



CLDP
COMMERCIAL LAW DEVELOPMENT PROGRAM



I.H.E.C.



Rensselaer
LALLY SCHOOL
OF MANAGEMENT & TECHNOLOGY

ENTREPRENEURIAT ET INNOVATION DANS LES PAYS DU MAGHREB

**P. ABETTI
N. BEN RAYANA
J. DURGEE
M.EL ABASSI
I. HASAN**



I.H.E.C.



CLDP
COMMERCIAL LAW DEVELOPMENT PROGRAM



Rensselaer
LALLY SCHOOL
OF MANAGEMENT & TECHNOLOGY

ENTREPRENEURIAT ET INNOVATION DANS LES PAYS DU MAGHREB

P. ABETTI

N. BEN RAYANA

J. DURGEE

M. EL ABASSI

I. HASAN

PREFACE

par

Cameron F. Kerry

Conseiller Juridique, Département du Commerce des Etats-Unis

AVANT-PROPOS

par

Robert F. Godec

Ancien Ambassadeur des Etats-Unis en Tunisie, 2006-2009

PUBLIÉ PAR

Le Département du Commerce des Etats-Unis

2011

Ce projet a été réalisé grâce à l'appui financier de l'Initiative de Partenariat du Moyen-Orient (MEPI), du Bureau du Proche-Orient du Département d'État des États-Unis d'Amérique. Le programme MEPI est un programme unique, créé pour établir des relations et des investissements directs avec les peuples du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Le but du programme MEPI est la création de partenariats dynamiques avec les entités locales pour aider au développement de sociétés pluralistes, participatives et prospères au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. MEPI travaille conjointement avec des organisations non gouvernementales au niveau local, régional et international, le secteur privé, les institutions académiques, et les gouvernements. Pour en savoir plus, visitez le site internet: www.mepi.state.gov.

U.S.-Middle East Partnership Initiative



Les opinions exprimées dans cet exposé sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Gouvernement des États Unis d'Amérique.

PREFACE

Par CAMERON F. KERRY

Conseiller Juridique, Département du Commerce des Etats-Unis

Les Etats-Unis et le monde islamique partagent un intérêt mutuel pour la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation, deux sources principales pour la création de nouveaux emplois durables, une priorité mondiale. Dans son discours du Caire en Juin 2009, le président Obama a dit :

« J'organiserai cette année un sommet sur l'entrepreneuriat pour identifier comment nous pourrions renforcer les liens entre les patrons d'entreprises, les organisations caritatives et les entrepreneurs sociaux aux Etats-Unis et au sein de la communauté islamique du monde entier.

Pour la science et la technologie, nous lancerons un nouveau fond de financement pour soutenir le développement technologique dans les pays à majorité islamique, et pour faciliter le transfert des idées et dans le but de la création d'emplois. »

Ce livre est le résultat de la coopération entre partenaires américains et islamiques préconisée par le président Obama. Ecrit par une équipe de professeurs américains et tunisiens, il aidera les entrepreneurs et innovateurs des pays du Maghreb et au-delà. Ce livre couronne le travail d'un partenariat de cinq ans entre des écoles de gestion et d'ingénieurs américaines et tunisiennes. Ce partenariat, axé sur les compétences en gestion nécessaires pour le succès de l'entrepreneuriat de base technologique, a déjà réalisé plusieurs bénéfices en plus de ce livre. Par exemple, des professeurs des deux pays ont développé ensemble des cours enseignés aux Etats-Unis par des professeurs tunisiens, et en Tunisie par leurs confrères américains. Les entrepreneurs des deux pays ont bénéficié de cet échange d'expertise.

Ce projet a été planifié et dirigé par le Programme de Développement de Lois Commerciales [Commercial Law Development Program (CLDP)] du département du Commerce et financé par le Département d'Etat des Etats-Unis. Je suis fier que le CLDP fasse partie du Bureau du Conseiller Juridique du Département du Commerce. Le mandat du CLDP est d'aider le développement d'un environnement légal et juridique qui conduit à la croissance économique grâce à l'investissement et au commerce.

Une partie clé du mandat du CLDP est la promotion et le renforcement des droits de propriété intellectuelle. Pour réaliser cet objectif, le CLDP a adopté au cours des dix dernières années une double approche. D'une part, le CLDP aide à développer la capacité des personnes chargées de faire respecter les droits de propriété

intellectuelle, tels les juges et les services douaniers. D'autre par le CLDP offre l'assistance technique pour le transfert technologique des universités aux entrepreneurs, et travaille aussi avec les associations d'entrepreneurs et les incubateurs technologiques. Le CLDP est engagé activement dans le monde islamique, dans les pays du Maghreb, dans le Moyen-Orient, dans les pays du Golfe et au-delà, tels que le Pakistan et le Kosovo. Au cours de ce processus, le CLDP a développé des méthodologies uniques et des matériaux d'instruction utilisés par les innovateurs.

Le Département du Commerce des Etats-Unis est engagé dans l'entrepreneuriat et l'innovation tout au long du cycle de développement de nouvelles idées jusqu'à la commercialisation au sein de l'économie globale. Ce rôle est particulièrement vital pour redonner du souffle à l'économie et à la création de nouveaux emplois durables au 21eme siècle sous l'administration du Président Obama. L'expérience acquise par le CLDP dans la promotion de l'entrepreneuriat basé sur la technologie dans le monde islamique fait partie du soutien du Département du Commerce envers l'entrepreneuriat et l'innovation. Ce livre fait parti de cette initiative.

AVANT-PROPOS

Par ROBERT F. GODEC

Ancien ambassadeur des Etats-Unis en Tunisie, 2006-2009

Les relations entre les Etats-Unis et les pays du Maghreb datent de la naissance de notre nation. Le Maroc fut le premier pays au monde à reconnaître les Etats-Unis d'Amérique. D'autres pays de la région établirent aussi des relations avec notre jeune nation, y compris la Tunisie en 1797.

Depuis, nos relations avec le Maghreb sont devenues plus étendues et plus profondes. Particulièrement depuis que les nations du Maghreb sont devenues indépendantes, les Etats-Unis les ont aidé de façon très importante dans leur développement économique et social. Un exemple est le programme pour le Développement de droit commercial (CLDP) du Ministère du Commerce des Etats-Unis. A la demande des ambassades américaines au Maghreb, ce programme a aidé la Tunisie, l'Algérie et le Maroc à renforcer les relations économiques et commerciales avec leurs partenaires.

En 2004, l'Ambassade des Etats-Unis à Tunis a demandé au Ministère du Commerce (CLPD) d'aider la Tunisie dans ses efforts pour développer ses capacités dans la gestion de la technologie et de son capital intellectuel. Dans ce but, le CLDP a établi des relations plus étroites avec les grandes écoles de l'Université 7 Novembre en Tunisie, principalement avec l'Institut des Hautes Etudes Commerciales (IHEC) et l'Ecole Polytechnique (EP). Une délégation de personnes distinguées tunisiennes comprenant des professeurs, des fonctionnaires gouvernementaux pour le développement économique et des représentants de l'industrie et du commerce, fut invitée à visiter plusieurs universités publiques et privées aux Etats-Unis et à en choisir une pour une collaboration étroite.

La délégation tunisienne choisit à l'unanimité Rensselaer Polytechnic Institute (RPI) comme partenaire de l'Université 7 Novembre. RPI, fondé en 1824, est la première école d'ingénieurs aux Etats-Unis. Elle fut établie pour « l'application des sciences aux buts communs de la vie », un grand défi pour les pionniers de notre pays.

Au début des années 1980, la région de la capitale de l'Etat de New York, où RPI est situé, souffrait d'une sérieuse perte d'emploi quand la General Electric et d'autres compagnies ont transféré ailleurs leurs usines de production. Devant ce défi, RPI prit l'initiative de créer un des premiers incubateurs d'entreprise et un parc technologique pour aider les entrepreneurs dans le lancement de nouvelles compagnies innovantes dans le but de créer richesse, emplois à haute valeur ajoutée et exportations. Pendant ces dernières trente années, plus de 250 compagnies ont été créées, avec un taux de survie de plus de 80%. Avec l'aide de l'Etat de New York et d'autres initiatives locales, la région de la capitale de l'Etat de New York est maintenant le centre d'une vallée de la nanotechnologie avec cinq milliards d'investissements.

Les fonctionnaires américains et tunisiens ont constaté que les défis que l'Etat de New York et RPI ont affrontés étaient similaires aux défis auxquels les pays du Maghreb font face aujourd'hui. Toutes les personnes concernées espéraient que les expériences et les connaissances pratiques développées par RPI pourraient être traduites en un projet dont le Maghreb serait bénéficiaire.

CLDP, RPI et l'ambassade des Etats-Unis en Tunisie ont travaillé en étroite collaboration pour concevoir et réaliser le programme pluriannuel de coopération. Le but était de transférer les connaissances et l'expérience de l'Ecole Lally de Management et Technologie de RPI à la Tunisie, plus spécifiquement à l'Institut des Hautes Etudes Commerciales et l'Ecole Polytechnique. Cet objectif a été réalisé par (1) des visites et réunions fréquentes entre les personnes responsables de RPI, IHEC et EP (2) des cours de perfectionnement à RPI (3) des professeurs de RPI qui ont enseigné à IHEC et donné des conférences à EP et (4) deux symposiums à Tunis, avec la participation d'éminents universitaires, fonctionnaires gouvernementaux et hommes d'affaires américains, tunisiens, algériens, marocains et saoudiens.

Pendant tout le projet, les organisations ont travaillé étroitement ensemble. Elles ont partagé leur savoir et appris les unes des autres. Le résultat a été une coopération plus étroite et plus efficace dans les domaines de l'innovation technologique et de l'entrepreneuriat dont ont bénéficié la Tunisie et les Etats-Unis.

Pour accroître la diffusion de la connaissance de ce projet, CLDP a demandé à trois professeurs de RPI/Lally et à deux professeurs de l'IHEC, tous éminents universitaires de l'entrepreneuriat international et de l'innovation de résumer leur savoir en un langage clair et pratique dans un manuel comprenant des cas réels "Entrepreneuriat et Innovation dans le Maghreb" publié dans trois langues: l'arabe, le français et l'anglais.

Ce livre couronne le travail sur plusieurs années du programme de coopération Etats-Unis/Tunisie. J'espère que ce livre sera un guide utile pour les entrepreneurs, les leaders du gouvernement, les professeurs, les étudiants et le publique.

En conclusion, je voudrais exprimer l'appréciation du gouvernement des Etats-Unis pour toutes les personnes qui ont travaillé sur ce projet. Je crois que cette initiative unique d'éminents universitaires et de personnes avec expérience pratique permettra la promotion du développement économique et social du Maghreb. J'espère aussi que ce livre approfondira de plus en plus notre collaboration dans le domaine technologique et des affaires, et aidera à étendre notre prospérité mutuelle.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION	1
1.1 Le rôle de l’entrepreneuriat et de l’innovation dans le développement économique des pays du Maghreb	1
1.2 La compétitivité globale des pays du Maghreb et les lignes directrices de leur développement économique	3
1.3 La haute valeur ajoutée de l’entrepreneuriat et de l’innovation	8
1.4 Les infrastructures et l’environnement nécessaires pour le développement de l’entrepreneuriat et de l’innovation	11
1.5 Le développement du rôle des universités	16
1.5.1 <i>La première vague</i>	17
1.5.2 <i>La deuxième vague</i>	18
1.5.3 <i>La troisième vague</i>	19
1.5.4 <i>Résumé</i>	20
1.6 Les universités, les incubateurs, les parcs technologiques et le transfert de technologie dans les pays du Maghreb	20
1.7 Les modalités d’entrepreneuriat et d’innovation	23
1.7.1 <i>Les fusions et acquisitions</i>	23
1.7.2 <i>Les projets communs (joint-ventures)</i>	24
1.7.3 <i>La franchise</i>	25
1.7.4 <i>Les licences technologiques</i>	25
1.7.5 <i>L’essaimage (Spin-offs)</i>	26
1.7.6 <i>Les nouvelles entreprises indépendantes</i>	27
1.8 Etude de cas : Karim Skik -Equinoxes	29
1.8.1 <i>Introduction</i>	29
1.8.2 <i>Développer les affaires et cultiver le rêve</i>	31
1.8.3 <i>Bab el Web, première balise</i>	32
1.8.4 <i>Approche globale</i>	33
1.8.5 <i>Les facteurs clefs de succès</i>	34
1.8.6 <i>La famille, le rêve et l’avenir</i>	34

1.8.7 Dates clefs	35
1.8.8 Leçons apprises et conclusions	36

CHAPITRE 2 – LA CREATION DE NOUVELLES ENTREPRISES ET LES FACTEURS CLES DE SUCCES 39

2.1 Le processus de création de nouvelles entreprises	39
2.2 Les éléments clés pour la création de nouvelles entreprises	41
2.2.1 Les entrepreneurs	41
2.2.2 Les réseaux d'affaires	45
2.2.3 Les opportunités	45
2.2.4 Ressources, capital-risque formel et informel	47
2.3 Les facteurs clés de succès	49
2.4 Les tendances mondiales	51
2.5 La croissance des nouvelles entreprises : des entrepreneurs à la gestion entrepreneuriale	51
2.6 Etude de cas : Les Industries Chimiques Zobebe (1946-2006)	54
2.6.1 Le contexte	54
2.6.2 La création de la nouvelle entreprise	55
2.6.3 La croissance et la mondialisation de la société	56
2.6.4 L'analyse de la situation en 2006 et la cession de la société	58
2.6.5 Les facteurs clés de succès	59

CHAPITRE 3 – RECONNAITRE LES OPPORTUNITES ET S'ATTAQUER AUX MARCHES NAISSANTS 62

3.1 Comment trouver de nouvelles opportunités et commercialiser les produits finis ..	62
3.2 L'évaluation des besoins du marché	63
3.3 La segmentation et le ciblage	65
3.4 Des questions pour le sondage du client	68
3.5 Comment concevoir des produits et des services indispensables aux consommateurs	70
3.6 La commercialisation du produit fini	69
3.6.1 La marque	71

3.6.2 <i>Le produit</i>	73
3.6.3 <i>Le prix</i>	73
3.6.4 <i>Le lieu</i>	73
3.6.5 <i>La promotion</i>	73
3.7 <i>Résumé</i>	74

CHAPITRE 4 – LES SOURCES DE FINANCEMENT POUR LES PETITES SOCIETES ENTREPRENARIALES 76

4.1 Introduction	76
4.2 Les fonds de proximité	77
4.3 Ligne de crédit personnelle et carte de crédit	77
4.4 Les prêts bancaires	78
4.5 Le crédit commercial et le crédit-fournisseur	79
4.6 Les clients	79
4.7 Le financement des actifs par le crédit bail (Leasing)	80
4.8 Les institutions commerciales de financement	80
4.9 Le capital-risque	81
4.10 Les business angels	82
4.11 Les placements privés	83
4.12 Le financement en fonds propres	83
4.13 L'agence de promotion des petites entreprises (Small Business Administration) .	84
4.14 Les compagnies de développement certifiées (CDC)	85
4.15 Les organismes gouvernementaux	85
4.16 Le financement par d'autres entreprises	86
4.17 Les sources de financement dans les pays du Maghreb	87
4.18 Le capital-risque dans les pays du Maghreb	88

CHAPITRE 5 – LA PROPRIETE INTELLECTUELLE 91

5.1 Introduction: Les principes fondamentaux de la propriété intellectuelle	91
5.2 Les moyens de protection de la propriété intellectuelle	92
5.2.1 <i>Les brevets d'invention</i>	92

5.2.2	<i>Les marques déposées, dessins industriels et modèles</i>	94
5.2.3	<i>La protection de la propriété littéraire et artistique</i>	95
5.2.4	<i>Le secret commercial</i>	95
5.2.5	<i>Les autres formes de protection de la propriété intellectuelle</i>	96
5.3	La protection de la propriété intellectuelle dans les pays du Maghreb	97
5.4	L'obtention d'une protection internationale de la propriété intellectuelle	97
5.5	Conclusion	98
5.6	Etude de cas: Le café de « Tiger » Smith et l'emblème du « Tigre »	98
5.6.1	<i>Introduction</i>	98
5.6.2	<i>Les deux concurrents : Tiger Stores, Inc et « Tiger » Smith's Café</i>	99
5.6.3	<i>L'avis d'infraction et les négociations</i>	99
5.6.4	<i>Les alternatives de « Tiger » Smith</i>	100
5.6.5	<i>Conclusion</i>	100

CHAPITRE 6 – LES QUESTIONS JURIDIQUES, FISCALES ET DE SECURITE SOCIALE **102**

6.1	Introduction	102
6.2	Les questions légales de la création d'entreprises	102
6.2.1	<i>Les sociétés de personnes</i>	103
6.2.1.1	La société en nom collectif (SNC)	103
6.2.1.2	La société en commandite simple (SCS)	103
6.2.2	<i>Les sociétés de capitaux</i>	103
6.2.2.1	Les sociétés anonymes (SA)	104
6.2.2.2	Les sociétés en commandite par actions (SCA)	104
6.2.3	<i>La société à responsabilité limitée (SARL)</i>	104
6.2.4	<i>Autres formes juridiques</i>	104
6.3	La fiscalité de la création d'entreprise	105
6.4	La sécurité sociale	107
6.5	Conclusion	108

CHAPITRE 7 – LA PREPARATION DU PLAN D’AFFAIRES 109

7.1	Introduction	109
7.2	Les objectifs du plan d'affaires	109
7.3	La forme du plan d'affaires	111
7.4	Les composantes du plan d'affaires	113
7.5	La partie introductive	114
	7.5.1. <i>La page de garde</i>	114
	7.5.2 <i>La table des matières</i>	114
	7.5.3 <i>Le résumé (Executive summary)</i>	114
7.6	La partie relative au marché	115
	7.6.1 <i>Les barrières à l'entrée</i>	116
	7.6.2 <i>La menace des produits de substitution</i>	117
	7.6.3 <i>Le niveau de compétition</i>	118
	7.6.4 <i>Les pouvoirs de négociation des fournisseurs et des acheteurs</i>	118
7.7	Les produits offerts	119
7.8	La stratégie globale	119
7.9	La stratégie marketing	121
7.10	Les moyens et l'organisation	121
7.11	Les ressources humaines	122
7.12	Le dossier financier	123
	7.12.1 <i>Le financement du projet</i>	123
	7.12.2 <i>La rentabilité du projet</i>	125
7.13	Les annexes	126
7.14	La présentation du plan d'affaires	127
7.15	Conclusion	125
7.16.	Étude de cas : Société Marbre de Carthage (SMC)	128
	7.16.1 <i>Introduction</i>	128
	7.16.2 <i>Le contexte: industrie mondiale du marbre et la Tunisie</i>	128
	7.16.3 <i>La société et ses produits</i>	129

7.16.4	<i>L'étude de marché</i>	130
7.16.5	<i>Le plan de marketing stratégique (PMS)</i>	131
7.16.6	<i>La stratégie concurrentielle</i>	132
7.16.7	<i>La stratégie Marketing</i>	132
7.16.8	<i>Le plan d'exploitation</i>	133
7.16.9	<i>Le plan financier</i>	135
7.16.10	<i>L'évaluation globale</i>	137

CHAPITRE 8 – LE DEMARRAGE DES ENTREPRISES INNOVANTES . 139

8.1	Les défis et les risques d'une nouvelle entreprise innovante	139
8.2	Le développement et le lancement de nouveaux produits et services	141
8.2.1	<i>Processus de développement du nouveau produit</i>	141
8.2.2	<i>Essais des nouveaux produits</i>	142
8.2.3	<i>Le lancement de nouveaux produits</i>	143
8.3	L'internationalisation et la mondialisation	145

CHAPITRE 9 – LES STRATEGIES DE SORTIE POUR LES ENTREPRENEURS 149

9.1	Introduction	149
9.2	La liquidation des actifs	149
9.3	Les fusions et acquisitions (F&A)	150
9.4	L'introduction en bourse	152
9.5	La cession pure et simple	154
9.5.1	<i>La famille et les proches</i>	154
9.5.2	<i>Les opérations de rachat avec effet de levier : Management Buy In (MBI) et Management Buy Out (MBO)</i>	154
9.5.3	<i>Les employés</i>	154
9.6	La conservation du statu quo ou l'expansion de l'entreprise?	155
9.7	Les stratégies de sortie dans les pays du Maghreb	155
9.8	Résumé	156

CHAPITRE 10 – CONCLUSION	157
REMERCIEMENTS	158
LES AUTEURS	159
LECTURES COMPLEMENTAIRES	161

LISTE DES FIGURES

1. Feuille de route pour le développement économique des pays du Maghreb	7
2. Processus de création d'une nouvelle entreprise	34
3. Caractéristiques des inventeurs, des entrepreneurs, des gestionnaire-administrateurs et des promoteurs	37
4. Forces motrices et les différentes alternatives du processus entrepreneurial	45
5. Les cinq forces de Porter	100
6. Le cycle de vie sectoriel	102
7. Détermination du seuil de rentabilité	108
8. L'organigramme de SMC	116
9. Le plan de l'usine de SMC	117

LISTE DES TABLEAUX

1. Indicateurs géographiques et économiques des pays du Maghreb	4
2. Poids des trois indices de la compétitivité mondiale des pays du Maghreb	4
3. Classement des indices et des sous-indices de la compétitivité des pays du Maghreb	5
4. Infrastructure pour l'entrepreneuriat technologique en Tunisie	14
5. Changements de la mission et des objectifs de l'incubateur de RPI	18
6. Comparaison des modèles entrepreneuriaux au Maghreb	26
7. Résultats financiers de la Société Zobebe (1999 et 2005)	50
8. Les principales formes juridiques en Tunisie et leur impact fiscal	93
9. Phases de développement de l'entrepreneuriat à Taïwan	107
10. Matériel nécessaire au processus de production de la SMC	117
11. Emploi du capital provenant de dettes :	118
12. Schéma de financement de SMC	118
13. Comptes d'exploitation SMC (en Dinar tunisien)	119
14. Phases de développement de l'entrepreneuriat à Taïwan	128
15. Comparaison des stratégies de sortie en Tunisie et en Europe	135

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION

1.1 Le rôle de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans le développement économique du Maghreb

L'entrepreneuriat prospère dans le Sud et l'Est de l'espace méditerranéen depuis plus de deux mille ans. L'amphithéâtre d'El Jem en Tunisie en est le brillant témoignage. Encore utilisé aujourd'hui, il a été construit par un entrepreneur-commerçant qui cultivait les oliviers, produisait l'huile et la vendait à travers l'Empire Romain. L'entrepreneuriat a fleuri de nouveau pendant l'expansion islamique aux quatre coins de la Méditerranée, puis a connu un déclin sous l'Empire Ottoman et la période coloniale. Après la Seconde Guerre Mondiale, les nouveaux pays indépendants du Maghreb (le Maroc, l'Algérie et la Tunisie) ont connu différents systèmes politiques et socio-économiques avec des résultats différents et irréguliers.

À présent, les pays en voie de développement de l'Afrique du Nord et du Moyen Orient, y compris les trois pays du Maghreb, ont réalisé que l'entrepreneuriat et l'innovation représentaient les principaux catalyseurs du développement économique et le moyen d'atteindre la compétitivité sur les marchés internationaux. L'objectif de ce livre est donc d'aider les nouvelles générations instruites de ces pays à créer et à développer des Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui stimuleront le développement économique régional en créant des emplois à haute valeur ajoutée, en faisant accroître les exportations et en améliorant le bien-être des populations.

Bien que l'entrepreneuriat soit né en France au 18ème siècle, l'entrepreneuriat moderne est principalement un concept américain qui a été développé en tant que nouvelle discipline académique au sein des universités américaines, et est aujourd'hui enseigné à l'échelle mondiale. En effet, les PME américaines ont apporté une contribution majeure à la création d'emplois et au développement économique régional. La part de l'emploi des 500 plus grandes firmes américaines a diminué de 19% en 1968 à 9% en 1996. Les sociétés comptant plus que 500 employés ont réduit 4 millions d'emplois entre 1990 et 1994 alors que les entreprises employant moins de 50 employés ont créé 8 millions de nouveaux emplois. Cette tendance se poursuit. Les grandes firmes américaines telles que General Motors ou Ford, se voient coincées dans une spirale de licenciements alors que les entreprises de hautes technologies innovantes récemment créées telles que Google ou Cisco continuent de se développer dans le monde entier.

Cependant, l'expérience passée a démontré qu'il est difficile de transférer des pratiques entrepreneuriales américaines et européennes aux pays en voie de développement et aux pays avec des économies en transition. À titre d'exemple, suite à l'écroulement de l'Union Soviétique, les entrepreneurs finlandais ont prévu de créer deux incubateurs d'entreprises jumelles à Helsinki et Saint-Pétersbourg, situées à 443 kilomètres seulement l'une de l'autre, dans le but de développer les entreprises russo-finlandaises. Après plusieurs années, il était clair que l'incubateur d'entreprises de Saint-Pétersbourg n'était pas réalisable, à cause de l'environnement politique et bureaucratique local. La solution était de former les entrepreneurs russes au sein de l'incubateur d'entreprises finlandaises, et de les laisser réaliser leurs transactions dans les deux pays, tel que requis par leur travail.

Il n'existe aucun doute que l'environnement sociologique ou culturel d'un pays ait un impact sur les façons dont les entreprises industrielles et leur personnel exécutent leurs fonctions. Les croyances religieuses dominantes et les valeurs culturelles, conjointement avec le comportement parental, l'éducation des enfants, et le système d'enseignement formel, etc. ont généralement un rapport direct et très significatif avec l'opinion générale sur le travail et l'accomplissement. En effet, il a été récemment affirmé que la mondialisation n'a ni standardisé les sociétés, ni généré une culture mondiale homogène.

Par conséquent, la théorie de l'entrepreneuriat doit prendre en compte ces différences, et plus important encore, la pratique de l'entrepreneuriat doit être cohérente avec l'environnement culturel et social de la région, et les systèmes de soutien des entreprises doivent être adaptés à l'environnement légal, commercial, politique du pays. Ainsi, ce livre est l'effort collectif de cinq auteurs de contextes différents, un américain, un italo-américain, un bangladais résident aux Etats-Unis, deux tunisiens, tous munis d'une expérience entrepreneuriale. Les cas annexés ont été recueillis par des chercheurs américains et tunisiens.

Tel que spécifié plus haut, l'objectif est d'aider les entrepreneurs et les entrepreneurs potentiels du Maghreb à créer et développer leurs propres entreprises. Cette région inclut trois pays qui partagent un fort héritage religieux, culturel et social, et qui ont tous obtenu l'indépendance durant la deuxième moitié du siècle dernier. Ces nations partagent également un problème commun, celui de créer des emplois significatifs et bien rémunérés pour les nouvelles générations qui sont désormais diplômées d'universités locales et étrangères et qui souhaitent contribuer au développement social et économique de leurs pays. Bien que chaque pays pourrait suivre un modèle de développement économique différent, les réalités de la mondialisation et de la compétitivité accrue des marchés internationaux sont en train de conduire les pays du Maghreb à la création de PME innovantes dans le but de devenir maîtres de leurs propres destinées, sans dépendre d'entreprises publiques moins efficaces ou d'entreprises multinationales distantes.¹

¹ Par exemple, le coauteur Pier Abetti enseigne l'entrepreneuriat depuis 1986 dans plus de vingt pays, sur six continents.

1.2 La compétitivité globale des pays du Maghreb et les lignes directrices de leur développement économique

La Tunisie, l'Algérie et le Maroc représentent les trois pays centraux de la région du Maghreb. Ces pays ont brillé comme centres de la culture Arabo-Musulmane, se sont retrouvés *de facto* sous le protectorat français pendant plus d'un siècle pour l'Algérie et un peu moins pour la Tunisie et le Maroc, et ont obtenu leur indépendance depuis cinquante ans environ. Ils ont gardé des attaches culturelles, économiques et commerciales avec la France, et emploient la langue française en plus de l'arabe pour les affaires ainsi que pour l'enseignement supérieur. Leurs universités suivent le système académique français, et de nombreux professeurs sont diplômés des grandes écoles françaises, européennes et américaines. Les relations françaises initiales ont engendré des liens et des flux d'affaires forts avec l'Union Européenne. En parallèle, les relations commerciales et culturelles avec les Etats Unis se sont renforcées, particulièrement en Tunisie et au Maroc.

Le Tableau 1 montre les indicateurs économiques et géographiques clés des trois pays et leur positionnement en termes de compétitivité globale parmi 134 pays selon le Forum Economique Mondial (WEF, 2008). La Tunisie (classée 36ème) est le pays africain le plus compétitif, loin devant l'Afrique du Sud (45ème) et l'un des pays arabes les plus compétitifs, juste derrière le Koweït (35ème). Le rang de la Tunisie est comparable à celui de la Chine (30ème), la République Tchèque (33ème), Porto Rico (41ème), loin devant plusieurs pays méditerranéens : l'Italie (49ème), la Turquie (63ème) et la Grèce (67ème). Le rang du Maroc (73ème) au milieu des 134 pays classés est comparable à celui de la Grèce (65ème), du Vietnam (70ème), de l'Ukraine (72ème) et de la Colombie (74ème). Le rang de l'Algérie (99ème) est relativement bas et est comparable à celui de l'Argentine (88ème), de la Libye (91ème), du Pakistan (101ème) et du Venezuela (105ème).

Nous étudierons dans ce qui suit les raisons sous-jacentes de cette diversité de positionnement entre les trois pays. Le Forum Economique Mondial et le Professeur Michael Porter de Harvard ont développé la méthodologie de mesure de la compétitivité mondiale des pays, qui peut être définie "*comme l'ensemble des institutions, des politiques et des facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays*". Le niveau de productivité, à son tour, détermine le niveau de prospérité durable et conduit à la croissance sur le moyen et long terme.

Le positionnement des pays est déterminé par trois indices principaux : les conditions de base, les facteurs d'accroissement de l'efficacité, et les facteurs d'innovation et de modernisation. L'importance relative de ces trois indices dépend du niveau de développement économique du pays, qui peut être exprimé en termes de Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant.

Au premier stade, correspondant aux valeurs de PIB/habitant les plus basses, l'amélioration des conditions de base (institutions, infrastructure, stabilité macroéconomique, santé et éducation primaire) représente une priorité pour le développement économique. C'est le cas du Maroc.

Tableau 1. Indicateurs géographiques et économiques des pays du Maghreb

PAYS	Année de l'indépendance	Superficie (1000 Km ²)	Population (millions)	PIB/PP* (\$billions)	PIB Per capita (\$)	Rang de compétitivité internationale (1-134)**
Tunisie	1956	163	10.4	83.1	8020	36
Maroc	1956	446	31.4	138.2	4432	73
Algérie	1962	2383	34.8	241.1	6927	99

*PP = Parité du pouvoir d'achat. Source: Fonds Monétaire International, 2008

**Source : World Economic Forum (WEF 2008)

Au deuxième stade, correspondant aux niveaux intermédiaires de PIB/habitant, l'amélioration des facteurs d'accroissement de l'efficacité (enseignement supérieur et apprentissage, efficacité du marché des biens et du travail, modernisation du marché financier, veille technologique, taille du marché) représente les éléments les plus importants. C'est le cas de la Tunisie et de l'Algérie.

Enfin au troisième stade, correspondant aux niveaux les plus élevés de PIB/habitant, les facteurs d'innovation et de modernisation de l'économie sont les plus importants. C'est le cas des pays développés, tels que les Etats-Unis, l'Europe occidentale, le Japon et l'Australie. Aucun pays africain n'a atteint ce niveau.

Par conséquent, lors de l'évaluation de la compétitivité mondiale, le *poids* des trois indices précités dépend du niveau de développement du pays, tel que montré dans le Tableau 2.

Tableau 2. Poids des trois indices de la compétitivité mondiale des pays du Maghreb

Indice	Maroc	Tunisie et Algérie
Conditions de base	60%	40%
Accroissement de l'efficacité	35%	50%
Innovation et modernisation	5%	10%
Total	100%	100%

Source: WEF (2008).

Les trois indices sont, à leur tour, composés de 12 sous-indices. Le tableau 3 montre le classement des indices et des sous-indices pour le Maroc, la Tunisie et l'Algérie.

Tableau 3. Classement des indices et des sous-indices de la compétitivité des pays du Maghreb

Indice	Classement (1-134)		
	Maroc	Tunisie	Algérie
Sous-indice			
Conditions de Base	67	35	61
Institutions	61	22	102
Infrastructure	70	34	84
Macroéconomie	84	75	5
Santé, éducation	71	27	76
Accroissement de l'efficience	85	53	113
Enseignement supérieur	98	27	102
Efficience du marché des biens	58	30	124
Efficience du marché de travail	128	103	132
Modernisation du marché financier	93	77	132
Préparation technologique	78	52	114
Taille du marché	57	62	51
Innovation, systèmes d'entreprise	76	30	126
Systèmes d'entreprise	70	40	132
Innovation	78	27	113
Classement général	73	36	99

Source: WEF (2008)

Sur la base des données du tableau 3, l'analyse de la situation des trois pays peut être résumée comme suit : La Tunisie est le leader africain et est comparable aux pays méditerranéens et à ceux du Moyen Orient. Le leadership Tunisien au sein du Maghreb peut être attribué à des institutions solides, une bonne infrastructure, de bons services de santé, un bon enseignement primaire et supérieur, une efficience élevée du marché

des biens et un niveau relativement élevé d'innovation et de modernisation du secteur des affaires. Les faiblesses de la Tunisie résident dans sa faible stabilité macroéconomique, dans son marché de l'emploi et dans son marché financier. La préparation technologique est moyenne et la Tunisie a, par conséquent, des difficultés à traduire ses capacités d'innovation ainsi que la technologie transférée des pays industrialisés en productivité et produits améliorés, particulièrement pour l'export.

Le Maroc possède des institutions, une infrastructure et un marché de biens de niveau moyen. Cependant, le Maroc souffre de plusieurs faiblesses au niveau des services de santé, de l'enseignement primaire et supérieur, de la stabilité macroéconomique, et d'un marché de travail à très faible efficacité. La sophistication du marché financier est classée faible par le WEF, mais plus élevée selon d'autres sources. Le Maroc souffre également d'une modernisation inférieure de son environnement des affaires, d'une innovation et d'une veille technologique au-dessous de la moyenne.

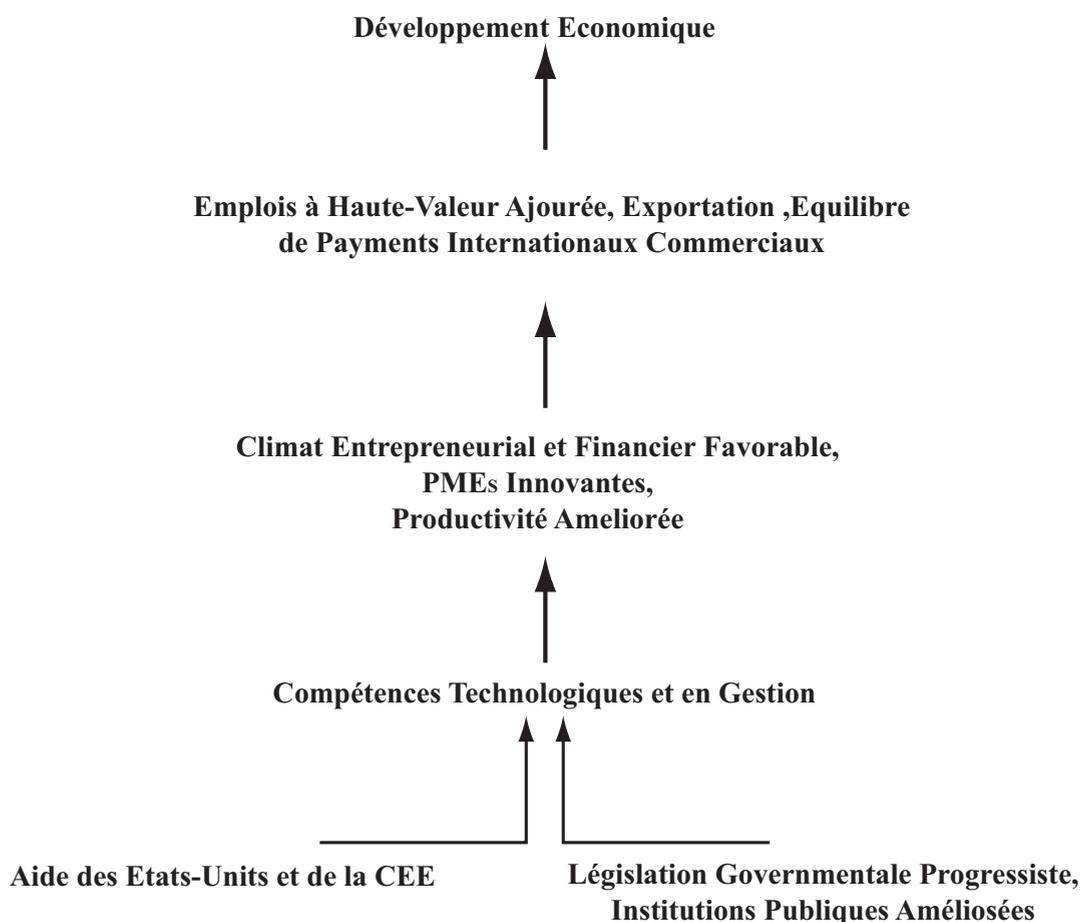
L'Algérie est extrêmement forte en stabilité économique grâce à sa production de pétrole. Elle détient des services de santé et un enseignement primaire de niveau moyen mais souffre d'un enseignement supérieur de niveau faible. L'efficacité des marchés financiers et du travail, ainsi que la modernisation de l'environnement des affaires sont parmi les plus faibles au monde. L'innovation, la veille technologique et le marché des biens sont également très faibles.

L'analyse en profondeur de la situation présentée ci-dessus mène à des recommandations de politique générale pour l'amélioration de la compétitivité mondiale des pays du Maghreb. Les 3 indices et les 12 sous-indices peuvent être perçus comme les maillons de la chaîne représentant la compétitivité mondiale du pays. Afin de renforcer cette chaîne, les maillons les plus faibles doivent être renforcés en premier, les autres maillons pouvant être améliorés par la suite. Sur la base de cette analogie, il ressort que la Tunisie et le Maroc doivent de toute urgence améliorer leur stabilité macroéconomique ainsi que l'efficacité de leurs marchés de travail et financier. Le Maroc a également besoin d'améliorer son système de santé et l'infrastructure de l'enseignement primaire, l'Algérie et le Maroc devraient améliorer leurs capacités d'innovation et d'enseignement supérieur. L'Algérie devrait également, et de toute urgence, améliorer l'infrastructure ainsi que la modernisation de son environnement des affaires. Enfin, les trois pays bénéficieront de l'amélioration de leur préparation technologique, afin d'être aptes à accepter, assimiler et appliquer les technologies modernes issues des pays développés.

Les 15 et 16 Décembre 2005, le Ministère de Commerce Américain, l'ambassade des Etats Unis en Tunisie et Renselaer Polytechnic Institute (RPI) ont organisé le Symposium International de Tunis " Entrepreneuriat et développement économique dans le Moyen Orient et en Afrique du Nord" , auquel ont assisté 200 représentants venus des Etats Unis, de la France, des pays du Maghreb, de l'Arabie Saoudite, de Dubai et de la Fondation Arabe de la Science et de la Technologie.

Au cours de ce symposium, les intervenants venus des pays arabes et occidentaux ont souligné que le soutien de la pratique des affaires et du management des technologies est disponible dans les pays développés, principalement à travers l'Union Européenne (UE), les Etats Unis et le Canada. Cependant, les pays bénéficiaires doivent être prêts à transférer efficacement, assimiler, adapter et enfin mettre en pratique les connaissances acquises. Ainsi, les niveaux de préparation technologique et des sous-indices de l'enseignement supérieur du tableau 3 détermineront l'efficacité et la rapidité des transferts. Sur la base de la connaissance améliorée, les entreprises établies peuvent améliorer leur productivité et, plus important encore, des PME innovantes peuvent être créées, tout en étant compétitives sur le marché mondial et en contribuant à un emploi à haute valeur ajoutée, à l'accroissement des exportations, à l'amélioration de la balance commerciale, à la stabilité économique et enfin à la réalisation d'une croissance économique durable. Sur la base de ces facteurs, la Figure 1 montre une feuille de route pour le développement économique du Maghreb.

Figure 1. Feuille de route pour le développement économique des pays du Maghreb



1.3 La haute valeur ajoutée de l'entrepreneuriat et de l'innovation

Le concept d' « entrepreneuriat » est extrêmement large et peut varier selon les facteurs géographiques et culturels. Il va de la création et de la gestion de la boutique de prêt-à-porter appartenant à une seule personne, par exemple, à la création d'une entreprise multinationale, comme Google. Pour les besoins de ce livre, nous proposons la définition suivante de Baron et Shane : « L'entrepreneuriat est une activité où les opportunités de créer une chose *nouvelle* (exemples: nouveaux produits ou services, nouveaux marchés et systèmes de communication) sont découvertes et créées par des *personnes spécifiques*, qui utilisent par la suite différents moyens pour les *exploiter* et les *développer*, dans le but de *créer de la valeur* pour l'entreprise et pour la société ».

La définition est une définition de *processus* parce qu'elle est associée au déroulement de l'activité de l'entrepreneur, allant de la découverte d'opportunités, son exploitation et son développement en tant qu'entreprise, à l'obtention de résultats tangibles précieux pour l'entreprise (ventes et bénéfices) et pour la société (amélioration de la qualité de vie, plus d'emplois et développement économique).

Cette définition affine également la portée de ce livre et impose d'importantes limites :

1. La nouvelle entreprise doit être *innovante* : l'innovation doit être basée sur de nouveaux produits, services ou processus, ou marchés, avec un potentiel de croissance élevé. Ceci exclut une majorité des petites entreprises qui copient simplement ce que d'autres ont déjà fait, comme les pizzerias, par exemple.
2. La nouvelle entreprise doit continuer à *développer l'opportunité* (produit, service, marché) s'évertuant ainsi à accroître ventes, bénéfices et emplois. Ceci exclut les “boutiques familiales” qui n'ont aucune intention de croître ou de se développer.
3. La nouvelle entreprise doit créer une *haute valeur ajoutée* pour les entrepreneurs, les employés, les clients et la société, et s'évertuer à devenir une affaire fructueuse et durable. Cela exclut les inventeurs, les chercheurs et les enseignants qui ne s'intéressent pas à exploiter pleinement leurs opportunités d'affaires, de même que les organisations non lucratives.

La création de valeur est directement liée à l'innovation et, en effet, les économies des pays les plus compétitifs au monde (par exemple la Finlande, les Etats Unis et Taïwan) reposent sur des entreprises innovantes, relativement jeunes et à haute valeur ajoutée (Nokia, Microsoft, Acer sont des exemples typiques).

Pour les pays industriels et développés, les PME innovantes représentent une ressource naturelle majeure, parce qu'elles :

- créent des emplois directs à haute valeur ajoutée ;
- créent des emplois indirects (ratio estimé de 5 à 1) ;
- sont plus innovantes et opérationnelles que les grandes entreprises publiques et privées² ;
- sont souvent des partenaires de valeur pour les grandes entreprises³ ;
- favorisent les exportations et contribuent à la balance des paiements du pays ;
- améliorent la qualité de vie ;
- ne comptent pas sur des ressources nationales rares ;
- sont diversifiées au niveau des technologies et des marchés, et sont donc moins vulnérables face aux récessions économiques et aux changements majeurs de la demande des consommateurs et des technologies et conceptions dominantes ;
- sont des modèles pour le développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation d'un pays ou d'une région ;
- sont des sources importantes de création d'emplois.

Cependant, les nouvelles entreprises souffrent d'un taux de mortalité élevé. Plus l'entreprise est petite, plus sa probabilité de survie est faible. Aux Etats-Unis, la moyenne de survie d'une nouvelle entreprise sur 4 ans est de 37% pour les petites entreprises (1 à 9 employés), 56% pour les entreprises moyennes (20 à 499 employés) et 68% pour les grandes entreprises (+500 employés). Les entreprises ayant disparu ont fait faillite, été vendues ou simplement été fermées. Manifestement, les échecs entraînent de gros problèmes économiques, psychologiques et sociaux pour les entrepreneurs et leurs familles, les employés et la communauté.

Une conséquence directe de ces statistiques est que sur trois nouveaux emplois créés, un est permanent, et deux sont temporaires (durent moins de quatre ans). En conséquence, les objectifs des programmes régionaux de développement économique doivent non seulement encourager et aider les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises mais aussi soutenir ces entreprises durant les deux ou trois premières années, de façon à leur permettre de croître et d'atteindre rapidement la masse critique de 20 employés ainsi qu'un niveau de ventes allant de 1 à 2 millions de dollars.

² Le coût total d'un chercheur dans une nouvelle entreprise est généralement inférieur de moitié par rapport à celui d'un chercheur dans une grande entreprise.

³ Un exemple typique est celui de l'industrie pharmaceutique où les grandes entreprises sous-traitent une partie de leur travail à de nouvelles entreprises innovatrices afin de faire des économies d'argent et de temps et de stimuler la créativité.

