angles :

- Quelles sont les personnes qui peuvent être des facilitateurs ou des freins à l'envie d'entreprendre ? Il s'agit donc de l'environnement sociétal de l'entrepreneur potentiel.
- Quels sont les profils sur lesquels des actions spécifiques doivent être mises en œuvre soit parce qu'un potentiel est sous-exploité, soit pour s'attaquer à des problèmes d'insertion ou d'égalité des chances.

L'esprit d'entreprendre doit être pensé à l'échelle d'un territoire, donc de sa population. S'attacher à une seule cible précise serait peine perdue si le reste de la population reste hostile ou désintéressée des phénomènes d'entrepreneuriat. « L'entrepreneur est le fruit de son milieu. »<sup>6</sup>, nous sommes donc bien face à des problématiques sociologiques et il est question, comme pour la communication, de représentations collectives porteuses ou non d'encouragement à entreprendre. « Le milieu » dans sa globalité étant justement encadré par la communication qui a fait l'objet de préconisations précises.

### **2.1 Les élus, qu'ils soient politiques, économiques, sociaux... représentent une cible stratégique pour toute politique en faveur de l'esprit d'entreprendre car ce sont des leaders d'influence.**

Les élus politiques locaux sont par exemple vecteurs de messages, ils aménagent le territoire pour accueillir l'entrepreneur porteur d'un projet économique, ils sont implicitement partenaires des pourvoyeurs d'activité et d'emplois. L'esprit d'entreprendre a donc besoin des élus car ils peuvent créer un cadre propice à l'émergence de projets (par leur discours, par l'organisation de leur administration, par leurs actes d'aménagement, par la cohérence qu'ils

---

<sup>6</sup> In *La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté* - FORTIN Paul-A. – Québec, 2002

traduiront entre une dynamique régionale et leur territoire de juridiction). Les élus sont en permanence dans un rôle d'animation et doivent choisir les différents chemins sur lesquels ils souhaitent emmener leur interlocuteur ; celui du développement à partir des initiatives de la population me semble sain et porteur d'avenir. Les différentes actions possibles à leur égard seront développées dans les axes 4 et 5 des préconisations.

Les élus du monde économique et les partenaires sociaux ont un pouvoir de parole et de mobilisation auprès de leurs publics respectifs. Il apparaît donc essentiel qu'ils soient sensibilisés à la notion d'initiative économique et à la promotion de l'entrepreneuriat si l'on veut que le sujet soit légitimé dans le débat économique.

**2.2 Les demandeurs d'emploi constituent une cible incontournable.** Ils sont au cœur des préoccupations et représentent traditionnellement 40 % des nouveaux créateurs d'entreprise chaque année. Ils constituent une cible importante car ils sont en situation de rupture et sont le plus à même de se poser des questions d'opportunité par rapport à leurs compétences et savoir faire. Enfin, la création d'activité est aussi une preuve d'esprit d'initiative et d'autonomie qui, dans l'optique d'un retour à l'emploi salarié, est plus appréciée qu'une période de non activité par les recruteurs.

Les demandeurs d'emploi nécessitent trois types d'approche :

- Une approche directe pour leur présenter les opportunités de l'entrepreneuriat. Les demandeurs d'emploi longue durée pouvant faire l'objet d'un accompagnement crescendo pour d'abord les mettre en dynamique de projet et d'autonomie (sur des projets associatifs par exemple).
- Une approche indirecte par un travail avec les organisations qui accompagnent les demandeurs d'emploi. Pôle emploi (et les organismes spécialisés comme l'APEC), les organisations d'accompagnement des jeunes (CLAP, Missions locales), les Maisons de l'emploi... La Préfecture de Région Nord-Pas de Calais dispose notamment de la possibilité de renforcer l'incitation à l'entrepreneuriat dans le cadre de sa convention annuelle avec Pôle Emploi.
- Renforcer la cohérence des parcours de formation pour les demandeurs d'emploi susceptibles de créer leur entreprise.

**2.3 Les salariés peuvent faire l'objet de deux types d'approches bien distinctes :**

Qu'il travaille dans le secteur public ou privé, un salarié a toujours intérêt à disposer des compétences et aptitudes nécessaires pour aborder la prochaine étape de son parcours professionnel dans les meilleures conditions (« préparer l'après »). Les notions d'autonomie, d'initiative et de gestion de projet sont des aptitudes qui seront utiles aux salariés qui sauront s'adapter aux changements et détecter les opportunités. Ces aptitudes peuvent faire l'objet d'un canevas de compétences reconnu par les directions d'entreprise et les partenaires sociaux afin de se donner les moyens de l'inclure dans les outils de gestion prévisionnelle des emplois et compétences. La mise en œuvre de telles aptitudes peut ensuite se traduire dans

des missions confiées au salarié. Une telle action doit faire l'objet d'une approche spécifique et simplifiée pour les salariés des TPE. Cette préconisation peut être liée à la préconisation 3.4.2.

### **2.3.1 Développer l'Intrapreneuriat<sup>7</sup> et la créativité avec les salariés dans les entreprises.**

L'esprit d'entreprendre ne doit pas avoir comme seul objectif la création d'entreprises ex-nihilo ou la reprise d'entreprise. La capacité des salariés à entreprendre en partenariat avec l'employeur constitue une vraie source de création de valeur ajoutée et d'emplois. Cette création peut s'exprimer par des développements internes ou par la création d'une nouvelle organisation rattachée à l'organisation d'origine (on parle alors d'essaimage). Le sujet est sensible dans la mesure où, au travers de telles dynamiques, nombre d'employeurs craignent de voir leurs meilleurs collaborateurs quitter l'entreprise ; alors qu'il s'agit certainement de la voie la plus constructive (pour les relations sociales<sup>8</sup>, le développement des affaires et notre économie<sup>9</sup>) pour fidéliser les talents internes. Nombre de grandes entreprises régionales ont déjà mis en œuvre ces pratiques sans les théoriser. Les outils et les organisations existent à l'échelle nationale pour l'essaimage mais aucune approche pertinente n'a encore été développée pour les PME, encore moins sur les champs de l'intrapreneuriat et de la créativité. Le développement des entreprises par l'intrapreneuriat est un levier d'avenir car il constitue autant un investissement dans les organisations productrices de valeur ajoutée que dans leurs ressources humaines. Des outils méritent d'être développés en transversalité entre l'esprit d'entreprendre et le plan PME.

### **2.3.2 Les salariés concernés par un plan social d'entreprise peuvent faire l'objet de sensibilisations spécifiques** et plus poussées à l'entrepreneuriat que celles déjà pratiquées. Il n'y a pas de règle précise sur cette question et encore moins de cahier des charges sur la qualité des actions à mener. Les salariés concernés par un plan social d'entreprise sont potentiellement porteurs de projet car ils sont en situation de rupture, mais ils sont aussi potentiellement en grande fragilité psychologique. Il ne s'agit pas de leur vendre du rêve mais il ne faut pas non plus banaliser la sensibilisation. Un travail peut être mené de concert entre les experts de l'accompagnement à la création d'entreprise, les organisations aptes à mettre en place des cellules de reclassement et la DRTEFP<sup>10</sup>. Ce travail aboutirait à une charte d'engagements de qualité pour l'accompagnement des salariés à sensibiliser et leur suivi. Les salariés concernés par un PSE sont aussi directement concernés par la préconisation.

---

<sup>7</sup> « L'intrapreneuriat c'est le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation » - P. Sharma & J.-J. Chrisman - 1999

<sup>8</sup> *Intrapreneuriat : Une stratégie syndicale pour l'innovation dans les entreprises européennes* – EUROCADRES, Bruxelles, 2010

<sup>9</sup> Dans les cinq premières années de son existence, une entreprise essaïmée crée deux fois plus d'emplois qu'une création ex-nihilo classique. In *L'essaimage d'entreprises - Vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales* - Filion L.-J., Fortin P.-A., Luc D., Montréal, 2003

<sup>10</sup> D.R.T.E.F.P : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

**2.4 Anticiper la disponibilité des séniors, acteurs croissant des dynamiques entrepreneuriales.** Il est important de considérer la cible des séniors sous deux angles :

**2.4.1 Bénéficiaire de la disponibilité et de l'expertise des séniors actifs pour permettre aux volontaires d'accompagner les envies des jeunes générations.** Sur la cible des demandeurs d'emploi séniors proches de la retraite, un dispositif nouveau pourrait consister à solliciter 500 séniors à temps partiel sur la région et de les initier aux filières et métiers qui constituent les priorités de développement du SRDE. Ils pourraient ainsi assurer une mission clé sur le terrain en orientant les projets des jeunes sur les filières et métiers en question et les inciter à les penser dans un parcours entrepreneurial, voire même dans une dimension développement durable.

**2.4.2 Favoriser les relations intergénérationnelles en accompagnant les initiatives des jeunes retraités.** Force est de constater que de plus en plus de jeunes retraités se mettent à leur compte :

- soit par volonté pour valoriser une expertise et garder une occupation professionnelle,
- soit par contrainte pour compléter une pension de retraite trop faible.

Accompagnons l'initiative des séniors en leur donnant l'opportunité de s'associer à des jeunes dans des projets d'entreprise (création ou reprise) ou des projets d'intérêt général de manière bénévole ou rémunérée. De nouveaux outils pourraient être imaginés pour assurer une mise en relation entre les séniors volontaires et les jeunes porteurs de projet qui estiment manquer d'expérience.

**2.5 Les entrepreneurs ont une responsabilité implicite vis-à-vis des représentations de l'esprit d'entreprendre et de la compréhension de l'entreprise.** Qu'ils le veuillent ou non, qu'ils maîtrisent le phénomène ou non, les entrepreneurs renvoient une image d'eux-mêmes, individuellement ou collectivement, qui influe sur l'envie de leur ressembler. 63 % des habitants de la région qui connaissent personnellement un entrepreneur ont à leur tour envie d'entreprendre<sup>11</sup> par effet d'exemplarité et de mimétisme.

**2.5.1 Multiplier les témoignages positifs d'entrepreneurs.** Plusieurs opérateurs et réseaux de la création d'entreprise en région travaillent déjà avec des entrepreneurs qu'ils ont accompagnés pour les mobiliser sur des actions de sensibilisation, des temps événementiels ou pour communiquer sur la base de leurs témoignages. De telles actions méritent d'être renforcées et systématisées car la rencontre d'un entrepreneur est très souvent un élément déclencheur d'une envie d'entreprendre. Reste à mobiliser des entrepreneurs qui ont une aptitude naturelle à communiquer positivement et à donner envie. Il est souhaitable de prendre en compte la diversité des secteurs et des expériences ainsi que le maillage territorial. Elle peut aussi s'enrichir d'une mini formation pour initier les entrepreneurs volontaires à s'exprimer en public et

---

<sup>11</sup> In *L'esprit d'entreprendre en Nord-Pas de Calais*, sondage réalisé auprès d'un échantillon représentatif des habitants du Nord-Pas de Calais – Donner envie d'entreprendre, 2007

notamment devant des jeunes. La fondation FREE (Wallonie) dispose d'une bonne pratique sur ce sujet.