Pour les nouvelles entreprises, et avec plus de difficultés au sein des entreprises déjà établies, la stimulation de la croissance et la réalisation d'un rendement à haute valeur ajoutée passe par l'innovation. Celle-ci peut se trouver dans plusieurs domaines d'activité : marketing, finance, systèmes d'information, organisation, ressources humaines. Dans ce livre, nous nous concentrerons sur l'innovation technologique, parce que la technologie est l'un des facteurs dominants de la compétitivité des pays à l'échelle mondiale.

Alors que l'invention implique découverte et originalité, l'innovation est souvent l'application créative des technologies existantes à de nouveaux produits, processus et services. À titre d'exemple, la locomotive diesel-électrique développée par General Motors dans les années 1930, a été une combinaison synergique de technologies plus anciennes : de l'engin diesel utilisé pour la propulsion de bateau, du générateur et du moteur électrique, et du processus de ligne d'assemblage standardisée de Detroit. En pratique, une innovation technologique peut être mise en œuvre de trois façons :

1. incorporée dans les produits offerts (téléphones portables, moniteurs cardiaques)
2. utilisée lors du processus de production (robots de soudure, fabrication des puces)
3. fournie à travers des services en ligne (e-commerce, l'achat de tickets de transport urbain par téléphone portable en Finlande).

Les entrepreneurs des pays en voie d'industrialisation doivent sélectionner les technologies les plus appropriées, pas nécessairement les plus sophistiquées, pour leur entreprise, technologies qui pourraient être difficiles à transférer ou à mettre en pratique localement. Plusieurs d'entre elles sont disponibles gratuitement, ou peuvent être obtenues à coûts bas auprès des pays industrialisés (Etats Unis, UE, Japon) avec l'aide d'organisations gouvernementales et non gouvernementales, ou grâce à la création d'entreprises communes avec des sociétés établies voulant étendre leurs activités aux marchés émergents.

Un exemple typique est l'évolution économique et technologie de Taïwan de 1950 à 2005. A la fin de la guerre, Taïwan était l'un des pays les plus pauvres du Littoral Pacifique. En 2004, Taïwan se classait 4ème en compétitivité mondiale (après la Finlande, les Etats Unis et la Suède) et deuxième en matière de technologie (après les Etats Unis). Taïwan est parvenu à atteindre ce classement en modernisant progressivement ses capacités technologiques, en travaillant avec des entreprises multinationales, et en transférant les technologies de la Silicon Valley encourageant les Ph.D taïwanais à rentrer en Taïwan pour enseigner au sein des universités et mener des recherches au sein des parcs technologiques. Bien que le Mexique soit voisin des Etats Unis et ait eu accès aux mêmes technologies américaines que Taïwan, le transfert à l'industrie locale s'est avéré inefficace.⁴

En résumé, les petites et moyennes entreprises sont plus innovantes, plus performantes et plus efficaces socialement que les grandes entreprises privées ou

⁴ A l'opposé, le transfert technologique aux filiales mexicaines des firmes américaines a été satisfaisant

publiques. Elles souffrent également d'un taux de mortalité élevé, à la suite de leur incapacité de croître et de réaliser leur potentiel économique et commercial. Les principales causes sont :

- mauvaises actions stratégiques (lancement de produits non compétitifs et/ou ciblage de marchés non attrayants)
- manque de ressources humaines, techniques et financières
- pauvre connexion avec le marché (supposition que le nouveau produit “ se vendra tout seul”)
- dispersion (passer d'un produit à l'autre, sans bénéficier du feedback du marché)
- manque de compétences managériales (par opposition aux compétences entrepreneuriales) au fur et à mesure que la taille de l'entreprise et son champ d'action s'agrandissent.

De plus, les cultures les plus conservatrices et les petits pays présentent deux autres causes supplémentaires:

- crainte que la croissance puisse entraîner la perte de contrôle des propriétaires
- peur de la « mondialisation », avec des risques plus élevés causés par l'instabilité du marché, les fluctuations des monnaies nationales et une concurrence plus agressive.

La dernière limitation à la croissance est particulièrement sérieuse dans les pays en voie de développement limités en ressources naturelles qui doivent exporter afin de survivre et de développer leurs économies.

L'effet de toutes ces contraintes infrastructurelles mentionnées plus haut peut être considérablement réduit en développant une infrastructure d'entrepreneuriat technologique et en créant des systèmes de soutien pour les petites et moyennes entreprises.

1.4 Les infrastructures et l'environnement nécessaires pour le développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation

Les pays industrialisés sont conscients de la contribution des PME innovantes dans le développement économiques et la création d'emploi. Aussi, ces pays ont développé des initiatives publiques et privées pour encourager l'entrepreneuriat et aider les nouvelles entreprises à se développer avec succès. Alternativement, ces initiatives ont créé un environnement qui encourage la prise de risque par les entrepreneurs et leur permet d'essayer à nouveau en cas d'échec. Nous discuterons

ici en détail les politiques gouvernementales et les initiatives majeures des Etats Unis et de la Finlande, les deux pays les plus compétitifs au monde en 2005. Aux Etats Unis, ces initiatives ont pour la plupart eu lieu à l'échelle locale et sont d'origines privées et publiques. Un exemple typique est la renaissance économique de la région de la capitale de l'état de New York (Albany, Schenectady, Troy) avec environ 500.000 habitants. Cette région a été un centre de développement industriel Américain (1820-1945) mais a connu un déclin rapide après la seconde guerre mondiale, lorsque General Electric (GE), le plus important employeur local, a décentralisé les opérations vers les états du Sud et à l'étranger. Par conséquent, plusieurs activités ont également quitté la région, de l'industrie textile aux composants automobiles. Le chômage a enregistré une augmentation à deux chiffres et le centre-ville de Schenectady est aujourd'hui partiellement abandonné.

George Low, Président de Rensselaer Polytechnic Institute (RPI), a réalisé que le chômage ne pourrait être réduit que par la création de PME innovantes, qui devraient utiliser les différentes technologies qui ont été développées par les professeurs et les chercheurs de RPI. En 1980, RPI a créé un des premiers incubateurs (pépinières) d'entreprises universitaire aux Etats-Unis, de manière informelle avant de l'organiser formellement en 1982. Un bâtiment inoccupé a été converti pour permettre l'installation de laboratoires et de bureaux ; les entrepreneurs provenant des étudiants, des anciens étudiants et de la communauté ont été invités à louer les lieux à des prix réduits, et à recevoir l'assistance technique et dirigeante pour la création et le développement de leurs entreprises. Le résultat pendant les 25 dernières années a été exceptionnel avec la création de 250 nouvelles entreprises, et l'assistance accordée à plus de 1000 autres. Le pourcentage de survie des entreprises de l'incubateur est de plus de 80% (à comparer à la moyenne nationale aux Etats Unis de 40%). Plus de 2500 emplois à haute valeur ajoutée ont été créés, dont 90% dans la région de la capitale de l'état de New York. Plusieurs fondateurs sont aujourd'hui millionnaires. Les étudiants, le corps enseignant et les anciens étudiants ainsi que les membres extérieurs partagent de manière égale – environ un tiers chacun – les ressources de l'incubateur. Deux tiers des entreprises participantes se sont développées grâce à des recherches menées à RPI ou à travers des innovations développées par des anciens étudiants de cette université. A la fin de l'année 2008, l'incubateur employait plus de 250 étudiants, professeurs, personnel et membres de la communauté locale dans 32 entreprises technologiques.

En 1983, RPI a développé sur un terrain vacant le Parc Technologique Rensselaer comme siège permanent pour les entreprises « diplômées » de l'incubateur et des entreprises établies qui voulaient bénéficier du savoir et des installations disponibles à RPI. Là aussi les résultats furent exceptionnels. En 2008, il y avait 65 entreprises avec plus de 2500 employés dans 20 bâtiments situés dans un espace vert écologique et très bien aménagé s'étendant sur 500 hectares. L'incubateur d'entreprises RPI et le Parc technologique ont été exclusivement financés par l'Institut, une université privée, sans subventions gouvernementales. Cette initiative est à l'origine de la renaissance de la capitale de l'Etat de New York. Avec l'aide de cet état et

d'entreprises multinationales telles que IBM et GE, l'espace est devenu aujourd'hui un centre mondial de nanotechnologie, d'informatique ultra rapide, de recherche en énergie, de biotechnologie, d'arts électroniques, etc. En conséquence, le taux de chômage dans la région a été en 2007 réduit à 3,8% (comparé à 4,9% aux Etats-Unis) et il existe un manque de main-d'œuvre qualifiée. Les entreprises locales ont bénéficié des subventions R&D (Recherches et Développement) de la New York Science and Technology Foundation, des subventions R&D du gouvernement fédéral, du financement de business angels locaux et de capital-risqueurs.

Aujourd'hui, les entrepreneurs américains sont assistés par une grande variété d'initiatives publiques et privées, mal coordonnées et quelques fois chevauchantes. Cette approche, qui semble parfois peu économique et discontinue, prend en compte l'expérimentation, le feedback du marché, et la survie Darwinienne des plus forts.

D'autre part, l'approche de la Finlande, un petit pays (5,2 millions d'habitants) qui manque de ressources naturelles, a été menée et coordonnée par le gouvernement de ce pays. Suite à l'écroulement de l'Union Soviétique en 1991-93, partenaire commercial principal de la Finlande, le chômage a atteint 19% dans le pays. En 1995, les trois ministères du Commerce et de l'Industrie, du Travail, de l'Agriculture et de la Sylviculture, ont décidé de fusionner et de décentraliser leurs activités de création d'emploi et de développement économique en créant un centre de développement économique et de création de l'emploi (TE-Center) dans chacune des 15 provinces Finlandaises. Le Helsinki TE-Center lance alors le projet “ emplois à travers l'entrepreneuriat ” (“ Jobs through entrepreneurship ”), en soutenant que les nouveaux emplois sont créés par les nouvelles entreprises, en mettant l'accent sur la technologie. C'est sur cette base qu'a été fondé l'ensemble de mesures de services pour attirer et soutenir les entrepreneurs. Les trois ministères ont donc annoncé qu'ils voulaient allouer l'équivalent de €1,29 millions, décision votée par le parlement, au projet des incubateurs, auxquels ont été ajoutés €0,86 millions financés par la Communauté Européenne pour un total de €2,15 millions. Immédiatement après, 30 candidats des régions ont souhaité lancer leurs propres incubateurs, surtout pour l'argent ! Le TE-Center a mené une étude de faisabilité commune avec chaque candidat, financée à 75% par le TE-Center et à 25% par le candidat. A la suite de quoi, 16 propositions ont été retenues. Ces 16 incubateurs représentaient des organisations non lucratives, dont 50% du budget était financé par le TE-Center. L'autre moitié provenait des différentes activités, sponsors, municipalités, universités, subventions et autres sources. Le budget du TE-Center est resté constant depuis 1996 avec €2,15 millions et, grâce au soutien solide du gouvernement, le financement à concurrence de 50% a été assuré jusqu'à la fin de 2009.

En résumé, les incubateurs aux Etats Unis reflètent la forte culture “ cowboy ” individualiste du pays, s'épanouissent et se fanent comme des fleurs sauvages et les entrepreneurs doivent se battre pour obtenir le soutien et le financement tout au long de la vie de leur entreprise. A l'opposé, les incubateurs Finlandais sont comme un jardin bien organisé et bien entretenu, avec un minimum de chevauchement et un maximum de coopération. Parallèlement aux allocations sociales, les entrepreneurs

finlandais sont soutenus “ du berceau à la maturité” par une multitude de programmes, allant du financement initial aux subventions R&D en passant par la participation de sociétés de capital-risque. En contrepartie, et afin d'obtenir cette assistance, les nouvelles entreprises sont assujetties à certaines restrictions et directives. À titre d'exemple, afin d'obtenir ce soutien, les entreprises doivent opérer dans des industries de première priorité (information et communication, automatisation des usines, biotechnologie et nouveaux matériaux) et doivent prévoir d'exporter.

Les performances économiques et sociales des deux systèmes sont comparables. Dans un échantillon de 40 incubateurs américains ayant débuté aux années 80, les firmes ont créé une moyenne de 468 emplois directs et un total de 702, de la création à la maturité. En Finlande, la moyenne a été de 13 emplois, à cause de l'introduction plus récente du concept d'incubateurs. Le coût d'efficacité de création d'emploi a été élevé dans les deux pays. Le coût actuel de la création d'un nouvel emploi est de 1,109\$ aux Etats Unis et de €6,450 en Finlande, bien au dessous du coût de couverture sociale par personne, sans compter les coûts sociaux dus au chômage. Comme discuté précédemment, le taux de chômage dans la capitale de l'Etat de New York est aujourd'hui plus bas que la moyenne nationale. Dans la région de Helsinki, le taux a chuté de 17% en 1997 à 7,3% en 2003, bien au dessous de la moyenne de l'Union Européenne.⁵

Il semble que le modèle Finlandais de développement économique et de création d'emploi soit plus adéquat pour les nouveaux pays industrialisés avec des ressources naturelles limitées et une croissance démographique assez élevée tels que le Maroc et la Tunisie. Grâce à la modernisation et à la libéralisation récentes des systèmes d'enseignement tertiaires, les universités de ces pays sont en train de délivrer chaque année des diplômes aux nouvelles générations de jeunes personnes professionnellement préparées, qui sont à la recherche des postes leur permettant d'utiliser pleinement leurs connaissances acquises. Malheureusement, les emplois disponibles dans leurs pays sont insuffisants. Les diplômés qui ne trouvent pas un emploi adéquat sont face à trois choix désagréables : (1) accepter des emplois mal payés et insatisfaisants, (2) rester au chômage, (3) émigrer vers d'autres pays. Les deux premiers choix causent des problèmes personnels, sociaux et politiques; le dernier entraîne une “ fuite de cerveaux” où les meilleurs quittent le pays, souvent sans jamais revenir.

En résumé, les créations d'emploi et de développement économique sont fortement corrélées avec la création, la survie et le développement d'entreprises innovantes. En contrepartie, le succès de ces entreprises dépend considérablement de l'infrastructure technologique et de l'entrepreneuriat interne (Entrepreneuriat). Dans le tableau 4, ci-dessous, nous donnons les principaux éléments de cette infrastructure et indiquons à titre d'exemple les organisations représentatives et les installations aujourd'hui disponibles en Tunisie.

⁵ Les contributions relatives des incubateurs d'entreprises et des firmes établies, comme Nokia, ne pourraient être évaluées

Tableau 4. Infrastructure pour l'entrepreneuriat technologique en Tunisie

Elément	Exemples
Instituts de recherche	Télécommunications Instituts de recherche
Ecoles de commerce	IHEC, ISG, ESC, etc.
Echange d étudiants et enseignants, stages pratiques	IHEC Carthage et RPI
Grandes écoles techniques	ENIT, ENSI, etc.
Cours d'entrepreneuriat	IHEC, ISG, ESC, etc.
Concours de plans d'affaires	Sponsorisé par des institutionnels (Banques, Grands groupes, etc.)
Assistante internationale	Ministère Américain de Commerce Ambassade des Etats Unis Union Européenne
Assistance gouvernementale aux PME	Agence de promotion de l'industrie (API), Agence Nationale de l'emploi indépendant (ANETI)
Subventions R&D	FOPRODI, PMI, Mise à Niveau, InfoDev Incubator Support
Business Angels	Investisseurs individuels
Capital Risque	SICAR
Essaimage	Grandes entreprises (Groupe chimique, STEG, ONAS, SONEDE, etc.)
Fonds d'amorçage	Ikdam
Consulting Petites entreprises	Bureaux d'études, consultants, coachs et experts
Incubateurs	Incubateurs universitaires, etc.
Parcs Technologiques	Parc Technologique El Ghazela (Tunis) Parcs technologiques de Sfax, etc.
Chambres de Commerce	Tunis, Sfax, Sousse, Nabeul, etc.
Centres d'affaires	24 Centres d'Affaires dans toutes les régions
Clubs des Entrepreneurs	Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)

Abréviations

INSAT = Institut National des Sciences Appliquées et des Technologies

IHEC = Institut des Hautes Etudes Commerciales (Ecole de Commerce)

ISG=Institut Supérieur de Gestion

FOPRODI=Fonds de Promotion de la Décentralisation Industrielle

PMI=Programme de Modernisation de l'Industrie

SICAR=Société d'investissement en capital-risque

RPI = Rensselaer Polytechnic Institute

ESC= Ecole Supérieure du Commerce

STEG=Société Tunisienne d'Electricité et de Gaz

SONEDE=Société Nationale de Distribution de l'Eau

ONAS=Office National d'Assainissement

La plupart de ces éléments sont encore au niveau du développement en Tunisie ; quelques mécanismes comme le Fonds de Promotion de la Décentralisation Industrielle (FOPRODI) existent depuis près de quarante ans. Quelques autres mécanismes, comme les centres d'affaires régionaux ou le Fonds d'Amorçage Ikdam, sont beaucoup plus récents et n'ont pas atteint leur régime de croisière. Néanmoins, l'environnement général est favorable à l'entrepreneuriat. Les lois et les actions gouvernementales soutiennent l'entrepreneuriat technologique, la création d'incubateurs et de parcs technologiques, et une forte coopération avec les pays développés.⁶ En effet, comme indiqué ci-dessus (section 1.2) la Tunisie est la nation la plus compétitive de l'Afrique. Les petites nations isolées sont désavantagées au niveau de la concurrence sur les marchés mondiaux, ce qui les pousse aujourd'hui à intégrer des espaces commerciaux régionaux (NAFTA, UE, et MERCOSUR). En raison de leur proximité géographique et de leur héritage historique, les pays du Maghreb sont le noyau naturel d'un éventuel espace plus large d'échanges commerciaux en Afrique du Nord. Les entrepreneurs de ces pays et des pays arabes voisins sont en train d'entamer une coopération et des entreprises communes.

En conclusion, l'infrastructure et l'environnement des PME innovantes est en train de se développer rapidement en Afrique du Nord et au Moyen Orient, mais s'inspirer des meilleures pratiques des pays développés sera nécessaire pour le développement de la région.

1.5 Le rôle accru des universités

Partout dans le monde, les universités ont toujours été des sources pour le développement et la promotion d'idées innovantes et de processus originaux simulant le progrès technologique, commercial, économique et social. Un grand nombre de leaders des mouvements pour l'indépendance du Maghreb et de hauts responsables

⁶ La Tunisie et l'Algérie ont signé récemment des accords de coopération scientifique et technologique avec les Etats Unis

Algériens, Marocains et Tunisiens, ont étudié en Europe et aux Etats Unis. Par conséquent, la modernisation des universités a été une priorité importante pour ces pays dans le but d'assurer l'enseignement des nouvelles générations et des intellectuels.

Le rôle de l'université au Maghreb est en train de s'entendre au-delà des activités académiques traditionnelles d'enseignement et de recherche théorique vers des contributions plus actives en pratique technologique et connaissance commerciale et vers une assistance significative du développement économique et de la création de richesse. L'évolution des universités les plus progressistes du Maghreb suit et s'adapte au modèle des universités de pointe des pays européens (la Grande Bretagne, la Suède, la Finlande et la France) et des Etats Unis depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Cependant, il existe un décalage de 20 à 30 années à cause de la période de reconstruction qui a suivi l'indépendance des pays du Maghreb.

Aux Etats Unis, trois vagues majeures ont mené à l'extension de la mission et des contributions économiques des universités leader en technologie.

1.5.1 La Première Vague

Après la seconde guerre mondiale, il n'existait pas de méthodes *systématiques* pour transférer aux industries civiles les nombreuses innovations technologiques qui avaient permis aux Alliés de gagner la guerre. Par exemple on peut citer des innovations telles que la production d'énergie électrique à partir de sources nucléaires, le contrôle radar du trafic aérien ou même encore la cuisine instantanée par micro-onde.

Par conséquent, plusieurs scientifiques et ingénieurs qui voulaient contribuer à la reconstruction du monde et améliorer la qualité de vie, ont du devenir entrepreneurs et créer leurs propres entreprises pour promouvoir le développement et la commercialisation de leurs technologies. Ils se sont regroupés géographiquement afin de faciliter l'accès aux laboratoires universitaires et aux collègues académiciens et d'employer de nouveaux diplômés locaux. Le technopôle de la Route 128 près de Boston, Massachusetts (MIT et Harvard), la Silicon Valley près de San Francisco (Université de Stanford) et plus récemment Cambridge en Grande Bretagne représentent des exemples typiques. Ces groupes sont considérés comme des “centres d'excellence” et ont attiré de nombreux scientifiques, ingénieurs et entrepreneurs, et plus tard des business angels et des capital-risqueurs. Ces groupes en expansion sont devenus les conducteurs de l'extension économique régionale et les créateurs de richesse pour les entreprises, les employés et les communautés.

Jusque là, les universités ne jouaient pas un rôle important dans le développement de ces groupes, mais maintenaient des relations étroites avec leurs anciens étudiants, parmi lesquels un grand nombre s'étaient hissés à des postes techniques et de direction de haut niveau. Quelques universités ont créé des bureaux de liaison industrielle afin de commercialiser leur propriété intellectuelle et obtenir des subventions de recherche grâce aux industries, bourses, etc. Cependant, il y avait

une certaine résistance de la part des académiciens traditionnels qui trouvaient que l'intégrité et l'indépendance des universités allaient être compromises par ces initiatives « commerciales ». De même, les gouvernements locaux et fédéraux ne participaient pas activement à ces initiatives.

1.5.2 La Deuxième Vague

Les relations informelles entre universités, groupes entrepreneuriaux et gouvernements régionaux changèrent au début des années 80. Les Etats Unis ont été sidérés par leur perte de compétitivité par rapport au Japon dans les secteurs de l'automobile et de l'électronique qui avait conduit à un taux de chômage élevé, une balance de paiements négative et au manque de rentabilité des entreprises les plus importantes. À titre d'exemples, General Motors, IBM et Kodak avaient enregistré des pertes estimées à des milliards de dollars et procédé au licenciement de centaines de milliers de leurs fidèles employés. Afin de préserver la rentabilité, Jack Welch, le nouveau Président Directeur Général de General Electric (GE) avait renvoyé 80 000 employés toutes catégories confondues, soit l'équivalent de 20% de l'ensemble du personnel de GE. Plusieurs villes, comme Schenectady et Troy, dans l'état de New York et Bethlehem, en Pennsylvanie étaient devenues des villes fantômes. À ce moment, tous les nouveaux postes d'emploi étaient créés par de nouvelles entreprises. Néanmoins, plusieurs de ces nouvelles entreprises avaient fait faillite à cause du manque de connaissances en gestion des affaires et de soutien financier.

Les leaders communautaires, les responsables locaux, régionaux et gouvernementaux ainsi que quelques organisations du gouvernement fédéral se sont donc tournés vers les universités, sources traditionnelles d'innovation et de renouvellement social, afin d'aider à la création de nouvelles entreprises à haute valeur ajoutée capables de créer à leur tour des emplois bien payés, de développer les ventes sur d'autres parties du pays ainsi que les exportations pouvant améliorer le niveau de vie de toute la communauté.

Le mécanisme préféré pour la création d'entreprises à haute valeur ajoutée a été le "nouvel incubateur d'entreprises", situé au sein ou près des campus universitaires. Le premier incubateur a été créé au Royaume Uni, mais le phénomène a fleuri aux Etats Unis avec un plus grand impact. Un des premiers incubateurs d'entreprise américaine a été informellement créé en 1980 à Rensselaer Polytechnic Institute (RPI), tel que cela a été décrit plus haut (Section 1.4).

Par définition, l'incubateur d'entreprise est un mécanisme servant à stimuler la création et le développement précoce des entreprises (Section 1.4). Lorsque ces entreprises entrent en phase de production, elles doivent avoir un siège permanent, avec des locaux modernes, et être prêtes à payer des rentes commerciales. Plusieurs entreprises ont préféré rester au sein du climat créatif du campus et maintenir leurs rapports avec l'université, pour profiter du consulting commercial et technique du corps enseignant, et continuer à employer des étudiants et des nouveaux diplômés. Elles ont donc déménagé dans les parcs technologiques possédés et gérés par les universités.

En parallèle, les gouvernements locaux et fédéraux ont pris conscience de la valeur économique et sociale des incubateurs et des parcs technologiques, et se sont mis à offrir des contributions financières importantes aux développeurs des nouveaux parcs technologiques et aux locataires potentiels.

1.5.3 La Troisième Vague

La grande majorité des incubateurs américains (au moins 90%) ont été créés par des organisations non lucratives et ont ajusté les loyers pour rentrer dans leurs frais ou de pouvoir survivre avec les subventions reçues de leurs sponsors. Comme les entreprises des incubateurs et particulièrement les “ diplômées ” étaient devenues rentables, certaines universités ont voulu participer à ce nouveau processus de création de richesse et dégager des retours sur leur investissement. Les principaux mécanismes employés sont les suivants :

- prix et paiements plus élevés pour les services autrefois “ gratuits ”. Ce revenu est limité vu que les entreprises des incubateurs sont généralement à court de liquidités et sont toujours à la recherche du prix le plus bas.
- faire payer les entreprises des incubateurs pour la propriété intellectuelle des licences des universités. Aux Etats-Unis, les employés des universités, quelque soit leur niveau professionnel, doivent transférer gratuitement toutes leurs inventions à l'université. Ainsi, l'université peut demander des redevances (entre 2% à 7% des ventes) à des entreprises montées par des professeurs, des chercheurs et des étudiants. Evidemment, la plupart des paiements commencent après l' « obtention du diplôme » de l'incubateur,
- participation aux capitaux propres des entreprises, en demandant aux locataires d'offrir des actions à l'université, allant de 2% à 7% du capital total. Cependant, certains entrepreneurs sont réticents, voire paranoïaques, de devoir abandonner leur droits. L'université risque donc de perdre des locataires qui ont un haut potentiel.
- financement en capital-risque par l'université. Certaines universités entreprennent des investissements importants, qui font partie de leurs donations, et sont autorisées à mettre de côté une petite somme dédiée à des investissements en capital-risque. Cependant, la plupart des universités sont psychologiquement contre ce genre de “ spéculations ”, manquent de compétence en matière de capital-risque et préfèrent rechercher des contrats et des subventions auprès des fondations et des entreprises existantes.

En parallèle, les gouvernements local et fédéral ont étendu leurs contributions pour la création de parcs technologiques, de zones industrielles franches pour l'exportation, etc. Les fondations scientifiques et technologiques ont offert des subventions de la R&D, du financement en capital-risque, des crédits avec des conditions favorables, et l'assistance pour les entreprises situées dans les parcs technologiques et à proximité des communautés.

1.5.4 Résumé

Ce bilan historique des contributions importantes des universités envers le développement de technologies innovantes, la création de nouvelles entreprises et le développement économique régional, s'est concentré sur les Etats Unis car ils sont, avec la Grande Bretagne, des pionniers dans ce secteur. La mission des incubateurs universitaires américains s'est agrandie, tel que le montre l'exemple de RPI représenté dans le Tableau 5.

Tableau 5. Changements de la mission et des objectifs de l'incubateur de RPI

Phase	Dates	Missions	Objectifs
1	1980 - 2009	Création de nouvelles entreprises	Richesse pour les entrepreneurs
2	1982 - 2009	Développement économique régional	Création d'emploi, renouvellement urbain
3	1990 - 2009	Transfert et commercialisation de technologie	Richesse pour les universités
4	2000 - 2009	Développement de projets dans des entreprises déjà existantes (Corporate Entrepreneurship)*	Assister la création de richesse pour les entreprises, obtenir des subventions pour la recherche

Note: *mission secondaire à travers les relations avec les grandes entreprises (telles que GE, INTEL, IBM, etc.)

1.6 Les universités, incubateurs, parcs technologiques, et transfert de technologie au Maghreb

Dans la plupart des pays en voie de développement, le rôle des universités a évolué selon le modèle décrit ci-dessus, bien que plus lentement. La principale raison est que la plupart des universités dans ces pays sont publiques et donc contrôlées par l'état. Si on considère les exemples de Taïwan et de la Corée du Sud, la Tunisie semble être en train d'entrer dans la deuxième vague, avec la création de pépinières d'entreprise et de parcs technologiques, par exemple à l'Ecole Polytechnique (EP) et au Parc Technologique d'El Ghazela. L'Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) offre des cours d'entrepreneuriat, enseignés par des universitaires locaux et des professeurs visiteurs étrangers. Néanmoins, les liens entre les universités et les entreprises entrepreneuriales ont besoin d'être fortifiés⁷, et les universitaires et les étudiants ont besoin d'être encouragés pour travailler étroitement avec les SME innovantes. Les échanges de professeurs et d'étudiants

⁷ L'adoption de la loi de la Réforme Universitaire

avec les universités des pays développés sont devenus plus fréquents. En outre, l'entrepreneuriat n'est pas seulement encouragé que dans les universités et parmi les jeunes. Actuellement un « *programme d'essaimage* » est lancé dans afin d'inciter les moins jeunes à monter leurs affaires.

Le Maroc a développé sa propre politique de recherche nationale. Les collaborateurs de cette politique sont nombreux, tels que l'Académie Hassan II pour la science et la technologie, le comité interministériel pour la recherche scientifique et le développement technologique, l'Institut de recherche public, le CNRST (Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique) et les universités. Les résultats de cette collaboration sont ressentis à travers l'établissement de stratégies et mesures avec le but d'améliorer l'infrastructure dans l'innovation et la technologie au Maroc. La première étape dans ce processus a été la réforme universitaire où l'accent est mis sur le renforcement des relations entre l'université et les différents acteurs de l'économie. Actuellement, l'Article 7 (01-00) déclare que les universités peuvent –selon les agréments établis- offrir des services rémunérés, créer des pépinières d'entreprises innovatrices, exploiter les brevets et licences et commercialiser les produits de leurs activités. Il déclare aussi que, en fonction des ressources résultantes de ces mêmes activités, les universités peuvent renforcer leurs activités entrepreneuriales par la prise de participations dans des entreprises publiques et privées, sachant que cette participation ne dépasse pas 20% du capital de ces entreprises. Les universités peuvent aussi créer des filiales d'entreprises dont les activités sont la production ou la commercialisation des produits ou encore des services dans des domaines économiques, technologiques, et culturels, et ces universités détiennent au moins 50% de leurs actions.

De plus, il y a une réelle tentative d'organiser la recherche à travers une bonne gestion des réseaux de pépinières d'entreprises et des parcs technologiques. Au sein de ce réseau marocain se trouve un grand acteur, le RMIE (Réseau Maroc Incubation et Essaimage). Le RMIE est un programme gouvernemental qui a pour objectifs de promouvoir la création d'entreprises et le transfert de savoir-faire, de valoriser la recherche et la création d'emplois dans le high-tech, d'influencer les réformes et la professionnalisation des incubateurs, de promouvoir les meilleures pratiques (essaimage), de fournir une vision internationale au règlement du transfert de savoir-faire au Maroc, et de partager les connaissances et le savoir organisationnel dans la communauté d'incubation globale d'innovation (global innovation incubation community). D'autres acteurs peuvent être cités, à savoir le parc technologique de Casablanca, et l'incubateur de l'Université d'Akhawayn, qui offrent aussi aux entrepreneurs l'essaimage. Le Maroc est engagé à établir des chemins innovateurs selon un règlement en faveur de la recherche et de l'innovation où tous les acteurs de l'économie et les universités sont appelés à coopérer. Le Maroc a mis en place avec succès des lignes directrices pour l'innovation, selon une politique de recherche et d'innovation qui réunit des entités économiques et les universités. Toutefois, la réalisation pratique de la politique nationale de recherche a été irrégulière et lente jusqu'à présent avec des doutes sur l'efficacité de ce programme.

L'Algérie, avec son cash abondant, tente de développer une base solide dans les technologies de l'information et de la communication (TIC). L'immense Technopôle de Sidi Abdallah, qui comprend trois parcs technologiques, a été développé sous le projet de soutien du développement des TIC lancé avec la coopération de la Banque Mondiale. Un parc cyber a également été créé ainsi qu'un "Technobridge Incubator" dans le parc technologique pour soutenir les startups et les petites et moyennes entreprises innovantes et pour fournir un soutien de développement institutionnel à l'Institut des Télécommunications (INT) et à l'Ecole Centrale des Postes et Télécommunications pour réorganiser leurs cours de management des TIC et le cyber entrepreneurship. Le but de ces cours est d'augmenter les richesses, en favorisant la culture de l'innovation et la compétitivité dans les entreprises et les institutions du savoir.

Le succès des incubateurs d'entreprises et des parcs technologiques dépend fortement du transfert technologique à travers les universités locales et les instituts de recherche ainsi que les pays industrialisés. Ci-dessous, nous présentons nos quatre "lois" empiriques pour un transfert de technologie réussi.

- *La Technologie est transférée par les personnes, non par le papier.* Alors que la science est universelle, la technologie dépend fortement de la connaissance tacite et du savoir-faire spécialisé qui ne peuvent être transférés que par interaction entre personnes, et non par de longs rapports et des instructions écrites détaillées. Les universités du Maghreb doivent donc encourager les échanges avec des groupes de l'Europe, en favorisant ceux de pays francophones, des Etats Unis et du Canada, et formaliser les échanges réguliers des enseignants et des étudiants.
 - *La fréquence d'interaction entre les personnes, qui offrent et reçoivent la technologie, est inversement proportionnelle à la distance.* Des expériences ont montré que l'interaction diminue de moitié lorsque deux personnes, qui étaient assises à un mètre l'une de l'autre, sont déplacées dans des pièces différentes à 25 mètres de distance l'une de l'autre. Les moyens modernes de communication, tels que l'Internet, ont réduit l'effet des longues distances mais, à notre avis, ils ne sont efficaces pour une équipe de travail que s'il y a eu des contacts personnels antérieurs entre les parties. C'est ici un avantage majeur des parcs technologiques et des incubateurs à côté ou au sein des universités.
 - *L'attrait du marché est plus efficace que la poussée de la technologie.* Par exemple, le laser, première source de lumière cohérente, fut découvert en 1958, mais la première application pratique n'a été développée qu'en 1970, parce qu'aucun effort de développement du marché n'avait été tenté auparavant. Par contre, la demande latente pour les ordinateurs portables a été la force conductrice pour le développement rapide des ordinateurs portables Toshiba, utilisant principalement les technologies disponibles et incrémentales. Comme de nombreux académiciens ne sont ni qualifiés pour
-

ou intéressés par la commercialisation de leurs inventions et leurs innovations, cette tâche devrait être celle des bureaux universitaires de liaison industrielle ou, plus essentiellement, celle des entrepreneurs les incubateurs et de parcs technologiques.

- *La technologie tangible est plus facile à transférer que la technologie intangible.* En raison du caractère tacite de la connaissance, la technologie intangible sous forme de licences, de rapports techniques, etc. contient des informations moins utiles que la technologie tangible perçue dans les produits commerciaux ou les processus fonctionnels. Encore ici, les incubateurs et les parcs technologiques jouent un rôle primordial en permettant aux entrepreneurs de produire des prototypes Beta à tester par les consommateurs, d'obtenir des subventions ainsi que le concours des sociétés de capital-risque, et d'être introduits aux consommateurs potentiels majeurs.

1.7 Les modalités d'entrepreneuriat et d'innovation

La définition de l'entrepreneuriat comme un processus, présentée dans la section 1.3 ci-dessus, offre des moyens et des méthodes variées d'exploitation et de développement des nouvelles opportunités dans le but de créer de la valeur. Ces méthodes comprennent la création de nouvelles entreprises, les acquisitions et les fusions, la franchise, la technologie sous licence, l'essaimage des universités et des entreprises existantes⁸. Nous nous concentrerons le long du chapitre suivant sur la création de nouvelles entreprises, la méthode la plus intéressante pour les pays en voie de développement, et la plus facile à établir avec succès. Cependant, nous commencerons d'abord par une brève discussion des autres méthodes.

1.7.1 Les acquisitions et les fusions

Dans les pays développés, les nouvelles entreprises ayant réussi sont souvent acquises par des entreprises plus grandes et déjà établies.⁹ Bien qu'elles soient financièrement attrayantes et beaucoup plus faciles à mettre en œuvre que les introductions en bourse, certaines acquisitions et fusions créent un dilemme pour les équipes entrepreneuriales :

- (1) doivent-elles rester et profiter du soutien de l'entreprise acquéreuse, mais aussi se soumettre aux procédures et aux politiques restrictives et détaillées de l'entreprise plus grande, plus mûre et plus conservatrice?
- (2) doivent-elles prendre les sommes considérables reçues en paiement et lancer une autre entreprise dans un domaine similaire, en évitant de concurrencer directement leur ancienne entreprise ?

⁸ La création d'entreprises internes au sein d'entreprises établies, appelée aussi "intreprenariat" n'entre pas dans le sujet de ce livre.

⁹ Ce phénomène est particulièrement évident dans l'industrie des biotechnologies Américaine comme une alternative attrayante à l'introduction en bourse.

Dans le second cas, l'exode des personnes clés est probable, avec de graves conséquences sur l'entreprise acquise.

Dans les pays en développement, un nombre limité d'acquisitions et de fusions peut avoir lieu au sein du pays, beaucoup moins encore au sein de la région. Les multinationales étrangères tenteront d'acquérir des entreprises locales pour les ajouter à leurs portefeuilles, entraînant l'effet négatif mentionné plus haut, plus les difficultés de fonctionner avec un siège social distant avec dans une dimension culturelle différente. Les entreprises communes représentent souvent une meilleure alternative pour les PME locales.

1.7.2 Les entreprises communes (Joint-Ventures)

Les entreprises communes (Joint-Ventures) entre les entreprises établies des pays développés et les PME innovantes des pays en voie de développement sont intéressantes parce qu'elles offrent des avantages aux deux parties. L'entreprise établie offre le savoir-faire en matière de techniques, produits, production et connaissance générale du marché alors que la PME offre une connaissance approfondie du marché local, des consommateurs clés, des ressources humaines et des éventuelles sources de financement et incitations gouvernementales. Les PME locales présenteront aussi des propositions concernant la manière d'adapter les produits et services aux consommateurs selon les préférences locales.

Les inconvénients de telles entreprises communes naissent souvent du déséquilibre entre les deux parties : (1) une entreprise bien établie, puissante, pas très flexible, bureaucratique mais riche en ressources et (2) une entreprise innovante, encore en phase de développement, avec des ressources limitées, une organisation squelettique, très dépendante de ses fondateurs. Ce déséquilibre peut conduire à la domination de l'entreprise par le partenaire puissant et à de grands désaccords culturels, stratégiques et fonctionnels entre les deux partenaires. Ces désaccords sont mieux résolus par de fréquentes réunions et discussions ouvertes, plutôt que par le respect strict des obligations contractuelles.

La question clé du partage des capitaux et des profits de l'entreprise commune entre les deux partenaires se pose aussi. L'entreprise établie demande souvent la majorité, dans le but de contrôler l'entreprise commune. La PME innovante veut conserver son indépendance et pourrait sentir que sa contribution n'est pas suffisamment reconnue et adéquatement récompensée. Une entreprise 50-50% pourrait sembler idéale, mais elle est paralysante lorsque les deux parties ne peuvent se mettre d'accord sur des décisions importantes, telles que la stratégie, le financement, l'embauche ou le licenciement de personnel, etc.

L'expérience montre que le succès des entreprises communes est basé sur la confiance mutuelle, comme c'est souvent le cas pour tous les types de transactions commerciales en Afrique du Nord et au Moyen Orient. Avec une telle confiance

durable, l'entreprise commune cesse d'être un jeu à somme nulle, et devient un jeu à somme positive.¹⁰

1.7.3 La franchise

La franchise permet aux PME des pays en voie de développement de préserver leur indépendance, tout en acquérant le savoir-faire, le soutien et le nom de marque d'une entreprise établie. Cette méthode est tout à fait efficace pour les services tels que les hôtels, les restaurants, les agences de voyage, les stations-service, les distributeurs, etc. L'entreprise locale est formée pour développer et gérer l'affaire en tant qu'entreprise indépendante, et reçoit souvent plusieurs formes de soutien telles que la publicité, les achats groupés, les réseaux d'information mondiaux, etc. Cependant, le franchisé doit payer des frais considérables au franchiseur, et doit suivre les directives, les procédures et les standards de qualité mis en place par la franchise. La non-conformité entraîne la perte de la franchise. De toute évidence, ces contraintes peuvent limiter les options stratégiques et tactiques des PME.

1.7.4 Technologie sous licence

Les PME innovantes des nouveaux pays industrialisés peuvent garder un haut niveau d'indépendance, en obtenant des licences pour l'utilisation de technologie de la part des entreprises établies des pays industrialisés. En pratique, le contrat de licence permet au titulaire de la licence d'utiliser le brevet du concédant de licence en contrepartie de redevances. Cependant, les informations révélées dans la licence sont généralement insuffisantes pour développer des produits, des processus ou des services, particulièrement si l'acquéreur de la licence a un savoir-faire limité en R&D et en ingénierie. Pour des frais plus élevés, l'acquéreur de la licence pourrait également obtenir le savoir-faire pratique requis pour la mise en œuvre, la formation et l'assistance pour le lancement.

Normalement, les licences sont octroyées sur une base non exclusive, mais l'exclusivité pour une zone géographique spécifique peut être obtenue pour une période de temps limitée. Le concédant de licence peut également demander une licence réciproque qui revient à l'utilisation gratuite des améliorations apportées au brevet par le titulaire de licence. Le concédant de licence peut aussi demander l'accès aux infrastructures de l'acquéreur de licence et l'inspection des registres financiers, puisque les redevances sont souvent basées sur les ventes. Le concédant de licence demande généralement un paiement au comptant du cautionnement à la signature du contrat et des redevances basées sur les ventes, suivant un barème décroissant. L'acquéreur de licence doit obtenir l'accès aux infrastructures du concédant pour la formation et l'échange d'informations techniques, et l'utilisation gratuite des améliorations apportées au brevet sur la durée du contrat.

¹⁰ Le partenariat Corning-Samsung qui dure déjà depuis 30 ans représente un exemple typique d'entreprise commune réussie entre partenaires de cultures très différentes (USA et Corée).

1.7.5 L'Essaimage (Spin-offs)

Le phénomène d'essaimage est apparu aux Etats Unis après la Seconde Guerre Mondiale et est devenu la force conductrice pour la création des premiers technopoles, Route 128 à proximité de Boston et la Silicon Valley en Californie. Ce modèle a été repris dans d'autres pays développés (Cambridge au Royaume Uni, Sophia-Antipolis en France, plus tard dans les parcs technologiques en Suède, Finlande et au Japon) mais la mise en œuvre a été lente au sein de plusieurs pays développés malgré les grandes dépenses gouvernementales.

Aux Etats Unis, il y a eu trois phases.

La phase 1 (1946-55) est caractérisée par l'essaimage des universités (particulièrement MIT) et des laboratoires de défense dans la région de Boston. Les chercheurs, qui avaient contribué à l'effort de guerre par leurs recherches allant des radars aux armes atomiques, ont voulu appliquer ces nouvelles technologies à l'usage civil pour développer de nouveaux produits et améliorer la qualité de vie. Ils étaient des entrepreneurs technologiques qui ont quitté leurs laboratoires pour créer de nouvelles entreprises. Plusieurs d'entre eux ont réussi et ont créé de la richesse pour eux-mêmes, pour leurs employés et pour leurs fournisseurs.

La phase 2 (1955-76) est caractérisée par l'essaimage des sociétés établies. Ayant été témoin du succès des entreprises de la première phase, plusieurs employés faisant partie d'entreprises établies ont voulu développer de nouveaux produits basés sur des innovations technologiques, au delà des lignes de produit conçues, fabriquées et commercialisées par leurs entreprises. Pour une multitude de raisons, allant de l'inertie bureaucratique à la peur de la prise de risque, ces employés ont dû affronter une forte résistance de la part de leurs entreprises, et décidèrent alors de quitter leurs emplois et de monter leurs propres entreprises. Les sociétés essaimées ont, à leur tour, créé leur propre seconde génération de scissions et ainsi de suite. La Silicon Valley tire son origine de plusieurs sociétés qui ont été attirées par le Parc Technologique de l'Université de Stanford et de leurs nombreuses générations d'essaimage.

La phase 3 (1975-2000) est caractérisée par des scissions encouragées par des initiatives économiques locales. Plusieurs villes et régions des Etats Unis souffraient de la transformation de l'économie et des récessions industrielles de l'après-guerre causées par une concurrence étrangère accrue. L'Etat et les agences municipales de développement économique essayèrent alors de reproduire les "miracles" de la Route 128 et de la Silicon Valley avec des résultats divers. À l'échelle des Etats, le parc technologique Raleigh-Durham en Caroline du Nord en est un exemple ; il emploie aujourd'hui 25 000 personnes. Le gouvernement de cet état a investi plus de 5 milliards de dollars sur 10 ans dans le but de construire l'infrastructure de ce parc, former et recycler les sureffectifs d'ouvriers agricoles pour travailler au sein des usines, et créer des incitations financières au profit des nouvelles entreprises pour qu'elles s'y établissent.

L'essaimage a aussi été encouragé et mis en œuvre par les sociétés publiques et certaines sociétés privées en situation de sureffectifs. À titre d'exemple, les entreprises récemment privatisées de l'Europe de l'Est ont aidé leurs employés à monter leurs propres entreprises employant la technologie et les compétences de la société mère. La plupart de ces initiatives ont échoué en raison du manque d'esprit d'entreprise, de la recherche de marché inadéquate, du manque de compétences dirigeantes et d'infrastructure insuffisante. Peu de scissions ont eu lieu dans les pays en voie de développement, y compris le Maghreb, parce que la recherche universitaire y est plus théorique que pratique et que les sociétés établies peuvent dissuader leurs employés de partir. Néanmoins, avec l'infrastructure récemment créée, comprenant les incubateurs d'entreprises et les parcs technologiques, les entrepreneurs voudront lancer leurs propres entreprises et seraient peut-être encouragés par les initiatives gouvernementales et privées, telles que les sociétés de capital-risque émergentes. D'autres opérations d'essaimage pourraient être le fruit des travaux des chercheurs ayant étudié à l'étranger, et revenus pour monter leurs propres entreprises, comme cela s'est fait à Taïwan. (Voire le cas Kasrim-Skik – Equinoxes, section 1.8)

Il existe tout de même un point sensible pour ces opérations d'essaimage à savoir la question de la propriété intellectuelle et la confidentialité des informations de l'entreprise mère. Afin d'éviter des litiges déplaisants et coûteux, le sujet doit être abordé et résolu avant que la scission n'ait lieu. À titre d'exemple, si RPI détient la propriété intellectuelle, elle accordera des licences non exclusives à l'entreprise issue de l'essaimage, avec des redevances à payer après que l'entreprise ait réalisé des revenus à travers la vente des produits sous licence.

1.7.6 Les nouvelles entreprises indépendantes

En résumé, les entrepreneurs du Maghreb ont plusieurs options pour développer leurs affaires en partenariat avec des sociétés déjà établies, connaissant leur industrie et de leurs marchés. Cependant, la création d' *entreprises indépendantes* au capital entièrement ou majoritairement détenu par les entrepreneurs est la façon la plus directe et la plus efficace de créer de la richesse pour eux-mêmes, leurs entreprises, leurs employés, leurs pays ou régions.

Ceci est démontré dans le Tableau 6, qui compare les avantages et les inconvénients entre les six modèles décrits plus haut, puisqu'ils s'appliquent aux pays en voie de développement, y compris le Maghreb. Les critères d'évaluation suivants sont appliqués selon l'échelle de notation suivante : 5 = très élevé; 4 = élevé; 3 = moyen; 2 = faible; 1 = très faible pour les critères marqués par *, et une échelle inversée : 1 = très élevé à 5 = très faible pour les critères marqués par **.

L'importance relative de chaque critère dépendra de la situation spécifique de chaque pays et de l'opinion subjective des entrepreneurs. Cependant, nous avons des coefficients de pondération à chaque critère selon notre expérience dans les pays développés et ceux en voie de développement et sur la base de nos discussions avec

les entrepreneurs locaux. Les critères d'évaluation peuvent être brièvement décrits comme suit.

Les premiers critères sont *objectifs* :

1. Rentabilité (du projet si réussi)*
2. Probabilité de succès*
3. Durée de récupération des fonds**
4. Fonds investis par l'entrepreneur**
5. Disponibilité du financement externe (banques, business angels, sociétés de capital-risque, subventions de l'Etat, etc.)*

Les trois critères qui suivent sont plus subjectifs et psychologiques et mesurent la satisfaction de l'entrepreneur :

6. Autonomie de l'entrepreneur*
7. Reconnaissance de l'entrepreneur* par la communauté
8. Intensité du travail et le stress**

Le dernier critère tente de mesurer la contribution économique et sociale des entrepreneurs :

9. Contribution au développement économique *

Evaluation générale est la somme pondérée de tous ces critères sur une échelle allant de 5 (maximum) à 1 (minimum).

On remarque que les nouvelles entreprises occupent le premier rang (3,8 ou 76%), suivies par les opérations d'essai et les entreprises communes (3,3 ou 66% chacune). Les entreprises sous licence suivent (3,1 ou 62%), puis les fusions/acquisitions (2,9 ou 58%) en raison de la probabilité de succès relativement faible et, en dernière position, la franchise (2,8 ou 56%) en raison de la faible rentabilité relative. Il est intéressant de noter que tous les modèles ont enregistré des évaluations supérieures à 50%, ce qui signifie qu'ils sont tous possibles pour le Maghreb. Il faudrait souligner le fait que le choix final dépendra de la situation spécifique du pays au moment du projet et des motivations et caractéristiques psychologiques des entrepreneurs.

Tableau 6. Comparaison des modèles entrepreneuriaux au Maghreb

Critères d'évaluation	Coeff. de pondération	Acquisitions et fusions	Entreprises communes	Franchises	Entreprises	Spin-offs (Essaimage)	Nouvelles Entreprises
1. Rentabilité (en cas de succès)*	30%	4	3	1	3	3	5
2. Probabilité de succès*	20%	2	4	5	4	4	3
3. Délai de récupération (Time to payoff**)	5%	4	3	5	3	2	1
4. Investissement (par les entrepreneurs)**	10%	2	3	4	4	3	4
5. Financement externe disponible*	10%	2	3	4	1	3	2
6. Autonomie des entrepreneurs*	5%	3	3	2	4	4	5
7. Reconnaissance de l'entrepreneur* par la communauté	5%	3	3	1	2	4	5
8. Intensité du travail et stress**	5%	2	3	4	3	2	1
9. Contribution au développement économique*	10%	3	4	1	3	4	5
10. Evaluation générale*	100%	2.9	3.3	2.8	3.1	3.3	3.8

Echelle : * 5 = élevé à 1 = Faible;

Echelle : ** 1 = élevé à 5 = faible

1.8 8 CAS EQUINOXES –KARIM SKIK¹¹

1.8.1 Introduction

L'étude de cas " Karim Skik- Equinoxes" est d'un grand intérêt pour tous les entrepreneurs et pour toute personne aspirant à le devenir dans les pays du Maghreb, car elle nous fait part de l'apprentissage, du travail acharné et de la réussite managériale et financière d'un jeune entrepreneur tunisien de 40 ans : Karim Skik.

¹¹ Cette étude de cas a été préparée avec l'aide bien appréciée de Rafik el Herguem, journaliste et professeur-adjoint à IHEC Carthage.

Il est le fondateur et le directeur général du groupe MAE, spécialisé dans l'ingénierie informatique, l'Internet et la programmation de logiciels, avec des ventes atteignant en 2007, les 5 millions de dinars tunisiens soit l'équivalent d'environ 3,6 millions de dollars. Trente pour cent de ces revenus proviennent de clients internationaux, localisés en dehors du marché tunisien.

Comme c'est le cas pour beaucoup de jeunes tunisiens doués Karim a été diplômé initialement à HEC Carthage, connu pour être la plus ancienne école de commerce du Maghreb, avant de faire un passage à HEC Montréal au Canada, où il obtient un master en finance. Il décroche par la suite un poste dans une des banques les plus influentes de New-York où il fut promu assistant et envoyé dans une filiale à Milan, en Italie, pour y installer et y gérer une salle de marché.

Pendant qu'il travaillait à la banque, Karim a su détecter l'opportunité émergente d'Internet. Par conséquent et au bout de 17 ans d'apprentissage, Karim a fini par monter sa propre boîte spécialisée dans le web et ses réseaux. Parallèlement à cela, il créa avec son associé Jacem Hlioui « Bab El Web », un portail tunisien qui guide et sert la communauté de surfeurs locaux.

En 2001, Karim et Jacem rentrent au bercail et cela pour deux raisons principales :

1. le sens du devoir patriotique et de la gratitude vis-à-vis du pays où ils ont grandi.
2. l'environnement et le marché tunisien des technologies de l'information et de la communication étaient vierges, et la concurrence y était donc presque inexistante.

Karim et Jacem créèrent le groupe MAE, avec deux entreprises, d'un côté Equinoxe spécialisée dans la programmation de logiciel et de l'autre Eventis qui se charge de la réservation de voyages et de l'organisation événementielle. Plus tard, avec l'aide d'un associé portugais, ils fondèrent Cyborg, qui se concentre sur la programmation de logiciel de paie et de gestion des ressources humaines (GRH). Comme un vrai entrepreneur, Karim récolte les fruits du succès des entreprises qu'il a créés, élève son capital et constitue de nouvelles sociétés. C'est dans cette optique qu'il a cédé 51% des parts d'Equinoxes à un grand groupe français d'ingénierie informatique, en y incluant une option d'acheter le reliquat dans les trois ans qui suivent.

En dépit de son programme de travail chargé, Karim ne néglige pas sa famille. Il a toujours sa femme à ses côtés et tous les mercredis, il fait du sport avec ses enfants à qui il aimerait transmettre " son rêve " et son esprit d'entreprise qui le mènerait un jour à introduire l'une de ses entreprises sur le NASDAQ.

1.8.2. Développer les affaires et cultiver le rêve...

Les 12 ans que Karim Skik, fondateur et manager du groupe MAE (spécialisé dans l'ingénierie de l'informatique, l'Internet et la programmation logicielle), a passé aux USA ont bien développé chez lui ses capacités de manager. Il a attrapé la mentalité américaine en business. On affectionne un projet, on lui consacre toutes les chances d'expansion et de prospérité, avant de chercher un autre business et profiter de la plus value créée de la cession du premier projet. Tout cela dans une approche pragmatique de gestion des affaires qui se base sur l'innovation, le sens d'animer des groupes de travail et la recherche systématique de l'opportunité. Douze ans, un intervalle de temps assez important durant lequel ce financier pur produit HEC (Carthage et Montréal), a surmonté les défis qui lui ont été présentés grâce à « une croyance infaillible en la Providence » qui l'a « amené petit à petit vers le succès », la reconversion réussie de la finance et du « trading » à la programmation et l'Internet pour ce jeune homme d'affaires âgé de 40 ans. « Je ne pensais pas plonger un jour dans le domaine de l'informatique. Étant financier de formation, je n'ai jamais prétendu être en informatique ou en technologie d'information et de communication. Mais j'ai toujours admiré ce secteur particulier, c'est-à-dire vers les réseaux de communication et la connexion entre les marchés financiers. Je m'intéressais au début au contenu puis au contenant, à ces réseaux de connexion à travers le monde. » rapporte Karim Skik. L'itinéraire de notre interlocuteur est riche en évènements, embûches, éclats et apprentissages.

Après avoir obtenu, son diplôme HEC à l'IHEC Carthage en 1990, Karim Skik a pris le chemin de l'Amérique du Nord où il a enchaîné avec un master à HEC Montréal. Par la suite, il débarque à New York, à la « Republic Bank of New York ». Il a eu une formation dans les salles de marché et le trading, et a manifesté, dès 1992 son intérêt pour les réseaux (avant l'arrivée d'Internet en tant que réseau grand public). Grand travailleur, Karim a attiré l'attention de ses employeurs à la banque. À l'occasion du projet de « re-engineering » de la banque, Karim a pu prendre connaissance des processus d'exploitation et de financement et a vu de près tous les rouages de la banque. Il a réussi à postuler pour le poste de « junior manager » au terme d'une concurrence rude avec 56 candidats.

Sa passion pour les réseaux a poussé son chef supérieur à lui proposer de partir à Milan pour installer la salle de marché et pour diriger le trading au profit de la banque. Proposition vite acceptée pour diverses raisons. « D'abord, je voulais changer de culture et découvrir l'Europe. Ensuite, cette expérience me permettait de me connecter avec des opérateurs partout dans le monde. Il m'a été possible de m'offrir une bonne assise financière pour entamer mon propre projet. C'était une fructueuse expérience puisque j'ai pu vendre et acheter des monnaies différentes suivant l'évolution des évènements politiques dans le monde entier. C'est à partir de ce moment que j'ai transité vers le monde de la technologie des communications. »

1.8.3 Bab el Web, première balise...

Ce manager, issu d'un milieu intellectuel socialiste, croit dur comme fer dans l'esprit des affaires et l'effort individuel. Pour lui, la somme des efforts individuels dans le cadre du capitalisme, finira par créer « la valeur et le confort pour les auteurs de ces efforts. » C'est ce qui explique sûrement sa décision de démissionner de la banque américaine à laquelle il revient après avoir terminé sa mission à Milan. Il participe au lancement d' « orientation.com », une start-up spécialisée dans le Web et les réseaux. Plus de 40 millions de dollars de fonds levés pour ce projet réussi. À cette période, les évènements se sont enchaînés dans la vie de Karim Skik. Il commence à partir de 1997 l'animation et la mise en place progressive de « Bab el Web », un portail tunisien de conception qui générerait des services de base à la communauté d'internautes. Ce portail lui a permis de connaître Jacem Hlioui, son ami et son associé dans les projets futurs. « Nous avons créé et développé « Bab el Web » par patriotisme dans le but de faire la publicité pour notre pays. Jacem a apporté sa touche dans le design et le contenu du site. Nous avons touché des internautes partout dans le monde, et c'est là un facteur qui explique son succès. » À cette époque, « Bab el Web » affrontait la concurrence d'autres portails tels Voilà. La conception de « Bab el Web » était originale: Fournir au monde entier des services communs tels que la newsletter, lorsque les partenaires locaux avaient à livrer un contenu adapté au vécu de chaque pays.

Le duo Karim-Jacem ne s'arrête pas à « Bab el Web ». Après la cession de la start-up « orientation.com » au site « about.com »(2000), les deux associés prennent tout leur temps pour décider de l'avenir. Quelques mois de réflexion sur l'idée d'un projet. « Nous avons une vision originale sur la programmation logicielle. Il fallait rompre avec la saisie manuelle du code de la programmation et concevoir un code automatique. Ce n'est pas quelque chose de simple et ça demande beaucoup de temps et de moyens. Notre finalité est de créer un atelier capable de fabriquer n'importe quelle application sans avoir recours à la saisie manuelle du code. »

Pourquoi alors choisir de rentrer en Tunisie? Karim Skik insiste sur deux motivations : « Première raison, le devoir de s'acquitter de sa dette envers le pays qui nous a permis d'apprendre et de grandir (patriotisme). Seconde raison, le marché tunisien était à cette époque (2001) médiocre voire chaotique ne tolérant pas un projet pareil. Il n'y avait pas de concurrents, on pouvait donc attendre un résultat positif. » Equinoxes (2001) était la concrétisation de cette approche sur la programmation logicielle. Eventis, créée aussi par Karim Skik, confirmait la réussite de ce jeune promoteur. Cette centrale de réservation a réussi à gérer l'accueil des délégations qui ont participé au sommet mondial de la société d'information (SMSI) à Tunis (Novembre 2005). Plus de 15000 personnes ont été ciblées dans ce sommet. Lors de cette manifestation mondiale, Equinoxes a obtenu le prix du Sommet grâce à la solution « Web télégramme » qu'elle a conçu pour le compte de La Poste tunisienne

1.8.4. Approche globale

Le groupe MAE se compose de plusieurs sociétés qui représentent des métiers stratégiques pour le groupe. Equinoxes représente la société de base dans le groupe. Spécialisée dans l'ingénierie informatique et l'Internet, elle détient Cyborg, une joint venture établie avec un associé portugais. Cyborg travaille sur les logiciels de gestion des ressources humaines et les salaires. Quant à Eventis, elle se spécialise dans l'évènementiel et la vente des produits sur le Web. Le groupe comprend également une société d'imagerie et une autre de sonorisation numérique. De même, le groupe comprend une autre société, Webgenetics, qui se consacre à l'informatique fondamentale. Karim Skik rêve de faire de Webgenetics le fer de lance de son groupe.

Dans l'actionnariat du groupe, on note la présence de « Business Angels », un « capital-risqueur » hollandais détenant 20% du capital. MAE travaille sur des « nouveaux métiers pour le contexte tunisien, mais ce ne sont guère tous des métiers innovants par rapport au contexte international » comme le décrit Kaim Skik. L'entrepreneur, aussi fier de son identité tunisienne que de son attachement à son pays, ne cache pas son enthousiasme pour le marché international ». « La finalité du groupe est de se consacrer à 100% au marché international, c'est-à-dire vendre nos divers services à des débouchés non résidents » Actuellement, le groupe opère sur l'international à raison de 30% et à raison de 70% sur le marché tunisien. La dimension internationale est aussi présente dans le groupe MAE avec la cession de 51% du capital d'Equinoxes avec option d'achat sur le reliquat dans trois ans, à Keyrus, un groupe français important en informatique et en réseaux de télécommunication. Une opération qui a créé l'évènement sur le marché tunisien.

Cette alliance avec un acteur international ouvre grandes les portes de l'internationalisation souhaitée. Karim Skik raconte l'histoire de cette cession, un véritable succès qui a demandé beaucoup de temps. « J'y ai toujours cru. Ma philosophie dans les affaires est simple. Je développe un business, je le possède et je lui consacre tous les facteurs de succès. C'est comme si vous éduquez un enfant. Vous le voyez grandir, réussir jusqu'au moment où vous devez vous séparer de lui. L'entrepreneuriat est pour moi un fort désir d'indépendance, de propriété temporaire et aussi une forte volonté de le laisser partir au moment voulu. Un business, ça se travaille pour réussir, mais arrive un moment où il faut le céder et capitaliser la plus value et entamer un autre business. Nous avons réussi à convaincre Keyrus du bien-fondé de notre projet et sa rentabilité à moyen et longs termes. Personne n'y aura cru, il y a quelques années. Cette alliance permettra à Equinoxes d'améliorer la qualité de ses services et d'avoir accès à d'autres marchés ». La valeur de la transaction? Karim Skik avait fixé une valeur indexée par rapport aux indicateurs de performance classiques tels que le taux de rentabilité, le chiffre d'affaires, le rendement des ressources humaines, etc. Mais en même temps, le patron d'Equinoxes avait déjà en tête une approximation de la valeur, il fallait se diriger vers un « montant qui donnait à l'entreprise sa juste valeur ».

1.8.5. Les facteurs clefs de succès

La réussite de Karim Skik et de son groupe MAE répond, en général, à un ensemble de facteurs techniques, humains et fonctionnels :

Un plan d'affaires détaillé : Karim Skik avoue avoir opté pour un plan d'affaires très détaillé sur trois ans. On y trouve un compte d'exploitation qui prévoit l'effectif (50 cadres actuellement), l'investissement en équipement, la fonction Marketing, les ventes et la trésorerie.

Une politique Marketing : Clientèle spéciale ciblée. Le patron d'Equinoxes admet que sa politique Marketing a évolué. Au début, MAE, soucieuse d'attirer de nouveaux clients et surtout de se faire connaître sur le marché en tant que nouvel opérateur (2001-2002), a fixé des tarifs abordables. Après avoir communiqué la qualité de ses services, et occupé le statut de leader sur ses métiers, MAE a augmenté ses tarifs de manière à cibler une clientèle exclusive formée des grandes entreprises capables désormais de s'offrir les services du groupe. En revanche, « pas de promotion sur les services offerts. Nous n'en avons pas besoin pour le moment. Peut être que dans l'étape de la maximisation du business, nous passerons à quelques actions promotionnelles. » Quant à la distribution, MAE procède par appels d'offres principalement.

Loyauté et éthique d'affaires : Karim Skik est de ces managers qui croient à l'éthique dans les affaires comme moyen de développement et de survie. Il croit également en la Providence, « cette force spirituelle qui veille sur le monde ». Le succès s'explique aussi par ce côté extra business et personnel qui agit sur la rentabilité d'un projet donné. Influencé tant par son ambition personnelle que par certaine philosophie socialiste, Karim dit qu' « Avoir le sens de la morale en management est mon credo. Par exemple, j'affichais tous les semestres les performances réelles d'Equinoxes. Je payais tous mes impôts malgré des grands problèmes de financement. Ceci m'a permis de bonifier le dossier Equinoxes lors de la négociation avec Keyrus. La transparence nous a été d'une grande utilité ». La fidélité, on la voit aussi dans l'attitude de Karim Skik envers son associé « Business Angel » qui l'a financé au début. La priorité lui a été donnée dans le financement des nouvelles sociétés du groupe. D'autres facteurs personnels ou subjectifs? On citera la persévérance. Les fins de mois houleuses et pénibles à Equinoxes n'ont point découragé Karim et ses collaborateurs. Ils y ont toujours cru bon gré mal gré. « On est obligé de croire en son étoile. Chacun devra tout faire pour faire réussir son projet ».

1.8.6. La famille, le rêve et l'avenir

Karim Skik est aussi un éternel assoiffé d'apprentissage et de liberté. En 2004, il démissionne de son poste de directeur général de Microsoft Tunisie. « Travailler chez Microsoft et accéder à Bill Gates et Steeve Ballmer, est une chose fantastique qui n'arrive pas tous les jours. J'ai occupé le poste de directeur de la filiale en Tunisie pendant 8 mois. Ils voulaient que je sois avec eux à plein temps, ce qui m'empêchait de monter mon propre projet. J'ai décidé de partir mais je dirais que ce petit

passage chez le meilleur éditeur de logiciels au monde, m'a permis d'apprendre, » raconte le patron d'Equinoxes. Cette société est pour lui un titre réussite dont il est fier. « Au début, nous étions sceptiques moi et Jacem sur l'intérêt de nous installer en Tunisie. Les logiciels, l'Internet et le monde des réseaux, c'est un domaine qui exige une prise de risque. Malheureusement, les banques tunisiennes ne nous ont pas aidés. L'environnement juridico-légal en Tunisie reste inhibiteur dans le domaine de l'innovation et des technologies de l'information. Vous me demandez alors à quoi est due notre réussite? A la providence, à notre caractère, à notre obstination ». Mieux, Karim Skik trouve que le fait de rencontrer sa femme et partager ses rêves avec elle, l'a aidé à grimper en flèche. « Je dois beaucoup à ma femme, dit-il, elle est toujours à mes côtés. J'aime la notion de la famille. À la maison, je passe mon temps à travailler et à veiller sur mes enfants. Tous les mercredis, je fais du sport avec mes enfants. Vivre bien dans sa famille ne fait que du bien! »

Notre homme croit toujours dans le rêve : « J'aime passer le rêve aux générations futures. C'est ma philosophie dans la vie. » Et l'avenir? Karim Skik a encore trois rêves : optimiser l'option de cession des 49% du capital d'Equinoxes (chose faite à la fin de l'année 2008), améliorer le rendement de « Bab el Web » (son nouveau cheval de bataille) et « Web Genetics », et enfin être coté au NASDAQ. C'est son « plus grand rêve ».

1.8.7. Dates clefs

- 1990:** Karim Skik obtient son diplôme HEC à Carthage et va à Montréal pour y poursuivre son Master en Finance.
- 1992:** Passage à la banque américaine « Republic Bank of New York » et formation en « Trading ».
- 1994:** Départ pour Milan pour mettre en place la salle de marché de la banque américaine.
- 1997:** Lancement d' « orientation.com », une start-up spécialisée dans le Web et les réseaux. En même temps, Karim Skik et son associé/ami Jacem Hlioui gèrent un portail tunisien, « Bab El Web ».
- 2000:** Cession d' « orientation.com » au site américain « about.com ».
- 2001:** Retour de Karim Skik et de Jacem en Tunisie et création du groupe MAE (Programmation logicielle et réseaux de télécommunication) qui englobe Equinoxes, Eventis et Cyborg.
- 2005:** Eventis, filiale du groupe spécialisée dans l'événementiel, assure la réservation et l'accueil des délégations qui ont participé au SMSI (sommet mondial de la société d'information, Novembre 2005) et obtention du prix du sommet.

2006: Cession de 51% du capital de Equinoxes, avec option d'achat du reliquat sur 3 ans, à Keyrus, grand groupe français en réseaux.

2008: A la fin de l'année, Keyrus a acquis le reste du capital et est désormais seul maître à bord dans la société. Quant à Karim, il a lancé une société d'éditions numériques en vue de lancer plusieurs portails Web.

1.8.8 Leçons apprises et conclusions

En étudiant ce cas, les entrepreneurs maghrébins devraient être en mesure de retenir plusieurs leçons importantes.

1. Comme nous le prouve l'histoire de Karim et de Jacem, les entrepreneurs des pays du Maghreb, peuvent être aussi intelligents, créatifs, travailleurs acharnés et visionnaires que leurs collègues des pays développés, davantage connus qu'eux.
 2. La qualité de l'enseignement offert par les universités maghrébines de pointe se rapproche de l'enseignement reçu dans les pays occidentaux comme la France, le Canada ou les Etats Unis, etc.
 3. Toute personne maghrébine aspirant à devenir entrepreneur peut, grâce à un bon dossier scolaire, être admise dans les meilleures écoles de commerce des pays développés, et peut par la suite trouver un emploi auprès de sociétés multinationales importantes.
 4. Travailler dans ces pays peut être considéré comme une période d'apprentissage, permettant d'acquérir les connaissances pratiques à la création de nouvelles entreprises dans les pays du Maghreb.
 5. Une fois que l'apprentissage est accompli, les entrepreneurs doivent avoir la capacité de résister aux hauts salaires proposés par les multinationales dans leur pays, car ceci les détournerait de leur objectif principal qui est la création et la possession de leur propre entreprise.
 6. L'accès au capital-risque peut être dur dans les pays du Maghreb, mais les bons projets prometteurs finissent par trouver des fonds de sources locales ou étrangères.
 7. Même si la cible première d'une nouvelle entreprise se limite au marché local, elle doit être guidée par une vision globale, puisque les opportunités sont devenues désormais, mondiales.
 8. En se basant sur la culture des pays du Maghreb, les entrepreneurs doivent être guidés par leurs croyances dans la libre initiative, leurs valeurs et leur éthique des affaires.
 9. En se basant sur leurs valeurs, les entrepreneurs maghrébins doivent trouver un certain équilibre entre leur travail et leur vie personnelle, ce qui revient à donner la même importance aux activités de l'entreprise, à la famille et à la vie communautaire.
-

10. Dans tous les cas, les entrepreneurs devraient mesurer leur succès en fonction de trois dimensions: (a) satisfaction personnelle et récompenses financières (b) succès managérial de leur société et de leurs associés (c) contribution au développement économique régional voire mondial, en créant des emplois à forte valeur ajoutée.

CHAPITRE 2 – LA CREATION DE NOUVELLES ENTREPRISES ET LES FACTEURS CLES DE SUCCES

2.1 Le processus de création d'une entreprise

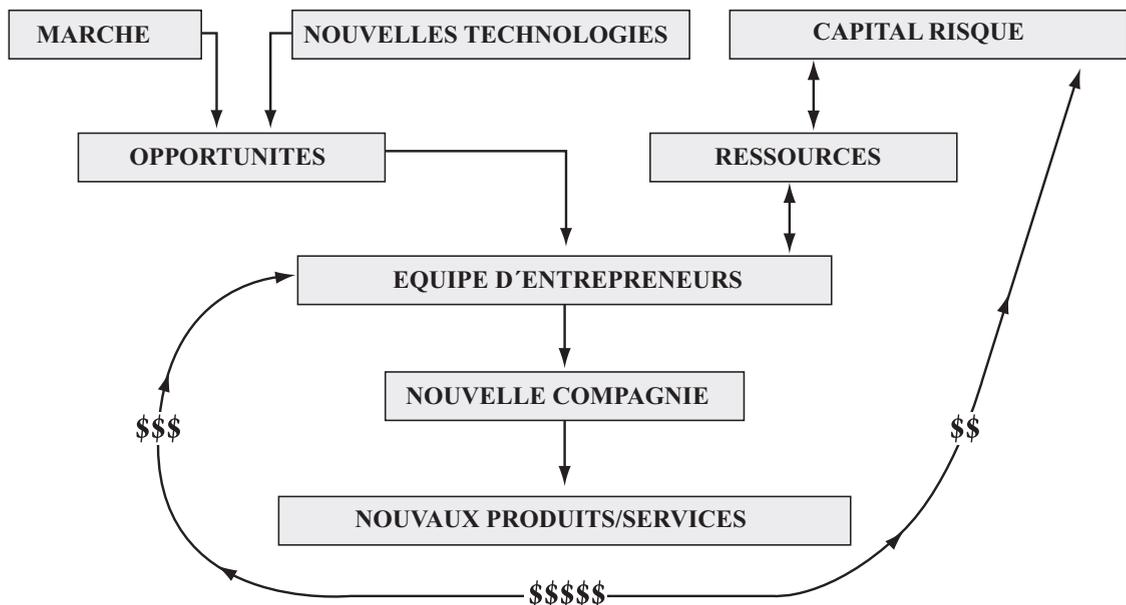
Le processus de création d'une entreprise est décrit dans la figure 2. Il commence par l'identification d'une opportunité par un entrepreneur ou, encore mieux, par un groupe d'entrepreneurs. L'opportunité est *une combinaison* créative entre un besoin potentiel ou existant du marché et de nouveaux moyens pour satisfaire ce marché. À titre d'exemple, l'une des opportunités encore non satisfaites pour un marché existant, est le développement d'une batterie ou pile à combustible, de la même taille, coût et poids que la batterie automobile actuelle, mais avec trois fois sa densité d'énergie. Une telle batterie ouvrirait le marché de 10 milliards de dollars pour les voitures électriques. Cependant, en dépit des lourdes dépenses publiques et privées en R&D, une telle batterie n'est pas encore disponible. D'autre part, Steve Wozniak and Steve Jobs ont vu le marché potentiel des ordinateurs personnels, mais ont été incapables de convaincre leurs employeurs Hewlett-Packard et Atari d'entrer dans ce marché. Ils ont créé Apple et sont maintenant des milliardaires, alors que de nombreuses entreprises y compris IBM et DEC, ont trop compté sur les grands ordinateurs et les mini-ordinateurs et n'ont pas envisagé à temps l'inévitable passage aux PCs et microprocesseurs.

Dans les pays du Maghreb, il existe un marché potentiel évident qui est la production locale pour le marché de tout le Maghreb avec substitution des importations, tandis qu'un marché potentiel inexploité peut être les méthodes améliorées d'irrigation, la préservation de l'eau et le recyclage des eaux usées pour un usage agricole.

Une fois que l'équipe d'entrepreneurs a conçu une ou plusieurs nouvelles approches pour répondre aux besoins du marché, elle a besoin de ressources pour développer la technologie, de prouver la faisabilité en construisant et testant des prototypes, d'organiser la production et de fabriquer le produit, de former la force de vente, la publicité et le lancement du produit ou du service. Dans la plupart des cas, ces ressources devront être collectées auprès d'investisseurs, comme la famille ou les amis, les business angels et les fonds de capital-risque. Le plan d'affaires est le document le mieux accepté en général pour l'obtention de ces ressources, généralement dans les étapes de financement basées sur les jalons du plan. Grâce à ces ressources, l'équipe d'entrepreneurs crée et construit la nouvelle entreprise, développe et commercialise leurs nouveaux produits et services. Si ceux là sont réussis financièrement, un flux de bénéfices découlera de cette entreprise. Une grande partie de ces profits sera réinvestie dans l'entreprise, afin de se développer rapidement et d'anticiper par rapport à la concurrence, une partie sera versée aux

entrepreneurs en récompense de leurs efforts et une partie aux investisseurs et autres bailleurs de fonds qui ont pris le risque d'investir dans la nouvelle entreprise et qui ont aidé les entrepreneurs. Il convient de noter que les investisseurs privés sont intéressés par les rendements importants proportionnellement aux risques assumés, en tant que substitut à d'autres investissements alternatifs moins rémunérateurs mais également moins risqués. En revanche, les sources de fonds publiques sont souvent sous forme de subventions ou de dons, et leur principal objectif est de promouvoir le développement technologique et la création d'emplois, plutôt que de gagner de l'argent mais toujours en contrôlant les risques.

Figure 2. Processus de Création d'une nouvelle entreprise



A partir de la description de ce processus ci-dessus, il est clair qu'il existe trois principaux éléments pour une nouvelle entreprise : L'entrepreneur (ou les entrepreneurs) E, l'opportunité O, et les ressources R. Par conséquent, le potentiel d'une entreprise peut être exprimé par cette formule simple que l'on doit à Timmons:

$$\text{POTENTIEL DE L'ENTREPRISE} = E \times O \times R$$

Où:

E = qualité et expérience pertinente des entrepreneurs, dirigeants et de l'équipe

O = qualité et durée de l'opportunité

R = engagement des ressources requises adéquates

Les calculs élémentaires mènent aux deux conclusions suivantes :

1. pour maximiser le potentiel de l'entreprise, il est nécessaire de maximiser les trois éléments : entrepreneurs, opportunité et ressources.
2. si l'un des trois éléments est nul, le potentiel de l'entreprise est nul aussi.

La seconde conclusion explique les trois raisons de l'échec de plusieurs entreprises.

- Les grandes entreprises sont riches en opportunités et en ressources, mais n'ont que des bureaucrates, pas d'entrepreneurs. À titre d'exemple, Exxon a perdu 2 milliards de dollars durant les années 70 en tentant de développer “ le bureau du futur ” en acquérant des petites entreprises et en remplaçant les entrepreneurs par des administrateurs d'Exxon.
- Certains entrepreneurs détenant suffisamment de ressources s'attaquent aux mauvaises opportunités au mauvais moment. À titre d'exemple, le PDG de Polaroid, Edwin Land, a créé Polarvision, un appareil cinématique instantané, pour lequel la demande était faible. De plus, le marché s'est fermé avec l'apparition de la cassette vidéo.
- Finalement, et particulièrement dans plusieurs pays en voie de développement, les opportunités et les entrepreneurs potentiels sont abondants, mais les ressources techniques et financières manquent peut-être, poussant les entrepreneurs à abandonner ou à s'installer dans les pays développés.

Nous allons maintenant traiter les trois éléments clés présentés plus haut et décrire comment ils affectent le succès d'une nouvelle entreprise.

2.2 Les éléments clés pour la création de nouvelles entreprises

2.2.1 Les entrepreneurs

Les caractéristiques d'un homme/femme d'affaires peuvent être répertoriées selon deux dimensions orthogonales, tel que montré dans la Figure 3

(A) niveau de créativité et d'innovation, élevé ou bas.

(B) niveau de compétences dirigeantes, faible ou élevé.

Donc, il existe quatre combinaisons possibles, qui peuvent être décrites comme suit :

- (1) Un *inventeur* possède un niveau élevé de créativité et d'innovation, mais un niveau faible en compétences dirigeantes, soit à cause du manque d'intérêt personnel ou du manque d'expérience et de formation. Il est plein d'idées qui sont exploitées par d'autres.
-

- (2) Un *dirigeant-gestionnaire* possède un niveau élevé de compétences dirigeantes et de savoir-faire commercial, mais un faible niveau de créativité ou d'innovation, en raison du manque de motivation en travaillant dans un environnement bureaucratique. Il est bon pour diriger une affaire viable dans un environnement stable.
- (3) Un *entrepreneur* a un niveau élevé de créativité, d'innovation, de compétences dirigeantes et de savoir-faire commercial, et est donc capable de créer et de développer une affaire dans un environnement turbulent.
- (4) Enfin, un *promoteur* manque de toutes sortes de compétences et est uniquement capable d'attirer des investisseurs naïfs et crédules vers des entreprises douteuses.

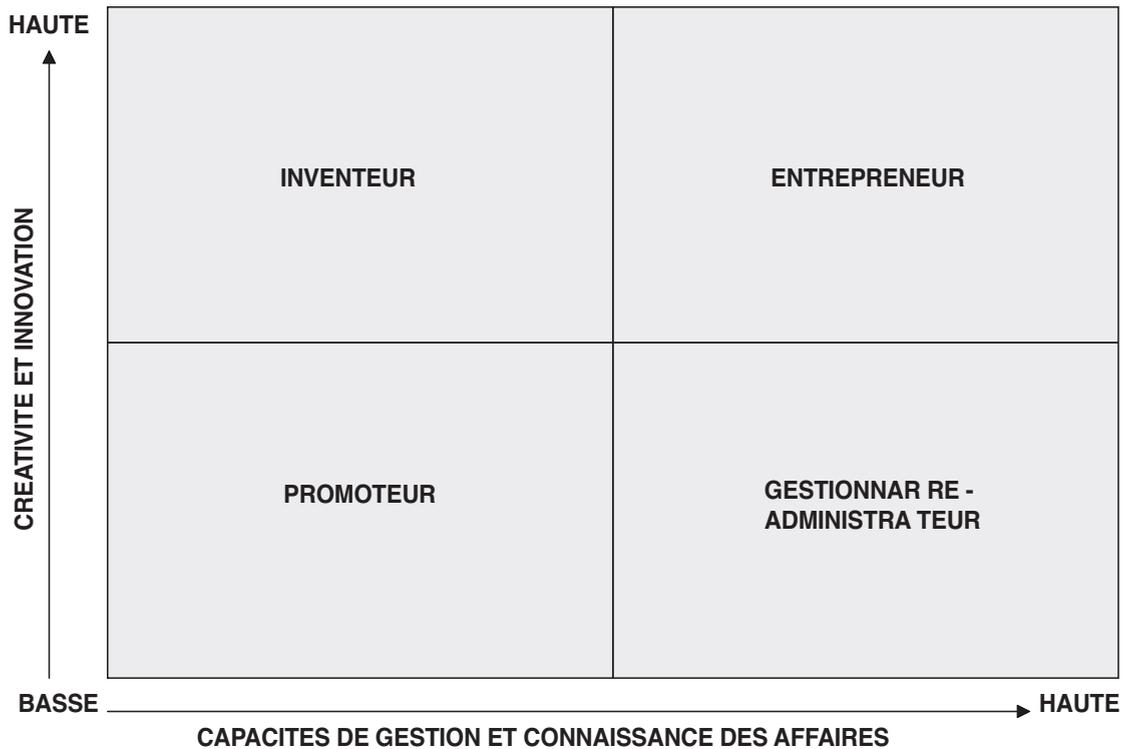
À l'aide de cette simple matrice, nous pouvons essayer de répondre à la question : Etre entrepreneur, est-ce acquis ou inné? La créativité et l'innovation ne sont pas uniformément réparties entre les hommes, tout comme avoir une belle voix pour chanter ou une oreille musicale. Mais même avec ces dons naturels, devenir une star d'opéra nécessite un travail acharné et énormément de pratique et d'exercice. Pareillement, les entrepreneurs sont dotés d'un haut niveau de créativité et d'innovation, mais ont besoin de développer leurs caractéristiques et acquérir en plus les compétences de gestion et le savoir-faire nécessaires, en suivant des cours de commerce et en développant leur expérience dans le domaine, de préférence au sein d'entreprises innovantes à forte croissance.

Les caractéristiques marquantes d'un entrepreneur typique sont les suivantes:

1. *L'auto-motivation*. Ceci explique pourquoi certaines entreprises familiales ne peuvent être transmises aux enfants qui manquent de motivation.
 2. *Un fort besoin d'accomplissement, un faible besoin de pouvoir, et un niveau variable de besoin d'appartenance*. Un entrepreneur perçoit son entreprise comme le moyen de réaliser sa vision des choses, plutôt que celui d'acquérir le pouvoir sur ses employés et ses partenaires. Certains entrepreneurs sont également des personnes charmantes et affables alors que d'autres ne sont pas sociables et sont difficiles à approcher.
 3. *L'argent est perçu comme une récompense des accomplissements*, plutôt que le but principal de la création d'entreprise.
 4. *Un haut niveau d'énergie*, en travaillant souvent pendant de longues heures « bénévolement » sans aucune récompense pécuniaire.
 5. *Un bon contrôle interne*, ce qui signifie avoir confiance en soi et être persuadé que les obstacles peuvent être franchis, même dans un environnement rude et hostile.
 6. *La capacité de rassembler d'autres personnes*, sur lesquels l'entrepreneur n'a aucune autorité, pour partager sa vision et apporter directement ou indirectement leurs contributions à la société, à travers des fonds. Certains entrepreneurs ont cette capacité de mobiliser leurs « réseaux sociaux » étendus afin de faire aboutir les projets.
-

7. *Capacité d'assumer et de gérer les risques*, plutôt que de jouer.
 8. *Ne pas avoir peur d'échouer* et réaliser que l'échec peut être transformé en une expérience enrichissante. Plusieurs entrepreneurs des pays occidentaux ont réussi après un ou deux échecs. Cependant, au Maghreb, les échecs se répercutent négativement sur l'entrepreneur et sa famille et pourraient empêcher l'entrepreneur d'essayer à nouveau pour une « seconde chance ».
 9. *Stimulation des besoins* après une recherche de marché infructueuse, comme sont parvenus à le faire Wozniak and Jobs pour les premiers ordinateurs personnels.
 10. Enfin, un entrepreneur se bat en premier pour plaire à lui-même en satisfaisant son besoin d'accomplissement, en deuxième lieu, pour plaire au client, et enfin à un ou plusieurs sponsors qui le conseilleront, l'encourageront et le protégeront pendant le processus difficile de création d'une nouvelle entreprise.
-

Figure 3. Caractéristiques des inventeurs, des entrepreneurs, des gestionnaire-administrateurs et des promoteurs



Manifestement, ces caractéristiques n'existent pas chez tous les entrepreneurs potentiels, puisque plusieurs d'entre elles sont innées, mais certaines de ces caractéristiques peuvent être développées grâce à la motivation, le coaching et le travail acharné. Et même lorsqu'un entrepreneur potentiel est doté de toutes ces caractéristiques, il ne devient pas forcément entrepreneur actif. Dans le but de réaliser cette transition, deux conditions doivent être satisfaites:

1. L'entrepreneur doit avoir confiance en lui et se sentir capable de lancer une nouvelle entreprise. Lorsqu'il est jeune, un entrepreneur peut sentir qu'il n'a pas assez de connaissances et d'expérience et qu'il a donc besoin de passer par une période d'apprentissage. Dès que l'entrepreneur se sent sûr de lui, la "fenêtre de décision" s'ouvre et il se sent prêt à monter une entreprise. Cependant, la fenêtre de décision ne dure pas éternellement. Au fur et à mesure que l'entrepreneur prend de l'âge, fonde une famille, prend par des obligations financières telles que le remboursement des crédits personnels, il devient moins enclin à encourir une faillite et la fenêtre de décision se ferme par manque d'intérêt et d'énergie.
2. Durant la période où la "fenêtre de décision" est ouverte, un *événement déclencheur* est souvent requis afin de forcer la prise de décision de l'entrepreneur potentiel quant à la création de sa nouvelle entreprise ou à se joindre à une firme nouvellement créée. Cet événement peut être soit négatif, tel que l'insatisfaction par rapport à son emploi actuel, des conflits avec ses supérieurs, un transfert ou un renvoi, des problèmes personnels ou familiaux, soit positif, tel que l'émergence

d'une opportunité technique ou de marché, des exemples de gens semblables qui ont réussi, l'offre de se joindre à l'entreprise d'amis, la disponibilité de fonds (liquidation, héritage), etc. Aux Etats Unis, les événements déclencheurs *négatifs* sont plus fréquents alors qu'en Europe les événements positifs sont généralement plus fréquents. Au Maghreb, la plupart des événements déclencheurs seront *positifs*, comme l'encouragement et le soutien des amis et des proches.

2.2.2 Les réseaux d'affaires

Quand ils démarrent leur entreprise, les entrepreneurs ont le plus souvent des ressources limitées (argent, espace, conseils, services, etc.). Cependant, ils font preuve d'une grande capacité à augmenter leurs ressources à travers les réseaux d'affaires (networking). Le réseau informel fonctionne souvent à travers la famille, les amis, les amis des amis, les partenaires dans les affaires, etc. Il est prédominant au Maghreb.

Dans certains pays, comme le Maroc et la Tunisie, certaines banques locales, les centres d'affaires, les chambres de commerce, les agences de promotion des investissements assistent les entrepreneurs à monter leurs projets.

Aux USA, des opérations de réseautage plus formalisées sont organisées régulièrement (par exemple une fois par semaine ou par mois, généralement sous forme de petits-déjeuners) à travers les clubs des entrepreneurs, à l'instar des clubs Silicon Valley, Route 128, et VARPI (Venture Affiliates of RPI) aux Etats-Unis ou le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) en Tunisie ou au Maroc. Outre les entrepreneurs, des banquiers, des investisseurs en capital, des experts comptables, des avocats d'affaires, des chercheurs d'emplois et des universitaires prennent part à ces réunions. Les participants à ces réunions ont une à deux minutes pour se présenter, communiquer des informations, faire des demandes, par exemple trouver un programmeur informatique spécialisé dans le langage C. A la fin de la réunion, des relations s'établissent et des cartes de visite sont échangées, ce qui pourrait être le point de départ de transactions à venir.

En outre, les banquiers et investisseurs en capital ont leurs propres réseaux d'affaires qu'ils activent à l'intention de leurs clients et partenaires. Au Maghreb, cette dernière forme de réseautage n'est pas encore complètement développée mais pourrait être renforcée sensiblement par les réseaux informels sous forme de « Réseau Social ».

2.2.3 Les opportunités

Une opportunité est une combinaison créative entre un besoin existant ou potentiel du marché et une nouvelle solution organisationnelle ou technique permettant de satisfaire ce marché. Nous énumérons ci-dessous les caractéristiques des opportunités qui, avec un travail acharné, pourraient être traduites en une nouvelle entreprise à succès.