**2.5.2 Faire preuve de pédagogie aussi auprès des salariés.** Une continuité doit être assurée entre l'effort produit à destination de publics extérieurs et ses propres salariés. Plusieurs groupements patronaux ont déjà réfléchi à la question de l'effort de pédagogie pour faire comprendre l'économie et la place de l'entreprise. Il est à présent nécessaire que les entrepreneurs se pensent comme acteurs de cette économie (rôle qui leur est reconnu par 62 % des habitants de la région contre 78 % avant la crise économique<sup>12</sup>) et travaillent sur la compréhension qu'ils donnent à leurs propres salariés du fonctionnement de l'entreprise et du rôle de chacun. Une telle préconisation, soulignée par plusieurs interlocuteurs consultés, doit être travaillée avec délicatesse et sur le long terme. Peut-être doit-elle d'abord faire l'objet d'un travail exploratoire entre les partenaires sociaux, travail qui peut être inspiré de l'expérience du Fond de solidarité de la Fédération des Travailleurs du Québec<sup>13</sup>.

**2.6 Les femmes doivent faire l'objet d'une approche alliant innovation et prospective.** Elles représentent historiquement moins de 30 % des créateurs d'entreprise et sont plus nombreuses dans la reprise d'entreprise (48 %). Les problématiques liées aux femmes ne seront pas développées ici car le sujet est complexe, il a été très étudié<sup>14</sup> depuis de nombreuses années et il dépasse la dimension économique, je renverrai donc les personnes intéressées vers les spécialistes. Les femmes sont une des priorités du PRCTE 2. Il s'agit donc ici d'appuyer cette décision politique et de préconiser avant tout une volonté d'innover dans les manières de donner envie d'entreprendre (dans tous les secteurs) aux femmes et de lancer un chantier de prospective sur les bénéfices que peuvent tirer un territoire et son économie des compétences et aptitudes spécifiques aux femmes. Quelques préconisations peuvent être relevées dans les consultations réalisées pour ce rapport :

**2.6.1** Agir dès le collège sur la place donnée aux jeunes filles dans les démarches de projet et dans les actions de sensibilisation à l'initiative économique. Mais agir sans stigmatiser les questions de parité et travailler avec les jeunes pour une équité naturelle entre les deux sexes.

**2.6.2** Sensibiliser les femmes à l'entrepreneuriat peut leur permettre d'envisager de vivre avec plus d'autonomie que dans le salariat.

**2.6.3** Valoriser des témoignages de femmes chefs d'entreprise de manière ciblée et dans la proximité.

---

<sup>12</sup> *L'esprit d'entreprendre en Nord-Pas de Calais* – Sondage Caisse d'Épargne Nord France Europe / Donner envie d'entreprendre – Réalisé auprès d'un échantillon représentatif des habitants du Nord-Pas de Calais, Mai 2009.

<sup>13</sup> [www.fondftq.com](http://www.fondftq.com) – rubrique Formation économique

<sup>14</sup> Par l'OCDE, le Global entrepreneurship monitor, le Conseil économique et social, l'APCE, la Commission européenne, l'association Initiative PluriElles et son réseau national, les Femmes Chefs d'entreprise et la SKEMA...

**2.6.4** Explorer la place des femmes dans l'économie sociale et solidaire et leurs affinités avec les valeurs qui y sont exprimées.

**2.6.5** S'inspirer d'expériences d'autres pays qui se sont notamment basés sur le microcrédit pour développer l'entrepreneuriat féminin.

**2.7 Les jeunes sont cités à l'unanimité comme la cible prioritaire par excellence.** Souvent considérés dans un cadre scolaire, il convient de rappeler que nombre de jeunes en région quittent trop tôt le système éducatif, souvent à cause de parcours personnels et familiaux difficiles.

Les jeunes d'aujourd'hui sont les entrepreneurs de demain et l'esprit d'entreprendre fait sens pour eux. Le dernier portrait disponible de la jeunesse et de l'entrepreneuriat en région date de 2007 mais il nous apprend que la création d'une entreprise et de son propre revenu demeure un idéal professionnel pour 71 % des jeunes. 27 % des 15-24 ans ont un projet de création d'activité à 3 ans ; ils préfèrent majoritairement l'esprit entrepreneurial et la dimension humaine des PME et sont même nettement moins attirés par les grandes organisations<sup>15</sup>.

Plusieurs pays ont choisi l'entrepreneuriat des jeunes comme un axe stratégique de leur politique :

- Le Québec avec le programme gouvernemental *Défi de l'entrepreneuriat jeunesse*,
- La Grande-Bretagne avec l'opération événementielle *Make Your Mark*, co-fondatrice de la semaine mondiale de l'entrepreneuriat (Global entrepreneurship week),
- La Norvège avec le premier plan *See the opportunities and make them work*<sup>16</sup> (2004 à 2008) qui a trouvé sa suite dans une deuxième phase (2009-2014),
- La Tunisie au travers de ses agences de développement (Industrie et formation professionnelle notamment) fait feu de tout bois pour l'entrepreneuriat des jeunes dans les universités,
- Le Luxembourg a systématisé l'usage de la bande dessinée *Boule et Bill créent une entreprise* dans les collèges du Duché.
- L'Irlande a choisi l'entrepreneuriat comme un des quatre piliers de son renouveau économique entre les années 80 et le début des années 2000.
- La Finlande a décrété la décennie de l'entrepreneuriat de 1995 à 2005.

Le phénomène est mondial et pas uniquement le fait de pays riches. Le détail des préconisations ciblant les jeunes dans le champ de la formation sera développé dans la thématique suivante, nous nous attacherons donc à quelques grands axes sur cette cible prioritaire.

Les travaux de sociologie, de psychologie menés en France et à l'étranger sur les jeunes de 15 à 30 ans – constituant ce que l'on appelle la Génération Y – confirment ces tendances. Ces enfants

---

<sup>15</sup> In *L'esprit d'entreprendre en Nord-Pas de Calais*, sondage réalisé auprès d'un échantillon représentatif des habitants du Nord-Pas de Calais – Donner envie d'entreprendre, 2007

<sup>16</sup> Traduction : Détectez les opportunités et faites les fructifier

de la technologie, de la mondialisation, de la crise écologique, dotés d'un certain confort matériel mais confrontés à un réel inconfort moral, sont parfois jugés individualistes, impatientes, zappeurs, mais ils sont aussi créatifs, généreux. Ils veulent en fait être différents des autres, innovants, et non plus être les premiers de la classe. C'est une génération de créateurs d'entreprises en puissance, qui veut conserver sa liberté, qui privilégie les réseaux et l'ouverture (virtuelle) au monde, une génération d'idéalistes – réalistes.

**2.7.1 Sensibiliser les jeunes dès le plus jeune âge et préserver une continuité jusqu'à leur insertion professionnelle.** L'ensemble des interlocuteurs consultés et les rapports internationaux préconisent d'entretenir la créativité, l'esprit d'équipe, l'autonomie et l'initiation à la démarche de projet dès l'école primaire. Plusieurs bonnes pratiques sont développées sur la cible des très jeunes (en Norvège, en Wallonie, aux Etats Unis). **L'esprit d'entreprendre n'est pas inné, il s'acquiert et s'entretient.**

**2.7.2 Travailler avec les « prescripteurs d'avenir » :** les équipes éducatives, les parents, les accompagnateurs sociaux, les animateurs de quartier, les agents de missions locales, les séniors, etc. L'ensemble de ces leaders d'influence pour les jeunes sont porteurs de messages et de représentations qui structurent la pensée et les envies. Le gouvernement québécois a pris la précaution d'éditer un fascicule à destination des parents d'élèves pour expliquer l'importance des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat auxquelles pourraient participer leurs enfants dans le système éducatif. Cette préconisation pose aussi la question de la confiance que nous témoignons aux jeunes et de notre aptitude à les laisser mener des expériences et développer leur potentiel (une question sur laquelle la France témoigne d'un certain retard culturel).

**2.7.3 Promouvoir l'entrepreneuriat collectif de manière spécifique.** Nombre d'acteurs expriment leur conviction sur la force d'un tel message, qui plus est si l'économie sociale et solidaire est prise en exemple. Les valeurs du collectif et de l'esprit d'équipe sont désormais plus porteuses auprès des jeunes que la réussite individuelle. Des chercheurs hollandais ont même découvert que les jeunes générations ne seraient plus attirées par les valeurs de compétition et de matérialisme inhérentes aux représentations classiques de l'entreprise car elles aspirent à plus d'épanouissement personnel et de développement du capital humain<sup>17</sup>. Une telle préconisation peut se traduire en matière de communication, de témoignages d'entrepreneurs et de contenus d'actions de sensibilisation.

**2.7.4 Penser l'entrepreneuriat des jeunes en transversalité avec les problématiques d'emploi et de métier.** L'envie d'entreprendre se concrétise sur la base d'un projet qui est lui-même lié à un métier ou à un domaine d'expertise. Sensibiliser des jeunes qui ne sont pas outillés pour faire des choix professionnels ou qui ne connaissent pas les métiers revient à donner à boire

---

<sup>17</sup> *Postmaterialism, a Cultural Factor influencing Total entrepreneurial Activity across Nation* – UHLANER L., THURIK R., Zoetermeer, 2003

à un âne qui n'a pas soif. Une attention doit être portée au fait de lier toute action de sensibilisation à la découverte des métiers et des organisations. Les statistiques de l'apprentissage dans l'artisanat parlent d'elles-mêmes : 50 % des apprentis créent leur entreprise dans les dix premières années de leur vie professionnelle. Une telle préconisation implique une mise en transversalité entre les compétences des pouvoirs publics et des administrations d'Etat.

**2.7.5 Inciter les jeunes à participer à des activités associatives.** Que ce soit ou non dans un cadre scolaire, nous pouvons travailler à l'échelle des territoires pour impliquer les jeunes dans la durée sur des actions associatives. Il s'agit de travailler sur la notion d'investissement personnel, d'impliquer les jeunes sur des problématiques de proximité, de les mettre en situation de travail avec des adultes et de leur permettre d'observer le fonctionnement d'une organisation. A l'image des jeunes impliqués sur des actions de rénovation de monuments historiques, ce type d'ouverture sur les dynamiques associatives est extrêmement structurant pour le développement des valeurs humaines, de l'autonomie, de la responsabilité et pour la découverte des métiers. Il faut briser les chemins de l'individualisme sur lesquels nous entraîne la société du XXIème siècle pour redonner du sens au travail avec l'Autre et aider à révéler ce que chacun est capable d'apporter à son environnement.

**2.7.6 Profiter des activités de loisirs hors temps scolaire pour intégrer des actions de sensibilisation.** Les jeunes de notre région ont accès à de nombreuses activités occupationnelles (sport, loisirs, quartiers d'été, etc) qui sont animées et financées par les collectivités locales et notamment les Conseil généraux. Ces organisations et les temps d'accueil des jeunes pourraient être mis à profit pour mettre les jeunes en situation de développer des aptitudes constitutives de l'esprit d'entreprendre. Construire une cabane à plusieurs ou associer les jeunes à la programmation d'un déplacement pour une activité sportive peuvent devenir des actions pédagogiques grâce aux vertus de la démarche de projet. La mise en œuvre peut se traduire par la sensibilisation des animateurs (type BAFA ou accompagnateurs sociaux) à des projets entrepreneuriaux. Cette préconisation rejoint une autre idée : le développement des actions périscolaires sur l'entrepreneuriat.

### ***A retenir :***

2.1-Les élus, qu'ils soient politiques, économiques, sociaux... représentent une cible stratégique pour toute politique en faveur de l'esprit d'entreprendre car ce sont des leaders d'influence.

2.5-Les entrepreneurs ont une responsabilité implicite vis-à-vis des représentations de l'esprit d'entreprendre et de la compréhension de l'entreprise.

2.6-Les femmes doivent faire l'objet d'une approche alliant innovation et prospective.

2.7-Les jeunes sont cités à l'unanimité comme la cible prioritaire par excellence.

### 3° La formation et l'initiation à l'entrepreneuriat

La question de la formation est très vaste car c'est un axe stratégique fondamental d'un territoire, il concerne automatiquement de nombreux acteurs et de nombreuses cibles. Tout a été écrit sur le sujet par la Commission européenne qui définit l'entrepreneuriat comme une « compétence clé pour la croissance, l'emploi et l'épanouissement personnel<sup>18</sup> ». Les travaux de l'Europe ont même abouti à un agenda de mise en œuvre avec cinquante mesures préconisées pour dynamiser l'entrepreneuriat dans l'enseignement avec toutes les parties prenantes d'un territoire<sup>19</sup>.

L'enseignement doit être au cœur d'une vraie politique de développement de l'esprit d'entreprendre. Tout en étant conscient que le présent rapport et le cadre dans lequel il est rédigé ne permettent pas de préconiser l'intégration de l'entrepreneuriat dans les programmes scolaires (comme ont pu le faire le Québec, la Grande-Bretagne ou la Norvège), tout en étant conscient aussi que le taux d'actions réalisées en Nord-Pas de Calais est supérieur à la moyenne nationale grâce au PRCTE, il est important aujourd'hui de consolider nos expériences pour se fixer des ambitions à la hauteur de l'enjeu.

Nos habitants en sont convaincus, ils sont 89 % à penser que l'entrepreneuriat devrait être enseigné au collège et au lycée et sont même très ouverts pour des visites d'entreprises, des témoignages d'entrepreneurs et des simulations de création d'entreprise<sup>20</sup>.

Les préconisations qui vont suivre sont avant tout des propositions cadre car un tel sujet demande un travail collectif entre les financeurs des actions, le système éducatif, les experts de la sensibilisation, les entrepreneurs et, pourquoi pas, les organisations représentatives de parents d'élèves et les syndicats d'enseignants.

Ces préconisations sont basées sur un concept de fond qui émerge quasiment de toutes les consultations : « Entreprendre tout au long de sa vie ». Ce concept propose de considérer que tout individu peut se penser en situation d'entreprendre, quelles que soient les étapes de sa vie, et doit bénéficier des actions et services supports en conséquence.

---

<sup>18</sup> In *Stimuler l'esprit d'entreprise par l'enseignement et l'apprentissage* – Commission européenne, COM(2006) 33 Final, Bruxelles, 2006

<sup>19</sup> *Agenda d'OSLO* – Commission européenne, Bruxelles, 2007

<sup>20</sup> In *L'esprit d'entreprendre en Nord-Pas de Calais*, sondage réalisé auprès d'un échantillon représentatif des habitants du Nord-Pas de Calais – Donner envie d'entreprendre, 2007

Les préconisations sur la formation sont donc structurées en quatre axes :

- Les fondamentaux politiques
- Les établissements et la mise en œuvre de la sensibilisation à l'entrepreneuriat
- Un travail partenarial avec le corps enseignant
- Organiser la sensibilisation à l'entrepreneuriat vis-à-vis des apprenants

### **3.1 Deux fondamentaux politiques sont nécessaires pour optimiser la mise œuvre d'un programme régional ambitieux**

#### **3.1.1 Inventer une nouvelle forme de coopération stratégique entre décideurs politiques, économiques, sociaux, académiques et culturel sur la formation à l'entrepreneuriat.**

Cette coordination est directement liée à la préconisation pour une stratégie régionale (point 5 des préconisations). Il s'agit au travers d'un signe politique fort de traduire la volonté collective des acteurs régionaux, élus en tête, de se doter d'une véritable stratégie pour la formation à l'entrepreneuriat au bénéfice du développement des habitants et de la compétitivité du territoire. Sur quels objectifs, moyens et résultats s'accorde-t-on pour donner la possibilité aux habitants *de 7 à 77 ans* d'entreprendre tout au long de leur vie en Nord-Pas de Calais ? Les expériences étrangères montrent que les efforts et les résultats n'évoluent significativement qu'à partir du moment où le sujet a été défini comme prioritaire et porté par le Politique<sup>21</sup>. L'atout de l'esprit d'entreprendre, pour en faire une priorité, se trouve dans son caractère transversal vis-à-vis de l'économie et de la société.

**3.1.2 Faire de l'Académie de Lille une Académie pilote pour la promotion de l'entrepreneuriat.** Il s'agit de la préconisation la plus ambitieuse mais la plus porteuse d'opportunités pour dégager des marges de manœuvre pour les autorités académiques. Il s'agirait soit de s'intégrer dans un programme national dédié en tant qu'Académie pilote, soit de travailler avec les partenaires précités sur un programme expérimental de 3 ans qui constituerait un vrai pacte sur les moyens à déployer et les résultats à rechercher. Les initiatives sont nombreuses en région mais la mobilisation est très hétérogène entre les différents territoires. En France comme en région l'effort produit reste un palliatif au regard de tout ce qui devrait être fait, notamment parce que les actions viennent souvent perturber l'organisation de l'enseignement plutôt que de s'y intégrer formellement. Une telle décision relève de la seule initiative du Recteur de l'Académie. Cette démarche

---

<sup>21</sup> A ce titre, le cas du Québec est exemplaire. Dès 2003, le premier Ministre Jean CHAREST a souhaité positionner l'entrepreneuriat des jeunes comme un axe prioritaire des politiques de son gouvernement. Une dotation de 26 millions de dollars canadiens (17 millions d'euros) a été votée pour un programme de trois ans. Les principaux outils de ce programme intitulé Défi entrepreneuriat jeunesse sont : un réseau de 100 agents de sensibilisation répartis sur l'ensemble du territoire, des communications thématiques et des grandes opérations nationales d'animation tel le Concours québécois pour l'entrepreneuriat. La preuve de la priorité donnée à ce programme gouvernemental réside dans son rattachement direct au premier Ministre qui en est aussi le porte parole.

audacieuse, une première en France, ouvrirait un champ nouveau et indispensable de collaboration entre les partenaires concernés. Elle permettrait par ailleurs de renforcer la vocation entrepreneuriale déjà forte dans le Nord-Pas de Calais.

Un affichage fort de la part du Recteur sur un programme expérimental de 3 ans avec l'ensemble des partenaires serait un élément déterminant de la nouvelle coopération stratégique (Cf. 3.1.1).

### **3.2 Les établissements d'enseignement et la mise en œuvre de la sensibilisation à l'entrepreneuriat**

**3.2.1 Travailler dans une cohérence régionale des actions grâce à un programme cadre et multi partenarial.** Même si chaque acteur a développé une démarche cohérente, Il n'existe pas aujourd'hui de cadre de collaboration régional pour mettre les actions de promotion de l'entrepreneuriat en cohérence et donner une lisibilité aux acteurs de l'enseignement. Certaines actions bénéficient d'une convention, d'autres non ; et les sources de financement ne sont pas identiques pour tous, compliquant ainsi la réponse à la question du « qui fait quoi ».

Il s'agirait de travailler de manière collective avec les acteurs, les financeurs et le Rectorat sur la base d'un programme régional global. Cette mise en cohérence fera l'objet d'une préconisation dans la partie 6 (L'organisation nécessaire pour la mise en œuvre de la stratégie) mais elle doit s'appuyer sur un état des lieux partagé et sur un programme cadre et multi partenarial.

**3.2.2 Le décloisonnement des acteurs de la sensibilisation permettrait une plus grande efficacité opérationnelle.** Les opérateurs d'actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat sont involontairement cloisonnés en fonction de leur statut juridique, de leur implantation territoriale ou de la nature de leurs financements. En lien avec la préconisation 3.2.1, l'ensemble des acteurs gagneraient en efficacité à échanger sur leurs pratiques, à se coordonner sur le terrain et à mobiliser leurs cibles dans le cadre de partenariats. Un temps régional de coordination pourrait être mis en place pour permettre cette transversalité.

**3.2.3 Soutenir et renforcer l'effort produit par les établissements d'enseignement supérieur grâce fédérés au sein de la Maison de l'entrepreneuriat.** Depuis 2004, le Nord-Pas de Calais est la seule région de France à disposer d'une *Maison de l'entrepreneuriat* d'envergure régionale et fédérant plusieurs établissements. Sur la base du travail déjà réalisé depuis 6 ans sur la cible des étudiants, il s'agit aujourd'hui de renforcer les moyens et les appuis donnés à cet outil piloté par le PRES Lille Nord de France. L'ambition est d'atteindre des seuils critiques en nombre d'étudiants sensibilisés chaque année ; un vrai sujet stratégique quand on sait que plus on est diplômé, moins on a envie d'entreprendre. Cette question impacte plusieurs enjeux : l'émergence de projets économiques à caractère innovant, la création d'entreprises à potentiel sur le plan de l'emploi, l'intégration des étudiants dans la vie active et l'attractivité des établissements. Nul doute que la récente labellisation du PRES Université Lille Nord France en tant que Pôle

entrepreneuriat étudiant permettra d'amplifier de manière significative les actions de sensibilisation à destination des étudiants.