1. Une opportunité doit être *attractive* pour les entrepreneurs, les investisseurs, et bien sûr, pour les clients. Elle doit être durable, non une lubie, comme les animaux de compagnie virtuels ou encore les vêtements soumis aux caprices de la mode. Elle doit être *opportune*, le timing d'entrée en accord avec le marché, et avec les tendances économiques et environnementales. À titre d'exemple, une entreprise canadienne a développé une méthode innovante parfaitement sûre pour préserver les pommes de terre pendant l'hiver moyennant des radiations δ de bas niveau. Malheureusement, la frayeur nucléaire causée par des accidents parvenus au sein d'usines américaines et soviétiques ont tué le projet.
 2. L'opportunité n'est pas seulement une idée. Pour réussir, l'idée doit être *ancrée* dans un produit ou service qui crée ou ajoute de la valeur pour son acheteur et/ou son consommateur final.
 3. Les entrepreneurs et investisseurs ayant réussi le plus sont *focalisés sur l'opportunité*. Ils commencent avec le client et le considèrent tout au long des phases de développement du produit ou du service.
 4. Le *marché ciblé* doit être attractif. *Premièrement*, il doit être de taille considérable, et non une petite niche. La raison est que la plupart des entrepreneurs surestiment les parts de marché qu'ils pourraient réaliser. Ainsi, une petite part d'un gros marché sera toujours plus attractive qu'une grande part d'une niche (Il vaut mieux avoir le quart d'une pizza familiale que la moitié d'une mini pizza!) *Deuxièmement*, le taux de croissance du marché doit être relativement élevé, 10% ou plus par an. La raison est que la nouvelle entreprise pourra conquérir les parts de marché des entreprises concurrentes existantes. Si le marché croît rapidement, les ventes des concurrents continueront à s'accroître, et ils ne seront pas trop concernés. Si le marché est plat et en déclin, les ventes des concurrents diminueront et ils riposteront en améliorant les produits, en développant le marché, et/ou en réduisant les prix, allant même jusqu'à déclencher une guerre des prix. *Troisièmement*, les clients leaders doivent être innovants, prêts à réagir et à adopter l'innovation. À titre d'exemple, une entreprise de l'incubateur de RPI avait développé un séparateur magnétique supraconducteur de minerais pour l'exploitation industrielle minière du cuivre et ce pour un montant de 500 000 \$. Les entreprises minières étaient dans une très mauvaise conjoncture financière suite à une longue grève, tous les achats d'équipement dépassant un montant de 50 000 \$ devaient faire l'objet de l'approbation du conseil d'administration, et le cycle d'achat était de 16 mois! Par conséquent, une seule unité a été vendue à une agence gouvernementale américaine.
 5. La *fenêtre d'opportunité* doit être ouverte pour un temps suffisant, pour développer et vendre le produit et réaliser assez de bénéfices pour récompenser les investisseurs.
 6. Enfin, l'*équipe de direction* doit avoir la capacité et l'expérience nécessaires pour développer la technologie et le marché.
-

7. L'opportunité doit permettre à l'entreprise, après l'entrée sur le marché, de réaliser et maintenir son avantage compétitif, en élevant des *barrières à l'entrée* (technologie déposée, brevets d'invention et marques déposées, relations commerciales, processus de fabrication uniques) contre la concurrence. À titre d'exemple, une entreprise de RPI a développé avec succès un système de commande à distance pour orienter les antennes paraboliques afin de capturer les ondes télévisées. Cet outil n'a pas été breveté. Six mois après, des entreprises taïwanaises vendaient aux Etats Unis un produit similaire à un prix plus bas que le coût de production de l'entreprise américaine !
8. L'opportunité doit avoir une croissance significative et un *potentiel de profit* afin d'attirer les investisseurs. Ainsi, les petites entreprises « de papa et maman » ou les boutiques familiales ne sont pas attractives.
9. Les opportunités au Maghreb seront décrites plus bas avec plus de détails (Section 2.4.2)

2.2.4 Ressources, capital-risque formel et informel

La plupart des entrepreneurs débutants n'ont pas assez d'actifs pour constituer des nantissements pour des prêts bancaires. De plus, étant donné les risques inhérents aux entreprises innovantes, il serait idiot d'hypothéquer leurs maisons ou les actifs familiaux. Ainsi, la plupart des entrepreneurs rassemblent l'argent à travers les fonds propres en drainant les sources formelles et informelles de capital-risque.

Les économies personnelles ainsi que les fonds octroyés par la famille, les amis et les associés (*argent de proximité*) représentent les principales sources informelles. Les “ business angels “ représentent une source semi-formelle : il s'agit d'individus riches qui préfèrent généralement investir au sein de la communauté. Aux Etats-Unis, le montant du capital ainsi investi informellement est estimé à plus de 100 milliards de dollars, peut être deux fois plus que le montant d'investissement formel en capital-risque.

En contre partie, le secteur du capital-risque aux Etats Unis a environ investi 60 milliards de dollars en 2006, et investit en moyenne 20 milliards de dollars par an. Il existe également plusieurs sociétés de capital-risque au Royaume-Uni, en Suisse, en Suède, en France, en Italie, au Japon et dans d'autres pays. Ci-après quelques caractéristiques marquantes du secteur du capital-risque, lancé à Boston depuis plus de 50 ans.

1. Les capital-risqueurs *participent activement* à la gestion des entreprises dans lesquelles ils investissent, généralement par le biais d'au moins un siège au conseil d'administration, avec des rencontres régulières avec les dirigeants. Cependant, ils n'interfèrent pas dans les opérations quotidiennes. Les banques, par contre, ne font que surveiller leurs investissements, et agissent seulement en cas de retard ou de défaut de paiement.

2. Le guide du capital-risque aux Etats Unis compte approximativement 700 sources de capital-risque, selon l'emplacement, les technologies, les industries, les types et les phases d'investissement, etc. Ainsi, les entrepreneurs peuvent sélectionner la source de capital la plus appropriée pour leur entreprise.
 3. Les capital-risqueurs sont *très sélectifs*. Ils reçoivent environ 300 plans d'affaires par an ou plus, mais n'en financent que 1 à 3%. Grâce à cette sélection méticuleuse, ils sont capables de développer leur portefeuille d'investissement, où les investissements réussis non seulement se couvrent eux-mêmes mais épongent également les investissements non réussis. Les statistiques montrent que 10% des investissements représentent des succès remarquables, comme Apple, Microsoft, Intel, 30% réalisent un retour sur investissement de 30-50% par an, ce qui représente une norme pour la plupart des capital-risqueurs, 20% réalisent un retour sur investissement de 10-30%, 15% échouent et représentent une totale perte. Les problèmes principaux résident dans les 25% restant qui réalisent des profits (ou pertes) marginaux et instables et qui ne semblent aller nulle part, qu'on appelle des « morts-vivants » ou encore des « trébuchants ». Ces investissements prennent trop de temps, la ressource la plus rare des capital-risqueurs. Un plan de secours sera donc mis en place, les entrepreneurs devront être remplacés par des professionnels, ou l'entreprise sera tout simplement asphyxiée en refusant de lui octroyer des fonds additionnels. Généralement, la sortie a lieu 5 à 7 ans après l'investissement par la cession ou la fusion de l'entreprise à succès, par une introduction sur le marché boursier, ou en rachetant la part des capital-risqueurs par les entrepreneurs et les dirigeants. (Voir chapitre 9)
 4. Les capital-risqueurs utilisent des méthodes sophistiquées pour évaluer les plans d'affaires, mais les principes de base sont assez simples. De même, des critères de prise de décision encore plus simples sont utilisés par les business angels. *Premièrement*, le *plan d'affaires* doit être *complet* et *professionnellement* préparé, sinon il sera rejeté. Ainsi, une check-list comprenant tous les éléments que le plan doit comprendre (la brevetabilité par exemple) est très utile. De même, les sections financières doivent suivre un modèle comptable standard et devraient être revues par un expert comptable. *Deuxièmement*, le *marché* ainsi que l'opportunité doivent être *attrayants* et la concurrence faible ou fragmentée au sein des segments de marché choisis. *Troisièmement*, la *faisabilité technique* doit être réalisable dans les temps et suivant les limites financières du plan d'affaires. *Quatrièmement*, et c'est ici de loin le facteur le plus important, l'*équipe dirigeante* doit être complète (au moins un expert sur le plan technique, un spécialiste en Marketing et un dirigeant), totalement dévouée (pas d'entrepreneurs à temps partiel!) et doit comprendre au moins une *personne ayant une bonne expérience du milieu des affaires*. Les membres de l'équipe dirigeante doivent avoir des antécédents significatifs, des réalisations, pas nécessairement en tant qu'entrepreneurs, mais dans leurs spécialités (à titre d'exemple, R&D à l'université ou au sein de laboratoires pour le directeur technique). (Voir chapitre 7)
-

2.3 Les facteurs clés de succès

Pour résumer, les projets d'entreprises réussis, doivent créer quelque chose de nouveau et de créatif, tels que de nouveaux produits ou services (tel le moniteur cardiaque pour les sportifs développé par la société finlandaise PolarElectro), une nouvelle stratégie de marketing (par exemple, les ventes directes de PC (personal computer) par Dell Computer avec un service 24 heures sur 24), ou une nouvelle manière de fournir un service (par exemple l'information globale par le biais d'Internet par Google sans frais pour l'utilisateur).

Comme la nouvelle entreprise se développe, les entrepreneurs doivent évoluer progressivement d'entrepreneurs à managers-entrepreneurs, qui peuvent diriger et gérer l'entreprise en développement dans un environnement incertain et en évolution rapide. Cela explique pourquoi beaucoup de nouvelles entreprises, en particulier dans la Silicon Valley, changent de PDG après quelques années. Les entrepreneurs fondateurs sont incapables ou ne sont pas intéressés de faire la transition vers des managers-entrepreneurs avec des tâches administratives. Ils sont remplacés par des managers professionnels, et peuvent rester en tant que consultants, ou partir pour lancer de nouvelles entreprises avec leurs parts de revenus.

Voici un résumé des facteurs critiques du succès des nouvelles entreprises, sur la base des innovations technologiques, selon l'expérience du terrain dans la gestion des projets innovateurs high-tech.

1. La probabilité d'un échec pour des raisons (business) autres que techniques suite à une innovation technologique est d'environ les deux-tiers. Par conséquent, pour échapper à la dure loi des statistiques, la nouvelle entreprise doit posséder un *avantage unique* non disponible aux concurrents. Par exemple, un brevet, un client prêt à l'adoption, une production disponible et des moyens de distribution, des ressources financières, etc.
 2. Durant toute la période de création de la nouvelle entreprise, il faut être en *contact direct avec le marché* qui regroupe les clients et utilisateurs potentiels. Leurs commentaires doivent être réceptionnés et incorporés dans le produit ou service officiellement ou officieusement (les focus groups, les tests bêta, etc.).
 3. Un *champion du produit* ou sponsor est requis, avec suffisamment d'autorité pour convaincre les sceptiques et de surmonter la résistance des bureaucrates. L'entrepreneur principal, s'il a suffisamment de stature dans l'industrie, peut assumer ce rôle, sinon, un investisseur ou un conseiller devrait prendre l'initiative.
 4. Les experts technologiques « *gatekeepers* » aideront à la sélection de la technologie la plus appropriée ainsi que celle des technologies auxiliaires pour répondre aux spécifications.
-

5. L'équipe entreprenante idéale englobe trois rôles distincts : un inventeur, qui conçoit et réalise le produit, un *market developer* qui le vend et un business manager qui s'assure qu'il n'y a pas trop d'engagements et que les maigres ressources sont utilisées avec soin. En outre, une équipe composée de 3 personnes est plus créative qu'une équipe de 2 personnes et plus efficace qu'une large équipe de quatre ou plus.
6. Si l'entreprise fait partie d'un organisme plus large (société, université, laboratoire de R&D), une *implication de l'équipe dirigeante* de tels organismes est fortement souhaitable.
7. *L'ouverture et la communication* au sein de l'équipe, avec les investisseurs, les clients et toutes les sources d'information et de conseil sont essentielles.
8. Finalement, la *chance* est un facteur très important qui peut favoriser ou tuer n'importe quelle nouvelle entreprise. Cependant, Pasteur, le grand inventeur et innovateur a déclaré : « La chance favorise les esprits préparés ». En d'autres termes, ceux qui ont fait leur devoir identifieront et saisiront l'opportunité, tandis que les autres vont la laisser passer.

En contrepartie des facteurs clés de succès développés ci-dessus, nous synthétiserons les raisons les plus fréquentes d'échec d'une nouvelle entreprise.

1. Un *cash flow* insuffisant. L'argent liquide est roi, il doit être minutieusement gardé!
 2. Un *volume de ventes* insuffisant, généralement en raison d'une surestimation du marché et d'une sous-estimation de la concurrence.
 3. *Un manque de concentration* sur le cœur de l'affaire, trop de dispersion, la perte des ressources rares ou le manque de concentration sur l'objectif principal.
 4. Une *stratégie inappropriée* pour le marché ou l'industrie ciblée, généralement une stratégie d'entrée non adéquate. À titre d'exemple, une entreprise a développé un système de navigation automobile intégré et a essayé de le vendre sans succès aux fabricants automobiles à Détroit. La bonne stratégie était de vendre le système aux entreprises de location de voitures.
 5. *Des lacunes* chez les membres de l'équipe dirigeante, l'absence d'une personne ayant de l'expérience dans le milieu des affaires ou l'incompatibilité entre les associés.
 6. *Des informations insuffisantes ou erronées* peuvent conduire à de mauvaises décisions.
 7. Un mauvais *timing d'entrée* peut annuler les avantages de l'entreprise.
 8. Le manque de *sources de financement* est un sérieux obstacle, particulièrement dans les pays en voie de développement ou dans les économies de transition avec des taux d'intérêt élevés.
 9. Enfin, la *technologie* peut être inadéquate ou pas assez développée et non disponible à partir des sources extérieures.
-

En conclusion, on note que sur les neuf causes d'échec les plus fréquentes énumérées plus haut, huit sont liées au business et une seule est technologique.

2.4 Les tendances mondiales

Les tendances récentes les plus importantes pour le développement mondial de l'entrepreneuriat sont présentées brièvement ci-dessous en mettant l'accent sur les pays en voie de développement, tels que ceux du Maghreb.

1. Innovation et entrepreneuriat sont les nouvelles forces conductrices de la croissance économique mondiale.
2. Les nouvelles entreprises technologiques créent richesse et emplois, diversifient l'économie et développent les exportations. Elles sont des modèles de développement régional.
3. L'infrastructure pour l'entrepreneuriat est en train de se développer rapidement au sein des pays en voie de développement.
4. Il y aura une convergence accrue des systèmes de soutien aux entreprises : sponsors publics et privés, capital-risqueurs, universités, parcs technologiques et joint-ventures internationales.
5. Le professionnalisme deviendra évident à l'échelle mondiale en matière de création et de gestion d'entreprises innovantes, de financement créatif des entreprises, de benchmarking des performances et de réseaux internationaux d'affaires (Internet, e-commerce, m-commerce).
6. Les aptitudes intellectuelles sont en train de remplacer les ressources naturelles et les investissements lourds (avènement de " l'entreprise intelligente").
7. Tous les pays ont le potentiel pour développer des entreprises créatives et innovantes et gagner sur les marchés mondiaux de haute technologie.
8. Indépendamment de leur taille, ressources naturelles et richesse, les pays du Maghreb seront capables d'atteindre un haut niveau de compétitivité à l'échelle mondiale et de réaliser la croissance économique à travers des institutions progressistes, un enseignement professionnel moderne, l'entrepreneuriat, l'innovation et la mondialisation.

2.5 Croissance des nouvelles entreprises : d'entrepreneurs à dirigeants-entrepreneurs

Au sein de nombreux pays, y compris le Maghreb, il n'est pas difficile de monter une nouvelle entreprise. Cependant, il est plus compliqué de faire croître une nouvelle entreprise et la transformer en entreprise durable à haute valeur ajoutée qui

parviendra à augmenter ses ventes, ses profits, son cash flow, ses exportations et contribuera à la création d'emplois locaux bien rémunérés ainsi qu'au développement économique régional. Comme abordé plus haut (Section 1.3), environ deux tiers des nouvelles entreprises américaines disparaissent pendant les quatre premières années¹². D'autres entreprises sont incapables de se développer au delà de la masse critique (environ deux millions de dollars de chiffre d'affaires et 20 employés), et sont vulnérables durant les récessions économiques ou les changements majeurs du marché de la demande et de la technologie. Enfin, d'autres entreprises ne parviennent pas à réaliser l'intégralité de leur potentiel économique, souffrent d'une croissance étouffée et deviennent la cible d'acquisitions par les concurrents d'autres régions ou pays. Dans la plupart de ces cas, les entrepreneurs, les employés, les investisseurs et la communauté locale renonceront au résultat de leur travail acharné et de leurs investissements en argent et en efforts.

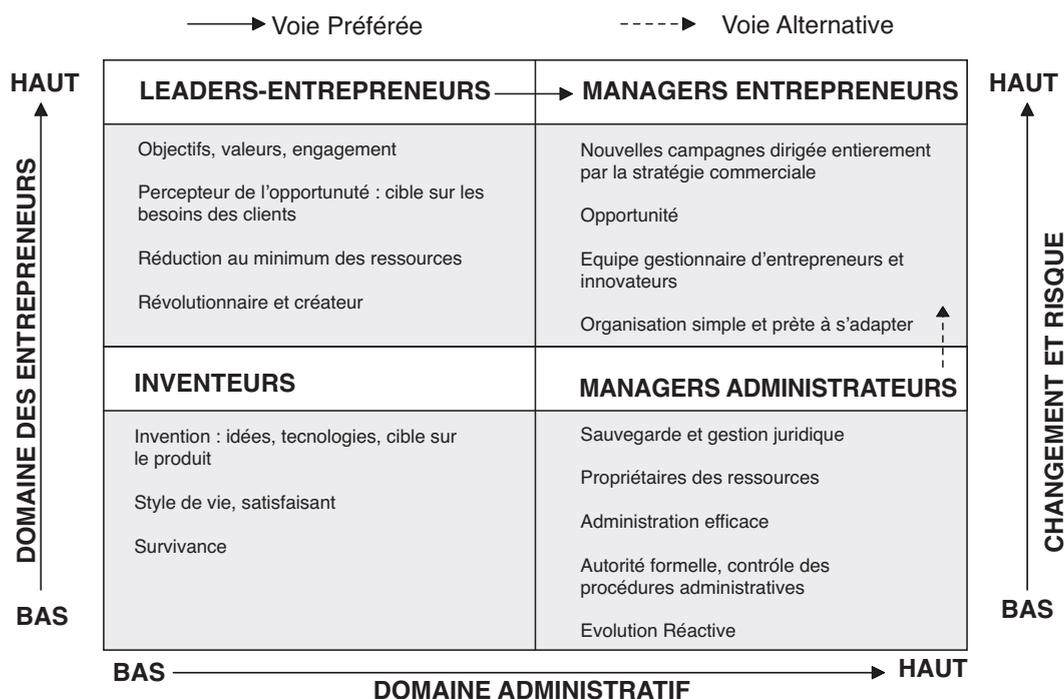
Les causes de ces échecs et de l'incapacité de survivre ou de se développer sont complexes mais peuvent être divisés en deux catégories : internes et externes. Les causes internes sont principalement liées à l'incompétence ou le refus des entrepreneurs de grandir psychologiquement et professionnellement avec leur entreprise, ou les désaccords majeurs et les divisions au sein de l'équipe des fondateurs. Les causes externes sont liées à l'incapacité d'anticiper les changements à long terme de l'environnement des affaires et, plus important encore, de réagir stratégiquement à ces changements.

Comme développé plus haut (Section 2.2.1), les entrepreneurs ont un haut niveau de créativité et d'innovation, mais manquent au début de compétences dirigeantes et d'expérience professionnelle, atouts nécessaires pour développer une nouvelle entreprise qui réussit financièrement. Ils doivent donc acquérir ces compétences en étudiant dans des écoles de commerce et en travaillant au sein d'entreprises déjà établies avec des pratiques dirigeantes judicieuses ou, mieux encore, au sein de start-ups dynamiques à succès. Les incubateurs d'entreprises et les parcs technologiques, où sont installées ces entreprises représentent un environnement idéal pour cet "apprentissage".

Après avoir lancé leurs entreprises, les *entrepreneurs*, afin de réussir, doivent suivre le processus entrepreneurial pour devenir des dirigeants et développer leurs entreprises afin d'en faire des affaires réussies et durables. La figure 4 montre les forces conductrices de ce processus entrepreneurial, et expose deux voies alternées de réussite. Les deux voies commencent au coin inférieur gauche de la matrice de la figure 4. La plupart des entrepreneurs lancent leurs entreprises en tant qu'*inventeurs*. Ils se concentrent sur leurs idées originales, la technologie et le concept produit. En parallèle, ils profitent de leurs styles de vie sans restrictions, et ne se soucient pas de l'argent, vivant souvent au jour le jour. Tôt ou tard, ils réalisent que leur principal problème est de survivre et croître. Il existe désormais deux voies possibles de croissance : (1) dans le domaine entrepreneurial, (2) dans le domaine managérial.

¹² Certaines entreprises font faillite, d'autres sont rachetées, et quelques-unes sont fermées par les propriétaires

Figure 4. Forces motrices et les différentes alternatives du processus entrepreneurial



Nous commencerons par décrire la voie privilégiée de la croissance dans le domaine entrepreneurial. Les entrepreneurs-dirigeants définissent et affinent les objectifs des fondateurs, leurs valeurs et leurs engagements. Ils perçoivent l'opportunité plus clairement (section 2.2.3) et se concentrent sur les besoins des clients. En même temps, réalisant que leurs ressources sont très limitées, ils minimisent le besoin en ressources à travers des approches créatives révolutionnaires pour la conception du produit, le marketing, les ventes et le financement. Les entrepreneurs fondateurs recrutent de nouveaux membres pour leur équipe, personnes partageant leur vision et leurs valeurs. Pendant que l'affaire se développe en termes de ventes et d'employés et qu'elle devient plus sophistiquée, les entrepreneurs doivent se transformer en *dirigeants-entrepreneurs*. Ils ont besoin de développer une stratégie d'entreprise durable qui sera appliquée pour l'intégralité de l'affaire, affiner et élargir l'opportunité. Ils construiront et maintiendront une équipe entreprenante avec une organisation adaptable qui encouragera l'innovation permanente, et qui sera très réactive aux changements permanents de l'économie, du marché et de l'environnement social.

La voie alternative menant l'inventeur à devenir dirigeant-entrepreneur est beaucoup plus difficile et suit le domaine administratif. L'inventeur passe du quadrant inférieur gauche au quadrant supérieur de droite pour devenir un *dirigeant-administrateur*, soit en étouffant la nouvelle entreprise, soit en cédant l'entreprise à une firme établie. L'entrepreneur devient désormais délibérément ou par nécessité un *administrateur-gardien* de l'entreprise, et se concentre sur l'acquisition et la possession de ressources, formalise sa position de pouvoir avec des

procédures et des stratégies de contrôle. L'entreprise évolue désormais de manière réactive aux changements de l'environnement et suit la concurrence. Certains entrepreneurs rechignent, tôt ou tard, contre le nouveau climat répressif de l'entreprise, sont frustrés et désirent revenir en arrière et revivre les « premiers jours tranquilles » du démarrage. Avec beaucoup de volonté et un peu de chance, ils seraient capables de passer du quadrant inférieur de gauche au plus haut quadrant de gauche et devenir des dirigeants entrepreneuriaux. Certains pourraient quitter et démarrer une nouvelle entreprise, en utilisant l'expérience laborieusement acquise de leur première tentative. La majorité risque d'abandonner tout simplement leur ambition entrepreneuriale, et de s'installer dans leur poste bureaucratique bien rémunéré mais monotone.

Le problème est que les managers-administrateurs sont compétents et réussissent à diriger des affaires au sein d'un *environnement stable*. Malheureusement, l'environnement politique, économique et économique mondial actuel est de plus en plus instable, et les dirigeants-administrateurs sont incapables de réagir et de tirer avantage des changements. Leurs entreprises souffrent de lourdes pertes, certaines font faillite, et les dirigeants en place sont renvoyés. Comme exemple récent, les répercussions des attaques terroristes du 11 Septembre ont conduit à l'échec de plusieurs entreprises prometteuses mais mal dirigées et surendettées, et au resserrement des sources de capital-risque.

Il semble que le processus entrepreneurial présenté plus haut est également valide pour les entrepreneurs des pays du Maghreb. Cependant, il serait plus difficile de trouver un endroit adéquat pour "l'apprentissage" des jeunes entrepreneurs, en raison de la rareté relative de nouvelles entreprises à haute valeur ajoutée. Certains nouveaux parcs technologiques pourraient remplir ce rôle. Une autre alternative, serait que les entrepreneurs se déplacent momentanément vers les pays développés et travaillent là-bas au sein d'entreprises ayant réussi. De cette manière, ils noueraient des relations d'affaires qui pourraient leur être utiles dans l'extension de leurs marchés¹³. En parallèle, les futurs managers pourraient suivre des cours de développement managérial et opérationnel offerts par les universités locales, souvent conjointement avec des universités des pays développés¹⁴.

2.6 Etude de Cas : Les Industries Chimiques Zobebe (1946-2006)

2.6.1 Contexte

Afin d'illustrer l'application pratique des principes de création d'une nouvelle entreprise développés tout au long de ce chapitre, nous présentons maintenant le cas

¹³ À titre d'exemple, le RPI et l'IHEC Carthage en Tunisie ont signé un accord d'échange d'étudiants, incluant le travail pendant l'été au sein des incubateurs d'entreprises, des parcs technologiques et d'entreprises locales.

¹⁴ La Mediterranean School of Business (MSB) de Tunis offre de tels cours, conjointement avec l'Université de Maryland.

d'une entreprise familiale italienne : Les industries Chimiques Zobebe de Trente, en Italie. Cette entreprise qui a été relancée à partir de zéro par deux frères entrepreneurs après la Seconde Guerre Mondiale, est devenue leader mondial d'insectifuges, avec une capitalisation équivalente à 400 millions de dollars et 3500 employés répartis sur 8 pays.

Ce cas est particulièrement intéressant pour les entrepreneurs et pour les responsables du développement économique du Maghreb et ce pour les raisons suivantes :

1. L'Italie est un pays méditerranéen, comme ceux du Maghreb
2. La nouvelle entreprise n'est pas originaire du triangle industriel Turin-Milan-Gènes mais de Trente, une petite ville des Alpes (100 000 habitants) sans industries majeures.
3. À cause du marché local limité, l'entreprise a commencé à exporter à l'échelle mondiale, et par la suite acquérir ou construire des usines en Europe, en Asie et en Amérique du Sud.
4. La situation économique-industrielle à Trente, il y a 40 ans, était similaire à la situation actuelle du Maghreb; plus particulièrement à Tunis, Casablanca et Alger, avec de bonnes universités, une main d'œuvre assez qualifiée, mais peu d'opportunités pour un emploi à haute valeur ajoutée et ce en raison du marché local limité.
5. À cette époque, aucune société de capital-risque n'existait en Italie, et les banques imposaient des garanties en nantissement pour octroyer des crédits aux nouvelles entreprises. Les frères Zobebe ont donc financé leur entreprise et leur croissance avec leurs propres fonds limités et par la suite avec leurs profits mis de côté. C'est aujourd'hui la situation de plusieurs startups du Maghreb.
6. Les entreprises familiales représentent encore une partie vitale de l'économie en Italie et encore plus au Maghreb.

2.6.2 Création de la nouvelle entreprise

Tel que développé plus haut, les éléments clés pour réussir la création d'une nouvelle entreprise sont les entrepreneurs, l'opportunité et les ressources. Les deux frères Zobebe avaient suivi un enseignement technique : Luigi était ingénieur en chimie et Fulvio ingénieur en mécanique. Leur père, fondateur de l'entreprise, avait une entreprise à Trente qui fabriquait des tue-mouches, un produit populaire en Italie avant la guerre. Lorsque les deux frères rentrèrent chez eux après avoir terminé leurs études, ils firent face à une situation désespérante : l'usine avait été détruite par les bombardements, le marché des tue-mouches avait disparu parce que le DDT avait tué toutes les mouches, leur père était découragé et incapable de travailler.

Les frères devinrent entrepreneurs par nécessité et commencèrent à produire de simples produits ménagers hygiéniques, comme la paille de fer, la cire et le savon,

qu'ils purent vendre par l'intermédiaire du même réseau de commercialisation des tue-mouches.

La première opportunité arriva dans les années soixante, lorsqu'ils furent capables d'acheter une entreprise en faillite qui produisait des spirales qui, lorsqu'elles étaient allumées, repoussaient les moustiques qui étaient encore abondants en Italie et dans la région méditerranéenne. L'affaire prospéra parce que les deux frères avaient des compétences complémentaires : Luigi était un excellent ingénieur en chimie et ses intérêts principaux concernaient la stratégie et le marketing. Fulvio était un génie en mécanique qui développa les machines de production. Ses intérêts principaux portaient sur la production et la gestion du personnel. Les deux frères, et plus tard leurs trois fils, ont toujours accordé la plus grande importance à l'harmonie familiale et à la coopération. Toutes les décisions du conseil d'administration, constitué de quatre membres de la famille, étaient unanimes, parfois après de vives discussions, et jamais le besoin d'un vote formel n'a été ressenti.

La deuxième plus grande opportunité survint dans les années soixante-dix. Luigi remarqua qu'une entreprise japonaise offrait un nouveau type de produit pour combattre les moustiques, plus simple à utiliser et beaucoup plus sûr que les spirales allumées. C'était un petit radiateur qui chauffait une tablette chimique, produisant une vapeur odorante qui repoussait les moustiques. Une tablette durait une nuit entière et les fenêtres pouvaient rester ouvertes. Luigi testa la tablette, devina la formule chimique et l'enregistra auprès de l'autorité italienne en charge des brevets d'invention. Ce produit (et plusieurs autres produits complémentaires), a été, et est encore aujourd'hui, le plus grand succès de la société Zobebe.

L'entreprise était détenue à 50-50% par les deux frères, et plus tard, par leurs fils : Enrico, fils du PDG Luigi, Franco et Giovanni, fils de Fulvio. L'entreprise a toujours été rentable et les deux frères, après avoir touché assez de dividendes pour vivre confortablement, réinvestirent toutes leurs réserves dans l'entreprise, utilisant uniquement une ligne de crédit bancaire renouvelable avec un minimum de dettes. Cette approche financière conservatrice a assuré le plein contrôle de la famille, et un risque réduit en cas de récessions économiques. Cependant, elle a peut-être limité la croissance de l'entreprise lorsque le marché était en pleine expansion.

2.6.3 Croissance et mondialisation de l'entreprise

Comme nous l'avons vu, les frères étaient devenus entrepreneurs par nécessité après la guerre. Comme leur entreprise s'est développée, à travers l'expansion du marché et du produit, les deux frères réussirent alors la transition d'entrepreneurs à directeurs. Luigi, le PDG, s'étaient concentré sur le développement du marché mondial, d'abord en Amérique du Sud (le Brésil et le Paraguay) et en Asie (Malaisie, Chine via Hong Kong) et sur les acquisitions en Italie et en Espagne. Il développa une stratégie mondiale pour l'entreprise et devint également un leader dans la communauté, président de la Chambre d'Industrie de la Province de Trente et mécène de l'Association d'Alpinisme de Trente. Fulvio, Directeur de production et

du personnel, continua de développer les lignes de productions les plus efficaces et les plus modernes. Tous les ouvriers étaient traités comme des membres de la famille. Les relations syndicales (souvent tendues et controversées en Italie) étaient toujours excellentes et le taux de renouvellement du personnel correspondait à la moitié du taux prédominant. Les deux frères formèrent leurs fils pour leur succéder. Enrico devint Directeur de Marketing, puis PDG, succédant plus tard à son père Luigi. Le fils aîné de Fulvio, Franco, devint Directeur Technique et Directeur de Production et son deuxième fils Giovanni, Directeur du Personnel. Ainsi, le passage de la première à la deuxième génération s'est fait lentement, sans problèmes, et l'harmonie et la cohésion de la famille ont toujours été préservées.

Au début, les Industries Chimiques de Zobebe utilisaient leur propre nom de marque, Volcano, pour vendre leurs produits aux distributeurs italiens et à quelques agents étrangers. Cependant, suite à la mondialisation des marchés, et comme les pays développés étaient devenus des marchés attrayants pour les produits de lutte contre les insectes, la distribution mondiale s'est transformée en oligopole composé de cinq sociétés importantes : trois américaines, une allemande, et une britannique. Enrico Zobebe abandonna sa propre marque, renvoya tous les vendeurs et développa la nouvelle stratégie marketing, celle de vendre uniquement à deux de ces distributeurs. La nouvelle mission de l'entreprise fut définie comme suit:

« Les Industries Chimiques Zobebe sont le concepteur et le fabricant leader mondial de produits hygiéniques et de déodorants innovants de choix, commercialisés à travers le monde par les plus grands distributeurs ».

Sur la base de cette mission, la stratégie de l'entreprise était de développer des produits innovants et sûrs de très haute qualité, avec une conception fonctionnelle agréable, de les produire au moindre coût, à proximité des marchés desservis.

La troisième étape majeure de la mondialisation a été l'acquisition en 1999-2002 du groupe espagnol DBK, ayant un chiffre d'affaires de 30 millions d'Euros et employant 470 personnes. Bien que Zobebe et DBK produisaient tous les deux des insecticides et des déodorants, Zobebe était plus spécialisée en insecticides et DBK en déodorants qui ne sont pas des produits saisonniers. Les deux entreprises étaient également géographiquement complémentaires. Les usines de Zobebe se situaient en Italie, au Brésil, et au Paraguay et celles de DBK se trouvaient en Espagne, au Brésil, au Mexique et en Inde.

Avec cette acquisition, Enrico Zobebe était capable de créer un groupe avec un chiffre d'affaires de 76 millions d'Euros, 700 employés et huit usines dans sept pays. L'étape suivante a été l'extension en Chine, où le marché explosait.

Le gouvernement chinois offrait alors des incitations, et imposait aussi que les usines de production soient implantées en Chine, pour fournir le marché local et exporter vers d'autres pays. Avec le soutien des bureaux commerciaux Italiens en Chine, Enrico effectua de nombreuses visites en Chine et fut alors capable de se procurer un terrain non construit. La communauté de Shenzhen (600 000 habitants)

près de Hong Kong, fournit une usine (12 000m²), des bureaux (1000m²), et des logements (8000m²) pour les ouvriers, des jeunes femmes pour la plupart venues d'autres provinces chinoises.

2.6.4 Analyse de la situation en 2006 et des ventes de la société

En 2006, les Industries Chimiques Zobeles étaient une entreprise réussie sous plusieurs angles : des résultats financiers solides, des produits innovants, des marchés internationaux, un emploi en croissance, et un sens accru des responsabilités sociales. L'entreprise s'était développée rapidement et toujours de manière rentable de 1999 à 2005, comme le montre le Tableau 7.

Tableau 7. Résultats financiers de la Société Zobeles (1999 et 2005)

	1999	2005	TCAC (%)
Revenus (millions €)	75	210	19
Bénéfice Net (millions €)	5	15	20
Retour sur les ventes	6.8%	7.1%	—
Employés	700	3,000	28
Productivité (€)	107,000	70,000	-8

TCAC = Taux de Croissance Annuel Composé

En six ans, les ventes se sont développées avec un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 19%/an, en dépit de la récession qui a suivi le choc du 11 septembre 2001. Plus remarquablement, les bénéfices ont augmenté assez vite, 20%/an. L'emploi au sein des six pays a augmenté au rythme de 28% par an, mais la productivité (revenu/employés) a enregistré un déclin de -8% par an. Ceci est dû au fait que les usines chinoises et, à un degré moindre, l'usine mexicaine soient basées sur la main d'œuvre alors que les usines italiennes et espagnoles ont misé sur les investissements en moyens de production. Malgré sa croissance rapide, l'entreprise a toujours été profitable avec un excellent Retour sur les Ventes (RSV) de 7,1% en 2006. Les ventes et la production internationales étaient bien équilibrées et représentaient respectivement 80% et 62% du total.

Cependant, quelques défis sérieux apparaissaient à l'horizon et devaient être affrontés et relevés par les cinq directeurs-propriétaires de la famille. Le développement de l'entreprise a toujours été financé principalement par des réserves et de modestes crédits bancaires. Les deux clients majeurs étaient de grands distributeurs multinationaux, et représentaient environ la moitié des ventes totales. Ils imposaient que Zobeles continue de développer pour eux de nouveaux produits et investisse dans de nouveaux procédés de production, sans garantir qu'ils allaient acheter la production. En effet, leurs commandes étaient difficilement prévisibles et instables, et il y avait toujours le risque qu'ils puissent partir voir un concurrent moins cher. Le dilemme pour Zobeles était soit de s'étendre avec un risque financier important ou de perdre des parts de marché.

Le problème de la succession est une question clé pour toutes sociétés et représente un problème particulièrement profond pour les entreprises familiales. Les besoins en gouvernance d'une entreprise familiale évoluent parallèlement à la croissance de la taille de l'affaire, de la famille et du nombre d'associés et l'augmentation de la complexité et de la diversité de ces derniers. La société Zobebe a été complètement reconstruite après la guerre par deux frères, qui contrôlaient la totalité du capital et prenaient toutes les décisions ensemble. Ils ont par la suite passé leurs parts et la direction de la société à leurs trois fils. Ainsi, " l'association entre frères" est devenue " un consortium entre cousins". De toute évidence, les liens entre cousins sont moins intenses que celles entre frères, et demandent plus d'efforts pour le maintien de l'harmonie et de la cohésion familiale. Un consortium de cousins de second degré serait encore plus difficile à gérer, car les liens sociaux et familiaux dans les pays occidentaux sont limités. Ceci explique pourquoi seulement trois pour cent des entreprises familiales atteignent la quatrième génération.

En 2006, le PDG Enrico Zobebe était âgé de 56 ans et ses deux cousins avaient entre 54 et 45 ans. La quatrième génération comprenait, Tomaz, 20 ans, fils d'Enrico, étudiant en sciences économiques, et six enfants plus jeunes de Franco et Giovanni. La troisième génération avait été assignée à la direction de l'entreprise à l'âge de 45, 43 et 34 ans. Ainsi, la quatrième génération ne serait pas prête à reprendre la société avant 15-20 ans, lorsque leurs parents seront âgés de soixante et de soixante dix ans. Avec le temps, un fossé se creusera au sein de la haute direction qui ne pourrait pas être assurée par les membres de la famille.

En raison de la stabilité et de l'excellence des résultats financiers et stratégiques réalisés par la société Zobebe, des entités étrangères à l'entreprise formulaient des offres spontanées dans le but d'acquérir l'entreprise. Finalement, en automne 2006 les managers-propriétaires ont reçu une offre provenant d'une société de capital-risque britannique qu'ils ne pouvaient pas refuser, 250 millions d'Euros pour 83% de l'entreprise, correspondant à une capitalisation équivalente à 300 millions d'Euros. Les trois propriétaires (Enrico, Franco et Giovanni) avec l'aval de leurs pères (Luigi et Fulvio) décidèrent de vendre, en gardant 17% du capital pour la famille, mais en perdant le contrôle de leur entreprise, qui continue à croître avec Enrico comme président, et un nouveau PDG. Les revenus estimés pour 2007 sont de 270 millions d'Euros. La stratégie des nouveaux propriétaires majoritaires est d' " habiller la mariée" et trouver un riche prétendant bien établi, qui intégrera la société à ses opérations multinationales.

2.6.5 Les facteurs clés de succès

Nous revenons maintenant aux facteurs clés de succès pour les entreprises, abordés plus haut (Section 2.3) pour vérifier s'ils s'appliquent aux Industries Chimiques Zobebe. Nous avons spécifié que le potentiel (P) d'une nouvelle entreprise pouvait être exprimé à travers une simple formule :

Potentiel de l'Entreprise = $E \times O \times R$

E = qualité et expérience pertinente des entrepreneurs, dirigeants et de l'équipe

O = qualité et durée de l'opportunité

R = engagement des ressources requises adéquates.

Il n'y a aucun doute sur le fait que les deux frères étaient des entrepreneurs remarquables, munis de toutes les caractéristiques décrites dans la Section 2.3.1. Il est également important de signaler qu'ils avaient des compétences et des traits de caractère complémentaires, travaillaient ensemble en harmonie, avec un minimum de chevauchements au niveau de leurs responsabilités. Le frère aîné a également montré un appétit étonnant pour reconnaître et saisir les opportunités. Le deuxième PDG est aussi un entrepreneur remarquable, avec une aptitude inhabituelle quant à saisir la mondialisation des marchés et de la production à travers les acquisitions et les joint-ventures.

Nous rappelons que l'opportunité peut être définie comme étant le développement créatif de nouveaux produits qui desservent des marchés existants et émergents. Les produits doivent créer de la valeur pour le client et pour la société, à des prix abordables. Le premier PDG a racheté un concurrent presque en faillite qui produisait des spirales repoussant les moustiques avec un parc machines obsolète. Son frère a conçu et construit des lignes de production automatisées et ils ont commencé à fournir les marchés développés en croissance rapide.

La deuxième opportunité a été l'ingénierie inverse (*reengineering*) des radiateurs et des tablettes japonaises. La troisième opportunité, saisie par le deuxième PDG, a été de construire une unité de production en Chine, financée en partie par le gouvernement local, avec des coûts de productions les moins élevés, afin de fournir le marché chinois et exporter dans le monde entier. Comme le niveau de vie des pays développés augmente, ils consacreront plus de fonds aux produits hygiéniques ménagers. Ainsi, l'opportunité est très attrayante pour Zobebe : un marché mondial en expansion rapide servi par des produits sûrs, de haute qualité et très bien conçus.

Enfin, les *ressources*. Comme nous l'avons vu, les directeurs-propriétaires de la famille ont conservé jalousement la propriété intégrale de l'entreprise, et l'ont développé principalement en réinvestissant les bénéfices. La stratégie conservatrice a minimisé le risque de reprise par des étrangers à l'entreprise, mais a peut être limité la croissance à un certain moment. En tant que vrais entrepreneurs, les PDGs ont réalisé un effet de levier sur leurs fonds en établissant des joint-ventures, en profitant des initiatives gouvernementales et des lignes de crédit bancaire avec des termes très avantageux. *Nous pouvons conclure que la société Zobebe a réussi grâce aux deux générations d'entrepreneurs remarquables, la capacité de saisir au bon moment des opportunités émergentes, et des ressources adéquates (mais pas abondantes).* Ainsi, la nouvelle entreprise a été capable de réaliser son fort potentiel.

Une question évidente se pose : ce type d'entreprises aurait-il pu avoir été créé au Maghreb ? Après tout, les produits sont technologiquement simples, il existe un marché pour les insectifuges en Nord Afrique et en région méditerranéenne, les ressources requises sont modestes, et la croissance peut être financée en grande partie par les réserves constituées à partir des profits. La réponse toute simple est qu'une telle entreprise n'aurait pas pu avoir été créée au Maghreb avant l'indépendance, à cause du manque d'infrastructure. Cependant, l'infrastructure est aujourd'hui disponible dans les pays du Maghreb. De nouvelles générations d'entrepreneurs sont en train de monter des PME innovantes, et les sources de capital-risque deviennent de plus en plus disponibles localement et à partir de l'Union Européenne. En conclusion, il semble que le cas Zobebe soit très pertinent et opportun en tant qu'exemple pour le développement économique futur du Maghreb.

CHAPITRE 3 – RECONNAITRE LES OPPORTUNITES ET S'ATTAQUER AUX MARCHES NAISSANTS

3.1 Comment trouver de nouvelles opportunités et commercialiser les produits finis

Il existe des milliers d'opportunités pour les nouvelles entreprises du Maghreb comme il en existe aux États-Unis, en Chine et en Europe. Comme le dit Tom Lefevre, réalisateur des logiciels Intuit, on doit se concentrer essentiellement sur quatre principes généraux :

1. Connaître son client ;
2. Fournir un avantage. On n'achète pas la technologie, on achète plutôt des solutions ;
3. La discipline est fondamentale pour réussir. Vous avez besoin de discipline pour vous assurer que vous avez la bonne solution pour votre marché ;
4. Il existe seulement trois facteurs importants lors du démarrage d'une entreprise : avoir un produit que les gens veulent, ne pas manquer de liquidités, et vendre.

Les opportunités ont tendance à être définies par la plupart des spécialistes en entrepreneuriat en termes de « marchés ». Ces experts affirment que les opportunités sont une conséquence des changements dans l'environnement et que les entrepreneurs doivent être à l'affût des nouvelles tendances de l'environnement pour détecter les idées qui pourraient être utiles pour les nouveaux produits et services. Comme le disent Schindehutte, Morris et Pitt, une opportunité « implique un ensemble de circonstances favorables dans l'environnement qui stimule un besoin ou une ouverture pour un concept innovant ». Ainsi, la tendance qui pousse à une demande accrue en énergie et au réchauffement climatique implique la mise en place de produits éco énergétiques, et la croissance du tourisme au Maghreb implique également une opportunité pour davantage de services touristiques.

Il est plus utile, cependant, de concevoir les opportunités comme des liens entre deux facteurs : les compétences ou les ressources, d'une part, et les besoins du marché, d'autre part. Les innovations qui ont du succès sont celles qui réussissent à lier ces deux pièces du puzzle, à savoir le rapport entre l'offre et la demande, les compétences du fournisseur et les besoins de l'acheteur, les compétences techniques et les besoins en matière de nouvelles solutions.

Cette approche élargit considérablement les possibilités aux nouvelles entreprises. Le futur entrepreneur doit déterminer quelles sont les compétences, les technologies

ou les talents qu'il possède d'une part, et doit se mettre à analyser le marché pour déterminer les besoins émergents d'autre part. Une boutade aux États-Unis dit que lorsque vous voulez gagner beaucoup d'argent, vous avez besoin de deux ressources : un bon mécanicien et un crédit bancaire. Ensuite vous pourrez monter votre propre affaire de réparation automobile. Peu de gens veulent avoir une carrière « aussi peu glorieuse ». Mais tout le monde en a besoin !