**3.2.4 Une démarche qualité couplée à une évaluation des compétences des opérateurs de la sensibilisation permettra de légitimer la promotion de l'entrepreneuriat et de fluidifier les relations avec le système éducatif.** La sensibilisation à l'entrepreneuriat est une affaire de professionnels, elle requiert des expériences de différentes natures (animation, ingénierie pédagogique, communication, sciences de gestion, etc) et demande sans cesse des nouvelles innovations pour s'adapter aux cibles. Il est donc préconisé de travailler sur l'équivalent d'une démarche qualité (simplifiée) au travers d'une charte. Cette charte permettrait :

- de formaliser et de valoriser le professionnalisme des organisations qui en seraient signataires,
- aux établissements d'enseignement de disposer de garanties et de références,
- de catégoriser les types d'actions et de compétences mises en œuvre dans le cadre d'actions de sensibilisation

**3.2.5 Utiliser un référentiel officiel de compétences et aptitudes entrepreneuriales pour les jeunes afin de faciliter le référencement et l'évaluation des actions de sensibilisation.**

Il s'agirait d'adapter un outil utilisé par les acteurs de l'éducation et de la promotion de l'entrepreneuriat aux Etats-Unis. L'outil présente une liste exhaustive de 403 compétences, connaissances et aptitudes liées à l'acte d'entreprendre. Chaque action de sensibilisation existante et nouvelle ferait valoir les connaissances qu'elle permet de découvrir ou de développer. L'utilisation d'une telle grille de lecture permettrait :

- de faire reconnaître la qualité et la pertinence des actions par les autorités compétentes,
- d'offrir lisibilité et sécurité aux établissements d'enseignement sollicités pour mobiliser des jeunes,
- de donner une légitimité à l'organisation utilisant le référentiel et de garantir la qualité et de sérieux à son action,
- d'initier un système vertueux permettant aux opérateurs et aux financeurs de travailler sur un programme de professionnalisation permanente des acteurs de terrain.
- de disposer d'un outil commun à l'échelle régionale pour contribuer à la démarche ambitieuse « entreprendre tout au long de sa vie » (Cf. préconisation 3.4.2)

**3.2.6 Travailler avec l'enseignement secondaire pour identifier les établissements d'excellence en entrepreneuriat et les distinguer par un label « Lycée entrepreneurial ».**

Il existe déjà différents labels (notamment « Lycée des métiers ») qui permettent de

valoriser la qualité du travail produit par des établissements sur des dimensions précises de la formation des jeunes. Un label dédié aux établissements exemplaires sur la formation à l'entrepreneuriat (préconisation de l'Agenda d'Oslo) permettrait :

- d'identifier les établissements pour toute personne à la recherche d'une formation spécifique,
- que les établissements s'identifient entre eux en région s'ils souhaitaient échanger des bonnes pratiques,
- d'accomplir un véritable acte de reconnaissance et de valorisation de l'effort produit par les enseignants concernés,
- de créer une émulation entre les établissements,
- de motiver les établissements non labellisés à s'intéresser à la sensibilisation à l'entrepreneuriat.

### **3.3 Un travail partenarial avec le corps enseignant.**

Les enseignants sont les premiers facilitateurs et acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat dans leur établissement. Ils veillent par ailleurs à la complémentarité des actions de sensibilisation avec les programmes pédagogiques.

**3.3.1 A l'image de l'enseignement supérieur, un réseau de *référénts entrepreneuriat* pourrait être initié afin d'assurer la présence d'un « interlocuteur entrepreneuriat » dans un maximum d'établissements en région.** Un référent entrepreneuriat peut relayer les communications régionales à ses collègues, il peut être la clé d'entrée facilitatrice pour les acteurs de la sensibilisation et peut travailler à une montée en charge progressive de son établissement sur la sensibilisation à l'entrepreneuriat.

**3.3.2 Il est nécessaire de démultiplier les occasions d'échanges et de meilleure connaissance entre les enseignants et les entrepreneurs.** Favoriser les visites d'entreprises, inviter à la création de clubs dans lesquels enseignants et entrepreneurs se retrouveraient, favoriser les stages des enseignants en entreprise et les stages d'entrepreneurs dans l'enseignement. Les deux mondes doivent mieux se connaître afin de travailler de concert pour l'insertion professionnelle des jeunes. Chaque enseignant devrait avoir la possibilité de visiter une entreprise au moins une fois par an et d'être en contact permanent avec des entrepreneurs.

**3.3.3 Fournir les ressources nécessaires aux enseignants pour faciliter la mise en œuvre d'actions de sensibilisation.** Il s'agit de proposer aux enseignants d'être formés sur les questions de l'entrepreneuriat et de démarche projet (gain d'autonomie et relation plus constructive avec une organisation experte). Mais aussi de leur permettre de cartographier les autres établissements investis en entrepreneuriat (Cf. préconisation 3.2.6) ainsi que les professionnels certifiés (Cf. préconisation 3.2.5). Il est possible enfin de travailler avec le

SCEREN-CRDP<sup>22</sup> pour réaliser une boîte à outils évolutive sur l'enseignement de l'entrepreneuriat (contacts, témoignages d'entrepreneurs, outils pédagogiques, sites Internet ressource, jeux éducatifs, bonnes pratiques duplicables, etc). Une attention particulière doit être portée aux nouveaux enseignants pour leur fournir les notions et les ressources le plus tôt possible.

**3.3.4 Donner la possibilité aux enseignants et aux référents entrepreneuriat de disposer de temps et de budgets pour participer à des actions de sensibilisation ou les organiser.**

Mener un travail avec les autorités compétentes pour mettre en place un dispositif permettant de mettre des temps de disponibilité et des budgets à la disposition des enseignants. Deux ressources qui manquent souvent cruellement pour donner des marges de liberté aux enseignants impliqués ainsi qu'à leur établissement.

**3.3.5 Imaginer des actions de communication et un événement annuel de valorisation des enseignants s'étant impliqués dans la promotion de l'entrepreneuriat.**

De telles actions existent pour promouvoir les jeunes ayant porté des projets mais les enseignants sont souvent oubliés des processus de valorisation et de reconnaissance. Il s'agit ici d'éléments essentiels pour la motivation à poursuivre leurs actions, l'entrepreneuriat est un thème qui demande souvent du temps et un investissement personnel important.

### **3.4 Organiser la sensibilisation à l'entrepreneuriat auprès des apprenants**

La formation à l'entrepreneuriat doit se faire « tout au long de la vie », en formation initiale et en formation continue. Elle doit se faire dès le plus jeune âge, avec des approches adaptées. En effet, il est nécessaire de faire découvrir le monde de l'entreprise très tôt en insistant sur tous les aspects positifs : réalisation de soi, prises d'initiatives, démarche entrepreneuriale, rôle moteur dans l'économie, source d'emploi...

**3.4.1 Etablir un parcours pédagogique identifié qui assure à l'élève une continuité dans l'accès à des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat tout au long de son cursus scolaire.**

Dans la suite des préconisations sur la cible jeunes, il est possible, sur la base des expériences étrangères, de rédiger un parcours régional d'initiation à l'entrepreneuriat en milieu scolaire. Un tel parcours viserait à donner de la lisibilité à la thématique « esprit d'entreprendre », à la mettre en lien avec les priorités des programmes scolaires et à trouver une cohérence entre les apports pédagogiques des différentes actions (existantes ou à imaginer). L'application de cette préconisation donnerait à l'apprenant les moyens de structurer ses aptitudes à l'autonomie et à la responsabilité dans ses choix de vie.

Ce parcours pourrait par exemple se bâtir selon les grandes étapes suivantes :

- les valeurs et aptitudes comportementales à l'école primaire : initiative, autonomie, travail en équipe, solidarité, créativité.

---

<sup>22</sup> SCEREN-CRDP : Services culture, éditions, ressources pour l'Éducation nationale – Centre régional de documentation pédagogique

- la découverte de l'entreprise, des métiers et de la démarche projet au collège, commencer à rencontrer des entrepreneurs,
- une découverte du parcours de création au lycée et dans l'apprentissage,
- une continuité et un approfondissement dans l'enseignement supérieur avec un axe stratégique à développer sur l'innovation.

La création d'un tel parcours nécessite :

- un travail important entre les experts de l'entrepreneuriat et des professionnels de l'ingénierie pédagogique (notamment les représentants de l'Académie) et de la psychologie de l'enfant.
- une coordination entre les collectivités publiques finançant des actions sur les différents niveaux d'enseignement au profit de la cohérence et de l'efficacité des opérateurs de terrain. Une telle coordination est préconisée à minima entre les Conseils généraux, le Conseil régional et le Rectorat pour assurer la continuité des actions entre le collège et le lycée. Les communes qui se sont dotées d'un projet éducatif global seraient aussi concernées par une telle action.

**3.4.2 La continuité doit aussi se traduire dans la formation continue pour « entreprendre tout au long de sa vie ».** A chaque étape de sa vie et de son parcours d'actif, tout habitant de la région devrait avoir la possibilité de se raccrocher à un parcours de formation à l'esprit d'entreprendre et à la création d'activité. Evaluation du profil de la personne, évaluation des compétences techniques, évaluation des compétences métier et du projet : autant d'éléments de diagnostic qui permettent à la personne de s'intégrer dans une formation adéquate. Un accès élargi à l'outil MACE<sup>23</sup> permettrait d'être très vite opérationnels sur cette préconisation.

**3.4.3 Inclure dans les cahiers des charges de la Direction de la formation professionnelle du Conseil régional des modules d'initiation à l'entrepreneuriat.** Avant de proposer des actions supplémentaires il est pertinent d'utiliser les dispositifs officiels existants. Nombre de formations continues sont organisées grâce aux politiques du Conseil régional et sur la base de cahiers de charges précis. Il s'agirait simplement d'ajouter une exigence d'interpellation sur l'esprit d'entreprendre et d'initiation à la création d'activité dans chaque formation professionnelle financée par l'institution régionale.

**3.4.4 Elaborer une maquette pédagogique sur l'entrepreneuriat responsable et la diffuser à tous les échelons de formation.** Tout entrepreneur prend des décisions qui impactent les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale. Les principes de responsabilité dans les actions et les décisions de l'entrepreneur est un sujet qui peut être traité dès la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre. Réunissons quelques experts et

---

<sup>23</sup> Le test MACE a vocation à évaluer le Potentiel Entrepreneurial d'un porteur de projet et traite des compétences transversales du métier de dirigeant. Il s'articule autour de trois axes fondamentaux : Motivations, Aptitudes et Comportement Entrepreneurial = MACE. Il repose sur un outil d'**autodiagnostic**, un entretien complémentaire et un accompagnement.

praticiens de la R.S.E. (Responsabilité Sociale et Environnementale) et prenons exemple sur la méthode de la performance globale modélisée par le Centre des Jeunes Dirigeants. Il serait très simple d'aboutir à quelques fondamentaux, de les traduire en contenus pédagogiques et de les mettre à disposition pour les adapter à tous types d'enseignements et d'actions de sensibilisation sur l'entrepreneuriat. Il est essentiel d'accompagner les organisations dans leurs initiatives de RSE ; l'usage de ses principes dès la sensibilisation permettrait de faire émerger des entrepreneurs responsables dès la naissance de leur entreprise.

**3.4.5 Mettre en place un livret de « la démarche entrepreneuriale » pour chaque élève, et utilisable tout la vie.** Ce livret reprendrait les grandes étapes de la formation ainsi que les expériences entrepreneuriales menées par son détenteur, valorisant ainsi ses compétences et son apprentissage tout au long de son cursus.

#### ***A retenir :***

3.1.2-Faire de l'Académie de Lille une Académie pilote pour la promotion de l'entrepreneuriat.

3.2.1-Travailler dans une cohérence régionale des actions grâce à un programme cadre et multi partenarial.

3.2.5-Utiliser un référentiel officiel de compétences et aptitudes entrepreneuriales pour les jeunes afin de faciliter le référencement et l'évaluation des actions de sensibilisation.

3.4.1-Etablir un parcours pédagogique identifié qui assure à l'élève une continuité dans l'accès à des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat tout au long de son cursus scolaire.

3.4.2-La continuité doit aussi se traduire dans la formation continue pour « entreprendre tout au long de sa vie ».

## **4° La place de l'entrepreneuriat dans le développement des territoires**

Les consultations menées pour ce rapport ont révélé la nécessité d'une approche micro-économique, en complément de l'approche régionale, pour favoriser au mieux l'initiative entrepreneuriale. L'esprit d'entreprendre aboutit à une initiative individuelle ou collective génératrice de valeur économique et sociale en un lieu donné. Se pose donc la question du choix de ce lieu, des opportunités qu'il peut offrir et de la manière dont on encourage à y entreprendre.

La population régionale est traditionnellement très attachée à son territoire d'origine et elle est assez peu mobile. Cette approche de proximité est donc essentielle si l'on veut assurer une équité de développement entre les territoires et une égalité de traitement dans la diffusion de l'esprit d'entreprendre.

Les préconisations qui vont suivre traitent d'échelle géographique, d'animation territoriale, de cohérence avec les priorités et le fonctionnement du SRDE, mais surtout du lien entre l'action politique territoriale et les initiatives des concitoyens.

**4.1 La stratégie régionale de développement de l'esprit d'entreprendre devra trouver sa déclinaison par territoire.** Les axes stratégiques, tels qu'ils seront préconisés dans la partie 5 de ce rapport, devront nécessairement être adaptés à l'échelle de chaque territoire en fonction de ses composantes économiques et sociales. Le Schéma Régional de Développement Economique a déjà permis de créer les espaces de dialogue et de coordination entre l'échelle régionale et l'échelle locale, y compris sur la contractualisation d'objectifs et de moyens. Une approche au cas par cas est incontournable car chaque territoire présente ses propres contraintes et opportunités. Il est donc préconisé que chaque territoire dispose de son propre programme de sensibilisation avec ses objectifs, son planning, ses cibles prioritaires et l'identification de ses besoins sectoriels dans la cohérence d'un projet régional.

**4.2 Le territoire entrepreneurial : un espace de projet qui dépasse les frontières administratives.** Les acteurs de la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre sont multiples et agissent chacun avec leur propre découpage territorial : enseignement, acteur consulaire, association, réseau d'entrepreneurs, collectivité locale, mouvement patronal, économie sociale et solidaire, etc. Les territoires signataires de PLDE doivent rester indivisibles mais il est possible d'envisager des « espaces projet » plus larges pour mettre en œuvre des programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat. Soit les espaces d'action de certains acteurs sont plus larges que les PLDE (exemple : les bassins d'éducation), soit certains acteurs ne disposent pas systématiquement d'un représentant local (exemple : dans l'économie sociale et solidaire).

- L'objectif de cette préconisation est de considérer les échelles territoriales qui présentent des opportunités de coordination et de synergies entre acteurs au profit de plusieurs résultats : richesse des actions, limitation des coûts, nombre de personnes sensibilisées, collaboration entre plusieurs territoires, mise à profit des opportunités des établissements d'enseignement à une échelle plus large que le territoire d'implantation. Le *territoire entrepreneurial* est donc un espace de projets et de collaboration entre les acteurs de l'entrepreneuriat et les collectivités concernées.
- Le *territoire entrepreneurial* pourra aussi travailler sur **une offre spécifique de sensibilisation** en fonction des besoins et du tissu local. La création d'activité est un ingrédient suffisamment polyvalent pour aider à réguler les interactions complexes entre les évolutions des filières, les natures de qualification professionnelles (les contenus de formations sont souvent calquées en partie sur l'histoire économique du territoire) et la démographie. Le

tissu local n'est pas le même sur tous les territoires il apparaît donc nécessaire de territorialiser les solutions et les actions à des échelles cohérentes.

**4.3 Chaque territoire de la région doit pouvoir bénéficier d'un socle régional d'actions référencées.** Cette préconisation est un facteur d'efficacité des deux précédentes. Force est de constater une grande disparité entre les différents territoires de la région du point de vue des actions de sensibilisation disponibles ou mises en œuvre. Créant de fait une iniquité dans l'accès de la population à l'initiation entrepreneuriale. Les causes sont multiples :

- Il est difficile pour le financeur ou le commanditaire local de connaître les actions disponibles et d'évaluer leur efficacité,
- Les acteurs de l'enseignement ou de l'insertion manquent parfois de temps pour initier une démarche de sensibilisation et prendre connaissance des paramètres de qualité inhérents au sujet.
- Nombre d'actions sont circonscrites au territoire de compétence de l'organisation concernée. Tous les acteurs de la sensibilisation n'agissent pas à l'échelle régionale. De fait la diffusion de certaines bonnes pratiques reste parfois problématique.

Un catalogue régional d'actions de sensibilisation référencées (en fonction de la nature de l'action et de la nature des cibles concernées) serait porté à la connaissance des territoires et des organisations volontaires afin de pouvoir initier des démarches de sensibilisation en leur donnant les moyens de le réaliser.

Il ne s'agit pas de verrouiller un système au bénéfice de différentes organisations porteuses d'actions de sensibilisation. Un tel catalogue doit être évolutif et chaque territoire doit garder son libre arbitre sur le choix des actions qui lui semblent les plus pertinentes.

Néanmoins, une homogénéité des natures d'actions de sensibilisation en région permettrait une professionnalisation plus simple des organisations relais (telle que l'enseignement ou les Maisons de l'emploi) et aboutirait au moins à deux avantages :

- limiter les temps de décision et de mise en œuvre de nouvelles actions dans des organisations ou des territoires nouvellement concernés,
- faciliter les modalités d'évaluation de l'impact des actions sur les différents territoires. Mêmes actions = mêmes processus d'évaluation.

**4.4 Pour chaque territoire entrepreneurial, un animateur doit relayer le programme régional de sensibilisation.** A l'image du Québec ou de la Wallonie dont les programmes nationaux de promotion de l'entrepreneuriat reposent sur des *agents de sensibilisation*, il est prouvé que les actions se bâtissent plus vite et de manière plus efficace si le territoire est animé de manière transversale et locale. Que le territoire entrepreneurial corresponde ou non à l'échelle du PLDE, un réseau régional d'agents de sensibilisation permettrait une animation de terrain et de proximité sans précédent tout en assurant une connexion avec les autres territoires de la région (opportunités, bonnes pratiques, mutualisation, évaluation, etc). Ces agents animateurs devront être porteurs d'enthousiasme et d'ouverture d'esprit d'esprit en matière de développement

local (Cf. expérience du Québec), ils pourront aussi avoir une expérience éprouvée de l'entreprise ou avoir été entrepreneurs eux-mêmes, afin d'être le moins administratif et institutionnel possible. Ils pourront être rattachés à une organisation locale à l'image des Services d'amorçage aux projets ou dépendre d'une organisation régionale dédiée vis-à-vis d'un programme régional de sensibilisation.

**4.5 Initier les organismes d'appui à la création d'entreprise et les acteurs de la sensibilisation de manière générale à la connaissance des secteurs d'activités présents sur le territoire et à leur évolution.** Cette connaissance peut être diffusée par des supports de communication périodiques ou par une coordination permanente avec l'organisation compétente (une collectivité locale, une agence de développement, l'INSEE, etc). Les résultats recherchés seraient :

- 1) d'orienter de manière efficiente les aspirants à la création d'entreprise dépourvus de projet (ils sont nombreux) ;
- 2) de conseiller au mieux les entrepreneurs potentiels qui ont sous-évalué ou surévalué l'état de leur futur secteur d'activité ;
- 3) d'alimenter par voie de sensibilisation les secteurs d'activité nécessitant de nouveaux entrepreneurs à court et moyen terme.

**4.7 Assurer une animation événementielle permanente en région sur la création d'activités.**

L'esprit d'entreprendre peut être fortement stimulé par les événements locaux et régionaux. Lorsqu'une animation se crée, elle génère de l'information, des rencontres, des opportunités, des envies, etc. Le Salon CREER en est le meilleur exemple : les visiteurs qui y affluent et les rendez-vous pris a posteriori attestent de l'intérêt de manifestations dédiées. La préconisation consiste à coordonner l'ensemble des événementiels locaux sur l'entrepreneuriat afin de disposer d'une offre quasi mensuelle à l'échelle de la région et de rattacher ces forums à une démarche de marketing unique sous les couleurs du Salon CREER. Il ne s'agit aucunement de filialiser les événements des territoires au Salon annuel qui se déroule à Lille mais plutôt d'assurer aux habitants la facilité d'accès à des rendez-vous et des conseils et de diminuer (à une échelle régionale consolidée) les coûts de communication de l'ensemble des manifestations. La préconisation se concrétiserait par une dizaine de forums locaux dédiés à la création d'activité, existant souvent déjà, et tous en cohérence avec le Salon régional sur le plan de la communication car ayant la même appellation.

***A retenir :***

- 4.1-La stratégie régionale de développement de l'esprit d'entreprendre devra trouver sa déclinaison par territoire.
- 4.3-Chaque territoire en région doit pouvoir bénéficier d'un socle régional d'actions référencées.
- 4.4-Pour chaque territoire entrepreneurial, un animateur doit relayer le programme régional de sensibilisation.