Si quelqu'un pense qu'il peut fournir un service ou un produit qui existe déjà, mais qu'il peut mieux le faire, il y aura toujours des opportunités qui offrent de meilleurs rendements que ceux qui existent actuellement.

Plus simplement, la première étape est une autoévaluation. L'objectif de cette étape est de mettre en place une liste des intérêts, des compétences et des nouvelles technologies possibles disponibles chez le futur entrepreneur. Les pays du Maghreb ont suffisamment de ressources en matière d'ingénieurs jeunes et talentueux. Ils sont proches de l'Europe, ce qui leur permet d'avoir une bonne réactivité aux commandes européennes comme c'est le cas du Mexique à l'égard des commandes américaines le long de la frontière du Texas.

En supposant que l'on se connaît bien, y compris ses propres intérêts, ses compétences, ses ressources, ses compétences techniques, ses contacts, et ses joies (pourquoi ne pas avoir plaisir à produire ?), l'étape suivante serait d'évaluer les besoins du marché.

3.2 Evaluations des besoins du marché

Lorsqu'une ressource abondante cible un marché, c'est le coup de foudre. En termes de besoins, par exemple, le marché américain cherche fiévreusement des produits plus sains pour enfants. Les enfants américains préfèrent les collations grasses, salées ou sucrées qui ont des valeurs nutritionnelles limitées ou inexistantes. Leurs mères sont contrariées parce que leurs habitudes alimentaires, en conjonction avec leur tendance à jouer aux jeux vidéo et à regarder la télévision quotidiennement en font des enfants obèses. Il existe également un problème grave de prévalence de diabète chez ces enfants à cause justement de leurs préférences alimentaires. S'ils s'entendent dire que quelque chose est « saine », ils sont automatiquement conditionnés pour la rejeter. Parmi les solutions qu'on pourrait proposer à ce problème, il existe celle d'un produit qui est très faiblement commercialisé aux États-Unis, à savoir les dattes. Les dattes sont pauvres en matières grasses et en sodium, n'ont pas de cholestérol et sont riches en fibres et en magnésium. Elles possèdent plus de potassium que les bananes, et elles sont très riches en fer. Et elles sont aussi bonnes que les bonbons ! Les pays du Maghreb pourraient fournir des dattes conditionnées aux États-Unis, faisant ainsi le bonheur des mères, et de leurs enfants. Parmi les autres opportunités d'exportation, il existe celle de l'offshoring, c'est-à-dire la production de biens pour les entreprises localisées aux USA ou à la CEE. Par exemple, en Tunisie la production de composants électroniques pour les télécoms a déjà démarré.

En termes de besoins pour les produits et les services au Maghreb, il existe une catégorie croissante de la population qui accorde de la valeur aux services et aux commodités. Cette catégorie est essentiellement concentrée dans les villes principales, et se compose de ménages dans lesquels aussi bien l'homme que la femme bénéficient de salaires relativement bons. Cette catégorie aspire à bénéficier de services de la part de prestataires de services renommés et fiables en matière, par exemple, de fast-food, de pâtisseries, d'articles quotidiens, ou de location, et de travaux de réparation. Une bonne façon de démarrer une entreprise qui répond aux besoins de cette catégorie est d'acheter une franchise.

D'après Justis et Judd, une affaire de franchise c'est une « opportunité d'affaires à travers laquelle le franchiseur (propriétaire du concept de franchise) d'un service ou d'une marque commerciale, accorde des droits exclusifs à un individu (le franchisé) pour la distribution locale et/ou la vente du service ou du produit, et en contrepartie reçoit des redevances (royalties) et la conformité aux normes de qualité ».

En partenariat avec le franchiseur, le franchisé achète les droits d'utilisation du nom ainsi que les processus et un plan d'affaires afin qu'il puisse offrir une version locale du produit ou du service du franchiseur.

Dans le cas des pays du Maghreb, il serait judicieux d'observer ce qui se passe dans les autres pays de la Méditerranée afin de déterminer quel type et quelle marque franchisés ont réussi. Bien entendu, il y a de nombreuses stations d'essence qui se sont multipliées en Afrique du Nord sur la base du modèle de franchise. Il y a également dans la région des franchises de chaînes hôtelières, de distribution d'articles d'habillement ou d'autres produits industriels. Il pourrait également y avoir des opportunités pour des franchises de fast-food provenant de l'Europe occidentale ou des États-Unis, ainsi que des franchises de location (la location de voitures, et même des vélos est très populaire !), les organisations d'entretien et de réparation informatique (comme la Geek Squad aux États-Unis), les agences de voyages, et même les services éducatifs.

Parmi les avantages dont le bénéficiaire de la franchise peut tirer parti, on peut citer :

- un produit ou un service bien établi ;
- une assistance technique et dirigeante fournie par le propriétaire de la franchise
- des normes de contrôle de qualité ;
- de moindres mises de fonds nécessaire à l'exploitation même si on peut recouvrer l'investissement initial en deux ou trois ans ;
- des opportunités de croissance.

Parmi les inconvénients, on peut citer :

- des coûts de démarrage élevés (de l'argent à payer au franchiseur) ;
-

des échecs de prévisions ;

des restrictions à la liberté de propriété.

Nous allons maintenant passer en revue la manière dont on peut évaluer le marché, pour ensuite élaborer des stratégies et des tactiques de marketing. Spécifiquement, nous allons analyser la segmentation ou le ciblage, l'évaluation des besoins du marché, les tendances qui peuvent avoir un impact sur les besoins du marché, et ensuite la commercialisation des produits finis.

3.3 La segmentation et le ciblage

En supposant qu'on a une idée de produits qu'on pourrait proposer au marché, que ce soit un service, une technologie, ou un simple produit artisanal, l'étape suivante serait de réfléchir à la meilleure cible. Aujourd'hui personne ne vend à n'importe qui. Chacun a une cible spécifique à l'esprit. Si la cible initiale s'avère très réticente au produit, il existe souvent une cible secondaire ou tertiaire. Jake Burton Carpenter, l'inventeur de la planche à neige (snowboard), avait initialement prévu ces planches pour les hommes à revenus élevés âgés de 20 à 40 ans. Ces derniers n'ont pas aimé ces planches, mais heureusement, les planches ont trouvé un écho très favorable auprès des adolescents. Jake a changé son programme de marketing afin de s'adresser à ces jeunes et à leurs besoins spécifiques (par ex. l'habillement « radical ») et le produit a pu décoller. Depuis, les planches ont graduellement attiré de plus en plus de néviplanchistes, de plus en plus âgés.

Le choix d'une cible est très important. Une fois que la cible est déterminée, plusieurs autres éléments s'imbriquent :

Où faut-il aller pour rechercher et comprendre les besoins des acheteurs ?

Comment concevoir le produit ?

Où faut-il distribuer le produit fini ?

Quel type de plate-forme médiatique faut-il utiliser pour faire la publicité des produits ?

Quel prix doit-on fixer ?

Un segment est un groupe d'acheteurs avec un ensemble de besoins homogènes. En supposant qu'on a déterminé les avantages principaux du produit, qui va les apprécier, qui va en bénéficier le plus? Si le produit est un produit de consommation, ce serait éventuellement un certain groupe de la pyramide démographique, un groupe ayant un certain revenu, un groupe ethnique, ou à un groupe géographique (par exemple les habitants des zones urbaines). La cible la plus logique pour toutes catégories de produits ou de services est constituée par le

groupe d'utilisation massive. Le groupe connaît bien le produit et sait très bien ce qu'il en attend. Si le produit est un produit industriel, la cible serait petite et, par conséquent, facile à toucher.

Cependant, avant même de déterminer la cible, la façon la plus logique d'évaluer les besoins de la cible, est d'essayer vous-même le produit. Cela semble évident, mais est très révélateur, quand effectué soigneusement et correctement. Cela est très important même si vous et les concepteurs du produit ne faites pas partie de la cible. Les concepteurs des produits destinés à l'usage des personnes handicapées doivent savoir à quel point les utilisateurs vont profiter de ces nouveaux produits. Ils se mettent donc à observer l'utilisation des chaises roulantes, ou bien ils essaient d'utiliser le produit avec une main attachée derrière le dos.

Une autre façon de comprendre les besoins de la cible est d'utiliser le produit et se demander comment peut être améliorée l'expérience. Peut-on l'accélérer ? Peut-on la faciliter ? Peut-on utiliser moins de ressources ? La plupart des produits sont essentiellement des outils. Ils sont utilisés pour changer la condition de quelque chose. Les noms de plusieurs produits indiquent ce qu'ils font comme outils : « machine à laver » « tondeuses à gazon ». Sur quoi le produit aura-t-il un impact ? Sur quoi d'autre aura-t-il un impact ? Le shampoing nettoie les cheveux. Procter and Gamble ont élaboré un shampoing extrêmement populaire appelé Head and Shoulders. Ce shampoing nettoie les cheveux mais il traite également un problème courant du cuir chevelu, les pellicules. Que peut-on désirer de plus ? Les cheveux doivent être lavés, mais c'est très agréable qu'ils aient une bonne odeur. L'un des shampoings les plus populaires aux États-Unis a un parfum très fort, et s'appelle d'ailleurs «Gee Your Hair Smells Terrific (mon Dieu, tes cheveux sentent très bon)! »

Une fois que la cible est identifiée, il est absolument important de lui rendre visite, déterminer ses besoins, et élaborer des plans pour lui rendre à nouveau visite, chaque fois qu'un nouveau produit est mis en place, que des plans de marketing sont élaborés, et qu'un feed-back des clients est jugé nécessaire. Le feed-back des clients est vital. Dans le cadre d'une étude récente, 70 % des innovations qui ont réussi avaient suivi une séquence d'appel de la demande (feed-back de la clientèle) plutôt qu'une séquence technologique ou de poussée du produit.

S'il n'existe pas suffisamment d'argent pour rendre visite et avoir des entretiens avec un grand échantillon des utilisateurs du produit, la solution alternative serait d'avoir des entretiens avec des «informateurs». Ce concept s'appuie sur l'anthropologie culturelle et se réfère aux personnes qui occupent un poste important ou un poste privilégié d'observation qui leur permet d'avoir une idée claire sur la vie et les besoins des personnes objet de l'étude. Les avancées impressionnantes des Japonais en matière de photographie, il y a quelques années, étaient dues à leurs avancées en matière de précision et de qualité, mais également au travail de recherche pointilleux que les concepteurs ont effectué auprès des détaillants américains des appareils photo. Ces détaillants avaient beaucoup d'informations au sujet des propriétaires d'appareils photo qui s'adressaient à eux pour poser des questions,

pour parler des problèmes techniques, et pour exprimer leurs désirs, leurs besoins et leurs réactions aux innovations en matière de photographie. Les concepteurs n'ont pas eu à parler à beaucoup d'utilisateurs. Les propriétaires des magasins photographiques leur ont fourni tout ce dont ils avaient besoin.

À combien de clients faut-il rendre visite ? L'objectif est d'avoir une représentation adéquate des acheteurs d'un sous-groupe de la cible, où chaque sous-groupe pourrait représenter un ensemble de besoins légèrement différents. Si une société marocaine vend du phosphate à des entreprises européennes, elle doit contacter un échantillon approprié de chacun des groupes d'acheteurs clés. Si un groupe traite le phosphate pour en faire des engrais, il pourrait avoir des besoins différents (importance du bon de commande, pureté, faible prix du transport) de ceux d'un acheteur qui a besoin d'un lot de phosphate pour traitement chimique. À ce stade de la règle empirique, il serait bon de s'entretenir avec autant d'acheteurs que possible dans le groupe cible jusqu'à ce qu'on puisse écouter toutes les réponses possibles. Si un représentant d'une société de phosphate s'adressait à quatre entreprises d'engrais, et puis s'aperçoit qu'il reçoit les mêmes réponses, cela signifie qu'il a probablement écouté suffisamment d'acheteurs dans les entreprises d'engrais.

Il faut à cet égard remarquer que si la vente se fait et de gré à gré et qu'il s'agit d'une vente à un acheteur important, il faudrait alors s'assurer que des entretiens soient effectués avec beaucoup de personnes au sein de l'entreprise qui achète. Dans le contexte d'une entreprise importante (ayant plus de 60 managers), il existe normalement un groupe composant « l'Unité de Prise de Décision ». Cette unité doit comprendre toutes les personnes qui doivent avoir leur mot à dire au sujet de l'achat prévu. Il y a les décideurs, les utilisateurs finaux, les personnes d'influence et les portiers (les personnes qui permettent aux vendeurs d'entrer dans les locaux de l'entreprise). On doit avoir des entretiens avec toutes ces personnes-là parce qu'elles ont des besoins différents. Ces besoins pourraient dépendre de leur lieu de travail. Quelqu'un du service des achats voudrait obtenir des prix bas ; du département technique, on exige des spécifications techniques hautement pointues ; de la production, la fiabilité et la sécurité des ouvriers ; de la direction, une adhésion générale au plan stratégique à long terme. Afin de déterminer ces personnes, on doit se poser la question suivante : « qui d'autre est impliqué dans la prise de décision pour l'achat de ce produit ? » Le vendeur se déplace d'une personne à l'autre au sein de l'entreprise acheteuse dans le cadre de ce qu'on peut le qualifier d'effet « boule de neige ».

Les entretiens avec les clients visent essentiellement à :

- identifier les besoins de la clientèle qui n'ont pas été satisfaits ;
 - identifier les nouvelles opportunités du marché ;
 - explorer ce qu'on aime et ce qu'on n'aime pas à propos de ce que le produit offre ;
 - comprendre le modèle de décision du client et son processus de choix entre les
-

différents fournisseurs ;

produire les explications possibles à propos des tendances du marché observé.

Les visites de ce type ne constituent pas des visites de vente. Ceci est très important. Au cours de ces visites il est important que les acheteurs se sentent à l'aise. S'ils se sentent sous pression pour acheter quelque chose, ils vont s'abstenir de fournir des informations fondamentales. S'ils sont à l'aise, ils vont vous fournir énormément d'informations portant sur leurs besoins. Ils fournissent cela parce qu'ils considèrent qu'il est dans leur intérêt d'avoir le meilleur produit possible qui répondrait à leurs besoins.

Et vous ne serez jamais complètement sûrs des besoins de la clientèle ! Une société chimique a mis en place un nouveau produit chimique pour ses acheteurs. Elle a eu trois années de vente extraordinaire. D'un seul coup, la société chimique a décidé de se mettre au diapason (à l'époque) en matière de qualité du produit. Ils étaient absolument certains que leurs clients méritaient la meilleure qualité qu'ils pouvaient fournir. Sans demander quoi que ce soit à leurs clients, ils ont purifié le produit qu'ils fournissaient pour en faire un produit haut de gamme. Ils ont perdu des milliers de dollars de chiffre d'affaires ! Les sociétés clientes avaient, en fait, besoin des impuretés présentes dans les produits chimiques pour les aider à étalonner leurs instruments. Sans ces impuretés, leurs instruments ne servaient à rien.

3.4 Des questions pour le sondage du client

La façon la plus facile et la plus rapide pour obtenir des informations utiles auprès des clients à propos d'un produit ou d'une catégorie de produits est d'effectuer «un entretien exécutif ». Le vendeur a un carnet de 8 à 9 pages. Chaque page est divisée en deux moitiés. Une question est inscrite dans la moitié supérieure, une autre dans la moitié inférieure. Il y a suffisamment d'espace pour que le vendeur puisse noter rapidement les réponses des acheteurs qui peuvent également être enregistrées par magnétophone. Un entretien exécutif dure normalement de 30 minutes à une heure.

L'objectif est de faire en sorte que les personnes interrogées soient détendues, ouvertes, et décrivent comment leurs désirs et leurs besoins ont changé. L'enquêteur doit refléter une humeur inconditionnellement positive. Le ton doit refléter l'acceptation totale de ce que dit l'acheteur. Si l'acheteur est critique à l'égard des produits actuels du vendeur, l'enquêteur ne doit pas discuter de cela avec l'acheteur. Bien au contraire, il est important de maintenir le débit d'information, d'encourager l'acheteur à parler davantage. Si l'acheteur de marbre tunisien déclare « votre marbre est livré trop tard », l'enquêteur ne doit pas le contredire ou se mettre sur la défensive. Bien au contraire, il doit répondre calmement « vous avez donc des problèmes en matière de délais de livraison du marbre ? »

Voici quelques exemples de bonnes questions à poser :

Quels ont été les changements dans vos besoins au cours des cinq dernières années en ce qui concerne X (catégorie de produits ?) De quoi auriez-vous besoin au cours des cinq prochaines années ?

Que feriez-vous si X n'était plus disponible ?

Qu'est-ce que vous aimez dans les versions actuelles de X ? Qu'est-ce que vous n'aimez pas ?

Quels sont les gros problèmes relatifs à X ? Quels sont les problèmes liés à X qui vous obligent à travailler tard le soir ?

Qu'est-ce que les acheteurs apprécient le plus en X ?

Parlons de votre utilisation de X, étape par étape. Veuillez décrire chaque étape.

Si vous aviez une baguette magique qui vous permettrait de changer quelque chose à propos de X ou de la société qui vous le vend, qu'est-ce que vous changeriez ?

Si vous avez un ou deux produits à l'esprit, vous pourrez rédiger sur une carte une petite description de deux à trois phrases à propos du produit, les donner une à une aux clients potentiels, et leur demander ce qu'ils en pensent. Parfois, il est également utile de fournir un schéma où un croquis de chaque produit car il est absolument important que le répondant comprenne l'idée du produit. Cette approche, appelée « test du concept » pourrait aboutir à une moisson d'informations. Le vendeur se familiarise avec les réactions générales à l'égard du produit, qu'elles soient positives ou négatives. Plus important encore, le répondant peut expliquer pourquoi il l'aime ou ne l'aime pas. En d'autres termes, il fournit des informations plus approfondies au sujet de ses désirs et de ses besoins à l'égard de cette catégorie.

Voici un exemple d'une déclaration de concept rédigé pour un nouveau produit de nettoyage à sec pour les foyers :

« Pour les propriétaires des foyers, X. X. X. est un nouveau produit qui vous fait gagner du temps et de l'argent et vous évite d'aller à la boutique de nettoyage à sec, parce qu'il nettoie à sec et à domicile les costumes, les tricots, les draps et le linge. Il consiste en des pièces de tissu chimiquement modifié que vous mettez dans le sèche-linge avec les articles à nettoyer. Les produits chimiques sont libérés du tissu permettant de nettoyer les articles dans le cadre du cycle de séchage. »

En plus de l'utilisation du produit et de l'entretien avec les utilisateurs, la troisième façon importante d'identifier les opportunités serait d'aller observer les utilisateurs finaux du produit. Normalement, la plupart des chercheurs sur le marché qui effectuent des visites aux clients ont la possibilité d'observer l'utilisation réelle du

produit dans l'entreprise cliente. Si le chercheur est très observateur, cela fournirait beaucoup d'informations au sujet du nouveau produit. Les utilisateurs deviennent tellement habitués aux routines et au rituel de l'usage, qu'ils deviennent carrément inconscients des problèmes latents ou des besoins. Procter and Gamble se sont dits que lorsque les gens lavent la vaisselle, ils utilisaient deux bassines d'eau chaude, l'une avec de l'eau et du détergent, et l'autre avec de l'eau claire. Ils s'attendaient à ce que les clients prennent une assiette, la lavent dans l'eau savonneuse, puis la trempent dans l'eau claire pour la rincer. Ils ont décidé de tester un échantillon d'utilisateurs, en installant des caméras vidéo au-dessus des bassines dans environ une trentaine de foyers. Ce qu'ils ont constaté c'est que le consommateur caractéristique ouvre le robinet d'eau chaude, prend l'assiette, l'asperge de détergent, et la rince sous l'eau chaude pour enfin la mettre dans le panier à vaisselle pour sécher. L'eau chaude et le détergent sont des ressources chères ! Pour simplifier le rituel, Procter and Gamble ont proposé un nouveau produit qui consistait en une brosse à laver qui contenait déjà du détergent.

3.5 Comment concevoir des idées de produits et de services, indispensables aux consommateurs

Lorsque Motorola a testé les premiers prototypes de téléphone cellulaire auprès de médecins travaillant dans deux hôpitaux de Chicago, ces derniers ont refusé de les utiliser. Ils n'ont pas apprécié la gêne qu'ils leur apportaient (ils étaient massifs) et tout simplement ils n'avaient éprouvé aucun besoin de les utiliser. Motorola les a suppliés d'utiliser ces téléphones, ce qu'ils ont fait régulièrement pendant trois mois. À l'issue des trois mois de test, les chercheurs de Motorola sont allés aux hôpitaux pour demander aux médecins de retourner les appareils. Ils ont tous refusé. Ils disaient que leur vie professionnelle dépendait absolument de ces téléphones ! Le besoin, pour ces téléphones a toujours été là. C'était simplement un besoin latent ou « fantôme » qui avait besoin d'être remonté à la surface.

Une fois que toutes les informations des entretiens avec les clients et des observations en matière de besoin du client ont été réunies et passées en revue, l'étape suivante serait de concevoir des idées du produit qui répondrait à ces besoins. En produisant des idées en vue de nouvelles offres, le point de repère c'est la condition qui fait que l'offre représente quelque chose qui, une fois que le client l'a utilisée pendant six mois, ne peut plus s'en passer. Et que ferez vous lorsqu'une technologie très courante sur laquelle vous vous basez quotidiennement tombe en panne ou n'est plus disponible, comme Internet, un téléphone cellulaire, au votre four à micro-ondes ? Le fait de se passer de ces articles peut être extrêmement frustrant, comme par exemple passer toute une journée sans utiliser votre main droite parce que vous avez une méchante blessure. Si vous utilisez cette condition comme un repère, vous pourriez aboutir à des idées qui pourraient ne pas plaire de prime abord aux clients, mais qui pourraient être vendues grâce à une bonne campagne de marketing. À titre d'exemple, que pourrait faire le conducteur moyen

lorsqu'il est dans un véhicule avec cinq minutes de distance de sa destination mais que ce n'est pas lui qui conduit? Si la voiture pouvait se mettre sur pilotage automatique sur une autoroute et pouvait être programmée pour suivre la voiture qui la précède à distance de 30 ou 40 mètres pendant cinq minutes, que ferait le conducteur pendant ces cinq minutes? Il pourrait étudier une carte, téléphoner, manger quelque chose, s'occuper de ses enfants, ou chercher quelque chose dans la voiture. Bref, il pourrait faire beaucoup de choses. Pour cette raison, lorsqu'on demande aux consommateurs s'ils deviendraient extrêmement dépendants de cette technologie, la plupart sont affirmatifs. Ils admettent qu'ils ne peuvent pas vivre sans elle.

Parmi les autres « règles empiriques » et les indicateurs pour l'évaluation des opportunités séduisantes, on peut citer :

1. Les solutions révolutionnaires ou évolutives
2. La réduction des problèmes principaux du client
3. Un marché important en croissance
4. Une équipe d'experts en industrie
5. La faisabilité
6. De faibles exigences de capitaux
7. Un mouvement de trésorerie positif à partir de la deuxième année
8. Des gains importants
9. Une stratégie de sortie clairement définie
10. Un avantage compétitif (par exemple : brevet)

3.6 La commercialisation du produit fini

Si le besoin du client se fait lourdement sentir à l'égard du produit, le marketing se déroule normalement dans des conditions optimales. Lorsque les réfrigérateurs électriques ont été introduits pour la première fois aux États-Unis, ils sont devenus très rapidement largement populaires. La même remarque s'applique au téléphone portable au Maghreb.

Pour les produits radicaux, c'est-à-dire les produits qui sont très différents et qui impliquent des changements dans l'attitude de l'acheteur, les commerciaux sont souvent appelés à diriger les consommateurs ou à formater activement leurs désirs et leurs besoins. Tout comme le mécanisme automatique de conduite du véhicule proposé ci-dessus, les consommateurs ont du mal à saisir les avantages initiaux de ces technologies, ou tout simplement ils en ont peur. Supposez, par exemple, que vous pouvez prendre un cachet qui vous permettrait de rester éveillé jusqu'à 40

heures sans aucun effet secondaire. Les chercheurs faisant des travaux sur la narcolepsie ont découvert un produit que les gens peuvent prendre, leur permettant de rester éveillé pendant toute la nuit, et pendant toute la journée qui suit sans aucun effet secondaire. Ceci serait extrêmement difficile à vendre. Une longue période d'essai sur des consommateurs choisis serait essentielle pour obtenir l'acceptation par le public de ce produit. Lorsque les gens s'apercevront qu'ils peuvent gagner un tiers de leur vie à faire des tas d'autres choses sans avoir à dormir chaque nuit, le produit sera largement adopté.

Le produit, le prix, le lieu (où les points de vente) et la promotion (la publicité) sont tous des éléments qui constituent le « Mix-Marketing » pour le nouveau produit.

3.6.1 La Marque

Il est important de se rappeler que tous ces éléments mis ensemble constituent une marque. La marque commerciale est devenue très importante dans le marketing d'autant plus qu'il y a de plus en plus de produits et de services en concurrence pour une clientèle limitée, et que les clients sont à la recherche d'indications qui peuvent leur permettre de faire confiance aux offres, surtout lorsqu'il se mettent à acheter des catégories auxquelles ils ne sont pas habitués. Si quelqu'un a besoin d'essence pour sa voiture, il aura tendance à s'arrêter à une station d'essence qui a un nom bien établi plutôt qu'à une station qui a une marque inconnue. Une marque est une condensation de chaque expérience qu'on a eue conjointement avec l'offre. Si vous recevez la visite d'un vendeur d'IBM qui est courtois et aimable, ce sont vos impressions qui s'intègrent à l'image de marque d'IBM. Si vous avez un ordinateur portable IBM qui fonctionne parfaitement à tout moment, ce genre d'impression façonne également l'image que vous avez de la marque. Ces images sont condensées à cause de la difficulté de retenir chaque image ou chaque article séparé qui détermine l'image totale.

Dans l'absolu, tous les éléments d'un « Mix-Marketing » sont intégrés de sorte qu'ils se renforcent mutuellement, et l'impact total de la marque est plus important que la somme des parties individuelles. Dans les meilleurs et les plus rentables des plans de marketing, tous les éléments reflètent un argument de vente décisif unique et hautement accentué, où « une proposition centrale d'avantages » de la marque par cette proposition se base sur un avantage central qui est valorisé par la cible. Aux États-Unis, General Electric vend la technologie aux entreprises qui cherchent ce qu'il y a de plus récent en matière d'innovation technologique. Par conséquent, tous les « postes témoin » ou les communications en marketing et les éléments du mélange qui sont étalés devant les acheteurs reflète un thème d'innovation technologique. Leur ligne de produits se compose des technologies les plus récentes, et les plus exotiques (par exemple les alternateurs à éoliennes), leurs publicités mettent en exergue les avantages de leurs innovations et utilisent le slogan : « l'imagination au travail », leur prix sont les plus élevés dans leur catégorie respective, et ils se basent essentiellement sur les nouveaux médias comme Internet pour diffuser le message et rester en contact avec leur clientèle.

En bref, dans la conception des éléments du « Mix-Marketing », il est essentiel de garder à l'esprit l'argument de ventes décisives ou l'avantage central recherché par les clients ciblés. Avec ces deux facteurs à l'esprit, l'argument de vente décisif et l'avantage central, tout se met en place.

3.6.2 Le Produit

Le produit Toyota est un véhicule possédant un très bon rapport qualité-prix. Il s'agit d'une proposition de valeur. Lorsque Toyota a entrevu l'opportunité de se présenter avec une voiture de standing, hautement prestigieuse, ils n'ont pas essayé de produire un véhicule Toyota avec la marque Toyota. Au contraire, ils ont produit une voiture de cette catégorie là et l'ont appelé Lexus. Une voiture de standing, qui coûte cher et qui porte la marque de Toyota ne correspondrait pas aux critères la « proposition centrale d'avantages » de Toyota.

3.6.3 Le Prix

Si un produit est nouvellement lancé sur un marché, et qu'il apparaît que la demande pour ce produit sera élevée, il serait judicieux d'exiger un prix élevé. Cela s'appelle « l'écémage », permettant aux producteurs d'avoir du temps pour reconstituer les frais de démarrage et de production. Un prix élevé est cependant particulièrement important si la « proposition centrale d'avantages » l'exige. Si le produit apporte une valeur hautement recherchée, le prix serait élevé par rapport aux produits existants sur le marché.

3.6.4 Le Lieu

Le lieu ou la fonction de distribution porte sur les services du temps, de la forme et du lieu. Le plan de distribution décrit comment les acheteurs veulent être satisfaits en termes d'opportunité (lorsque le produit est désiré), de forme (comment le produit est configuré) et de lieu (lieu d'utilisation ou de consommation).

Là aussi, les éléments doivent se conformer à la « proposition centrale d'avantages ». Supposons que les acheteurs d'un service de logiciels veulent trouver un fournisseur qui peut, très rapidement, leur faire de la programmation. Le nom de la société pourrait ressembler à quelque chose comme « Les programmeurs éclairés ». La société doit être capable d'écrire et d'envoyer rapidement des logiciels. Cela doit probablement se présenter sous forme de logiciels prêts à emporter. À l'évidence, la meilleure façon de l'envoyer serait par Internet.

3.6.5 La Promotion

La fonction principale de la publicité pour un nouveau produit est de sensibiliser les acheteurs à son sujet. En marketing industriel, cela n'est pas trop difficile car les acheteurs industriels sont toujours à la recherche de moyens pour améliorer leurs affaires. En marketing de consommation, cela serait très difficile parce que les consommateurs sont soumis à des milliers de messages publicitaires potentiels chaque jour. Que le produit soit industriel ou de consommation, l'objectif de la publicité est de mettre en valeur la « proposition centrale d'avantages » du produit.

3.7 Résumé

En résumé, il existe des milliers d'opportunités d'affaires nouvelles au Maghreb ainsi que dans plusieurs autres pays en développement. Le véritable défi à relever porte sur l'adéquation entre les compétences, les ressources, les technologies et les intérêts, d'une part, et les besoins courants et naissants des clients, d'autre part. Même si le fait de mettre l'accent sur les désirs du client n'est pas nécessairement une condition suffisante de succès, il maintient néanmoins l'intérêt de l'entrepreneur. Plusieurs affaires commerciales commencent par l'évaluation, pour ensuite répondre aux besoins de la clientèle, mais elles finissent par dévier lorsque le produit atteint de nouvelles étapes de développement. Un entrepreneur avisé est également capable de voir les besoins que même les consommateurs eux-mêmes ne voient pas. Dans ces cas-là, l'entrepreneur « entraîne » ou « façonne » les désirs de la clientèle tant qu'il apporte un nouveau produit sur le marché que les consommateurs vont trouver, après une période d'adaptation, vital. Ces derniers cas pourraient nécessiter le placement du nouveau produit auprès d'un leader d'opinion témoin ou de clients meneurs de nouvelles tendances, ainsi que la mise à disposition de produits pour un essai massif de la part de la population cible.

CHAPITRE 4 – LES SOURCES DE FINANCEMENT POUR LES PETITES ENTREPRISES

4.1 Introduction

Générer du capital est la partie la plus importante de l'activité d'une entreprise. Cependant, accéder à des sources de financement, particulièrement pour les petites entreprises, n'est pas une tâche facile. En effet, plus de 60% des dirigeants de petites entreprises déclarent que leur succès ou leur échec est étroitement lié à leur capacité de se procurer un financement adéquat. Ce chapitre mettra l'accent sur les sources possibles de financement disponibles pour les petites entreprises, soulignera les avantages et les inconvénients de chaque alternative, qu'elle soit destinée au financement de démarrage ou à l'extension de l'activité, et résumera les questions clés qu'une entreprise doit affronter lors de l'augmentation de ses fonds selon chaque alternative. Ce chapitre présente les modèles et les sources de financement disponibles aux États-Unis, plus développés que ceux disponibles en Europe (particulièrement en France). Ensuite nous décrivons les sources de financement dans le Maghreb.

Généralement, il existe deux sortes de financement pour une petite entreprise ; la première étant de contracter une dette auprès de prêteurs, la seconde étant d'obtenir des capitaux propres de la part d'investisseurs. La dette est souvent obtenue sous forme de prêt, et les banques représentent la source de financement la plus commune en ce qui concerne la dette. Par le biais de financement en capitaux propres, d'autres individus ou firmes fournissent du capital pour l'entreprise, mais peuvent ne pas participer aux opérations de cette dernière. Avant de détailler les différentes sources de financement, il est intéressant de souligner que les fonds sont souvent levés pour quatre « raisons » principales : (1). Coûts de démarrage, stocks et ressources humaines, (2). Biens d'équipement, (3). Fonds de roulement requis pour le financement des opérations courantes, et (4). Financement supplémentaire requis par la croissance de l'entreprise en vue d'une extension future. Même pour les petites entreprises en croissance qui ont déjà pu accéder d'une certaine manière à des sources de financement, la croissance pourrait entraîner deux types de besoins en financement. L'un représente le besoin d'acheter plus d'actifs productifs à long terme afin de générer la croissance des ventes et des recettes, et l'autre correspond au besoin en fonds de roulement supplémentaire afin de financer la croissance, incluant les fonds nécessaires à l'acquisition de plus de matériel, au recrutement de plus de personnel, à l'entreposage, etc.

L'incapacité des petites entreprises d'accéder facilement aux marchés de capitaux fait du financement un impératif pour leur démarrage, leur survie et leur croissance. En règle générale, après l'épuisement des fonds internes par les entrepreneurs, l'entreprise en croissance doit s'appuyer sur un financement externe. Une perspective de cycle de vie est particulièrement accentuée dans le financement des

petites entreprises. Une entreprise typique passera par l'étape de création, l'étape de démarrage, l'étape de survie, l'étape de croissance rapide/extension et l'étape de maturité. Pour ces raisons, et à chaque étape, une entreprise doit se procurer du financement pour répondre à ses différents besoins. Le financement de la première étape consiste en des fonds d'amorçage qui devraient permettre de finir le plan d'affaires alors que le financement du démarrage permettra de financer les opérations de l'entreprise avant que les produits ne soient effectivement vendus. La première étape de financement est utilisée afin d'initier une production et un marketing à grande échelle.

Le financement d'expansion consiste, par la suite, en une seconde étape de financement en vue d'accroître le fonds de roulement avant la réalisation de bénéfices tandis que la troisième étape de financement (Mezzanine) sert à financer l'amélioration du produit, alors que le financement de transition permet à l'entreprise de financer temporairement ses activités avant que le prochain round de financement ne soit fini.

En plus des économies personnelles que l'entrepreneur pourrait utiliser pour financer les besoins de sa petite entreprise, il existe d'autres sources potentielles pour soutenir son activité.

4.2 Les fonds de proximité

Plusieurs petites entreprises (et probablement la plupart des entreprises à leur démarrage) sont financées en empruntant aux amis et aux proches. Ces sources ne requièrent généralement pas de plan d'affaires formel, bien qu'en présenter un peut souvent représenter un pas très important pour susciter le soutien de ce groupe important de prêteurs et d'investisseurs potentiels. Le principal inconvénient d'un tel financement réside dans le potentiel de circonstances stressantes particulières. Ainsi, il est souvent préférable de considérer cet emprunt à un ami ou à un proche comme une transaction formelle et de formuler l'arrangement par écrit (exemple: obtenir un formulaire standard de prêt commercial à utiliser en tant que base des négociations, faire appel aux services d'un avocat ou notaire afin d'aider à la rédaction du contrat et d'assurer son applicabilité, etc.).

4.3 Ligne de crédit personnelle et carte de crédit

Les entrepreneurs peuvent parfois financer leurs entreprises en utilisant leur ligne de crédit personnelle. Aux Etats-Unis, lorsqu'un entrepreneur a démontré à sa banque sa crédibilité en tant que client sur plusieurs années en payant ses factures à temps et en accumulant les économies, la banque est prête à étendre une ligne de crédit personnelle. Pour les petites entreprises, la ligne de crédit personnelle peut représenter une bonne source d'argent, particulièrement lorsque les petites entreprises ne sont pas des sociétés. Le montant du crédit est pré-établi et

pré-approuvé. L'entrepreneur peut utiliser la ligne de crédit personnelle à plusieurs reprises et ce aussi longtemps qu'il pourra rembourser sa dette et l'intérêt mensuel qui en découle. Au Maghreb la grande majorité des compagnies de financement commerciales sont financées par les consommateurs, et le crédit est limité au personnel salarié.

Les cartes de crédit peuvent également être une option pour le financement lorsqu'un entrepreneur a épuisé les autres sources de financement. Les principaux avantages de l'utilisation d'une carte de crédit pour financer une entreprise sont que le niveau d'endettement maximum a été pré-spécifié et que l'argent est accessible instantanément. Cependant, les taux d'intérêt sur les cartes de crédit sont généralement plus élevés que les autres sources de financement. Si l'emprunteur ne peut pas maintenir un échéancier convenable, les taux d'intérêt peuvent être étonnamment élevés à cause de l'effet des intérêts composés.

4.4 Les prêts bancaires

Il y a deux types de prêts octroyés par les banques : les prêts assortis d'une garantie et les prêts non garantis. Les prêts assortis de garantie peuvent être pris sous la forme de prêts sur capital immobilier, prêts hypothécaires ou prêts hypothécaires de refinancement, tous avec un taux d'intérêt moins élevé comparé aux prêts non garantis. Chacun de ces prêts peut être obtenu en contrepartie d'une maison ou d'une autre propriété en tant que garantie. Le défaut de paiement peut entraîner la perte de la propriété, et payer aux échéances est par conséquent crucial.

Les prêts non garantis des petites entreprises suivent le même fonctionnement qu'une carte de crédit. Même si le prêt ne requiert aucun nantissement, l'emprunteur doit rembourser le crédit à temps de façon à maintenir un bon historique de crédit. Les prêts non garantis sont d'habitude traités et approuvés plus rapidement et plus facilement, sans recours à une documentation détaillée. A l'aide de prêts non garantis, le propriétaire d'une petite entreprise peut financer tous les besoins de sa petite entreprise. Cependant, les taux d'intérêt d'un prêt non garanti seraient plus élevés que celui d'un prêt assorti d'une garantie.

Aux Etats Unis, les prêts de démarrage des petites entreprises sont souvent attribués sous forme de prêts à terme, qui peuvent être remboursés sur une durée de 10 ans, remboursable en échéances semestrielles égales. Ces prêts sont généralement fournis afin de financer le fonds de roulement et les immobilisations. Les prêts à terme sont assortis de garantie et le prêteur demande à l'emprunteur de mettre en gage l'actif financé par le prêt. Cependant, les autres actifs de l'entreprise peuvent être utilisés en tant que garantie pour le prêt et l'intérêt d'un prêt à terme est une obligation légale qui doit être tenue indépendamment de la situation financière de l'entreprise. Les banques américaines exercent généralement un taux d'intérêt de 10-14% et tout retard de paiement de ces prêts expose l'emprunteur à des pénalités. Si l'emprunteur

ne paie pas le prêt à l'échéance, il devient redevable des paiements par anticipations outre l'obligation de paiement d'intérêts additionnels de 1 à 2%.

Les banques évaluent souvent plusieurs caractéristiques des petites entreprises avant de prendre la décision de prêter. Ces caractéristiques incluent le montant de fonds propres détenus par la petite entreprise, le caractère de la petite entreprise et/ou de ses propriétaires, la disponibilité de nantissement pour garantir le prêt, la capacité de remboursement des petites entreprises et les conditions (sectorielles et économiques) sous lesquelles opère la petite entreprise.

L'octroi de crédits est souvent soumis à des restrictions. Ces restrictions, connues également sous le nom de covenants bancaires, établies par une banque, pourraient, à titre d'exemples, soumettre des contraintes aux ratios financiers permis à l'entreprise, empêcher de nouveaux emprunts, opposer son veto pour une nouvelle direction de l'entreprise, ne pas développer de nouveaux produits ou de nouvelles réalisations, empêcher l'acquisition de nouvelles immobilisations, ou ne pas permettre un nouvel investissement. Le propriétaire de la petite entreprise doit être conscient des conséquences de tels covenants et devrait les prendre en considération avant l'acceptation du prêt.

4.5 Le crédit commercial et le crédit-fournisseur

Il existe des termes de paiement offerts par les fournisseurs du marché pouvant inclure des remises pour paiement en avance, l'extension des lignes de crédit, la négociation de termes de remboursement plus longs, les arrangements pour que le paiement ne soit dû que lorsque la marchandise est livrée au lieu d'être due à la date à laquelle cette marchandise est expédiée, etc. Il est important de ne pas dépendre de la ligne de crédit d'un seul fournisseur et de partager le flux entre plusieurs fournisseurs, parce que si des problèmes de remboursement surviennent, l'entreprise pourrait être coupée de sa source majeure d'approvisionnement. Bien que plusieurs entrepreneurs s'adressent à leurs fournisseurs seulement en dernier recours, la négociation de meilleures conditions de paiement pourrait s'avérer essentielle en vue de gérer au mieux les besoins financiers de l'affaire et de sa croissance future.

4.6 Les clients

Quand les clients paient en avance ce qu'ils ont commandé ou bien fournissent une partie des matières nécessaires à la production, ils financent en partie l'entreprise. Il n'est pas rare de demander le paiement intégral ou une avance consistante surtout quand l'entreprise fournit un service à long terme ou des produits spéciaux. Les clients pourraient, également, aider une entreprise à bénéficier d'une nouvelle ligne de crédit fournisseur et d'accéder à un financement de la part des fournisseurs en rédigeant des lettres de crédit quand la commande est lancée.

4.7 Le financement des actifs par le crédit bail (Leasing)

La réduction des dépenses est un autre moyen d'allocation efficace des ressources car cela libère des fonds qui pourraient être utilisés ailleurs. Le crédit bail, appelé également Leasing, pourrait constituer un moyen de réduction des sorties de fonds lors du financement de certains actifs tels que l'immobilier, les moyens de transport, équipements, etc. au lieu de les acquérir en une seule fois.

Dans la convention de leasing, une entreprise pourrait opter à la fin du contrat au rachat de l'actif faisant l'objet du contrat à sa valeur résiduelle. Le leasing a des conséquences comptables (amortissement) et fiscales au profit de l'entreprise à court terme. En outre, il est généralement moins coûteux de prendre des actifs en leasing que de les acquérir, étant donné que le financement par leasing permet des remboursements mensuels assez faibles de nature à permettre à l'entreprise de croître au fil du temps, et même éventuellement d'être en mesure de refinancer un crédit quand le temps et les taux d'intérêt le permettraient.

Il existe peu de moyens de modifier un bail de façon à améliorer les liquidités d'une entreprise. En général, un acompte de moins de dix pour cent de l'actif ou pas d'acompte du tout est préférable. Les coûts de possession inhérents à la convention de leasing devraient permettre de baisser les dépenses plus que s'ils sont acquis par l'entreprise elle-même. Les extensions des termes du contrat de leasing permettant de couvrir la vie économique entière de la propriété, une option d'acquisition, et les paiements échelonnés de façon à compenser les variations saisonnières de l'activité ou liés aux indices qui déterminent les intérêts favorisant un bail ajustable, représentent également de bons moyens d'établir un meilleur contrat.

4.8 Les institutions commerciales de financement

Aux Etats-Unis, certaines nouvelles petites entreprises ou d'autres en croissance peuvent être privées des crédits bancaires traditionnels, parce qu'elles n'ont généralement pas d'historique justifiant l'activité de ces entreprises. Les dettes existantes des firmes, l'insuffisance des biens à hypothéquer et les difficultés passées pourraient compromettre les chances d'accès aux prêts bancaires également. Dans ces situations, les institutions commerciales de financement peuvent représenter un mode alternatif de financement. Même si ces institutions, à l'instar des banques, s'intéressent aux nantissements de l'emprunteur, elles prennent également en considération l'historique de l'activité des entreprises et leurs prévisions de profit lorsqu'elles sont sollicitées pour des prêts. Ces institutions peuvent même prêter plus que la valeur nette de l'activité, une situation indésirable habituellement pour une banque classique. Néanmoins, il y a souvent une pénalité à déboursier quand on traite avec de telles institutions. Du moment que ces dernières accordent des prêts plus risqués, elles facturent en général des taux d'intérêts plus élevés. Ces institutions

commerciales de financement recourent principalement à des garanties sur les comptes clients, l'inventaire des stocks, les équipements et les immobilisations ou encore des prêts sécurisés partiellement ou totalement garantis par la profitabilité potentielle de l'emprunteur.

4.9 Le Capital-risque

Le capital-risque fait référence aux fonds qui sont investis dans des projets risqués et incertains. Le capital-risque peut être fourni par des fonds d'investissement professionnels, des programmes gouvernementaux d'investissement pour les petites entreprises, ou des filiales de banques d'affaires, compagnies d'assurance ou des entreprises. Aux Etats-Unis, de telles sociétés de capital-risque investissent généralement dans des startups avec un fort potentiel de profit, et s'intéressent souvent à des investissements de pas moins de 2 millions de dollars. En contre partie de leurs financements, les sociétés de capital-risque exigent un pourcentage du capital social de la société, quelques leviers de contrôle de leur planification stratégique, et le paiement de certains honoraires. A cause de la nature fortement risquée de leurs investissements, les sociétés de capital-risque s'attendent à des taux de retour sur investissement élevés, de 30% à 40% voire même plus de 50% par an. De plus, elles souhaitent obtenir ce retour sur investissement dans une période relativement courte, généralement entre trois et sept ans. Au-delà du court terme, la participation détenue par ces investisseurs est soit cédée au promoteur ou à une tierce personne soit il fait l'objet d'une introduction en bourse.