## 5° Une stratégie régionale partenariale et ambitieuse

Jusqu'à présent, la majeure partie des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat en région Nord-Pas de Calais a été rattachée au Programme Régional pour la Création et Transmission d'Entreprise (PRCTE). De nombreuses actions se déroulent en dehors de ce programme sur la base de financements locaux, nationaux ou européens ou encore grâce à des initiatives privées ou bénévoles.

De nombreuses organisations consultées pour ce rapport ont préconisé l'élaboration d'une seule stratégie globale qui permettrait de rassembler l'ensemble des cibles, des acteurs, des territoires et des objectifs dans une même vision. A l'image de la Stratégie régionale de l'innovation, nous pouvons parler d'une Stratégie régionale de l'Entrepreneuriat parfaitement complémentaire au processus d'accompagnement des porteurs de projet mis en place dans le PRCTE.

Il ne s'agit pas au travers d'une telle idée de centraliser les moyens ni de contrôler l'ensemble des actions mais plutôt de fédérer les acteurs et les décideurs, d'assurer une complémentarité des expertises et des actions existantes, de mutualiser les ressources disponibles (notamment en matière d'évaluation) et d'animer une vision commune au service de la performance régionale.

Il n'est pas question ici d'écrire ce que pourrait être une stratégie régionale de l'entrepreneuriat, ce n'est pas l'objectif de ce rapport. Une telle stratégie nécessitera un travail technique et fourni sur l'existant régional, national et international ainsi que sur les besoins actuels et futurs de l'économie régionale en matière de création d'activités.

C'est pourquoi à partir des réflexions et des consultations menées pour ce rapport, je préfère proposer quelques axes structurants de ce que pourrait être une grande stratégie régionale pour l'esprit d'entreprendre.

**5.1 Acter une déclaration commune fondatrice et fédérer par un travail collectif l'ensemble des parties prenantes de l'esprit d'entreprendre.** La question de l'entrepreneuriat est complexe et concerne toutes les organisations et tout le territoire. A partir du prisme de l'économie régionale, je propose d'identifier ses parties prenantes (acteurs publics et privés) et les organisations de représentation ; d'y associer les acteurs de la formation et de l'éducation, d'enrichir une telle assemblée avec des acteurs du monde sportif, culturel et associatif et d'associer quelques experts internationaux. Une telle assemblée, unique en son genre, aurait pour mission de cartographier l'ensemble des besoins économiques et sociaux de notre territoire ainsi que ses opportunités futures et de voir de quelle manière l'initiative individuelle et collective peut y répondre. L'entrepreneuriat est une réponse possible à de très nombreux problèmes et opportunités de notre société, l'expérience a montré, entre autres, que la promotion de l'esprit d'entreprendre est :

- le premier moyen de développement endogène des territoires
- une source d'innovation et de créativité (exploiter des idées, mener des expériences, faire évoluer des métiers),
- un facteur de structuration de nos territoires (création d'emplois, création d'activités non délocalisables),
- une source d'expériences et de réussites pour l'économie sociale et solidaire,
- une opportunité de 2<sup>ème</sup> chance,
- une solution aux problèmes de pauvreté (microcrédit, autonomie de la personne),
- un outil efficace de lutte contre l'absentéisme scolaire (apprendre en faisant, donner du sens aux matières enseignées),
- une solution pour l'équité sociale et la mixité des cultures (bâtir quelque chose ensemble, associer des personnes dans une organisation productive),

Il ne faut pas réduire l'entrepreneuriat au seul discours économique et aux représentations qui peuvent alimenter les amalgames et les polémiques. Travaillons ensemble sur les apports des initiatives individuelles et collectives à notre société : chacun d'entre nous est entrepreneur dès lors qu'il décide de réaliser un projet.

L'objectif « **d'états généraux de l'entrepreneuriat** » serait d'aboutir à une déclaration commune à toutes les parties prenantes. Elles s'engageraient à reconnaître l'incitation à l'initiative (l'esprit d'entreprendre) comme un levier transversal de développement social et économique du territoire régional ainsi que des principes d'actions communs.

Cette approche, unique en France, permettrait :

- de renforcer le rôle des habitants pour le développement du territoire,
- d'ouvrir un nouveau chapitre de la mutation économique de la région et de son attractivité.

Cette préconisation est très ambitieuse ; les expériences britannique, québécoise, norvégienne et finlandaise nous ont montré que c'est le signe politique qui a changé la donne et pas seulement les financements et les bonnes pratiques.

**5.2 Ecrire une stratégie régionale fédératrice et globale sur la base de quelques idées force incontournables.** Les initiatives des nombreuses organisations en région et les actions favorisées par le PRCTE nous permettent aujourd'hui de disposer d'un certain nombre d'expériences et d'expertises qui peuvent être assez facilement fédérées et accrues au sein d'une stratégie régionale. Une telle stratégie devra bien sûr être exhaustive du point de vue des cibles, des objectifs, des territoires, des secteurs d'activité, des moyens et de l'agenda.

Voici quelques idées forces préconisées par nombre d'acteurs expérimentés sur la question de la sensibilisation :

- 5.2.1 Raisonner et travailler en transversalité.** Transversalité entre les acteurs, entre les territoires, entre les domaines d'intervention (emploi, enseignement, insertion, entreprise...). Les outils sont souvent très proches et les expertises sont transposables. Cette transversalité apporterait plus d'efficacité : ne réinventons pas l'existant !
- 5.2.2 Systématiser la démarche de projet.** Quelle que soit la cible, quel que soit le champ d'intervention, la démarche de projet est une technique d'apprentissage et de sensibilisation qui a fait ses preuves en matière d'entrepreneuriat. Elle se base sur des comportements fondamentaux auxquels l'individu fait appel chaque jour. La systématisation de la démarche de projet est en soi une forme de sensibilisation à l'entrepreneuriat, même si elle n'en fait pas état : inciter des jeunes à organiser un festival de musique est une action de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre.
- 5.2.3 Coordonner autour d'une même vision les institutions qui financent la sensibilisation.** Une stratégie régionale en faveur de l'entrepreneuriat ne peut incomber à une seule organisation en matière de financement. La répartition des compétences entre les collectivités et les cofinancements possibles nécessiteront la mobilisation de plusieurs types d'institutions publiques. A l'image du PRCTE, la préconisation consiste à s'assurer que les différentes institutions potentiellement pourvoyeuses de financements soient coordonnées autour de la stratégie régionale en question.
- 5.2.4 S'attacher prioritairement aux besoins et aux opportunités du tissu économique régional.** Il s'agit de profiter de l'ensemble des connaissances disponibles sur les questions de développement économique en région pour favoriser l'émergence de créateurs et de repreneurs d'activité autour des priorités du territoire. Doper l'entrepreneuriat pour aboutir à un foisonnement de projets économiques sans en faire profiter nos axes prioritaires est une occasion ratée de consolidation de nos outils.
- 5.2.5 Traiter de manière spécifique le rôle du système éducatif.** Les expériences internationales l'ont montré et tous les acteurs de l'entrepreneuriat en sont convaincus : il est absolument nécessaire de travailler de manière spécifique et formelle avec le système éducatif sur le long terme. Une palette d'actions de promotion de l'entrepreneuriat est disponible de l'école primaire jusqu'aux cursus les plus avancés de l'enseignement supérieur, sans oublier l'apprentissage. Il est fondamental d'écrire une fois pour toutes un programme cadre avec le système éducatif et de le développer dans le temps afin de toucher un maximum de jeunes. L'entrepreneuriat et sa promotion doivent être démystifiés et les apports pédagogiques pour les jeunes mieux soutenus et promus. La promotion de l'entrepreneuriat doit devenir une question systémique. Le principe « d'Académie pilote » préconisé dans la partie dédiée à la formation peut être un bon point de départ.
- 5.2.6 Introduire une reconnaissance professionnelle des organisations porteuses d'actions de sensibilisation.** Cette reconnaissance est fondamentale au même titre qu'elle l'a été au début des années 2000 pour les organisations d'appui à la création d'entreprise. Elle permettrait de sanctuariser l'expertise nécessaire pour mener des actions de sensibilisation et de donner de la crédibilité au sujet et aux acteurs. A l'image d'une démarche qualité, cette reconnaissance peut se traduire par la signature d'une charte qui engage l'opérateur à respecter un certain nombre de normes ou de principes et bien entendu d'intégrer leurs

actions dans la stratégie régionale. Une liste officielle à l'échelle régionale des organisations signataires de cette charte permettrait de donner de la lisibilité et de la confiance aux institutions hébergeant des actions de sensibilisation (enseignement, accompagnement des demandeurs d'emploi, etc).

**5.2.7 Dans le cadre d'une nouvelle stratégie sachons aussi nous appuyer sur des programmes et politiques préexistants.** De nombreux programmes publics régionaux ou nationaux existent déjà dans les champs de l'éducation, de l'insertion ou du développement des entreprises. Le contrat urbain de cohésion sociale et le plan Objectif PME en sont des exemples. Dans la mesure du possible, une stratégie pour l'entrepreneuriat doit s'appuyer sur l'existant afin de limiter les besoins en financement et de profiter des organisations déjà en place.

**5.2.8 Favoriser la créativité et l'innovation comme composantes systématiques des actions menées en région et inciter au développement d'une ingénierie ad hoc.** Les expériences internationales et les effets de la crise économique nous montrent que les facultés de créativité et d'innovation des habitants d'un territoire sont déterminantes pour son avenir et son attractivité. Les territoires qui seront demain les plus prospères et les plus attractifs sont aussi ceux qui seront les plus créatifs et les plus innovants. Donnons-nous toutes les chances de réussir en investissant sur ce champ qui relève certes de l'immatériel mais qui n'est plus aujourd'hui seulement expérimental. « C'est la société qui fait les pauvres. Lorsque les gens sont autorisés à libérer leur créativité, la pauvreté disparaît » *Muhammad YUNUS*.

**A retenir :**

5.1-Acter une déclaration commune fondatrice et fédérer par un travail collectif l'ensemble des parties prenantes de l'esprit d'entreprendre.

5.2.2-Systématiser la démarche de projet.

5.2.4-S'attacher prioritairement aux besoins et aux opportunités du tissu économique régional.

5.2.5-Traiter de manière spécifique le rôle du système éducatif.

## 6° Une stratégie ambitieuse nécessite une organisation structurée

Les dimensions sociétales et territoriales des préconisations formulées dans ce rapport et la nouvelle dimension de la relation à l'enseignement présentent des enjeux et une complexité de mise en œuvre qui nécessiteraient trois types de lieux :

- un lieu de concertation, de programmation et d'orientations stratégiques,
- un lieu de coordination technique, participation à la réflexion stratégique et propositions,
- une équipe opérationnelle de mise en œuvre et d'animation de la stratégie

De nombreuses organisations consultées ont émis la préconisation d'une « fédération » ou « association » régionale pour l'esprit d'entreprendre. Ces lieux et leur animation peuvent donc prendre corps au sein d'une plateforme régionale de l'entrepreneuriat : un outil qui de part ses champs d'action (économique, sociétal, éducatif) serait unique en Europe. Cette plateforme fera ses propositions au Schéma régional de développement économique pour décision.