Le capital-risque est un peu plus difficile à obtenir pour une petite entreprise que les autres sources de financement, telles que les crédits bancaires ou les crédits fournisseurs. Avant d'accorder le financement à un nouveau promoteur ou à une entreprise qui se développe, les sociétés de capital-risque exigent des plans d'affaires et font des évaluations approfondies. Très peu de plan d'affaires dépassent le cap de la présélection par les capital-risqueurs.

Cependant, le capital-risque offre plusieurs avantages aux petites entreprises, qui sont considérés comme des services à valeurs ajoutées. Par exemple, les sociétés de capital-risque peuvent donner des conseils de gestion, surveillent la progression et cherchent les partenaires appropriés pour les sociétés figurant dans leurs portefeuilles. En plus, le capital-risque est crucial pour certaines startups ou certains concepts d'affaires, particulièrement quand les crédits bancaires et les autres formes de financement ne sont pas une option, surtout pour les entreprises jeunes et risquées. Les inconvénients du capital-risque pour les entrepreneurs sont la possibilité de perdre le contrôle effectif de l'entreprise et le coût relativement élevé à long terme. En général, les experts suggèrent que les entrepreneurs doivent considérer le capital-risque comme moyen de financement parmi d'autres, et qu'ils doivent chercher à le combiner, si possible, avec une dette financière.

4.10 Les Business Angels:

Aux Etats-Unis, les Business Angels (littéralement les anges d'affaires) sont des particuliers qui investissent au début des projets ou dans des startups dans le but de toucher les dividendes de leur part du capital social. Les Business Angels ne sont probablement prêts à investir qu'après l'étude du plan d'affaires d'une entreprise ayant un fort potentiel de profit et de croissance. Ces investisseurs sont souvent prêts à investir dans des affaires considérées comme trop risquées pour les banques et pas assez rentables pour les sociétés de capital-risque, et sont prêts à fournir jusqu'à \$500.000 par affaire. Les Business Angels peuvent donc être parfois un tremplin entre le moment de la création d'un nouveau projet et celui d'aborder une société de capital-risque pour une large injection de capital. Ces investisseurs, comme c'est aussi le cas pour les sociétés de capital-risque, sont principalement motivés par le retour sur investissement.

Les Business Angels peuvent être une bonne source de conseils et d'opportunités issues des réseaux, et pourraient attirer d'autres ressources de financement, en plus de leurs propres fonds injectés. Ils tendent à investir dans des projets auxquels ils y croient, qui les intéressent, ou dans lesquels ils ont de l'expérience, et qui sont souvent situés dans les environs. Les Business Angels sont aussi typiquement plus intéressés par un promoteur ou par une équipe de management que d'autres investisseurs, et bien qu'ils s'attendent à récupérer leur investissement initial dans un futur déterminé, ils investissent pour cinq ou sept ans, ce qui constitue une durée généralement plus longue que d'autres types de financement.

A l'inverse des sociétés de capital-risque, le capital provenant des Business Angels n'est pas formellement organisé. De nos jours, les Business Angels se sont souvent regroupés et sont également répertoriés auprès d'organismes d'affaires et de développement. Il y a quelques temps, pour trouver un nom de Business Angel, il fallait généralement passer par les amis et les collègues. Maintenant, l'entrepreneur peut trouver des directives sur les sites web de ces organismes d'investissement qui l'informent du types d'affaires auxquelles ils sont intéressés et comment faire pour les contacter. Selon un sondage d'un réseau de Business Angels, établi par ChangeWave Research Services à Rockville, dans le Maryland, en moyenne, les groupes actifs de Business Angels comprennent plus que 85 membres qui cherchent un retour sur investissement de 35%. En plus, les groupes de Business Angels généralement investissent entre 2 et 5 millions de dollars par ans dans leur portefeuille et ont investi en moyenne 9.5 million de dollars dans des startups depuis leur création. A l'instar des stratégies de sortie des sociétés de capital-risque, les Business Angels réalisent leurs sorties par la cession des actions ou par une introduction en bourse et permettent à un investisseur de vendre ses parts à une tierce personne à travers le marché boursier ou par un accord de rachat.

Au Maghreb, les Business Angels sont rares, exceptés pour les holdings familiaux qui jouent ce rôle.

4.11 Les placements privés

Aux Etats-Unis, avec un placement privé, une petite entreprise peut céder des actions ou des obligations dans un marché non boursier à un nombre certain d'investisseurs privés qualifiés. Aux Etats Unies, sous la réglementation D, les placements privés n'ont souvent pas besoin d'être enregistrés auprès de la Commission de la Sécurité Boursière (SEC), qui fournit une alternative aux petites entreprises pour être exemptées des conditions d'inscription longues, lourdes, et coûteuses. Selon Thompson Financial, plus de 416 milliards de dollars ont été émis sur le marché de placements privés en 2002, et la majorité de ces placements provient des fonds de pension, fonds communs de placement, banques et compagnies d'assurances totalisant un peu plus de 2.000 affaires.

Le placement privé offre une forme viable de financement sans les contraintes d'une introduction en bourse assortie d'une perte du contrôle. Les autres avantages de financement du placement privé sont: (1). Un degré élevé de flexibilité dans des montant de financement allant de 100 mille dollars à 10-20 millions dollars avec des combinaisons de dettes et de capitaux propres; (2). Des investisseurs qui sont plus patients que les capital-risqueurs, un retour sur investissement recherché de 10 à 20% sur une période souvent plus longue de 5 à 10 ans; (3). Des coûts beaucoup plus bas que d'approcher les capital-risqueurs ou de céder des actions lors des introductions en bourse, et (4). C'est un moyen plus rapide pour lever des fonds que dans les marchés habituels de capital-risque.

L'argent levé par les placements privés provient généralement d'investisseurs accrédités définis par la SEC Règle 501 sous la réglementation D comme des investisseurs individuels gagnant au moins 200.000 \$ par an, les ménages avec des revenus de plus de 300.000 \$ par an ou ayant des fortunes de plus que 1 million de dollars, les fonds d'investissement, quelques banques et autres institutions. Les placements privées présentent un intérêt limité pour les entrepreneurs du Maghreb.

4.12 Le financement en fonds propres

Dans le financement en fonds propres (par émission d'actions), des personnes ou des sociétés fournissent le capital aux entreprises avec ou sans prendre part à la gestion. Les partenaires actifs sont ceux qui normalement contribuent à la fois au capital et à la gestion, se partagent les responsabilités et répondent du passif de l'entreprise. Les partenaires passifs sont normalement ceux qui n'ont ni responsabilités ni répondent du passifs de l'entreprise. Par ailleurs, une entreprise individuelle est une entreprise avec un seul propriétaire qui est responsable de toutes ses dettes.

Plus de 40 Etats U.S. ont décrété les offres de souscriptions dans des petites entreprises (Small Corporate Offering Registrations (SCORs)) permettant aux

petites entreprises d'émettre jusqu'à 1 million de dollars en actions sur une période de 12 mois. Lancés initialement par l'état de Washington à l'ouest des Etats-Unis en 1988, ces SCORs sont régies par l'état où l'entreprise est formée conformément aux règles de la SEC. Les entreprises doivent être capables de vendre ces titres sans l'aide d'un preneur ferme et le prospectus d'émission pour ce genre de souscription est généralement appelé U-7. Différent des traditionnelles introductions en bourse, ce genre d'offres est plus communément nommé appel public direct à l'épargne (DPOs or Direct Public Offerings). L'option la plus traditionnelle pour une introduction en bourse est la dernière étape pour une petite entreprise dans son cycle de vie et peut être utilisée comme stratégie de sortie pour les fondateurs/propriétaires.

Pour fonder une entreprise, plusieurs investisseurs sont souvent nécessaires. Chaque investisseur est un associé et détient une part de l'entreprise. En entreprenant le processus d'introduction en bourse, une société privée cherche à ouvrir son capital au public. Les actions sont vendues par une banque d'affaires ou des intermédiaires en bourse. Du moment que l'objectif de l'introduction en bourse est de lever des fonds, l'entreprise peut obtenir un financement par l'émission de divers types d'instruments. Par exemple, les actions ordinaires sont distribuées aux amis, aux proches et aux investisseurs. Les actions privilégiées représentent les propriétaires de l'entreprise, mais ont besoin que leurs détenteurs soient payés les premiers si l'entreprise fait faillite. L'entreprise a certains avantages dans l'obtention de fonds puisqu'elle est beaucoup plus contrôlée que les autres formes d'organisation. Il peut être très coûteux de lever des fonds à travers une introduction en bourse à cause des frais légaux dus à Commission de la Sécurité Boursière (SEC). Bien que les frais de la SEC ne soient pas requis pour toutes les offres publiques de souscription, il y a d'autres coûts associés au financement par émission d'actions tels que les coûts d'impression et les frais généraux de démarchage.

4.13 L'agence de promotion des petites entreprises (Small Business Administration)

La Small Business Administration (SBA) est une agence gouvernementale fédérale indépendante créée en 1953 aux Etats-Unis pour assister les petites entreprises. La SBA fournit des garanties d'emprunt et, si les fonds sont disponibles, accorde un nombre très limité de crédits directs. Pour recevoir une assistance financière de la SBA, une entreprise doit ne pas pouvoir se procurer, de la part d'autres sources, un financement raisonnable. L'entreprise doit aussi satisfaire les critères généraux définissant une "petite" entreprise par la SBA, qui varient selon les secteurs d'activités. Le crédit demandé à la SBA est plus complexe et nécessite plus de formalités que les crédits bancaires. Cependant, la SBA peut traiter rapidement la majorité des demandes de garanties de crédit.

4.14 Les Compagnies de Développement Certifiées (CDC)

Le programme d'aide des compagnies de développement certifiées finance les activités des petites entreprises en fournissant des financements à long terme pour les actifs immobilisés et à travers la vente d'obligations garanties de la SBA aux investisseurs privés. Sous ce programme, la SBA garantit le paiement à l'échéance des 100% du principal et des intérêts sur les obligations émises par les compagnies de développement que l'agence aura certifiées.

Un groupe public-privé s'organise lui-même comme une CDC pour vendre des obligations et/ou lever du capital pour les petites entreprises dans son état ou sa région. Après avoir réuni certaines conditions, le groupe est certifié par la SBA comme étant une CDC et ses certificats sont entièrement garantis par l'agence. La garantie réduit le risque des investisseurs, qui fait baisser les taux d'intérêt des certificats et attire les acheteurs. Tous ces moyens baissent les coûts d'emprunt des petites entreprises.

Les CDC font des crédits aux petites entreprises indépendantes à but lucratif. Les bénéficiaires de ces crédits ne doivent pas avoir des capitaux propres dépassant 6 millions de dollars, ni avoir leur bénéfice annuel moyen des deux précédents exercices supérieur à 2 millions de dollars. Certains types d'entreprise sont inéligibles aux prêts des CDC, notamment les médias, les entreprises de prêts, d'investissement, de jeux ou des organisations à but non lucratif. Les petites entreprises doivent accomplir un test d'occupation du propriétaire. Les projets financés ou aidés à travers des émissions de certificats garantis par la SBA sous le programme des CDC peuvent inclure les acquisitions de terrains et d'immobiliers, équipements de construction, rénovation ou achat de machines et de matériel. Les intérêts intercalaires de construction et les frais professionnels de services tels que évaluations, inspections, études, ingénierie, et services d'architecture peuvent être payés avec les fonds des certificats. Les bénéfices ne peuvent être utilisés pour l'entretien, les frais de demande de crédit, le fonds de roulement, ou une construction privée. Le prêt minimum est de 100.000\$.

4.15 Les agences gouvernementales

Il y a plusieurs sortes de programmes d'assistance gouvernementale à la disposition des petites entreprises aux niveaux local, régional ou national. Cette assistance prend normalement la forme d'ensemble (package) de crédits ciblés ou des garanties de crédits.

Au niveau local, une petite entreprise peut contacter le conseil de la ville, du village ou du comté pour se renseigner sur l'existence des packages de subventions de développement communautaire (Community Development Block Grants (CDBG)). C'est l'argent fourni par le gouvernement fédéral (à travers le

département d'état au logement et au développement urbain) aux autorités locales pour donner des crédits aux entreprises locales.

Au niveau régional, le Département du Commerce (DOC) a plusieurs programmes disponibles. Le programme de développement économique fournit les fonds à la disposition des communautés pour les crédits aux petites entreprises comme les fonds du CDBG. Cependant, l'entreprise doit être dans une communauté de moins de 50.000 habitants.

Au niveau fédéral, en plus des SBA, il y a le programme des garanties de crédits des entreprises et de l'industrie pour le développement rural. Ce programme profite aux entreprises des villes de moins de 50.000 habitants.

Finalement les subventions sont disponibles, mais généralement elles sont destinées aux petites entreprises faisant de la recherche innovante. Le programme de subvention " Small Business Innovation Research" (SBIR) est conçu pour réduire les barrières qui ont empêché dans le passé les petites entreprises de concourir aux fonds fédéraux de R&D. La concurrence pour les subventions des SBIR est extrêmement intense avec seulement 6%-8% des candidats qui décrochent la première phase de la subvention.

4.16 Le financement par d'autres entreprises

Les petites entreprises peuvent obtenir des fonds de la part d'autres entreprises quand elles ont des brevets, des ressources humaines, une présence géographique ou des arrangements marketing qui peuvent bénéficier aux partenaires potentiels. Ce financement peut exister au travers d'un(e) partenariat/alliance entre les deux compagnies qui restent des entités séparées ou au travers d'un rachat avec un apport de la firme qui prend le contrôle par le biais d'une prise de contrôle dans la petite entreprise. Les propriétaires/fondateurs de la petite entreprise peuvent garder le contrôle de la société malgré l'apport de capital d'une compagnie existante à travers des clauses de gouvernance ou d'autres mécanismes pour protéger les intérêts de contrôle des propriétaires.

Les propriétaires des petites entreprises peuvent être aptes pour prendre avantage de cette situation par l'augmentation des salaires ou d'autres rémunérations en nature au lieu de distribuer des bénéfices à la compagnie qui a fourni le financement. L'option de rachat est un mécanisme développé pour surmonter cette possibilité indésirable. D'autres arrangements contractuels peuvent et doivent être considérés pour protéger les intérêts des deux parties. En outre, plusieurs pays ont légiféré en matière de protection des associés minoritaires contre les excès d'autres associés peu scrupuleux. Cependant, le coût des litiges dépasse le plus souvent le bénéfice d'une décision favorable dans plusieurs cas.

4.17 Les sources de financement dans le Maghreb

Il a été observé, notamment dans les pays en développement, que les petites entreprises représentent une très grande part de l'activité économique et constituent une source importante de revenu et d'emplois non agricole. Ainsi, la croissance durable des petites entreprises est essentielle pour soutenir l'ensemble du développement économique. Dans cet ordre d'idées, les gouvernements des pays du Maghreb concentrent beaucoup d'efforts dans le but de faciliter la création d'entreprises, particulièrement celles à forte valeur ajoutée telles les startups technologiques, les projets innovants etc. Comme le financement est la question la plus difficile, fournir des possibilités de financement est très important pour faciliter la création de jeunes entreprises. Par exemple, le gouvernement Tunisien a pour objectif la création sur 5 ans de 70.000 petites et moyennes entreprises en 2009 et a créé deux nouvelles structures d'aide, la Banque de Financement des Petites et Moyenne Entreprises (BFPME) et un fonds qui garantit le financement des projets innovants (la Société Tunisienne de Garantie (SOTUGAR)). Actuellement, les Tunisiens sont concernés par le développement des PME : « donner de l'importance au financement dans le processus de création des PME, des mesures seront prises dans le but d'accroître le rôle des sociétés d'investissement de capital risque (SICAR) pour augmenter leurs participations et ce, en plus du soutien financier du Fonds de promotion et de décentralisation industrielle (FOPRODI). Au même titre, pour encourager les banques à financer ces types de projets, un nouveau système de partage de risques a été établi pour les crédits accordés pour les moyennes entreprises, opérant dans les secteurs de l'industrie et des services ». ¹⁵ Au Maroc, les entrepreneurs manquent d'accès aux services financiers formels ; ils doivent trouver ce financement à travers leurs propres économies ou par l'intermédiaire de prêteurs non institutionnels, qui chargent des taux extrêmement élevés. En réponse à ce problème, le gouvernement Marocain a créé des facilités de financement de 10 millions de dollars (le Fonds Hassan II). L'objectif est de soutenir le secteur de la microfinance. Ceci doit être un projet fiable pour fournir l'accès au financement en grande partie aux secteurs à forte valeur ajoutée.

Pour ce qui est de l'Algérie, le financement des petites entreprises était offert dans le cadre du développement des PME en coopération avec l'Euro Développement PME et le ministère de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises. C'était un programme de réforme structurelle qui avait aussi un aspect financier. Dans ce programme la création des banques était encouragée, les institutions de garantie était restructurées; une assistance financière était offerte aux petites entreprises etc. Toutefois, ce programme de coopération fût essentiellement arrêté par le gouvernement algérien en 2007-08, et remplacé par un programme gouvernemental dont les données ne sont pas disponibles. L'Algérie est intéressée par le développement de l'innovation et a défini une stratégie nationale d'innovation pour l'industrie où l'assistance est offerte par l'Union Européenne.

¹⁵ 10th Plan de Développement Social Economique, 2002-2006

Ce qui doit être retenu, est que le micro financement dans le Maghreb est un marché en développement qui doit être encouragé dans le but d'accroître la création d'entreprise.

4.18 Le capital-risque dans le Maghreb

Le capital-risque est défini comme étant une participation temporaire dans des sociétés qui ne sont cotées dans aucun marché boursier au titre d'investisseur associé externe à la société. En ce qui concerne les pays du Maghreb, le capital-risque est une nouvelle industrie. En Tunisie, en Algérie et au Maroc, des efforts semblables sont fournis dans le but de développer le capital d'investissement. Cependant les réalisations sont différentes d'un pays à l'autre.

Selon le Forum économique mondial, la Tunisie est classée au 27^{ième} rang avec un score de 4.20 quant à la disponibilité du capital-risque¹⁶, alors que la France est classée 30^{ième}, le Maroc 73^{ième} et l'Algérie 106^{ième}. Beaucoup reste à faire dans le but d'améliorer cette industrie basée sur l'investissement.

Le processus d'investissement dans une transaction de capital-risque est complexe et long. Les différentes phases du processus d'investissement comprennent :

L'identification des opportunités d'investissement.

L'analyse de l'investissement.

La décision d'investir

Le suivi des investissements faits

La sortie.

Ainsi, le capital-risque doit être soutenu par des caractéristiques de marché favorables :

Un marché financier solide et sophistiqué¹⁷ dans le but d'assurer la création de valeur, les stratégies de sortie, etc. ;

Un environnement juridique et une gouvernance d'entreprises ;

Augmenter la compétitivité des PME et se concentrer sur l'innovation et une collaboration de recherches universitaires-industrielle.

Le Fonds Méditerranéen (The Mediterrània Fund) est un exemple d'institution de capital-risque qui opère au Maghreb et qui émerge du processus de Barcelone (1995-2005) qui a pour objectif de revitaliser les relations entre l'UE et ses voisins

¹⁶ Les entrepreneurs avec projets innovants mais risqués peuvent généralement trouver du capital risque dans leur pays (1 = pas vrai 7 =vrai);<http://www.insead.edu/v1/girt/wef/main/analysis/showdataable.cfm?vno = 1.26>.

¹⁷ Selon le World Economic Forum , le niveau des marchés financiers comparés aux normes internationales : Tunisie 50^{ième} , Maroc 77^{ième} , Algérie 123^{ième} . A noter que Casablanca (Maroc) est le site de la deuxième plus grand bourse en Afrique (après Johannesburg).

du sud. Il se définit comme suit: « Le Fonds Méditerranéa, F.C.R. (Mediterrània) est un fonds de private equity avec une mission d'investissement générale et diversifiée en nature et a pour objectif de réaliser des investissements au Maroc, en Tunisie, et en Algérie ». Et ses objectifs sont :

La consolidation des secteurs traditionnels dans le cadre de la région du Maghreb ;

La promotion de l'investissement dans les secteurs émergents ;

Le renforcement de la présence internationale des entreprises régionales ;

Le soutien aux entreprises Européennes lors de leurs implantations dans la région du Maghreb

Comme ce fonds de private equity vise la consolidation des relations entre le nord et le sud de la Méditerranée, le centre d'intérêt est « d'accélérer le rythme de la coopération scientifique et technologique [...] ; accentuer les efforts pour soutenir la recherche technologique et le développement commercial dans les pays du Maghreb ». En outre, le fonds investit de 1 à 9 millions d'Euros les plus importants secteurs qui bénéficieront le plus sont les PME aux projets innovants.

Un autre exemple de capital risque couronné par un grand succès est TUNISINVEST. Ce dernier fait partie du groupe INTEGRA de même que MAROCINVEST et MAGHREBINVEST-ALGERIE qui sont des maisons de placement privés. Le Fond I a été complètement investi en 2009 avec des bénéfices annuels de vingt pourcent. En juin 2008, le Fond II a obtenu 125 millions, ciblé aux entreprises familiales et les PME du Maghreb.

Dans les pays du Maghreb, le capital-risque est d'habitude fortement corrélé à la création d'entreprises. Ainsi, quand on parle d'esprit d'entreprise, on mentionne les fonds de Private Equity et leurs disponibilités. De plus, quand on parle de capital-risque, l'esprit entrepreneurial ainsi que l'excellence de l'équipe de ressources humaines est la caractéristique la plus importante dans l'évaluation d'une entreprise.

CHAPITRE 5 – LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

5.1 Introduction: Les principes fondamentaux de la propriété intellectuelle

Depuis des siècles, les artisans, les artistes et les bâtisseurs ont jalousement gardé les « secrets » de leur métier, de peur de voir leurs concurrents s'approprier illégalement leur savoir. Ces secrets professionnels se transmettaient de père en fils, et se perdaient lorsque la famille disparaissait ou lorsqu'elle en perdait tout intérêt. L'exemple le plus typique est celui des membres de la famille Stradivari en Italie (1670 – 1740) qui a mis en place, grâce à son expérience, une technologie exceptionnelle de fabrication de violons. Le son de leurs instruments reste inégalé même par les artisans modernes qui ont à leur disposition toutes les ressources acoustiques et électroniques, les machines numériques pour travailler le bois, l'analyse chimique des peintures et des laques, etc.

Dans le but d'éviter la perte de ces secrets professionnels, les gouvernements ont mis en place des lois et des règlements qui garantissent aux inventeurs l'usage exclusif de leur invention pendant un certain nombre d'années en contrepartie d'une divulgation à travers un brevet (ou « patente » du latin « *patere* = être ouvert »). Ainsi, par exemple, la constitution des Etats Unis comprend la phrase suivante « le Congrès aura le pouvoir... de promouvoir le développement des sciences et des arts utiles en garantissant, pendant un certain temps, aux auteurs et aux inventeurs les droits exclusifs de leurs écrits ou de leurs découvertes ».

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord un aperçu de la Propriété Intellectuelle (PI) dans le contexte des sociétés ayant un esprit d'entreprise et d'innovation. Nous discuterons des différentes modalités de protection, en nous référant aux Etats Unis et aux principaux marchés mondiaux. Nous présenterons ensuite la structure de protection de la PI au Maghreb. Finalement, nous résumerons la procédure recommandée pour l'obtention des brevets internationaux, c'est à dire ceux qui sont valables dans des pays choisis en dehors du pays de l'inventeur.

La Propriété Intellectuelle est souvent considérée comme « intangible », mais en réalité elle est similaire à la « véritable » propriété, comme les terrains, les usines et les équipements, etc. Par conséquent, il s'agit d'un bien précieux, que l'entreprise a intérêt à protéger jalousement du vol et de l'utilisation illégale. Néanmoins, la question de possession de la PI est plus compliquée, et les limites, comme par exemple pour les revendications de brevet, sont moins claires que pour les limites physiques. Ainsi, il est nécessaire de recourir à une assistance juridique pour décrire, réglementer et, si nécessaire, défendre la PI d'une entreprise.

Cela dit, la protection intellectuelle n'est pas une assurance « tous risques » contre la contrefaçon. Pour Baron et Shane, la protection ne rend pas l'imitation difficile, néanmoins elle la rend *illégal*.

Ainsi, dans beaucoup de pays notamment en voie de développement et même émergents comme la Chine, les imitations des produits industriels ou les copies frauduleuses de CD de musique, de DVD de films cinématographiques ou de logiciels informatiques sont monnaie courante. Ces produits imités sont vendus, généralement, à des prix imbattables. Ce qui illustre que, même si les œuvres, les produits originaux ou les marques sont protégés par les lois de copyright (droits d'auteurs), des dépôts de marque ou des brevets, cela n'empêche pas l'imitation de prospérer malgré la sévérité des lois nationales et internationales en matière de protection intellectuelle.

Dans ce domaine, la protection des œuvres de l'esprit est régie par :

l'existence de conventions internationales: convention de Paris (1883), convention de Berne (1886) et l'accord de Marrakech (1994) relative à la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ;

l'existence d'organismes nationaux de protection intellectuelle ;

les organismes internationaux tels que l'Organisation Mondiale de la Protection Intellectuelle (OMPI) ou l'Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) qui assure la gestion des noms de domaines des sites Internet à l'échelle mondiale en coordination avec les organismes nationaux.

En cas de conflits relatifs à la propriété intellectuelle, ce sont souvent les tribunaux des pays où l'infraction de contrefaçon est constatée, qui sont saisis pour trancher entre les belligérants.

5.2 Les moyens de protection de la propriété intellectuelle

Les principales formes légales de protection de la propriété intellectuelle sont :

Les brevets ;

Les dépôts de marques, dessins et modèles industriels ;

Les droits d'auteurs (copyright).

D'autres formes non réglementées de protection de la propriété intellectuelle existent telles que le secret commercial et sont parfois plus efficaces que les formes légales.

5.2.1 Les brevets d'invention

Le brevet d'invention est un droit fourni par un organisme national de protection de la propriété intellectuelle à un inventeur (personne physique ou entreprise) pour

protéger son invention durant une période de vingt ans. En contrepartie, l'inventeur est obligé de divulguer le fonctionnement de son invention.

En général, ce qui est brevetable ce sont les inventions relatives aux processus industriels, aux machines, aux produits manufacturés et aux formules chimiques ou pharmaceutiques (molécules). Dans certains pays, comme les États-Unis, une partie des logiciels informatiques peut être brevetée. Par contre, on ne peut pas breveter des idées ou des services. Si vous découvrez une nouvelle méthode pour commercialiser des produits, votre seul moyen de protéger votre idée est d'aller le plus vite possible dans son exploitation et d'accumuler de l'expérience pour éviter d'être imité par la concurrence.

Pour qu'une invention obtienne un brevet, il faudrait qu'elle soit nouvelle par rapport aux techniques existantes, réellement inventive et qu'elle ait des applications concrètes : une invention qui ne marche pas n'est pas brevetable.

Au niveau des procédures de dépôt de brevet, il faudrait s'adresser à un organisme national de protection industrielle qui exige, en général, une description de l'invention à breveter, du domaine de son application et des redevances pour la protection du brevet. Avant d'accorder le brevet, l'organisme de protection industrielle s'assure de l'apport de l'invention par rapport à des brevets existants (*prior art*) reliés à ladite invention.

Généralement au niveau des redevances, il faudrait s'acquitter des redevances de dépôt, des redevances de revendication (souvent à compter de la onzième année) et des redevances de priorité.

Le détenteur d'un brevet dispose d'un monopole d'exploitation durant toute la période de protection au cours de laquelle il a la latitude d'accorder des licences d'exploitation moyennant des redevances d'exploitation périodiques. Outre cet avantage important, un brevet pourrait permettre de lever des fonds auprès des investisseurs en capital quand son détenteur prouve un avantage compétitif par rapport à des technologies ou produits existants.

Le principal inconvénient d'un brevet est qu'il oblige le détenteur de l'invention de divulguer son fonctionnement. En outre, la protection que procure un brevet est limitée dans le temps avant qu'il ne tombe dans le domaine public. De même, quand la technologie avance à grands pas, comme c'est le cas dans beaucoup de secteurs, un brevet risque d'être vite dépassé par de nouvelles innovations.

Par ailleurs, pour qu'il soit efficace, le dépôt d'un brevet devrait dépasser le cadre national pour étendre la protection sur un maximum de pays, ce qui est de nature à engendrer des coûts élevés.

Les coûts d'obtention d'un brevet sont généralement significatifs (de quelques milliers à des centaines de milliers de dollars) et le délai d'attente peut varier entre deux et dix ans. Ainsi, avant qu'une entreprise ne décide de faire la demande d'un

brevet, elle doit se soumettre à un « test de vérité » en répondant aux questions suivantes.

1. L'invention constitue-t-elle une solution exceptionnelle et une amélioration mesurable par rapport à l'état actuel des choses ?
2. A quel point le marché potentiel est-il important et quel est le degré d'attractivité des incitations aux clients?
3. Combien de temps cela prendrait-il pour mettre le nouveau produit (ou le processus ou service) sur le marché (*Time to market*) ?
4. A quel point sera-t-il facile d'assurer la production du produit ou la prestation du service ?
5. Quel sera le niveau réel et potentiel de la concurrence, et quelle sera sa réaction ?
6. Si le brevet est accordé, permettra-t-il une protection efficace ?

Afin d'optimiser les chances de succès, et de réduire les dépenses, la séquence suivante d'actions est recommandée :

1. L'inventeur doit tenir attentivement un agenda, dans lequel il note toutes les activités techniques et les résultats.
2. Une étude préalable doit être menée pour s'assurer que l'invention est nouvelle.
3. Une divulgation détaillée doit être préparée comme base de la demande.
4. La demande doit être déposée avant la publication des résultats scientifiques ou techniques.
5. L'inventeur et son représentant légal doivent répondre rapidement et complètement aux demandes du bureau des brevets.
6. Une fois que le brevet est délivré, il sera valable pour 20 ans à compter de la date de la demande (et non de la date d'émission).
7. Des paiements réguliers doivent être faits au cours de la période de 20 ans, afin de maintenir la validité du brevet.

5.2.2 Les marques déposées, dessins industriels et modèles

Une marque est un mot, une phrase, un signe distinctif, un symbole, un logo ou un design qui permettrait de distinguer les biens et services d'une entreprise par rapport à ceux de la concurrence. La marque est un capital important pour l'entreprise qui la détient : quand elle est solidement ancrée sur un marché, elle représente une barrière à l'entrée pour les produits moins connus. Les noms de domaine et les solutions de réseau font partie des marques déposées.

Une marque est protégée quand elle est déposée auprès d'un organisme de protection de la propriété intellectuelle. C'est ce dépôt qui déclenche la protection

de la marque. Souvent, la procédure est faite en deux temps, comme c'est le cas en Tunisie : d'abord, il y a une recherche d'antériorité qui est effectuée pour s'assurer de la disponibilité de la marque. Ensuite, la marque est enregistrée. Une marque peut être protégée pour une durée de 10 ans, renouvelable indéfiniment.

De même, les dessins et modèles industriels peuvent être protégés par leur dépôt auprès d'un organisme de protection industrielle. Cette protection est accordée en Tunisie pour des périodes de 5, 10 ou 15 ans selon le choix du déposant.

Aux Etats Unis, une marque déposée est relativement facile à obtenir à bon marché auprès de l'U.S Patent and Trademark Office.

1. Elle doit être d'usage ou d'intention d'usage commercial.
2. Elle doit être notifiée clairement, accompagnée de « TM » (Trademark), « SM » (Service Mark) ou ® (Registered Trademark), si elle est déposée.
3. Elle est accordée pour 10 ans et peut être renouvelée.
4. Elle peut durer indéfiniment, tant que la marque s'acquitte de sa fonction.

Les entreprises sont fortement appelées à déposer leur marque commerciale, comme preuve de validité, ce qui leur donne le droit de porter plainte pour infraction et d'obtenir des dommages et intérêts en cas de son utilisation illégale par des personnes ou entreprises indécates. Les marques commerciales doivent également être déposées auprès de la douane du pays, qui pourrait saisir des produits importés affichant illégalement les marques déposées de l'entreprise.

5.2.3 La protection de la propriété littéraire et artistique

Il s'agit de la protection intellectuelle des œuvres originales en littérature, cinéma, théâtre, musique, haute-couture, mobilier, photographie, logiciels et, plus généralement, des produits de l'esprit. Chaque pays a ses propres règles de protection intellectuelle même s'il y a une tendance à leur harmonisation dans le cadre des conventions internationales. Aux Etats-Unis par exemple, la durée de protection des œuvres intellectuelles est de 70 ans à compter de la mort de l'auteur de ces œuvres. Tandis qu'en Tunisie, cette protection est de 50 ans après la mort de l'auteur des œuvres littéraires ou artistiques.

5.2.4 Le secret commercial

Un secret commercial est une information comprenant une formule, des documents, une procédure, une technique, un algorithme etc. et qui a de la valeur en restant secrète. Le propriétaire doit démontrer qu'il a fait ce qu'il faut pour garder le secret (en marquant les registres « confidentiel », en les gardant dans des espaces fermés à clé, en limitant l'accès, etc.). Un secret commercial reste valable tant qu'il est gardé secret, et donne le droit d'empêcher son utilisation, en cas de son obtention par des moyens illicites. Les entreprises sont appelées à garder secrètes toutes les informations qui, si elles sont divulguées, peuvent causer du tort à leur

avantage concurrentiel. Si des informations secrètes doivent être révélées pour des raisons professionnelles ou commerciales, la partie bénéficiant de ces révélations pourrait être appelée à signer « un accord de non divulgation » par lequel elle s'engage à n'utiliser ces informations que pour un usage particulier (par exemple investir dans l'entreprise) sans les révéler à d'autres qui ne font pas partie de cette activité spécifique.

Certaines entreprises ont choisi d'opter pour une protection par le maintien d'un secret commercial plutôt que de déposer un brevet. C'est le cas de Coca-Cola qui a choisi de garder secrète la formule de sa boisson gazeuse qui n'est connue que par trois personnes et qui est jalousement gardée dans un coffre au siège de la multinationale à Atlanta. La formule de la boisson lancée en 1886 risquait de tomber dans le domaine public dès 1906 si elle était protégée par un brevet. Plus d'un siècle après, la célèbre boisson garde toujours son mystère grâce à la non divulgation de la formule qui a fait le bonheur de ses actionnaires.

L'inconvénient majeur de choisir le secret commercial plutôt que le brevet est l'absence d'un monopole d'exploitation. De même, il est nécessaire de faire signer des clauses de confidentialité drastiques aux employés pour éviter la divulgation de tels secrets vitaux pour l'entreprise.

5.2.5 Les autres formes de protection de la propriété intellectuelle

Outre le secret commercial, d'autres formes de protection intellectuelle licites mais non prévues par des lois existent peuvent être très efficaces en vue de cette protection. Ainsi, être pionnier (*first mover*) dans un domaine peut procurer un avantage concurrentiel important par rapport à la concurrence et aux imitateurs qui mettront du temps à rattraper ces pionniers. Par exemple, aux Etats-Unis, le principal libraire était jusqu'au milieu des années 1990 la chaîne Barnes&Noble qui dispose de centaines de points de vente sur tout le territoire américain. La chaîne n'a pas vu venir la distribution des produits culturels sur Internet lancée en 1994 par Jeff Bezos sur son site Amazon devenu le principal acteur mondial de la distribution des produits de librairies (parmi d'autres produits). Barnes&Noble a essayé de se rattraper par la suite mais l'avance prise par Amazon l'en a empêchée car ce dernier a profité de sa courbe d'expérience et des effets de réseau qu'il a pu réaliser grâce au Web. Le fait d'avoir été le premier sur ce cybermarché a permis à Amazon de protéger son modèle économique non pas par un brevet ou des droits d'auteurs mais par l'avance temporelle par rapport à la concurrence conjuguée avec la courbe d'expérience et les effets de réseau. Amazon a acquis une notoriété mondiale alors que son rival Barnes&Noble est très peu connu en dehors des Etats-Unis.

Cela dit, parfois, il est plus utile dans certaines activités d'être un suiveur plutôt qu'un pionnier : un suiveur qui évite les erreurs des pionniers peut profiter de la situation et devenir le leader d'une activité.

5.3 La protection de la propriété intellectuelle au Maghreb

Tous les pays du Maghreb se sont dotés depuis des décennies de législations spécifiques pour protéger la propriété intellectuelle. En Tunisie, il y a deux organismes publics chargés de cette mission : l'Institut National de la Normalisation et de Propriété Industrielle (INNORPI) et l'Organisme Tunisien de Protection des Droits d'Auteurs (OTPDA). Il en est de même en Algérie et au Maroc où il existe des organismes publics chargés de la protection de la propriété industrielle (respectivement l'Institut Algérien de Propriété Industrielle (INAPI) et l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC)) et d'autres organismes en charge de la protection des droits d'auteurs et des droits connexes (l'Office National des Droits d'Auteurs et des Droits Voisins en Algérie et le Bureau Marocain des Droits d'Auteurs).

Les trois pays sont, par ailleurs, signataires des principales conventions internationales de protection intellectuelle. Dans les trois pays, la durée de protection d'un brevet est de 20 ans avant qu'il ne tombe dans le domaine public. En matière de dépôts de marques, la protection est illimitée à condition de renouveler le dépôt périodiquement. Pour les droits d'auteurs, la protection de 50 ans à compter de la mort de l'auteur d'une œuvre.

5.4 L'obtention d'une protection internationale de la propriété intellectuelle

Etant donné les limites du marché local, les entreprises du Maghreb sont amenées à étendre leur champ d'action internationalement par le biais des exportations, des filiales à l'étranger et des partenariats d'affaires à l'échelle internationale. Alors que l'obtention de la marque déposée et de la protection des droits d'auteur est relativement simple, les brevets internationaux sont plus difficiles et plus chers à obtenir. Ci-dessous, on peut trouver un résumé des procédures recommandées pour l'obtention de la protection dans les pays qui ont signé le Traité de Coopération en Matière de Brevets (TCB), y compris les Etats Unis, l'Europe de l'Ouest, la Corée du Sud, le Maghreb et de nombreux autres pays et à l'exception de Taïwan et de quelques petits pays.

1. Déposer une demande de brevet « international » auprès du bureau national de brevets ou du Bureau International de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) à Genève.
 2. La demande est sujette à une « enquête internationale » effectuée par l'un des bureaux principaux de brevets désignés par le TCB. L'enquête est sanctionnée par un « rapport d'enquête internationale », c.à.d. une liste de références qui pourraient affecter la brevetabilité de l'invention revendiquée. En même temps, une opinion écrite de brevetabilité est préparée.
-

3. Le requérant peut décider de poursuivre ou de retirer sa demande. S'il décide de continuer, la demande et le rapport d'enquête internationale sont publiés (l'opinion écrite n'est pas publiée).
4. Le requérant a désormais 18 mois de plus par rapport à une procédure ne faisant pas partie du TCB, pour décider s'il doit demander la protection dans certains pays particuliers.
5. Le requérant pourra alors faire des demandes dans chaque pays, par exemple aux Etats Unis, comme expliqué à la section 5.2 ci-dessus. En Europe il peut faire la demande d'un brevet Européen qui doit cependant être déposé dans chaque pays concerné. En fonction du pays, des traductions autorisées dans la langue du pays pourraient s'avérer nécessaires, ce qui représente des frais supplémentaires.
6. Les brevets internationaux sont valables pendant 20 ans, à compter de la date de dépôt, à condition que les frais de maintien soient assurés.

Là encore, les entreprises au Maghreb qui ont mis en place des produits techniques innovants, sont appelées à déposer, le plus tôt possible, une demande de brevet international conformément à la procédure ci-dessus. Le coût est relativement faible et le rapport d'enquête généralement disponible en 18 mois. En fonction de l'opinion confidentielle de brevetabilité, elles peuvent décider si elles veulent faire la demande de brevet, et dans quels pays, en fonction de leur stratégie de marketing à l'échelle mondiale.

5.5 Conclusion

La protection intellectuelle est un levier important d'incitation à l'innovation dans tous les domaines économiques et artistiques. Divers moyens existent pour protéger les innovateurs et créateurs. Les brevets, les dépôts de marques et dessins industriels ainsi que les droits d'auteurs sont les principaux outils à leur disposition pour faire valoir leurs droits. Un ensemble de conventions et d'organismes nationaux et internationaux veillent sur le respect des règles de protection de la propriété intellectuelle qui tendent à se standardiser sous l'effet de la mondialisation. Les pays du Maghreb font partie de cette logique et mettent en place un cadre de protection de la propriété intellectuelle qui se rapproche des règles internationales

5.6 Etude de cas : Le café de "Tiger" Smith et l'emblème du "Tigre"¹⁸

5.6.1 Introduction

Ce cas, basé sur des faits réels, illustre l'importance :

¹⁸ Ce cas est tiré du document intitulé "l'Emblème de Tiger Stores : Un cas de contrefaçon commerciale" par D.F. Kuratko, présenté à la Société du Midwest lors de l'Atelier sur la Recherche de Cas, 1986. Les noms de personnes et d'entreprises sont fictifs.

1. d'établir et de déposer une marque pour une entreprise
2. d'évaluer attentivement tout litige potentiel qui pourrait être généré par des similitudes entre la marque proposée et d'autres marques existantes déjà déposées
3. de protéger jalousement la marque contre toute forme de contrefaçon.

Il est déjà prouvé que toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou le domaine d'action par rapport aux propriétaires des marques en litige avec elles, pourraient se retrouver face à des problèmes désagréables et coûteux de contrefaçon.

5.6.2 Les deux concurrents : Tiger Stores, Inc. et le Café de « Tiger » Smith

Tiger Stores, Inc. est une entreprise multinationale, qui commercialise et entretient des vélos et des motocyclettes pour le compte des communautés sportives dans plusieurs pays. Ils ont fait dessiner en 1975 par un artiste l'emblème du « Tigre » mondialement connu et l'ont fait enregistrer comme marque déposée la même année.

George J. Smith a ouvert en 1970 un petit café de quartier dans une zone de classe ouvrière de Pittsburgh, comportant quelques tables et quelques jeux vidéo. Depuis sa naissance en 1920, le propriétaire se faisait appeler « Tiger » (Tigre) par ses parents et par ses amis. C'est ainsi qu'il a appelé son entreprise « Tiger Smith's Café » (le Café de Tiger Smith).

En 1980, un client a proposé de peindre la tête d'un tigre sur le mur du café. La tête du tigre était rouge sur fond blanc et ressemblait beaucoup à l'emblème de Tiger Stores qui était noir sur fond blanc.

5.6.3 L'avis d'infraction et les négociations

Apparemment, quelques personnes qui passaient devant le café, ont dû remarquer la similitude entre les deux emblèmes, et en ont avisé Tiger Stores. Le responsable des marques commerciales de la compagnie a adressé une lettre officielle à George J. Smith, l'informant que son " utilisation irrégulière de notre marque constitue une contrefaçon de marque et une concurrence déloyale... A moins que le Café de « Tiger » cesse immédiatement et de façon permanente et renonce à son utilisation irrégulière de l'emblème commercial de notre société, la TETE DU TIGRE... dans les dix jours... nous recommanderons à notre direction de prendre les mesures juridiques qui s'imposent afin de protéger les droits de notre société."

Tiger Smith fut sidéré lorsqu'il lut cette lettre: comment ce café modeste, ouvert avant Tiger Stores, pouvait être coupable de « concurrence déloyale? » Il en a appelé au PDG de Tiger Stores, expliquant sa position, et déclarant. « Il est inimaginable qu'on puisse confondre mon emblème et mon café avec Tiger Stores » tout en demandant qu'aucune action supplémentaire ne soit menée contre lui. Il a reçu une réponse d'un responsable de Tiger Stores, proposant de clore le dossier si

Tiger acceptait de remplacer son emblème, dans les trois à six mois, par quelque chose « dont vous serez fier et qui nous rendrait heureux. »

Les amis et les clients de Tiger l'ont prié de ne pas accepter la « solution » de Tiger Stores et d'ameuter les media. Les journaux ont déclaré que cet épisode constitue l'exemple typique d'une attaque menée par un géant des affaires contre un petit. Les visiteurs et les équipes de télévision se sont rués au café, devenu très populaire pendant un moment, puis l'engouement est tombé. Tiger faisait toujours l'objet de l'ultimatum de Tiger Stores, avec en point de mire la menace d'un procès.

5.6.4 Les options de Tiger

Tiger Smith, un ancien boxeur, a envisagé plusieurs options, allant de la lutte à mort jusqu'au consentement et au retrait :

1. Procès devant les tribunaux. Tiger Stores avait une marque déposée; lui, n'en avait pas. Le tribunal rendrait probablement son jugement contre lui. Par ailleurs, il n'avait pas les moyens de faire face à un long procès.
2. Ne rien faire et attendre la prochaine action de Tiger Stores, après six mois. A ce moment là, le “battage” médiatique serait oublié, et Tiger Stores se lancerait dans un procès. Les avocats de ce dernier s'inquiètent certainement des conséquences qui pourraient résulter s'ils laissaient le Café de Tiger utiliser leur marque sans autorisation, ce qui ouvrirait la voie de la contrefaçon à de vrais concurrents. Ainsi, cette option ne ferait que reporter la décision de six mois.
3. Repeindre le mur du Café et remplacer l'emblème litigieux par un autre différent, comme proposé par Tiger Stores dans leur deuxième lettre. Cela coûterait de l'argent et signifierait la défaite.
4. Repeindre le mur en blanc et oublier toute l'affaire. Tiger avait 60 ans, s'appêtait à prendre sa retraite dans cinq ans, et était fatigué de toute cette contestation inutile. Cela apparaissait comme étant la “solution” la plus simple et la moins coûteuse.

5.6.5 Conclusion

Nous laisserons les lecteurs décider de l'option qu'ils recommandent à Tiger. Dans tous les cas, les lecteurs doivent garder à l'esprit l'idée que cet épisode désagréable aurait pu être évité grâce à une meilleure prévoyance et une bonne planification, en respectant trois étapes :

1. Avant de peindre le mur “Tiger” aurait dû faire une recherche sur les marques déposées comportant des tigres.
 2. S'il y avait une certaine similitude avec sa marque proposée, il aurait pu intervenir auprès de ses peintres pour éviter toute ressemblance qui prête à équivoque.
-

-
3. Même s'il n'a pas fait ces deux dernières étapes, il aurait dû essayer de déposer sa marque. Au cours de cette étape, il aurait pu être informé d'un litige potentiel, ce qui lui aurait permis de faire les modifications appropriées.
-

CHAPITRE 6 – QUESTIONS JURIDIQUES, FISCALES ET SOCIALES

6.1 Introduction

La création d'entreprise pose aux promoteurs des problèmes d'ordres juridique, fiscal et de sécurité sociale. Cela est dû, entre autres, aux questions d'association, de responsabilité de direction et de rémunération. Le choix d'une forme juridique s'avère être crucial sur les plans financier et fiscal pour les porteurs de projets. Chacune de ces formes a ses avantages et ses inconvénients. Beaucoup de créateurs négligent ces aspects au moment du lancement du projet et se rendent compte de leur danger au cours de la vie de leurs entreprises. De même, la sécurité sociale des entrepreneurs et de leurs collègues salariés est primordiale.

Dans ces domaines juridique, fiscal et social, chaque pays a ses propres règles même si une tendance à l'harmonisation existe à l'échelle mondiale.

6.2 Les questions légales de la création d'entreprises

Au moment de créer une entreprise, ses fondateurs se posent un ensemble de questions : faut-il s'associer à d'autres partenaires ? Y a-t-il un capital minimum pour démarrer l'entreprise ? Qui va diriger l'entreprise et prendre les décisions ? Où commence et où s'arrête la responsabilité des dirigeants ? En cas de problèmes ou de probabilité d'échec de l'entreprise, y a-t-il un risque pour le patrimoine privé des entrepreneurs ?

Toutes ces questions et bien d'autres imposent aux entrepreneurs d'être conscients des enjeux du choix de la forme juridique de leurs entreprises car cela a un impact sur leur patrimoine et sur la pérennité de leurs projets. Souvent, dans la plupart des pays, ce choix s'effectue entre entreprises à un seul associé et entreprises sociétaires ; entre sociétés de personnes, des sociétés de capitaux ou des sociétés hybrides. Chaque type d'entreprises a ses propres règles, ses avantages et ses inconvénients.

Dans les trois pays du Maghreb (Maroc, Algérie et Tunisie), on distingue en général 3 types de sociétés :

- Les sociétés de personnes.
 - Les sociétés de capitaux.
 - Les sociétés à responsabilité limitée.
-

6.2.1 Les sociétés de personnes

Ces sociétés sont fondées sur l'« *intuitus personnae* », c'est à dire sur la qualité de la personne des associés. Autrement dit, chacun des associés adhère à la société en raison de l'identité des autres associés. Il y a principalement 2 types de sociétés de personnes : la société en nom collectif (SNC) et la *société en commandite simple*.

6.2.1.1 La société en nom collectif (SNC) :

La SNC comme étant « une société qui fonctionne sous une *raison sociale* et qui est constituée par 2 ou plusieurs personnes qui sont *responsables personnellement et solidairement du passif social* ».

La SNC se caractérise par :

la qualité personnelle de commerçant des associés,

la *responsabilité indéfinie et solidaire* de chaque associé quant aux dettes de la société,

son *fonctionnement* : il est assuré par la gérance qui appartient en droit à tous les associés. Ceux-ci peuvent, néanmoins, confier la gérance à l'un d'entre eux ou même à une personne étrangère à la société.

6.2.1.2 La société en commandite simple :

Elle est définie comme étant « une société qui fonctionne sous une raison sociale et qui comprend deux catégories d'associés :

les *commandités* qui sont commerçants et responsables personnellement et solidairement du passif social et qui seuls peuvent être chargés de la gestion,

les *commanditaires* qui ne sont pas commerçants et dont la responsabilité est limitée à concurrence de leurs apports ».

Cette société, très ancienne, a été longtemps utilisée par des personnes qui ne pouvaient pas faire le commerce ou qui voulaient limiter le montant de leurs pertes à celui de leurs apports.

6.2.2 Les sociétés de capitaux

Contrairement aux sociétés de personnes fondées sur « *l'intuitus personnae* », les sociétés de capitaux sont fondées sur les apports des actionnaires et non sur la personne des associés. Ce qui a pour conséquence *la libre transmission des titres* constatant la participation au capital social.

Il existe 2 catégories de sociétés par actions :

les sociétés anonymes (S.A) ;

les sociétés en commandite par actions (S.C.A).

6.2.2.1 Les sociétés anonymes (S.A)

La S.A est une société constituée par au moins 7 personnes en Tunisie et 5 au Maroc (appelées *actionnaires*) qui souscrivent des actions et qui ne sont tenues du passif social qu'à concurrence de leurs apports.

Les S.A sont administrées par un conseil d'administration qui nomme parmi ses membres un Président Directeur Général qui assure sous sa responsabilité la direction générale la société. Toutefois, les statuts peuvent décider de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration de celles de Directeur Général.

Dans ce cas, le conseil d'administration nomme le président du conseil et un Directeur Général qui peut ne pas être un administrateur.

Le code tunisien des sociétés a introduit en 2000 une nouvelle formule possible de direction : Un Directoire (direction collégiale) *avec conseil de surveillance* (à la place du conseil d'administration)

En Algérie, l'équivalent de la société anonyme (S.A) marocaine ou tunisienne est appelé société par actions (SPA).

6.2.2.2 Les sociétés en commandite par actions

La société en commandite par actions (SCA) se constitue entre un ou plusieurs associés commandités, d'une part et un ou plusieurs associés commanditaires, d'autre part. Les premiers sont responsables solidairement et indéfiniment (sur tout leur patrimoine) du passif de la société, alors que les seconds ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports.

Les parts des commandités ne sont pas négociables, alors que celles des commanditaires le sont.

6.2.3 La société à responsabilité limitée (SARL)

Elle a été définie comme étant une société dans laquelle aucun des associés n'est tenu au delà de sa mise (Code tunisien des sociétés). C'est une société de nature *hybride*, en ce sens qu'elle tient des sociétés de capitaux *la limitation de la responsabilité des associés* et qu'elle tient des sociétés de personnes *l'interdiction de créer des titres négociables* d'une part et la souplesse de ses règles de constitution et de fonctionnement, d'autre part.

6.2.4 Autres formes juridiques

Outre les formes sociétaires, il existe aussi des formes d'entreprises pour les petits entrepreneurs avec des structures légères telles que l'entreprise individuelle

(largement dominante en nombre en Tunisie face aux sociétés), la Société Unipersonnelle à responsabilité limitée (SURL en Tunisie) ou l'entreprise Unipersonnelle (EURL en Algérie).

Cela dit, et en cas de recours par des entrepreneurs au capital-risque pour renforcer leurs fonds propres, les capital-risqueurs exigent souvent le choix d'une société de capitaux et notamment la société anonyme (ou son équivalent algérien la société par actions (SPA)). Ce qui s'explique par les garanties de plus de transparence et de bonne gouvernance par rapport aux autres formes juridiques : ces sociétés ont des conseils d'administration (où pourraient siéger des représentants des sociétés de capital-risque), doivent choisir un ou plusieurs commissaires aux comptes (et ont donc des comptes certifiés) et disposent souvent de comités d'audit, de rémunération et d'éthique.

6.3 La fiscalité de la création d'entreprise

Le choix d'une forme juridique a des conséquences fiscales sur l'entreprise. Ainsi, en Tunisie, par exemple, les salaires des gérants majoritaires des sociétés à responsabilité limitée (SARL) ne sont pas déductibles des charges lors du calcul de l'impôt sur les sociétés à la fin de l'exercice.

D'une manière générale, on distingue entre les impôts directs et les impôts indirects. Les premiers sont liés à la rentabilité de l'entreprise comme c'est le cas avec l'impôt sur les sociétés (appelé aussi impôt sur les bénéfices selon les pays). Alors que les seconds dépendent du niveau d'activités (vente, importations, etc.).

Dans certains pays, le taux de l'impôt sur les sociétés est uniforme. C'est-à-dire qu'il ne varie pas selon des paliers. Ainsi, en Tunisie, le taux d'imposition ordinaire est de 30% pour la majorité des sociétés et de 35% pour certaines activités (banques, télécoms, énergie, etc.). En outre, et afin d'encourager certaines activités (export, énergies renouvelables, développement régional, etc.), l'Etat tunisien accorde des abattements d'impôts voire des exonérations totales qui pourraient durer jusqu'à 10 ans de la vie de l'entreprise.

Par ailleurs, l'Etat accorde d'autres abattements fiscaux en cas de réinvestissement d'une partie des bénéfices dans l'entreprise ou dans de nouveaux projets. En Tunisie, la pression fiscale moyenne est de l'ordre de 21% compte tenu des exonérations et autres avantages accordés aux entreprises.

La fiscalité au Maroc et en Algérie se rapproche du modèle tunisien en la matière même s'il y a des différences au niveau des taux : un impôt sur les sociétés (IS) de 30% en Algérie et de 35% pour la majorité des sociétés au Maroc et de 39,6% pour les institutions de crédit et les assurances.

Dans les trois pays, les entrepreneurs individuels sont imposés selon des paliers de revenus : les taux maximum des impôts sur les revenus sont de 35% en Tunisie, de 40% en Algérie et de 44% au Maroc.

Par ailleurs, la distribution de dividendes n'est pas imposable en Tunisie alors qu'elle donne lieu à une retenue à la source de 10% au Maroc.

A coté de ces impôts directs (Impôt sur les sociétés et Impôt sur les revenus des personnes physiques), les trois pays (Algérie, Maroc et Tunisie) ont une panoplie d'impôts indirects dont le plus important est la taxe à la valeur ajoutée (TVA) dont les taux varient de 0 à 17% en Algérie, de 0 à 18% en Tunisie et de 0 à 20% au Maroc selon les produits et les activités. Les taux maximum représentent les taux standard dans les trois pays alors que les taux réduits représentent les exceptions.

Les principales formes juridiques en Tunisie et leur impact final sont présentés dans le tableau 8.

Tableau 8. Les principales formes juridiques en Tunisie et leur impact fiscal

	Entreprise individuelle	SUARL	SARL	SA
Nombre d'associés	1	1	Minimum 2	Minimum 7
Capital minimum	-	-	-	5 000 d (50 000 d pour société faisant appel à l'épargne)
Dirigeants	Entrepreneur individuel	Gérant-entrepreneur	Gérant(s) (associé(s) ou tiers)	PDG (conseil d'administration de 3 à 12 administrateurs). Conseil de surveillance et directoire.
Organes de décision	Entrepreneur seul	Gérant	Gérant, AGO* et AGE**	Dirigeants, AGO* et AGE**
Responsabilité des associés	Totale et indéfinie	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Limitée aux apports
Responsabilité des dirigeants	Civile et pénale du chef de l'entreprise			
Déduction rémunération dirigeant	Non	Non	Oui si le gérant n'est pas majoritaire	Oui

* AGO : assemblée générale ordinaire

**AGE : assemblée générale extra ordinaire

6.4 La sécurité sociale

Chaque pays a ses propres règles en matière de sécurité sociale. Certains d'entre eux ont opté pour des régimes obligatoires. C'est le cas des trois pays du Maghreb qui ont des règles qui se ressemblent même si les taux des prélèvements sociaux diffèrent.

Les régimes de sécurité sociale de la Tunisie, de l'Algérie et du Maroc couvrent un ensemble de prestations allant des allocations familiales à la pension de retraite en passant par l'assurance-maladie, l'assurance chômage, la vieillesse, etc.

Le financement de ces prestations est fait à travers les cotisations des entreprises et des salariés. Toutefois, ce sont les entreprises qui se chargent de verser ces cotisations aux caisses de sécurité sociale. Cela dit, les entrepreneurs de certains pays, comme la Tunisie, ont la possibilité d'opter pour le régime des salariés indépendants et pourraient ainsi verser directement leurs cotisations aux caisses de sécurité.

Au niveau des taux de cotisations obligatoires (entreprises et salariés), ils varient de 24,32% du salaire brut en Tunisie à 35% en Algérie et à 24,39% au Maroc. De même, les trois pays accordent la possibilité aux entreprises de bénéficier d'exonérations des charges sociales pouvant aller jusqu'à une période de 5 ans en Tunisie pour les sociétés qui recrutent des diplômés de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, les trois pays du Maghreb imposent un salaire minimum garanti dans les différentes activités économiques.

Il est à signaler que dans les trois pays, il est possible de souscrire des polices d'assurance-vie complémentaires. Les Etats de la région accordent des avantages fiscaux aux souscripteurs de contrats d'assurance-vie. Sur un autre plan, la Tunisie et le Maroc ont institué des régimes de stock options destinés surtout aux entreprises technologiques afin de fidéliser leurs meilleurs salariés. Toutefois, ces régimes demeurent méconnus et très peu utilisés par les entreprises.

6.5 Conclusion

Les entreprises ont des obligations légales, fiscales et sociales très importantes et qui ont un impact certain sur leurs activités. Le choix des structures juridiques par les créateurs pourrait avoir un effet sur les responsabilités fiscales et sur la gouvernance des entreprises.

Les pays du Maghreb ont mis en place des cadres juridiques, fiscaux et sociaux pour régir l'activité des entrepreneurs, des entreprises et de leurs salariés. Ces cadres ont tendance à se standardiser même si des différences existent entre les pratiques des affaires dans ces pays.

CHAPITRE 7 – LA PRÉPARATION DU PLAN D’AFFAIRES

7.1 Introduction

Le lancement d’un projet exige une vision de (ou des) entrepreneur(s). Avoir une idée de projet ne veut aucunement dire être capable de la mettre en place et de la développer. Tout le monde peut avoir de « bonnes » idées de projets. De même, les porteurs de ces idées pourraient ne pas être les personnes indiquées pour les transformer en projets viables. Le métier d’entrepreneur, c’est d’avoir les aptitudes techniques et surtout humaines pour réussir le lancement de son projet. Être un bon manager (sur le plan technique) ou être un bon ingénieur ne veut aucunement dire que l’on est un bon entrepreneur. Réussir son projet nécessite une forte personnalité, une vision et des capacités techniques et humaines multidisciplinaires.

Un des meilleurs moyens d’appréhender ces questions et de juger les aptitudes des porteurs d’idées de projets, est d’analyser leurs plans d’affaires et de voir ces personnes défendre leurs projets et de démontrer qu’ils ont fait le tour des questions qui pourraient assurer le succès ou faire échouer leurs projets. Au fil des années, le plan d’affaires est devenu un langage universel de plus en plus standardisé parlé par les entrepreneurs, les investisseurs et autres bailleurs de fonds.

Cela dit, faire un plan d’affaires n’est pas une assurance tous-risques contre l’échec. Toutefois, un bon plan permet de diminuer les risques d’échec. Certains auteurs confirment que les projets mis en place à l’aide de plan d’affaires sont généralement mieux réussis que les projets qui en sont dépourvus. Pour Sahlman, les investisseurs évaluent à travers un plan d’affaires quatre facteurs interdépendants et cruciaux pour chaque opération d’investissement : les gens, l’opportunité, le contexte (environnement, tendances, inflation, etc.) ainsi que le risque et sa rémunération.

7.2 Les objectifs du plan d’affaires

Contrairement à une idée largement répandue, le plan d’affaires n’est pas seulement utile pour avoir des crédits ou lever des capitaux auprès des investisseurs. Il est, d’abord et avant tout, une « boussole » pour l’entrepreneur lui-même, une sorte de « feuille de route » qui le pousse à la réflexion sur les meilleurs moyens de réussir son projet. Dans un environnement de plus en plus mondialisé et de plus en plus turbulent, écrire un plan d’affaires devient nécessaire pour mesurer les risques du lancement d’un projet.

Concevoir un plan d’affaires permettra aux futurs entrepreneurs de mettre leur vision et leurs ambitions pour leurs projets noir sur blanc. Essayer d’aborder toutes

les questions concernant le montage du projet dans un plan d'affaires permet aux entrepreneurs d'organiser leurs idées et de réduire leurs tensions et anxiété. A ce titre, le plan devient une sorte de « scénario » sur les tenants et aboutissants du projet et sur le déroulement des opérations de sa mise en place.

Beaucoup de gens associent le plan d'affaires à la création d'entreprises. En fait, ce n'est pas l'unique étape de la vie d'une entreprise pendant laquelle le plan d'affaires est utile : tout au long de son parcours, (développement, restructuration, fusion, acquisition, etc.), le plan d'affaires s'avère nécessaire pour aller de l'avant et pour remettre au goût du jour la stratégie de l'entreprise. D'ailleurs, un plan d'affaires n'est jamais statique : c'est un document vivant qu'il faudrait actualiser assez régulièrement pour tenir compte du déroulement réel des opérations ainsi que des changements au niveau des environnements micro et macro-économiques, national et international.

Outre le fait que le plan d'affaires est un outil traduisant la vision qu'ont des entrepreneurs pour leurs projets afin de convertir leurs idées en actions, le plan est naturellement un *outil de communication* qui permet d'aborder les banquiers, les sociétés de capital risque, les *business angels*, les organismes publics de soutien à la création d'entreprises et toutes sortes d'investisseurs, de bailleurs de fonds et de parties prenantes potentielles. Et comme tout moyen de communication, le plan d'affaires doit plaire aux lecteurs, il doit les séduire, il doit les convaincre d'y être impliqués en y mettant de l'argent.

Les investisseurs en capital (business angels et capital-risqueurs) ainsi que les organismes de soutien sont le plus souvent des lecteurs avisés qui ont vu défiler des dizaines voire des centaines de plans. Ils ont souvent décortiqué des plans d'affaires dans toutes sortes de secteurs et ont vu de nombreux projets réussir et d'autres, tout aussi nombreux échouer. De ce fait, ils ont appris à lire froidement les plans d'affaires et à être vigilants avant de mettre leurs mains à la poche.

Ainsi, une asymétrie a lieu : d'un côté, des porteurs de projets enthousiastes qui rêvent de succès, de fortune et de gloire, et d'un autre côté, des investisseurs ou des banquiers expérimentés qui n'ont pas les mêmes priorités et qui regardent ces projets avec beaucoup de distance et de discernement. Donc, les porteurs de projets devraient être en mesure de convaincre voire d'impressionner ces bailleurs de fonds. D'où, un réel talent de communication (écrite au niveau du plan d'affaires et orale pour défendre le projet) est nécessaire pour surmonter la prudence de ces investisseurs ou banquiers. Ceux-ci sont sollicités de partout pas de porteurs de projets et, de facto, une concurrence et une hiérarchisation des projets s'établissent. A ce niveau l'outil de choix pour ces parties prenantes potentielles, c'est le plan d'affaires. Ce dernier constitue un moyen de juger le promoteur, l'idée du projet et la manière dont il compte la concrétiser.

Par ailleurs, la préparation d'un bon plan d'affaires pourrait être la meilleure voie pour convaincre d'autres personnes talentueuses (cadres marketing, financiers, ingénieurs, etc.) de rejoindre l'équipe des dirigeants de l'entreprise et, peut être, de quitter

d’autres entreprises et des situations confortables. Le plan doit donc communiquer l’enthousiasme des promoteurs et être un fidèle interprète de leur vision.

Ainsi, il est possible de récapituler les finalités d’un plan d’affaires en quatre objectifs :

- Un objectif de direction à l’intention des promoteurs eux-mêmes qui se servent du plan d’affaires en tant que feuille de route dynamique et en tant qu’expression formelle de la vision qu’ils ont pour leur projet ;
- Un objectif de communication à l’usage des bailleurs de fonds (investisseurs, banquiers, organismes de soutien, etc.) ;
- Un objectif de crédibilité ;
- Un objectif de promotion à l’intention de talentueux collaborateurs potentiels afin de les attirer pour mettre en place le projet d’entreprise (création, reprise, transmission, développement, etc.).

Pour atteindre ces objectifs, la forme et le contenu d’un plan d’affaires tendent à se standardiser un peu partout à travers le monde pour en faire de plus en plus un langage commun et formel parlé et compris par la communauté des entrepreneurs, les bailleurs de fonds et les principaux collaborateurs potentiels.

7.3 La forme du plan d’affaires

En tant qu’outil de communication, le plan d’affaires doit respecter une certaine forme qui devient de plus en plus normalisée. Au niveau de la longueur du plan, il est recommandé d’être le plus bref possible. Il est donc, nécessaire d’être concis, d’aller droit au but et d’éviter les redondances et ce afin de capter l’intérêt du lecteur qui, s’il s’agit d’un investisseur, par exemple, n’a pas de temps à perdre pour sélectionner entre de nombreux plans d’affaires qui lui sont présentés régulièrement. Même s’il n’y a pas de longueur standard, il y a un large consensus entre les sociétés de capital-risque, les organismes de soutien à la création d’entreprise, les banques, les consultants et autres parties prenantes potentielles pour que la longueur d’un plan d’affaires ne dépasse pas les 40 pages au maximum en plus des annexes. John Cavalier, ancien patron de la société Mapinfo, par ailleurs *business angel*, avoue qu’il se contenterait de plan d’affaires d’une dizaine de pages, pourvu qu’ils donnent une idée précise sur les projets s’y rapportant.

Le plan doit être clair et bien ordonné afin de refléter la cohérence des données qu’ils contient. Ainsi, il faudrait hiérarchiser ces données et ce en mettant en relief les points clés du projet. Etant un document sérieux, le plan doit être présenté de manière sérieuse, c’est-à-dire sans trop de couleurs et lisible.

Un plan d’affaires est un scénario, une « histoire » qui devrait donner l’envie au lecteur d’être vécue et d’y prendre part. S’il s’agit de lecteurs avisés tels que des capital risqués, par exemple, la partie ne s’annonce pas facile. Par ailleurs, il est

recommandé d'adapter le plan d'affaires à chaque type de lecteur car les intérêts d'un banquier ne sont pas ceux d'un capital risqué ou d'un business angel. Le premier est intéressé par le remboursement des créances et par les garanties offertes par le promoteur, alors que les seconds sont intéressés par la personne des fondateurs, par l'équipe, par les plus values potentielles et par les modalités de sortie. Ainsi, comme le suggère un vieux proverbe arabe, il faudrait «...parler aux gens la langue qu'ils comprennent ».

De même, une touche personnelle est fondamentale : à trop standardiser le plan, il perdra en intérêt pour les bailleurs de fonds. Chaque plan devrait être un cas à part car il reflète l'idée que les promoteurs du projet, le projet lui-même et les moyens utilisés pour le réaliser sont uniques. Un parallèle pourrait être fait entre un plan d'affaires et le plan d'un architecte : il y a des règles (de forme et de fond) à respecter, mais une touche d'imagination et de créativité est toujours la bienvenue.

D'ailleurs, il est fondamental que les promoteurs du projet fassent eux-mêmes le plan d'affaires car c'est leur « histoire ». Cela dit, et selon leur formation et leur vécu professionnel, ils pourraient se faire aider par des spécialistes (consultants, enseignants, banquiers, avocats, etc.) pour mettre le plan selon les normes professionnelles et pour rectifier les éventuelles erreurs. Un ingénieur sans formation en management pourrait, à titre d'exemple, essayer de mettre sur papier sa vision et sa stratégie pour son projet et solliciter, par ailleurs, une assistance pour finaliser les parties du plan exigeant une certaine technicité en finance, en marketing, en comptabilité, etc.

D'ailleurs, parmi les faiblesses récurrentes des plans d'affaires figurent : la prépondérance des données sur « le produit » contre très peu de données sur la manière de le mettre sur le marché : c'est une erreur typique d'un ingénieur ; la dominance des données financières dans les plans de promoteurs ayant une formation majeure en finance.

Les parties d'un plan d'affaires doivent, donc, être équilibrées car, par nature, un projet est multidisciplinaire et rien, donc, ne devrait être laissé au hasard. Un plan d'affaires typique devrait comprendre les parties suivantes :

- une partie introductive ;
- une partie relative à l'affaire (produit, marché, stratégie, marketing, management et ressources humaines) ;
- une partie financière (financement et rentabilité) ;
- des annexes.

Même si la viabilité et la rentabilité du projet représentent l'essentiel, les questions de forme conditionnent l'appréciation et l'accueil des plan d'affaires par les bailleurs de fonds et autres parties prenantes.

7.4 Les composantes d’un plan d’affaires

Pour reprendre Baron et Shane, un bon plan d’affaires devrait répondre aux questions suivantes :

- *Quoi ?* Le plan devrait indiquer le plus de détails possibles sur la nature du projet : produits, technologies, etc.
- *Pourquoi ?* Le projet répond à un ou plusieurs besoins du marché. Le plan devrait mettre cela en évidence en montrant les avantages que procure le projet par rapport à ce qui existe déjà sur le marché.
- *Comment ?* Le plan devrait détailler la manière dont le projet sera mis en place, la stratégie des promoteurs, leur politique de commercialisation et d’une manière générale, comment ils comptent gérer l’affaire.
- *Qui ?* Le plan doit indiquer la formation et les expériences passées des fondateurs et de leurs principaux collaborateurs afin de rassurer les bailleurs de fonds, notamment les investisseurs.
- *Combien ?* Les coûts d’investissement et les éléments de rentabilité ainsi que le montage financier représentent une partie indispensable du plan d’affaires et qui est naturellement d’un grand intérêt pour les parties prenantes (banquiers, investisseurs, organismes de soutien, etc.).

Tout promoteur devrait être en mesure de voir si son plan d’affaires répond à ces questions simples. Cela devrait l’aider à se mettre dans la peau de ses partenaires potentiels que sont les bailleurs de fonds et à anticiper un tant soit peu leurs questions et appréhensions.

Quant au contenu du plan d’affaires, à proprement parler, il pourrait prendre la forme suivante :

- La page de garde ;
 - La table des matières ;
 - Le résumé (Executive summary) ;
 - L’opportunité et l’analyse du marché ;
 - L’offre de produits ;
 - La stratégie globale ;
 - La stratégie marketing ;
 - Les moyens et organisation ;
 - Les ressources humaines ;
-

- La partie financière : financement et rentabilité ;
- Les annexes.

7.5 La partie introductive

Cette partie doit allécher les lecteurs pour aller de l'avant dans la lecture du plan d'affaires. Elle comprend la page de garde, la table des matières et le résumé.

7.5.1. La page de garde

Appelée aussi *couverture du plan*, la page de garde doit comprendre les indications suivantes :

- « Plan d'affaires » ou « Business Plan » ;
- Le nom de l'entreprise ;
- Son logo ;
- Le nom du principal promoteur du projet ;
- Les coordonnées de l'entrepreneur : adresse, téléphone, fax et adresse e-mail.

7.5.2 La table des matières

Elle doit indiquer au lecteur les principales sections du plan d'affaires ainsi que les numéros de pages y afférentes et ce afin de faciliter la lecture du plan.

7.5.3 Le Résumé (Executive summary)

Le résumé appelé aussi *Executive summary* doit, tout de suite, capter l'intérêt du lecteur. Il doit apporter une réponse claire et concise aux questions relatives au projet : Quoi ? Pourquoi ? Comment ? Qui ? Combien ?.

Le résumé ne doit pas dépasser les deux à trois pages. Autrement dit, il faudrait avoir le sens de la formule pour mettre le maximum d'informations sur le projet en peu de mots tout en communiquant l'enthousiasme de l'entrepreneur.

Souvent submergés par des demandes de financement, les investisseurs décident le plus souvent de poursuivre ou non la lecture du plan d'affaires à partir de *l'Executive summary*. S'ils ne sont pas concernés par le secteur d'activité ou si les éléments financiers ou de marché ne les motivent pas ou ne sont pas clairs, ils pourraient décider d'arrêter de lire la suite du plan.

C'est dire l'importance que revêt le résumé pour attirer l'attention des partenaires potentiels et de leur mettre de l'eau à la bouche. Pour ce faire, le plan doit donner une idée sur l'historique du projet, l'importance de l'opportunité, les objectifs de l'entreprise, son savoir faire, les promoteurs, une fiche signalétique du projet ainsi

que les principales données financières : chiffre d’affaires, investissement et indicateurs de rentabilité.

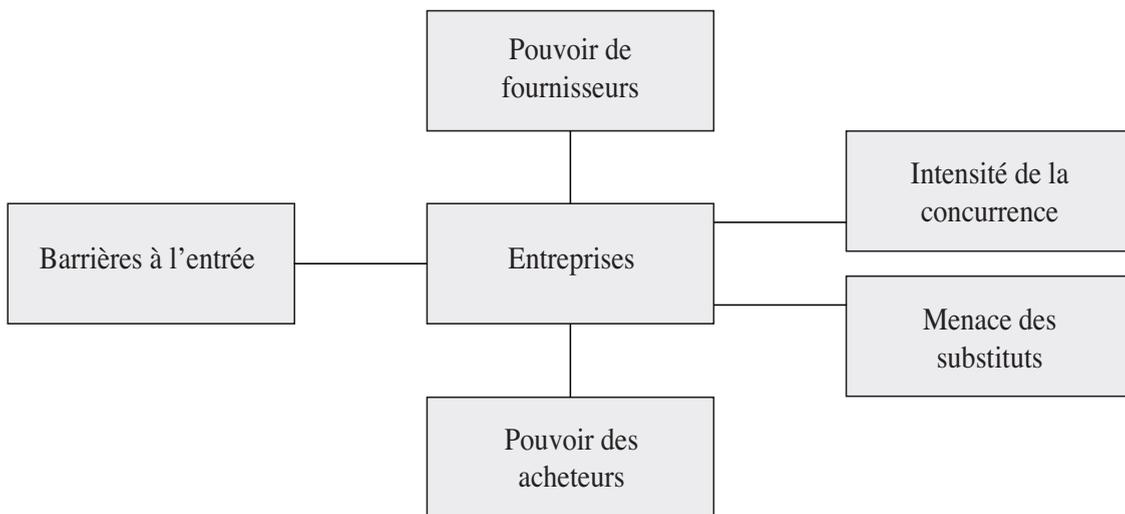
7.6 La partie relative au marché

Il s’agit de présenter de manière organisée et méthodique les éléments relatifs au marché, à la vision des promoteurs et à la manière dont ils comptent mettre en place leur projet. L’analyse du marché est un ensemble de constats qui permettent au lecteur de comprendre comment fonctionne le secteur d’activité dans lequel opère ou compte opérer l’entreprise, objet du plan d’affaires. L’analyse du marché devrait aboutir à une justification de l’opportunité que se propose d’exploiter l’entrepreneur. L’opportunité est une combinaison créative de besoins non satisfaits ou mal satisfaits du marché avec une offre de biens ou de services.

Dans cette partie du plan, il faudrait indiquer ce qu’ont fait les porteurs du projet pour comprendre le fonctionnement de leur marché (études de marchés, questionnaires, sondages, données primaires, données secondaires, etc.). Toutefois, il faudrait insister sur le fait qu’une analyse du marché n’est pas une étude de marché. Autrement dit, s’il y a des données trop détaillées sur le marché, il faudrait prévoir de les insérer dans les annexes du plan d’affaires. Dans l’analyse du marché, il s’agit de décrire les principales caractéristiques du marché : les barrières à l’entrée, la concurrence, les produits de substitution, les acteurs de la filière (fournisseurs et acheteurs) et d’une manière générale, le potentiel du marché, son taux de croissance, les parts de marché des concurrents (produits et entreprises).

L’un des moyens le plus sûrs pour comprendre comment marche un secteur d’activité est le modèle des cinq forces de M. Porter (figure 5). Il fournit une check list des éléments dont il faudrait tenir compte pour avoir une idée précise sur une industrie.

Figure 5. Les cinq forces de Porter



7.6.1 Les barrières à l'entrée

Il s'agit de tous les obstacles potentiels susceptibles de se dresser en face du promoteur. Parmi les principales barrières figurent :

L'avantage de coût absolu : le projet devrait être suffisamment innovateur pour contourner cet obstacle matérialisé par *la courbe d'expérience* des entreprises potentiellement concurrentes. De même, l'accès aux données nécessaires au développement du produit pourrait être une barrière.

Les économies d'échelle : les entreprises déjà en place dans le secteur pourraient avoir bénéficié d'économies d'échelle qui font que leur structure de coûts soient beaucoup plus favorables que celles des nouveaux entrants.

Les besoins en capital : les entreprises technologiques sont particulièrement avides de capitaux et donc risquées. Le plus souvent, les banques sont réticentes à financer de tels projets. Toutefois, les bons projets présentant des perspectives réelles de rentabilité et de viabilité trouvent de plus en plus des financements en capital (business angels, capital risque, subventions, etc.).

La différenciation des produits : La qualité, l'image, le prestige, le service, etc. associés aux produits des entreprises opérant dans un secteur pourraient constituer des barrières importantes dont les nouveaux promoteurs devraient tenir compte.

L'identité des marques : Les produits des entreprises déjà installées pourraient avoir un « *capital image* » de nature à rendre difficile l'arrivée de nouveaux entrants. Toutefois, cela est à nuancer car les bons projets technologiques, même s'ils mettent du temps pour s'imposer, finissent toujours par s'imposer malgré le nombre d'années qui pourraient séparer le lancement d'une innovation de sa diffusion sur le marché. A ce propos, le téléphone, le

téléviseur, la télécopie (fax), les jeux électroniques, le commerce sur Internet, etc. sont des exemples souvent cités pour évoquer la rapidité de diffusion des produits technologiques.

L'évolution des coûts : Souvent les entreprises déjà en place bénéficient d'une structure de coûts favorable grâce notamment à leur courbe d'expérience et aux économies d'échelle qu'elles réalisent. Ce qui représente un obstacle à prendre en considération par les nouveaux promoteurs.

L'accès au circuit de distribution : Les entreprises en place ont une connaissance parfaite des circuits de distribution. Le promoteur doit avoir une idée précise sur tous les maillons de la filière afin de ne pas avoir de mauvaises surprises au moment du lancement effectif du projet.

La contre attaque envisageable des entreprises déjà opérationnelles : Au fil de leur existence, les entreprises apprennent à tenter de verrouiller leurs marchés. Il ne faut donc pas s'attendre à être accueilli avec des fleurs quand un entrepreneur essaie de s'implanter dans un secteur. Même les plus grandes entreprises en ont fait l'amère expérience. Ainsi, par exemple, le « cadeau de bienvenue » pour la console X-box de Microsoft dans le secteur des jeux vidéo a été « offert » par SONY, le leader du marché avec la Playstation, qui a réduit son prix de vente de près de 30% quelques semaines avant le lancement de la X-box et ce pour compliquer la tâche de Microsoft et pour tirer ainsi profit de son ancienneté sur le marché et donc de sa meilleure structure de coûts.

7.6.2 La menace des produits de substitution

Les produits de substitution sont les produits pas tout à fait similaires aux produits existant sur le marché mais qui pourraient éventuellement assurer leurs fonctions. Les économistes parlent de *substituts imparfaits*. Souvent, cet effet de substitution est assuré par des innovations technologiques. Ainsi, à titre d'exemple, les ordinateurs avec leurs fonctions de traitement de texte ont remplacé les vieilles machines à écrire ; de même, la télécopie (le Fax) a remplacé du moins partiellement le courrier postal avant qu'elle ne soit elle-même « démodée » par l'arrivée de la messagerie électronique (e-mail). Plus récemment, les services téléphoniques gratuits (ou presque) comme celui de Skype (racheté en septembre 2005 par eBay) ont commencé à menacer de manière encore minime les services téléphoniques des opérateurs classiques.

Souvent, la menace de produits substitués se confond avec l'arrivée de nouveaux entrants (menaces d'entrée) ; ce qui fait qu'un projet innovateur se positionne comme produit menaçant pour les produits déjà sur le marché. Toutefois, une telle incursion dans un secteur dépend des performances en termes de qualité et de prix des nouveaux produits par rapport aux produits existant déjà sur le marché. Cette incursion pourrait durer des années, le temps que les coûts n'évoluent en faveur des nouveaux produits.

Tous ces éléments relatifs à la menace des produits de substitution devraient être abordés dans un plan d'affaires.

7.6.3 Le niveau de compétition

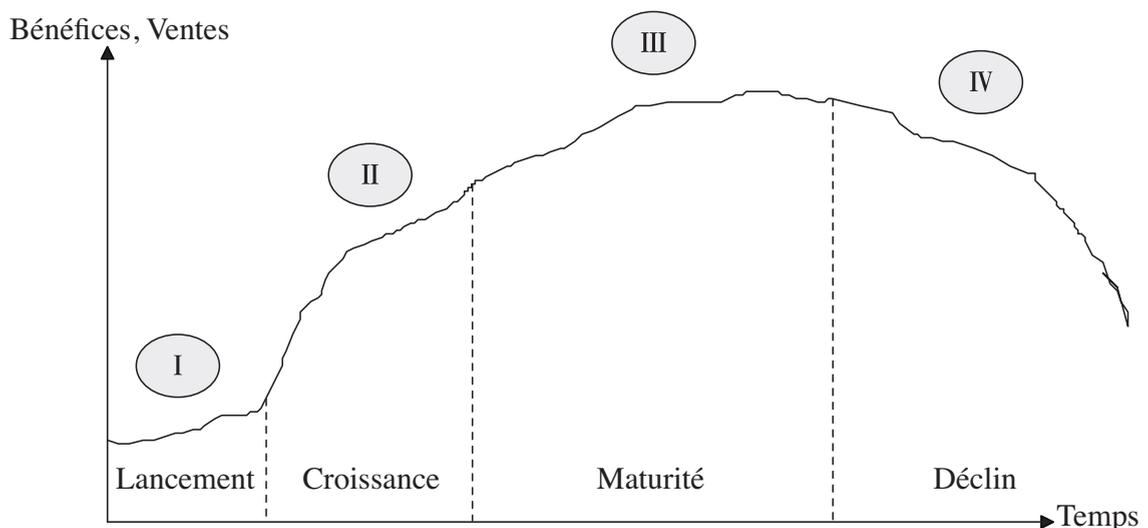
Un bon plan d'affaires devrait donner une idée précise sur l'intensité de la concurrence sur un marché, sur la structure du marché (monopole, duopole, oligopole, concurrence), sur le poids des principaux concurrents en termes de ventes, de parts de marché, de l'étendue de leurs gammes de produits, etc. De même, le plan devrait indiquer si le secteur est concentré ou s'il est plutôt fragmenté. Tous ces éléments pourraient être utiles par la suite pour concevoir une stratégie globale pour le nouveau projet, un positionnement par rapport à la concurrence et une politique de prix pour lancer le(s) produit(s) du nouveau projet.

7.6.4 Les pouvoirs de négociation des fournisseurs et des acheteurs

Le porteur d'un nouveau projet doit démontrer qu'il est conscient des enjeux économiques dans sa filière. Dans tous les secteurs, il y a des rapports de force qui s'établissent entre les entreprises du secteur et les autres entreprises en amont (acheteurs) et en aval (fournisseurs).

Dans certaines activités, ce sont les fournisseurs qui détiennent le vrai pouvoir : c'est le cas de Microsoft et de Intel qui grâce à la qualité de leurs systèmes d'exploitation pour le premier et des microprocesseurs pour les seconds ont un pouvoir inégalable dans le secteur informatique. Toutefois, dans la plupart des secteurs économiques qui connaissent souvent des cas de surcapacité de production, ce sont les maillons de la filière qui sont les plus proches du client final qui détiennent le pouvoir et imposent, de ce fait, leurs conditions aux entreprises en amont (leurs clients). Ainsi, il serait utile pour l'entrepreneur de faire une réflexion à l'échelle sectorielle et non seulement à l'échelle micro-économique (l'entreprise et ses concurrents).

Figure 6. Le cycle de vie sectoriel



Par ailleurs, il est important que le promoteur ait conscience de l'état de maturité du secteur d'activité car les facteurs clés de succès (FCS) varient selon le stade du cycle

de vie sectoriel. Ainsi, à titre d'exemple, certains secteurs sont en phase de croissance (biotechnologies, Internet, etc.) alors que d'autres sont en phase de maturité (transport aérien, automobile, hôtellerie, etc.) voire même en déclin (sidérurgie).

Cela dit, il ne faut pas confondre cycle de vie sectoriel avec cycle de vie du produit : on peut par exemple lancer un produit innovateur dans un secteur en phase de croissance, de maturité ou de déclin. C'est le cas du transport aérien à bas prix (*low cost.*) qui connaît une phase de grande croissance dans un secteur qui est en phase de maturité. De même, il y a des entreprises rentables dans la sidérurgie, telles que les mini -aciéries, dans un secteur (la sidérurgie) qui est plutôt en déclin.

Un bon exposé de l'état des lieux d'un secteur d'activité pourrait constituer une argumentation en faveur du produit (bien ou service) que l'entrepreneur se propose de lancer sur le marché.

7.7 Les produits offerts

Une fois l'analyse du marché présentée, le promoteur passe à la présentation de son produit avec détails et caractéristiques. A ce niveau, il doit démontrer que son produit répond à un ou plusieurs vrais besoins des clients potentiels, ces besoins étant non satisfaits ou mal satisfaits par les entreprises en place.

De même, l'entrepreneur doit mettre en exergue les avantages concurrentiels de son offre, que ce soit en termes de prix, de qualité, de fonctionnalité, de gain de temps, etc. Il doit, en outre, prévoir les possibilités d'évolution de son produit ; le cycle de vie de ce dernier pourrait être, à ce niveau, un outil intéressant pour prévoir les perspectives de développement du produit. Sur ce plan, l'entrepreneur doit traiter les questions de renouvellement de son offre et ce en donnant un aperçu sur ses activités de recherche et développement.

Quant il s'agit d'une offre innovatrice, il faudrait évoquer la protection de sa propriété industrielle à travers les dépôts de marque, les brevets, etc. (voir chapitre 5). Par ailleurs, s'il y a des risques techniques réels ou potentiels, les investisseurs apprécieront de les lire dans le plan d'affaires et de ne pas être obligés de les démasquer eux-mêmes par la suite.

Une bonne présentation de l'offre de produits de l'entrepreneur serait un bon tremplin pour indiquer la stratégie de l'entrepreneur par la suite.

7.8 La stratégie globale

La stratégie est une réflexion sur le présent et l'avenir à moyen et long termes de l'entreprise. De ce fait, il est indispensable que l'entrepreneur ait une vision claire sur son projet et qu'il la fasse passer à travers son plan d'affaires. Ainsi, il doit clairement et en quelques mots (souvent une phrase) énoncer la mission qu'il

s'engage à accomplir par la réalisation de son projet. Par exemple « Etre le spécialiste de l'information financière sur Internet » comme l'est le site boursier français boursorama.fr, référence incontournable dans ce domaine en France.

La formulation de la mission de manière claire facilite pour l'entrepreneur son positionnement sur le marché, car il aura une idée tout aussi claire de ce qu'il veut être son marché. Il saura ainsi identifier ses objectifs à court, moyen et long termes. Ces objectifs doivent être *hiérarchisés, quantifiables, réalisables, cohérents et acceptés* par les parties prenantes du projet.

Dans cette partie du plan d'affaires, l'entrepreneur doit définir une stratégie générique pour atteindre ses objectifs. Une stratégie dépend des sources d'avantages concurrentiels que l'entreprise revendique. Globalement, il y a deux sources principales d'avantages :

Les coûts et leur corollaire le volume de production ;

La différenciation (qualité, image, prestige, service, conseil, etc.).

Ce qui fait qu'il y a globalement trois types de stratégies selon la taille du marché cible : *la domination au niveau des coûts, la différenciation et la concentration.*

Porter met en garde contre la tentation de mélanger les avantages quand il s'agit d'une cible large : c'est « *l'enlèvement dans la voie médiane* » où l'entreprise ne peut profiter amplement ni des avantages de coût ni des avantages de différenciation. Toutefois, il est possible de profiter des deux sources d'avantages quand le marché ciblé est de petite taille.

Pour pouvoir choisir une stratégie, il est indispensable, d'abord, de segmenter le marché en segments homogènes, de cibler un ou plusieurs segment(s) et de se positionner ainsi sur le marché. La *segmentation*, le *ciblage* et le *positionnement* sont trois étapes indissociables qui seront aussi indispensables par la suite pour mettre le produit sur le marché (stratégie Marketing).

Dans un projet technologique innovateur, l'idéal serait de se positionner sur le terrain de la différenciation plutôt que celui des coûts. Car les stratégies de différenciation permettent de facturer une « *prime* » sur les prix qui reflète le plus apporté par rapport aux produits existant sur le marché.