**6.1 Installer une plateforme régionale en charge du développement de l'entrepreneuriat, au service d'une stratégie collégiale.** La mise en œuvre d'une stratégie ambitieuse pour l'entrepreneuriat en région nécessite des innovations et une mobilisation (de moyens et d'organisations) qui ne dépendent ni d'une seule institution, ni d'un seul financeur. Une telle stratégie propose notamment des axes d'intervention qui sont plus larges que ceux de la seule création-reprise d'entreprise. Il est essentiel de prévoir en amont une gouvernance large qui permette de traiter au mieux les différents enjeux soulignés dans ce rapport. Je préconise donc de travailler à partir de trois organes distincts :

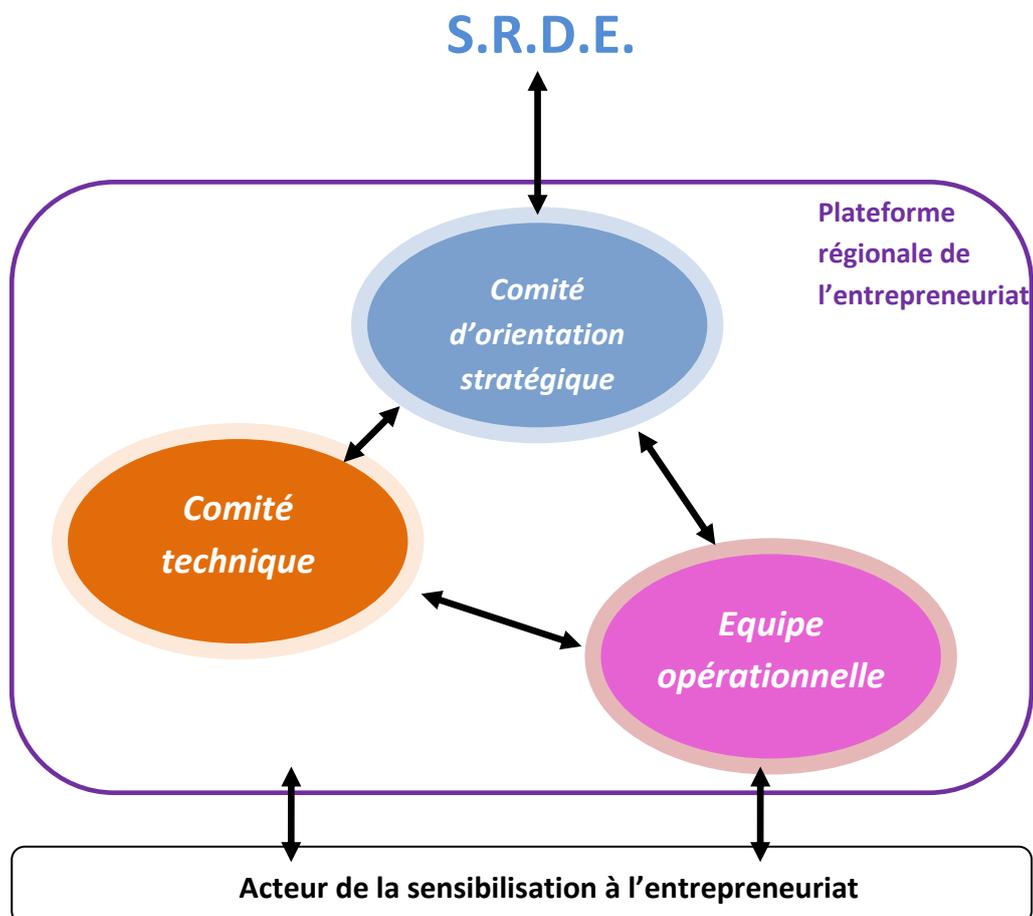
- Un comité d'orientation stratégique qui réunirait des décideurs d'horizons différents, tous concernés sur un plan économique et social par le développement de l'entrepreneuriat en Nord-Pas de Calais. Sa représentativité pourra être directement issue de la mise en œuvre de la préconisation 5.1<sup>24</sup>.  
Sous contrôle du SRDE, le rôle de ce comité sera de définir collectivement les orientations stratégiques et de sceller l'engagement des différentes parties prenantes sur les objectifs à atteindre et les moyens à mobiliser.
- Un comité technique en charge de la réflexion stratégique, de la prospective et de l'expérimentation. Pour développer de manière décisive l'esprit d'entreprendre en région, il

---

<sup>24</sup> 5.1 : Acter une déclaration commune fondatrice et fédérer par un travail collectif l'ensemble des parties prenantes de l'esprit d'entreprendre.

est essentiel de créer une instance de travail dans laquelle l'expertise du terrain pourra travailler avec des spécialistes de l'économie et de la culture entrepreneuriale, ainsi qu'avec des scientifiques. Ce comité technique aura pour mission de mettre en perspective l'évaluation des actions engagées dans le cadre de la stratégie régionale de l'entrepreneuriat ; il s'agira aussi d'émettre des préconisations et des propositions au comité d'orientation stratégique et de suivre la politique d'évaluation. Ce comité technique réunirait des grands acteurs de la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre en région, des représentants de l'enseignement supérieur et secondaire ainsi qu'un nombre restreint de personnalités qualifiées pouvant notamment venir d'un autre territoire que le Nord-Pas de Calais.

Une équipe opérationnelle aura pour mission de mettre en œuvre les décisions du comité d'orientation stratégique et d'animer la stratégie régionale de l'entrepreneuriat. Intégrée au sein de la plateforme régionale de l'entrepreneuriat, il peut s'agir d'une nouvelle entité à créer afin de partir sur de nouvelles bases institutionnelles et opérationnelles à l'échelle régionale ; même si cette entité pourra faire l'objet de transferts d'expertises de plusieurs autres acteurs préexistants en région. Le rôle d'animation de cette organisation régionale permettrait de fluidifier l'accès aux financements sur la base de projets transversaux ou de conventions d'objectifs réunissant plusieurs natures d'acteurs. L'équipe opérationnelle ne doit pas avoir pour mission de réaliser les actions de sensibilisation. Cette responsabilité doit demeurer celle des différents acteurs déjà impliqués sur les territoires.



**6.2 En se basant sur des principes d'action novateurs au regard du contexte actuel, la plateforme doit constituer une vraie valeur ajoutée pour le développement de l'entrepreneuriat.** Cette organisation serait garante de la reconnaissance professionnelle évoquée dans la partie 5 de ce rapport et jouerait un rôle de plateforme régionale au service de la performance des acteurs et de la stratégie régionale de l'entrepreneuriat :

**6.2.1 Le décloisonnement.** Cet outil commun serait le lieu permanent du décloisonnement, un vrai besoin exprimé par toutes les organisations consultées. Sa sphère de contact et d'action dépasserait le PRCTE (programme de référence pour l'accompagnement à la création et reprise d'entreprise) afin de permettre les échanges et des projets transversaux entre tous types d'acteurs : associations, syndicats, territoires, organisations rattachées à l'Etat, réseaux d'entrepreneurs, opérateurs du PRCTE, acteurs de l'insertion, etc. Ce décloisonnement est aujourd'hui un besoin vital pour donner de la cohérence au paysage régional de la sensibilisation et accélérer la mise en œuvre d'une stratégie officielle. Il permettrait par ailleurs une meilleure coordination entre les acteurs de la sensibilisation et les structures d'appui à la création. Une coordination qui n'existe pas à ce jour et prive le terrain d'opportunités de traçabilité et de conseil des personnes sensibilisées.

**6.2.2 Assurer le transfert des innovations et des bonnes pratiques de sensibilisation par la formation des acteurs.** A partir du moment où une reconnaissance professionnelle est acquise pour les acteurs de l'entrepreneuriat, il devient plus aisé d'identifier des compétences requises pour sensibiliser et cerner des besoins en matière de professionnalisation. La plateforme régionale de l'entrepreneuriat peut identifier des formations adéquates pour les besoins des opérateurs ou bâtir ses propres séminaires de perfectionnement afin de donner les moyens aux acteurs de former rapidement leurs nouveaux embauchés et d'optimiser en permanence leurs actions.

**6.2.3 Organiser l'accès à certains outils de sensibilisation référencés dans le socle régional décrit en 4.3.** Des nouvelles actions peuvent être imaginées collectivement dans le cadre de la plateforme et de son think tank, et certains acteurs ont déjà émis un avis favorable pour le transfert de leurs méthodologies. L'organisation d'une plateforme *open source* en matière d'actions de sensibilisation doit se faire sur la base de cahiers des charges précis et d'outils de traçabilité. Le décloisonnement serait un accélérateur bénéfique pour diffuser les outils de promotion de l'entrepreneuriat à un maximum d'acteurs. Une forme de collaboration qui est impossible aujourd'hui. Il s'agit de développer des outils d'évaluation sur la base des actions et de la stratégie. A ce jour il n'existe aucun outil d'évaluation de l'impact des programmes de promotion de l'entrepreneuriat qui bénéficie d'une caution scientifique. L'harmonisation des actions de sensibilisation, la définition d'un socle régional et d'autres coordinations souhaitables, permettraient de disposer d'un paysage régional qui pourrait enfin faire l'objet d'un programme de recherche afin d'élaborer des outils d'évaluation. Un tel travail donnerait une avancée significative au Nord-Pas de Calais, à l'échelle internationale. Il permettrait aussi de doter les décideurs d'un véritable outil d'évaluation de l'investissement immatériel que constitue la promotion de l'entrepreneuriat, un sujet complexe dès lors qu'il s'agit de financements publics.

**6.2.4 Cartographier par territoire les organisations et les compétences mobilisées sur l'entrepreneuriat et mesurer les évolutions dans le temps.** Il s'agirait avec cette action de doter la stratégie régionale d'un observatoire officiel de l'esprit d'entreprendre en Nord-Pas de Calais et de permettre de recenser l'existant, mais aussi de mesurer et d'évaluer les actions dans le temps et dans l'espace. Un travail est déjà réalisé en partie depuis 2003 par *Donner envie d'entreprendre* et sans équivalent en France à ce jour.

**6.2.5 Harmoniser et classifier les actions existantes et futures afin de donner la meilleure lisibilité possible aux organisations qui hébergent des actions de sensibilisation.** Il est difficile aujourd'hui pour une organisation non initiée de comparer des actions de sensibilisation et de vérifier l'adéquation avec les besoins de leurs cibles. C'est par exemple le cas d'un enseignant devant choisir entre plusieurs actions dont la pédagogie et le temps d'animation sont différents. Au-delà d'un socle régional d'actions, un travail simple mais formel peut être mené afin d'aboutir à une meilleure lisibilité, donc de faciliter les choix et la diffusion des actions.

**6.2.6 Une fonction de *think tank* régional pour se donner les moyens d'innover et de proposer des nouveaux axes au comité stratégique.** Prendre le temps de connaître d'autres actions au travers du benchmark ou de rencontres, tisser des liens avec d'autres acteurs en France ou à l'étranger, se permettre de remettre en cause l'existant afin d'assurer au Nord-Pas de Calais un temps d'avance. Autant de temps de réflexion et de découvertes qui sont certes possibles grâce au Forum annuel LIKE Entrepreneurship à Lille mais qui nécessitent un lieu et une animation spécifique afin de se doter d'un véritable programme de travail permanent et de long terme. Ce laboratoire d'idées permettrait par ailleurs à des acteurs de différentes natures de travailler ensemble (exemple : une université avec une mission locale) et d'imaginer des nouvelles manières de promouvoir l'esprit d'entreprendre.

***A retenir :***

6.1- Installer une plateforme régionale en charge du développement de l'entrepreneuriat, au service d'une stratégie collégiale.

6.2- En se basant sur des principes d'action novateurs au regard du contexte actuel, la plateforme doit constituer une vraie valeur ajoutée pour le développement de l'entrepreneuriat.

6.2.3-Assurer le transfert des innovations et des bonnes pratiques de sensibilisation par la formation des acteurs.

6.2.5-Harmoniser et classifier les actions existantes et futures afin de donner la meilleure lisibilité possible aux organisations qui hébergent des actions de sensibilisation.

6.2.6-Une fonction de *think tank* régional pour se donner les moyens d'innover et de proposer des nouveaux axes au comité stratégique.

# Conclusion

On l'aura compris : la promotion de l'entrepreneuriat constitue un enjeu majeur pour les générations à venir et pour le Nord-Pas de Calais. **Le développement endogène par la culture entrepreneuriale permet d'investir sur la première ressource de notre territoire, celle qui présente le plus de potentiel : ses hommes et ses femmes.** L'Homme au cœur de l'économie : c'est bien la priorité du Schéma régional de développement économique. Je propose de considérer encore plus l'Homme comme un acteur de notre économie et de la société en général.

La culture entrepreneuriale ne se traduit pas obligatoirement par des créations d'entreprises. Les initiatives entrepreneuriales permettent de créer de la vie, de l'échange, de la solidarité, de l'espoir, des emplois et des innovations dans tous les domaines (culture, sport, technologie, social, services marchands, administrations...).

Nous devons changer nos représentations. Nous naissons tous entrepreneurs, c'est la société et les schémas que nous véhiculons de génération en génération qui amenuisent ce potentiel entrepreneurial. Entreprendre c'est passer des idées aux actes. Un être humain qui n'a plus d'idée et qui ne porte plus de projet est un être humain qui se meurt.

**Nous devons innover et prendre des mesures exemplaires pour faire du Nord-Pas de Calais une région avant-gardiste sur la promotion de la culture entrepreneuriale.** « Entreprendre tout au long de la vie » est une réalité du terrain vis-à-vis de laquelle nos concitoyens et les acteurs consultés attendent des solutions. Nous avons la possibilité d'enclencher un cercle vertueux dont les apports sociaux et économiques seront sans précédent :

- donner l'envie d'entreprendre, de 7 à 77 ans, sur la base d'un même référentiel régional (pédagogie et compétences),
- mettre en cohérence les dispositifs régionaux et locaux pour apporter des réponses en termes de sensibilisation, de formation et d'insertion,
- assurer un lien avec les priorités stratégiques du développement économique des territoires,
- s'appuyer sur une mobilisation forte des élus, des représentants socio-économiques et de l'enseignement,

Voilà les quatre piliers d'**une stratégie régionale de l'entrepreneuriat dont la mise en œuvre devient urgente pour l'aboutissement de la transformation économique du Nord-Pas de Calais** entamée il y a plusieurs décennies.

Cette grande stratégie nécessite l'installation d'une organisation dédiée car elle sort du cadre des programmes de développement économique stricto sensu. **Une plateforme régionale de l'entrepreneuriat permettrait de se doter d'une ambition nouvelle et de travailler collectivement**

pour tous les territoires, sur les bons outils, avec des objectifs clairs. Cette ambition doit être d'une ampleur différente de ce que nous connaissons déjà car l'entrepreneuriat est transversal à toutes nos organisations et à tous nos plans d'actions. Nous ne pouvons plus travailler dans la continuité en reproduisant mécaniquement nos méthodes sous prétexte que nous n'avons pas le temps ni l'argent pour innover.

Nous devons faire en sorte que ce rapport ne reste pas lettres mortes car une grande part des vraies réponses à nos problèmes, et à nos opportunités, se trouvent dans ces écrits. Les expériences internationales montrent par ailleurs que nous ne sommes pas les seuls à considérer l'entrepreneuriat comme une réponse sociétale viable vis-à-vis de nos enjeux économiques. Je souhaite que ce rapport soit source de débats et d'actes fondateurs qui nous orientent sur un nouveau chemin : celui de la réussite et la prospérité. Un chemin qui sera long, car la majeure partie des préconisations de ce rapport doivent être mise en œuvre dans une démarche de long terme.

Je suis à votre disposition pour en débattre et je remercie à nouveau Pierre de Saintignon et la conférence permanente du SRDE pour cette opportunité qui m'a été donnée de proposer **des pistes d'actions qui nous permettront, ensemble, d'entreprendre pour changer le monde...**

# Personnes consultées

Je remercie l'ensemble des personnes consultées dans le cadre de ce rapport pour le temps qu'elles ont accordé et les préconisations dont elles ont fait part.

Marie-Jeanne PHILIPPE : Recteur de l'Académie de Lille

Myriam MASERAK : Déléguée académique à l'enseignement technique - Académie de Lille

Christian SERGHERAERT : Pôle Recherche Enseignement Supérieur Université Lille Nord de France

Olivier SENECHAL : animateur de la commission FTLV du PRES Université Lille Nord de France

Denis JOREL : Président de l'association des directeurs de CFA

Bruno BONDUELLE : CCI Grand Lille

Léonce-Michel DESPREZ : CCI de l'Artois et Chambre régionale de commerce et d'Industrie

Dominique NAELS : CCI de Dunkerque

Jean-Marc PUISSESSEAU : CCI de Calais

Francis ALDEBERT, Michel BAUCHOT : CCI Nord de France

Annick BRY : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

Alain GRISET : Chambre régionale des métiers et de l'Artisanat

Jean-Pierre GUILLON : MEDEF Nord-Pas de Calais

Annie BONTRON, Fleur BATAILLIE : MEDEF Nord-Pas de Calais

Raymond ANNALORO : CFE - CGC

Evelyne MERCHEZ : Force ouvrière Nord-Pas de Calais

Pascal CATTO : CFDT Nord-Pas de Calais

Agnès LEBOT : CGT Nord-Pas de Calais

Abdelkader BOUSNANE : ADITEC Pas-de-Calais - CEEI

Frédéric BLIN : Incubateur MITI

Fabrice TALANDIER : ADIE Nord-Pas de Calais

Béatrice BOUTIN : CIGALES Nord-Pas de Calais

Didier GESP : AUDACE

Evelyne LEBEL : Boutique de Gestion Idée Littoral

Hélène GOANVIC : Boutique de Gestion Flandre création

Henry LEMAROIS, Grégory SAGEZ, Catherine FROELY : Boutique de Gestion ESPACE

Patrick d'ARGENT, Bruno TESSON : Réseau Entreprendre

Jean-Claude STIEVENART : Centre ressources des métiers du dirigeant

Loïc BRABANT, Fatiha LEGZOULI : Initiative Plurielles

Amaury FLOTAT, Dominique DALLE : Entreprendre pour apprendre

Philippe MATHOT, Aïni HANNACHI, Franck SEELS : Agence pour la Création d'Entreprise

Marie-Dominique LACOSTE : Maison de l'emploi de Lille-Lomme-Hellemes, coordinatrice départementale des Comités Locaux d'Aide au Projets (CLAP)

Marc VERLY, Thierry DUJARDIN : Institut régional de développement Nord-Pas de Calais

François-Xavier WILLOT : OSEO

Pascal HOFFMANN, Marc LEVERT, Marc SAINTOLIVE : Caisse des dépôts et consignations

Arnaud SALOME, Alex OBRY : Communauté Urbaine de Dunkerque

Jean OUACHEE : Ville de Valenciennes

Christian CRINDAL, Christophe DUCROCQ : Ville de Lille

Pierre COURQUIN, Valérie MOREL : Communauté d'agglomération Artois com

Frédéric LETURQUE : Communauté urbaine d'Arras

Pierre de SAINTIGNON : Conseil régional Nord-Pas de Calais

Pascal LARDEUR : Conseil régional Nord-Pas de Calais

Patrick KANNER : Conseil général du Nord

Frédéric MOTTE : Conseil économique et social régional

Bernard SURLEMONT : Université de Liège, Belgique

Claude RUEL : Réseau québécois des écoles entrepreneuriales et environnementales

Isabelle DELCROIX-NOLLET : Délégation régionale au droit des femmes et à l'égalité des chances

Pierre STUSSI, Jean-Louis PICQUE : SGAR - Préfecture de région

Marie Laure BALMES, Olivier BAVIERE : DIRECCTE Nord Pas de Calais

André TORDEUX : Genoscreen

Cédric DHALLUIN : CJD Nord-Pas de Calais

Emmanuel d'ANDRE : Président d'honneur fondateur de l'association Créativallée

Philippe VASSEUR : Personnalité

Philippe LAMBLIN : Personnalité

Alain MAHIEU : Personnalité

Philippe SCHROEDER : Journaliste

Yannick BOUCHER : Journaliste

Olivier DUCUING : Journaliste

# Remerciements

**Je tiens à remercier l'ensemble des contributeurs directs qui ont su consacrer un temps significatif à la réalisation de ce rapport :**

Novica COSO, Francis DEPLANCKE, Isabelle LEPRETRE, Dominique DROMA, Jacques DUVEAU, Blandine DAMIEN, Michèle BUNET-BONALY, Jean-Claude FLINOIS, Bruno MEUNIER, Christine CONSTANT, Anne LEFEVRE, Charlotte PEYTAVIT, Marc REYNAUD, Malika KADDOUR, Stéphane CAPLIER.