Dans son plan d'affaires, l'entrepreneur devrait énoncer les facteurs clés de succès (FCS) qu'il juge nécessaires pour son projet. En outre, il doit démontrer son talent de stratège en énumérant les différentes étapes de développement de son entreprise depuis le lancement jusqu'au régime de croisière, voire au-delà et ce en parlant des perspectives qu'il entrevoit pour son projet : possibilités de partenariat, introduction en bourse, internationalisation, etc. En un mot, dans cette partie du plan d'affaires, l'entrepreneur doit démontrer son talent de bâtisseur et sa confiance dans l'entreprise, son marché et son équipe. Il doit communiquer son enthousiasme et sa foi en l'avenir de son projet au lecteur, qu'il soit banquier, investisseur ou partenaire potentiel.

7.9 La stratégie marketing

A ce niveau du plan d'affaires, l'entrepreneur doit parler de son approche pour mettre son produit sur le marché. Ainsi, il est amené à parler des conditions concrètes de mise en vente. Compte tenu de la segmentation du marché, du ciblage et du positionnement projeté de l'entreprise dans la stratégie globale, l'entrepreneur doit identifier les couples produits/marchés en vue de les servir par la suite.

Les piliers de la stratégie Marketing sont : le produit, le prix, la communication et la distribution, souvent appelés le *Marketing-Mix* ou aussi les 4P en référence aux initiales des termes anglais de ces éléments. Etant donné que l'entrepreneur aura à ce niveau déjà présenté son offre de produits, il ne reste plus qu'à évoquer la politique de prix envisagée, la politique de communication et la politique de distribution.

En matière de prix, il doit clairement présenter ses objectifs de marge et de prix de vente. Il doit démontrer sa compréhension des notions de *prix de revient*, de *prix de vente*, de *marges* et de *prix psychologique*. Dans un projet innovateur, un bon prix est celui qui part de la valeur procurée au client indépendamment de la marge plutôt que du prix de revient auquel on rajoute une marge (plus adapté aux produits en phase de maturité et aux secteurs concurrentiels).

Au chapitre communication, l'entrepreneur doit énumérer et budgétiser un ensemble d'actions prévues pour la promotion de son produit : publicité, dossiers de presse, supports promotionnels, foires et salons, séminaires, site Web, sponsoring, etc. De même, il doit traiter les questions relatives à la distribution de son produit : organisation commerciale, couverture du marché, points de vente ou revendeurs, etc. Il doit justifier le choix d'un mode de distribution plutôt qu'un autre.

L'évolution de la part de marchés ciblés, l'établissement des prix de vente et la qualification des actions de promotion et de distribution devraient aboutir à des prévisions de vente, c'est-à-dire le chiffre d'affaires prévisionnel qui servira d'hypothèse de base pour la partie financière par la suite.

Avant d'aborder les moyens et organisation de l'entreprise, il est utile de prévoir dans la partie marketing le temps nécessaire pour la mise du produit sur le marché appelé : le *time to market*. C'est une donnée de la première importance pour déterminer les besoins de trésorerie car il y a souvent des décalages entre les entrées et les sorties d'argent.

7.10 Les moyens et l'organisation

Une fois la stratégie Marketing présentée, l'entrepreneur peut aborder la partie technique de son plan d'affaires. Cette partie explique de manière simple et sans jargon trop technique le processus de production et de livraison du produit (bien ou service) que l'entrepreneur envisage de lancer. Il doit donc simplifier au maximum car il y a de fortes probabilités que le plan soit lu par des banquiers ou des bailleurs de fonds potentiels qui ne soient pas familiarisés avec le langage technique.

Toutefois, l'entrepreneur pourrait insérer en annexes plus de détails pour les lecteurs désireux d'en savoir plus sur ces questions. Naturellement dans cette partie relative à l'organisation technique, l'entrepreneur pourrait traiter les points relatifs aux cycles de production, à la capacité de production, aux économies d'échelle, à l'approvisionnement, à la sous-traitance, à l'externalisation, etc. S'il a fait des choix particuliers en matière de sous-traitance, de choix des fournisseurs des équipements ou des matières premières ou en matière de partenariat technique, il doit les argumenter. Les lecteurs verront d'un bon œil le fait de présenter les éventuels risques associés à ces aspects techniques.

L'entrepreneur pourrait également insérer en annexes les factures proformas et les fiches techniques relatives aux moyens acquis ou à acquérir pour mener à bien le projet. Ces éléments de production vont permettre à l'entrepreneur d'établir une *check list* de ses moyens de production et d'avoir une estimation qui servira lors de l'établissement du plan d'investissement.

Une fois les aspects techniques clarifiés, l'entrepreneur pourrait aborder les questions relatives aux ressources humaines de son projet.

7.11 Les ressources humaines

Dans un projet innovateur, une bonne équipe de dirigeants et un personnel qualifié représentent, en général, la clé de réussite du projet. Les investisseurs préfèrent de loin une équipe talentueuse, expérimentée et motivée avec un projet moyen à une équipe moyenne avec une excellente idée de projet. L'équipe doit être digne de confiance pour aller de l'avant dans le projet. Et même, si l'expérience leur fait défaut, les promoteurs doivent mettre en avant leurs connaissances techniques, leur foi dans leur projet, leur enthousiasme et leur intelligence émotionnelle ainsi que leur engagement total pour réussir le projet.

Le plan d'affaires doit communiquer cet état d'esprit ainsi que la complémentarité entre les membres de l'équipe. Par exemple, si le projet est l'œuvre d'ingénieurs, il est important qu'ils s'entourent de compétences dirigeantes (finances, marketing, etc.) en vue de la réussite du projet. Ils doivent mettre en exergue le partage des rôles entre les membres de l'équipe et ce, par exemple, en concevant un organigramme clarifiant les responsabilités de chacun. S'il y a des compétences qui font encore défaut à l'équipe, il est indispensable que le plan d'affaires en parle en tant que compétences à attirer au sein de l'entreprise et ce en évoquant les profils de ces personnes.

De même, il est important de faire la distinction entre les associés du projet et les principaux collaborateurs de l'entreprise. Il faudrait évoquer les principales références des membres de l'équipe avec la possibilité d'insérer en annexes leurs curriculum vitae, plus détaillés. Il est également nécessaire d'aborder les modes de gestion des collaborateurs : contrats, rémunération, intéressement, etc. Quant aux

associés, il est utile d'évoquer la répartition du capital entre eux et de préciser le choix de la forme juridique de l'entreprise. Il est utile par ailleurs, d'énoncer les noms des partenaires conseils : experts comptables, avocats, etc. en vue de donner plus de crédibilité au plan.

Cette partie du plan d'affaires doit démontrer les talents de l'entrepreneur en tant qu'organisateur et dirigeant, car c'est de ces capacités que dépend son statut de chef d'entreprise. Comme le suggèrent Hormozi, Sutton, Mc Minn et Lucio « ...Ils (les investisseurs) sont plus intéressés par les aptitudes d'exécution (des projets) que par le produit » et ils citent un fameux capital-risqueur, Arthur Rock qui affirme : « J'investis dans les gens, non pas dans les idées ».

Cette sous-partie consacrée aux ressources humaines conclut la section relative à l'entreprise à proprement parler et précède le dossier financier qui vient rappeler que devant chaque idée de projet se dresse la réalité des chiffres et de la rentabilité.

7.12 Le dossier financier

L'une des raisons principales qui poussent un entrepreneur à écrire un plan d'affaires est qu'il n'a pas souvent assez de ressources pour développer son projet. La partie financière du plan répond à ce souci de trouver le meilleur montage de financement possible tout en démontrant que le projet est viable et rentable. De ce fait, la partie financière se subdivise en deux sous-parties : le financement et la rentabilité.

7.12.1 Le financement du projet

Les précédentes parties du plan d'affaires auront permis de rassembler un ensemble de données telles que le chiffre d'affaires prévisionnel dans la partie marketing, un plan d'investissement dans la partie moyens et organisation, une masse salariale prévisionnelle dans la partie ressources humaines, etc. Toutes ces données fourniront les principales hypothèses de base de la partie financière du plan d'affaires. Dans leur évaluation des plans d'affaires qui leur sont présentés, les banquiers et les investisseurs travaillent surtout sur ces hypothèses qui doivent être les plus réalistes possibles. Car ils savent par expérience que les entrepreneurs, notamment les nouveaux parmi eux, ont tendance à être trop optimistes et sont amenés de ce fait à s'écarter de la réalité quand ils évoquent leurs projets.

Cela dit, la partie relative au financement du projet comporte généralement les éléments suivants :

- Un schéma de financement ;
- Trois à cinq comptes d'exploitation annuels ;
- Un plan de trésorerie mensuel sur les 12 à 18 premiers mois d'exploitation ;
- Trois à cinq bilans annuels.

Pour arriver à établir ces données, il convient de suivre les étapes suivantes.

D'abord, il va falloir estimer les besoins permanents nécessaires à la réalisation du chiffre d'affaires envisagé dans la partie consacrée à la stratégie Marketing : il s'agit des actifs non courants (immobilisations telles que les équipements, matériel informatique, matériel de transport, etc.) et des besoins en fonds de roulement (BFR). Le BFR est une somme d'argent qui devrait être disponible d'une manière permanente afin de faire face aux dépenses nécessaires pour faire tourner l'entreprise (stocks, salaires des premiers mois, créances sur les clients, etc.). Le BFR peut varier d'une activité à une autre. Dans les projets innovateurs et hautement risqués, il tend à être assez élevé par rapport à l'investissement total.

Une fois les besoins d'investissement estimés, il faudrait les comparer aux ressources stables dont disposent les entrepreneurs, c'est-à-dire les fonds propres et les prêts à moyen et long termes. Il est à noter que les fonds propres sont tous les fonds qui font partie du patrimoine de l'entreprise : ressources personnelles du ou des promoteurs (en espèces ou en nature), les fonds apportés par les associés (y compris les sociétés de capital-risque et les *business angels*), les dons et les subventions ainsi que les quasi-fonds propres (comptes courants des associés, prêts participatifs, etc.). Quant au financement par endettement, il s'agit notamment des crédits à moyen et long termes et du leasing.

Tous ces éléments (actifs non courants, besoins en fonds de roulement, fonds propres et endettement envisagé) permettent d'établir le schéma d'investissement qui prend la forme suivante :

Tableau 9. Schéma de financement

EMPLOIS	RESSOURCES
Frais d'établissement Actifs non courants Besoin en fonds de roulement	Capital Comptes courants des associés Subventions ou primes Emprunts à moyen et long termes

Il faudrait également établir le compte de d'exploitation prévisionnel qui permet d'estimer le résultat opérationnel (produits – charges) et la capacité de l'entreprise à dégager de l'autofinancement et ce sur une période de 3 à 5 ans. Il est aussi indispensable d'établir un plan de trésorerie mensuel sur une période de 12 à 18 mois afin d'éviter les problèmes de trésorerie car il y a souvent des décalages entre les recettes et les dépenses, ce qui constitue souvent une source d'échec fréquente de beaucoup de projets. Il est nécessaire enfin d'établir les bilans des 3 à 5 premiers exercices. Ces bilans serviront par la suite à avoir des indicateurs sur la rentabilité globale du projet ainsi qu'un aperçu sur l'évolution de l'entreprise au fil des premiers exercices.

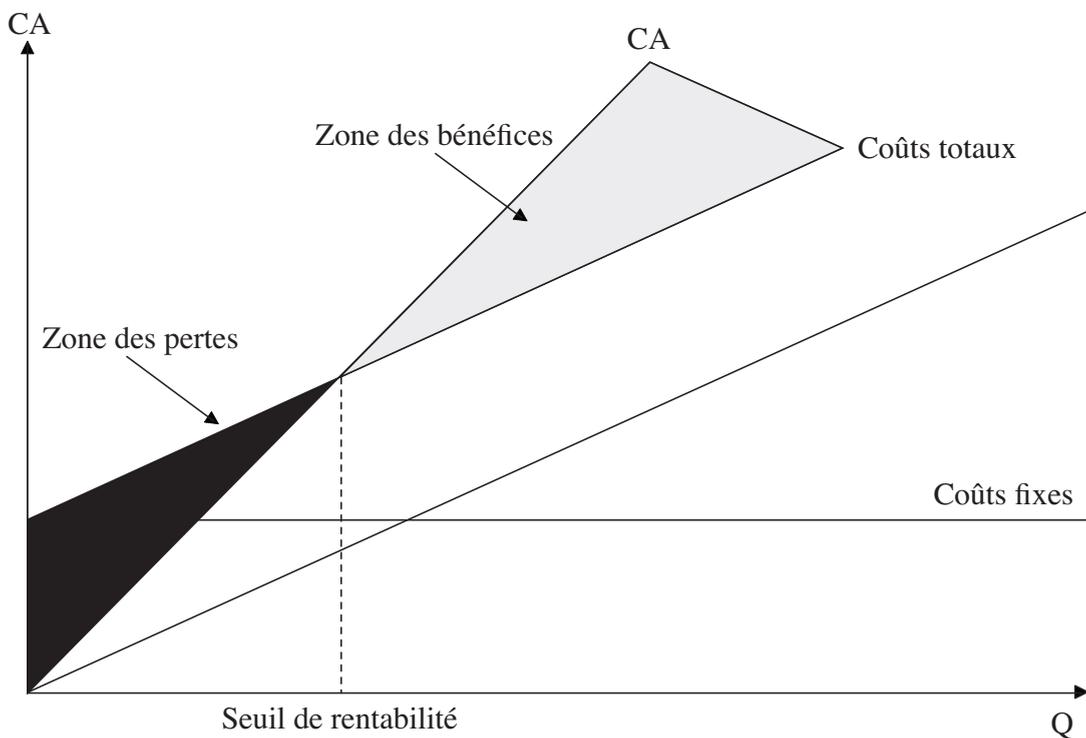
Par ailleurs, quand l’entrepreneur envisage d’accueillir des investisseurs (sociétés de capital-risque ou *business angels*) dans le capital, il convient de prévoir dans la partie financière une offre aux investisseurs (pourcentage du capital à ouvrir avec une estimation de cette participation potentielle). Il convient également de prévoir les modalités de sortie de ces investisseurs (cession de gré à gré, introduction en bourse, etc.).

7.12.2 La rentabilité du projet

Il s’agit de calculer les indicateurs de viabilité du projet : le seuil de rentabilité, taux de rendement interne (TRI), le délai de récupération et valeur actuelle nette (VAN).

Le seuil de rentabilité exprimé en quantité ou en valeur va permettre d’indiquer le point à partir duquel l’entreprise entre dans une zone de rentabilité.

Figure 7. Détermination du seuil de rentabilité



- CF : Charges fixes
- CV : Charges variables
- CVu : Charge variable unitaire
- Q : quantité
- Px : prix de vente

CA : chiffre d'affaires

SR : Seuil de rentabilité : le point à partir duquel le CA couvre exactement les charges fixes (CF) et les charges variables (CV).

$$CT = CF + CV$$

$$CV = CV_u \times q$$

$$CA = P_x \times q$$

Quant à la *valeur actuelle nette* (VAN), elle permet d'actualiser les cash-flows sur plusieurs années et de retrancher l'investissement initial : quand la VAN est supérieure à zéro, cela suppose que le projet est rentable. Pour sa part, le *taux de rendement interne* (TRI) est le taux qui permet d'égaliser les recettes nettes futures actualisées avec les dépenses d'investissement. Autrement dit, c'est le taux qui permet d'avoir une valeur actuelle nette (VAN) nulle du projet.

C'est le taux i tel que :

$$\frac{CF_1}{(1+i)} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} = \text{Investissement}$$

Avec : - CF_n : le cash flow de l'année n .

C_n : durée d'exploitation du projet.

Plus le TRI est élevé par rapport au taux d'intérêt bancaire, plus le projet est en mesure de rassurer les banquiers et les investisseurs. Cette présentation des indicateurs de rentabilité pourrait être enrichie par une analyse par les ratios : retour sur actifs (ROA), retour sur fonds propres (ROE), ratios d'endettement, etc. Il est aussi possible d'effectuer un *test de sensibilité* : il s'agit de voir, par exemple, l'impact d'une révision à la baisse de 20% du CA et d'une hausse des charges de 10% sur la rentabilité globale du projet.

En tout état de cause, le dossier financier (financement et rentabilité) doit mettre en évidence la logique financière du projet tout en assurant une cohérence avec les autres parties du plan d'affaires et qui servent d'hypothèses de base pour cette partie financière.

Une fois tous ces éléments présentés, il ne reste plus qu'à présenter les annexes qui constituent une partie utile pour insérer plus de détails sur le projet.

7.13 Les annexes

Les annexes du plan d'affaires permettent à l'entrepreneur d'inclure des détails sur le projet qui ont été mentionnés à l'intérieur du plan de manière plus ou moins succincte. Dans ces annexes, l'entrepreneur pourrait insérer les curriculum vitae détaillés des principaux fondateurs et de leurs principaux collaborateurs, des détails financiers, des plans techniques, les devis des principaux équipements à acquérir ainsi que toute information jugée utile pour argumenter le bien fondé du projet.

7.14 La présentation du plan d'affaires

Une fois qu'ils ont finalisé leur plan d'affaires, les entrepreneurs ne sont pas au bout de leurs peines : souvent, les banquiers et surtout les investisseurs sollicités pour financer le projet invitent le(s) promoteur(s) à défendre leurs(s) plan(s). Les entrepreneurs ne devraient pas être mécontents de ce défi. Bien au contraire, ils devraient saisir cette chance d'être en contact direct avec les bailleurs de fonds potentiels et de pouvoir briller pour les convaincre de prendre part dans l'aventure qu'est le projet défendu.

Cette présentation exige une grande préparation de l'entrepreneur pour qu'il soit sous son meilleur jour et pour que ladite présentation soit au moins aussi alléchante que le plan d'affaires lui-même. L'entrepreneur doit présenter en quelques minutes (de 5 à 20 minutes généralement) « l'histoire » de son projet de l'idée à la concrétisation. Il doit mettre en valeur sa personnalité, sa foi dans son projet et son esprit d'entreprise sans être agressif. Il est nécessaire que le contenu de la présentation soit axé sur l'essentiel et évite ainsi les détails techniques complexes de nature à décourager les investisseurs.

Il faudrait supposer également que l'audience n'a pas encore lu le plan d'affaires pour éviter d'être dans une situation embarrassante qui pourrait déconcerter l'entrepreneur dans sa présentation. Quand cette dernière est faite en PowerPoint, comme c'est souvent le cas, il est utile de distribuer également la présentation sous format papier pour permettre à l'audience de prendre des notes et pour faciliter la discussion par la suite.

Certains auteurs comme Timmons recommandent de venir en avance à la salle de présentation pour régler la projection.

Au moment de la discussion, il est également recommandé d'être humble, de ne pas interrompre les intervenants, d'avoir une capacité d'écoute, d'être coopératif et d'accepter les critiques de gens qui ont souvent plus d'expérience dans le monde des affaires que le promoteur lui-même.

7.15 Conclusion

Le plan d'affaires a été présenté ces dernières années comme le « *sésame* » qui ouvre la porte des bailleurs de fonds et leurs coffres forts. Il ne suffit pas d'être sur un bon projet pour décrocher un financement. Il y a des règles à suivre pour préparer un bon plan d'affaires aussi bien au niveau du fond qu'au niveau de la forme.

Au-delà de la nécessité de préparer un plan d'affaires pour solliciter un financement auprès des banques ou des investisseurs, il est également important pour l'entrepreneur lui-même d'utiliser son plan en tant que « *feuille de route* » dans la réalisation de son projet et qu'il doit de temps à autre le mettre au goût du jour en l'actualisant sous les effets de la réalité du monde des affaires et des changements à tous les niveaux de l'environnement de l'entreprise.

7.16. Etude de cas: Société Marbre de Carthage « SMC » Tunisie¹⁹

7.16.1 Introduction

En 2005, suite à l'achèvement d'un MBA à la South Mediterranean University School of Business, une équipe de jeunes diplômés ont décidé de constituer une société sous le nom de Société Marbre de Carthage " SMC" . Cette décision était fondée sur l'expérience acquise par les membres de l'équipe dans l'industrie du marbre en Tunisie et sur leur croyance quant à l'existence d'opportunités inexploitées pour la Tunisie sur le marché du marbre mondial. Le plan d'affaires proposé était axé sur trois domaines : le marketing, les opérations et le financement. Les données contenues dans leur plan d'affaire provenaient essentiellement de bureaux économiques aussi bien locaux qu'étrangers basés en Tunisie, auxquels s'ajoutaient quelques informations importantes trouvées via le net.

7.16.2 contexte: industrie mondiale du marbre et la Tunisie

L'industrie du marbre comprend des produits fabriqués à partir de pierres ornementales et utilisés dans la construction, la décoration intérieure et extérieure et l'aménagement urbain. Le marbre, considéré comme un produit de luxe, est référencé comme suit : cristalline de marbre, calcaire de marbre, granit, pierre polie. En le comparant à d'autres produits naturels, comme le bois par exemple, on constate que le marbre a une durée de vie très longue et qu'il est facile à entretenir, ce qui le dote d'un avantage relativement important. Pendant longtemps le marbre était considéré comme le symbole d'un certain statut social et comme le reflet d'un mode de vie particulier.

La production mondiale de marbre est passée de 51 millions de tonnes en 1998 à plus de 70 millions de tonnes en 2007. La production de marbre est dominée par quatre pays qui se partagent près de la moitié de la production mondiale de marbre et de pierres décoratives. L'Italie et la Chine sont les leaders mondiaux avec chacun 16% de la production mondiale, l'Espagne arrive en troisième position avec 9% suivi par l'Inde qui détient 8%. Les plus grands exportateurs de marbre sont l'Italie (20%), la Chine (16%), l'Inde (10%), l'Espagne (6%) et le Portugal (5%). Comparé à ces pays, on peut considérer la Tunisie comme un producteur de marbre petit mais important. La majorité des exportations se font vers l'Italie, voisin méditerranéen avec qui la Tunisie entretient des relations économiques privilégiées.

L'industrie du marbre en Tunisie représente un tiers de l'ensemble des entreprises du secteur des industries des matériaux de construction, de la céramique et de la verrerie, et elle emploie plus de 2300 personnes. L'industrie est composée des trois types d'activités : l'extraction des blocs de marbre, l'usinage et le façonnage. La majorité des carrières de marbre sont situées au nord-ouest et au centre-ouest du

¹⁹ Rédigé par Robert Sands, ancien professeur de Lally School de Management et Technologie, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, NY 12180, USA lorsqu'il était Fullbright Scholar à Tunis (2006-2007) enseignant à IHEC Carthage et Mediterranean School of Business.

pays. Compte tenu de la croissance de la consommation de marbre en Tunisie et dans le monde, il est nécessaire d’améliorer les processus de production et d’accroître la capacité de production nationale. La modernisation de la production et les formations professionnelles du personnel nécessiteront un investissement substantiel estimé entre 40 et 50 millions de dinars tunisiens (soit approximativement entre 30 et 40 millions de dollars).

Même si la place de la Tunisie, sur le marché international, est faible, on constate une certaine amélioration ; elle se place, en effet, au troisième rang en Afrique derrière l’Afrique du Sud et l’Egypte. Tous les pays doivent faire davantage d’efforts pour gagner de nouvelles parts de marché, et ce grâce à des actions spécifiques ciblant chaque pays. En Tunisie, le fonds d’accès aux marchés extérieurs (FAMEX) contribue, dans le cadre des incitations à l’exportation, à mettre en place des actions promotionnelles visant à renforcer le courant actuel d’exportation de marbre.

7.16.3 La société et ses produits

Société Marbre de Carthage (SMC) a l’intention de vendre et de commercialiser des produits en marbre conformément aux principes et stratégies cités ci-dessous.

Vision – le marbre est différent d’un pays à l’autre et il est communément admis qu’il fait partie de l’histoire de la culture d’un pays. Le marbre tunisien a ses propres caractéristiques qui sont devenues partie intégrante de la culture et des valeurs historiques du pays. Les fondateurs de la société avaient l’intention de concilier civilisation et culture en introduisant le marbre tunisien sur le marché espagnol, puis à terme au reste de l’Europe, aux Etats-Unis et sur le marché mondial.

Mission et Produits – Même si la priorité principale de la société est d’exporter du marbre vers le marché espagnol, il n’empêche que le deuxième objectif sera de vendre les produits sur le territoire national. Le marbre conçu en Tunisie est un produit naturel, utilisé principalement dans la construction pour recouvrir les sols et les murs mais aussi par les artistes pour la sculpture et les meubles d’intérieur. Les caractéristiques physiques de la pierre tunisienne sont différentes à plusieurs égards de celles du marbre produit à l’étranger. Le marbre a une large variété de couleurs, dont plusieurs couleurs claires telles que la couleur crème et le gris. Le marbre tunisien est reconnu pour son extrême beauté, il est en même temps fonctionnel et facile à utiliser.

Clients potentiels et avantages compétitifs – Dans un premier temps, la société a l’intention d’exporter des blocs de marbre et des produits manufacturés aux clients qui produisent et/ou vendent des produits en marbre dans d’autres pays, et en particulier à l’Espagne. Finalement, elle projette de vendre l’ensemble de ses produits (bloc de marbre et produits manufacturés) en Tunisie et à l’étranger à des distributeurs ainsi qu’à des sociétés de fabricants de pierre et des sociétés de construction privées. La SMC a l’intention de mettre l’accent sur la couleur unique et la qualité de ses produits auxquels sont rattachées des services de haute qualité et des prix compétitifs obtenus grâce aux bas coûts des opérations.

Direction de la Société Marbre de Carthage – Initialement, les fondateurs occupent une position clef au sein de l'entreprise, ces derniers ont tous achevé le programme MBA de la South Mediterranean University School of Business (MSB), Tunis (Tunisie) et ont un certain nombre d'années d'expérience dans l'industrie du marbre. Les postes de directeur général, directeur de la production, directeur du marketing et des ventes, celui de la logistique et des services généraux, seront pourvus respectivement par *Mondher Salma, Mahmoud Miladi, Maher Trifi et Salima Sta.* L'expérience cumulée de l'ensemble des directeurs dans le marbre est de 60 ans et ils sont tous diplômés de MSB.

7.16.4 L'étude de marché

La décision prise par la SMC, qui consiste à se concentrer dans un premier temps sur le marché de marbre espagnol, puis de s'étendre aux autres marchés, y compris celui de la Tunisie, est basée sur l'analyse suivante du marché mondial de marbre.

Le marché de marbre espagnol – La dynamique du marché de marbre espagnol, fait de lui le premier exportateur mondial de bloc de marbre (26%) et le troisième exportateur de produits manufacturiers (7%). La SMC sera le premier exportateur mondial sur le marché espagnol. Les principaux acteurs sur le marché espagnol sont 492 carrières spécialisées dans le marbre (à l'encontre d'autres, spécialisées dans la pierre), plusieurs fabricants et des sociétés commerciales. Le conseil national de la fédération nationale de la pierre est un organisme privé qui comprend 17 associations professionnelles avec plus de mille entreprises spécialisées dans l'extraction, la production et le commerce.

Le marché de marbre espagnol est divisé entre les blocs de marbre d'un côté et les produits manufacturés de l'autre. Chacun de ces secteurs se subdivise lui-même en trois branches distinctes : la production, l'importation et l'exportation. En 2004, le total de la production et de l'importation des blocs de marbre dépassait les six millions de tonnes, ce qui représente un taux de croissance annuel de 4,5%. Le taux de croissance annuel moyen pour les quatre dernières années était de 2,2%. L'une des premières cibles de la SMC est le marché espagnol d'importation des blocs de marbre, qui s'élevait en 2004 à 345.000 tonnes avec un taux de croissance moyen sur une période de quatre ans de 4,4%.

En 2004, le marché espagnol de produits manufacturés en marbre, y compris la production et l'importation, était à peu près de 70 millions de mètres carrés. Le taux de croissance annuel moyen des quatre dernières années était approximativement, de 10%, atteignant 7 millions de mètres carrés supplémentaires en 2005. Le second marché cible de SMC est le marché espagnol d'importation des produits manufacturés en marbre, qui a atteint en 2004 les 150.000 mètres carrés, soit une augmentation de 5,7%.

Les principales destinations des blocs de marbre espagnol sont la Chine avec 33% et les Etats-Unis avec 25%, suivi par les Emirats Arabes Unis avec 9%, l'Arabie Saoudite avec 7%, la Corée du Sud et l'Italie avec 6% chacune. L'exportation

espagnole de produits manufacturés en marbre se dirige principalement vers les Etats-Unis, suivi d’exportation à quantité égale, vers l’Italie, la France le Portugal, le Mexique et le Royaume-Uni. La production espagnole des blocs et des produits manufacturés en marbre se situe principalement dans deux régions: Valence et Almeria.

Marché de Marbre Tunisien – En 2004, le secteur du marbre compte 84 entreprises opérationnelles. Entre 2002 et 2004, le marché national de marbre augmente de 3 à 4 millions de mètres carrés. En 2004, les exportations nationales ont atteint les 40.000 tonnes de blocs de marbre et l’équivalent de 8.000 tonnes de produits manufacturés en mètres carrés. Le principal client de la Tunisie est l’Italie avec 56% des exportations totales. Entre 1995 et 2004, la production nationale de produits manufacturés en marbre a augmenté de 94% en quantité et de 59% en valeur. A ces augmentations sont rattachés, respectivement, les taux de croissance annuels suivants : 12% et 7,4%.

Entre 2000 et 2004 les quantités importées de marbre ont été relativement stables. Sur la même période, les exportations ont presque doublé, atteignant les 48.000 tonnes en 2004. La SMC, a choisi le marché espagnol pour cible, en se basant, d’une part, sur le volume important d’exportation de blocs de marbre et de produits manufacturés et , d’autre part, sur l’augmentation significative de l’importation des blocs de marbre. En outre, l’Espagne connaît une diminution des réserves de blocs de marbre de couleur crème, qui sont abondantes en Tunisie. A cela s’ajoute la proximité géographique des deux pays, ainsi que la facilité d’accès aux transports qui font de l’Espagne un choix stratégique.

7.16.5 Le plan de marketing stratégique (PMS)

Le plan stratégique de la Société Marbre de Carthage “ SMC”, est fondé sur les analyses suivantes :

Forces. Le marbre tunisien est spécifique et unique en son genre avec une couleur et des caractéristiques physiques distinctes. L’approvisionnement en ce type de marbre est facilement disponible et il en existe une réserve importante. La SMC aura accès à un groupe d’employés relativement jeunes et qualifiés. La société a l’intention de tirer profit de ses atouts, en se consacrant de façon exclusive à l’extraction de blocs de marbres et à la fabrication de produits en marbre.

Faiblesses. Les fondateurs reconnaissent les nombreux défis rattachés au fait de lancer une nouvelle société. Il s’agit, entre autres, d’image de marque quasiment inexistante, du manque de facilités de distribution, de produits à valeur ajoutée relativement faible et de moyens financiers limités.

Opportunités. L’Espagne connaît un tarissement des réserves de marbre de couleur crème alors que le marbre tunisien est largement accepté dans de nombreux marchés. L’utilisation de technologies récentes et disponibles créera de nouvelles opportunités avec l’Europe et le marché américain.

Menaces. Bien que le marbre ait des qualités qui lui sont uniques (nous pouvons citer entre autres sa longévité et sa beauté), il existe cependant de nombreux substituts qui se vendent sur le marché à des prix inférieurs. Le prix de l'énergie sur la scène mondiale constitue aussi un fardeau au niveau de la production et des coûts de distribution car ils sont hors du contrôle de la société.

7.16.6 La stratégie concurrentielle

Le plan d'affaires stratégique de la SMC est fondé sur l'analyse faite ci-dessus, ainsi que sur l'expérience professionnelle et personnelle des fondateurs. La SMC espère obtenir un avantage compétitif basé sur une petite gamme de produits de haute qualité et de couleur unique. La SMC prévoit de mettre en place un service de haute qualité en tirant profit de l'expérience personnelle des fondateurs dans l'industrie du marbre. En outre, ils ont l'intention de vendre leurs produits à des prix compétitifs. Pour faire durer leur avantage compétitif, ils mettront en place une organisation flexible et réactive, des hautes technologies pour le marbre et de bonnes relations d'affaires clients/fournisseurs.

7.16.7 La stratégie Marketing

La Segmentation. Les principaux marchés cibles seront les usines de marbre et les distributeurs, ce qui comprend environ un millier de sociétés espagnoles, diverses entreprises industrielles et des entrepreneurs tunisiens habituellement importateurs de marbre.

En ce qui concerne les blocs de marbre, la SMC va surtout concentrer son attention sur les deux régions espagnoles, Almeria et Valence, car elles produisent à elles seules à peu près 75% de la production espagnole totale. La SMC va offrir du marbre de couleur crème, chaleureuse et exotique, et qui reflétera l'histoire de Carthage et de l'Afrique du nord à des clients qui en apprécieront la qualité raffinée.

Les Prix et les Ventes. En 2004 en étudiant le prix moyen des produits manufacturés et des blocs de marbre appliqués par les concurrents potentiels de la SMC sur le marché espagnol, on relève que la Chine et l'Egypte sont les principaux concurrents.

Les prix de la SMC se rapprochent approximativement des prix chinois et égyptiens, mais la société s'attend à un avantage compétitif basé sur la proximité géographique du marché espagnol. Quant aux prix fixés sur le marché local (en Tunisie), ils demeurent compétitifs par rapport au prix moyen appliqué par les opérateurs locaux. La vente du marbre tunisien à travers des distributeurs espagnols nécessitera l'établissement de relations d'affaires étroites, ce qui se consolidera par le biais d'échantillons et de matériel promotionnel.

Distribution. Des relations de partenariats seront établies avec des compagnies maritimes de transport de marchandises, entre les différents ports méditerranéens, et en particulier ceux de Almeria (côte est) et Valence (côte sud) et la Tunisie.

Production et objectifs de vente. La SMC prévoit d’atteindre sa pleine capacité de production à la fin de sa troisième année opérationnelle. Pour ce qui est de la production et des objectifs de vente, la SMC prévoit trois scénarios possibles:

1. 1^{er} Scénario : production et exportation vers le marché espagnol. Vendre 15.000 blocs de marbre (taux de croissance de 30%) à des distributeurs et à des entreprises industrielles en Espagne. Vendre 50.000 mètres carrés de produits manufacturés (taux de croissance de 10%) à des distributeurs.
2. 2^{ème} Scénario : Production et vente à l’exportation vers le marché espagnol suivi d’une vente sur le marché local (tunisien) à partir de la quatrième année. Vendre 15.000 blocs de marbre à l’exportation (à des distributeurs espagnols et à des entreprises industrielles) et 3000 blocs sur le marché local à des entreprises industrielles.
3. 3^{ème} Scénario : Baisser les ventes jusqu’à atteindre le seuil de rentabilité. Vendre 7.500 blocs de marbre et 32.696 mètres carrés (de produits manufacturés) à des distributeurs et des entreprises industrielles, tant en Tunisie qu’à l’étranger.

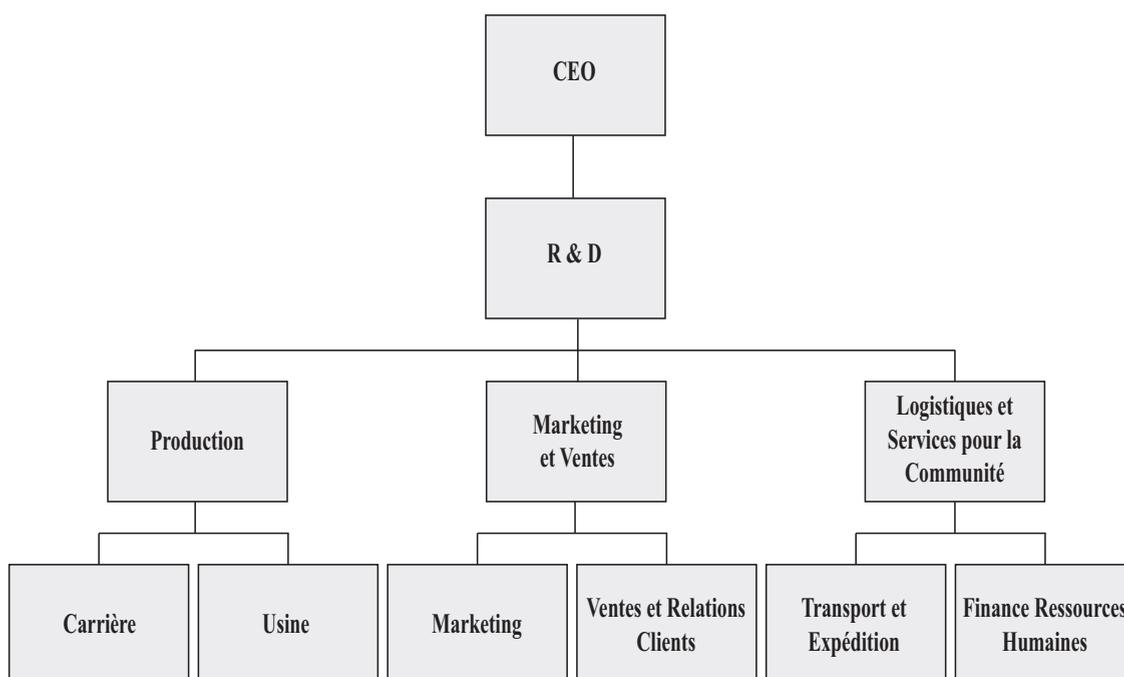
Le projet de vente de la SMC sur le marché espagnol est de 15.000 tonnes de blocs durant la troisième année d’exploitation suivi de 3.000 tonnes sur le marché local pendant la cinquième année. Le taux de pénétration prévu des blocs sur le marché espagnol était de 4%. La SMC a planifié de vendre aux alentours de 50.000 mètres carrés sur le marché espagnol au cours de la troisième année, puis 10.000 mètres carrés sur le marché local (tunisien) au cours de la 5^{ème} année. Le taux de pénétration prévu des produits manufacturés sur le marché espagnol est de 33%.

7.16.8 Le plan d’exploitation

Le système de direction et d’organisation de la SMC est basé sur les trois activités organisationnelles suivantes. Le processus de *production* débute dans la carrière. Pour produire des blocs de marbre, 3 étapes sont nécessaires ; (1) nettoyage de la zone en question pour extraction, (2) extraction et découpage de blocs réguliers et (3) stockage des blocs dans l’espace de vente. Pour produire des produits finis, quatre étapes sont nécessaires : (1) couper les blocs en dalles, (2) couper les dalles en carreaux (3) polir les carreaux et le socle, et (4) le conditionnement et stockage.

Marketing et vente : La stratégie marketing décrite précédemment sera mise en œuvre et le plan sera examiné et modifié au fur et à mesure du développement des conditions de compétitivité. *La logistique et les services généraux* vont se concentrer sur le transport des blocs de marbre et des produits manufacturés du site de production jusqu’aux différents clients. Ceci implique la négociation d’accords aussi bien avec des transporteurs terrestres que des compagnies maritimes. Le développement et l’analyse des états financiers et la gestion des ressources humaines sont aussi du ressort de cette activité.

L’organigramme de la SMC est représenté ci-dessous, suivi de quelques questions de mise en œuvre.

Figure 8. L'organigramme de SMC

Ressources humaines. Les activités de la SMC exigent le recrutement de personnes ayant vingt et un types de compétences différentes allant du directeur général (DG) au directeur de production en passant par le directeur marketing et le directeur de logistique. Le personnel opérationnel sera constitué d'un ingénieur des mines et d'un ingénieur en génie industriel ainsi que de commerciaux. Le personnel rattaché aux carrières et aux usines est constitué de quatre chauffeurs de camions, cinq ouvriers de marbre qualifiés et cinq non qualifiés.

La carrière. La SMC va louer un terrain d'environ dix hectares dans le nord du pays. La société obtiendra une licence renouvelable de cinq ans. En raison de l'emplacement géographique du terrain dans les montagnes, il est nécessaire d'obtenir une concession du gouvernement. D'autre part, il est estimé que les réserves de matières premières peuvent subvenir aux besoins durant cent ans d'extraction.

Usine. Afin de subvenir aux besoins de production, l'usine devra être un bâtiment couvert de 1000 mètres carrés. La présentation spécifique (ci-dessous) sera conçue de façon rationnelle afin de maximiser le rendement de la production.

Figure 9. Le plan de l’usine de SMC

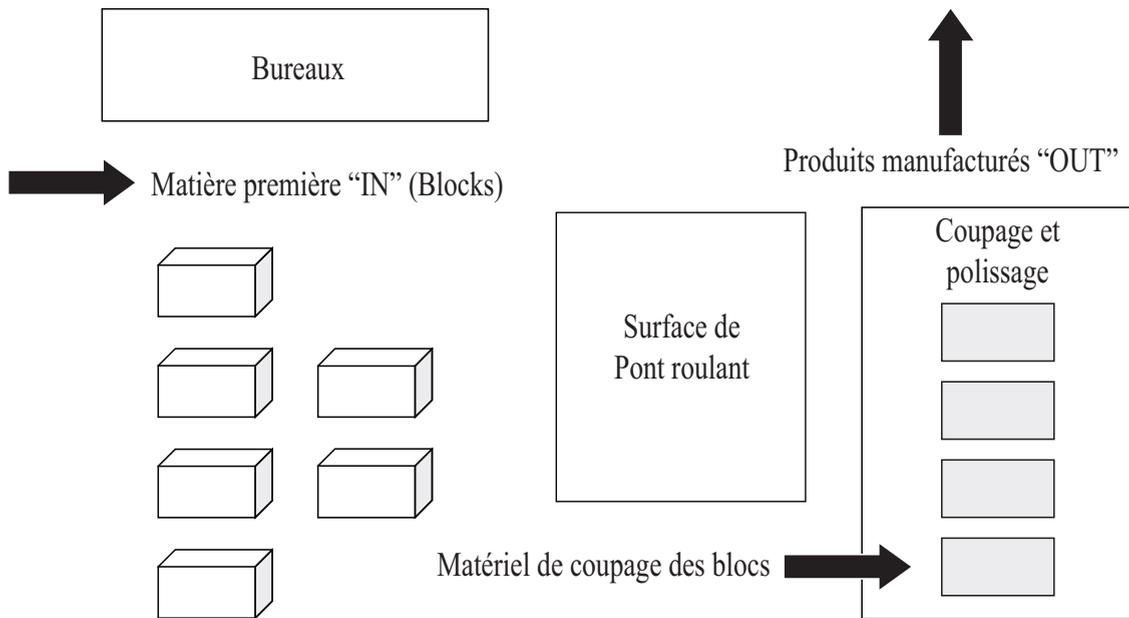


Tableau 10. Matériel nécessaire au processus de production de la SMC

Nombre	Carrière	Nombre	Usine
1	Pelleteuse	1	Équipement pour le découpage des blocs
1	Chargeur	2	Équipement de découpage
2	Tombereaux	2	Équipement de polissage
1	Véhicule d’entreprise	1	Pont roulant
		1	Chariot élévateur
		1	Véhicule de l’entreprise

En outre, le personnel administratif et de bureaux, aura besoin de dix ordinateurs personnels dotés de logiciels spécialisés, comprenant un réseau local et une connexion Internet.

7.16.9 Le plan financier

Les fonds. La SMC a l’intention d’obtenir 460.000 de dinars²⁰, en cédant des actions individuelles à 20 dinars chacune. Deux scénarios sont possibles pour la

²⁰TND = un dinar tunisien, est approximativement égale à \$0.77 courant le printemps 2008.

cession de 23.000 actions. Le premier implique des négociations avec des investisseurs en capital-risque qui diminueraient leur participation au fil du temps.

Le second scénario repose sur l'attraction d'actionnaires privés (amis, famille, entrepreneurs locaux) qui seront autorisés à posséder jusqu'à 49% de la société, les autres 51% revenant aux fondateurs. Un troisième scénario est possible ; il consiste en une combinaison entre les deux premiers, assurant aux fondateurs de garder le contrôle de leur société.

Dettes. Une source additionnelle de capital sera assurée par des dettes à court et long terme. La société négociera avec des banques et d'autres institutions financières, l'obtention d'un prêt de 1.097.600 dinars. En faisant valoir leur plan d'affaires et en établissant les garanties appropriées, les fondateurs vont essayer d'obtenir les taux d'intérêts les plus bas.

Tableau 11. Emploi du capital provenant de dettes

Dettes	Institution	Valeur en TND	%	Application
Dettes à court terme	Banque commerciale	120.000	11%	Fonds de roulement
Dettes à long terme	Fournisseurs d'équipements/ banques commerciales	747,600	68%	Equipements pour les carriers
	Outil financier espagnol	230,000	21%	Equipement pour les usines

Tableau 12. Schéma de financement de SMC

Fonds				Passif		
1 ^{er} Scénario		2 ^{ème} Scénario		Dettes à court terme	Dettes à long terme	
Fondateurs	Société de capital-risque	Fondateurs	Actionnaires privés	Banque commerciale	Fournisseurs d'équipements	Outil financier espagnol
80%	20%	51%	49%	11%	68%	21%
386.000	92.000	234.600	225.400	120.000	747.600	230.000
460.000		460.000		1.097.600		

Analyse du plan financier. En s'appuyant sur le premier scénario- production et vente à l'exportation vers le marché espagnol, les comptes d'exploitation des cinq premiers exercices se présentent comme suit .

Table 13. Comptes d’exploitation SMC (en Dinar tunisien)

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	5 ^{ème} année
Ventes	2.150.000	2.595.000	3.280.000	3.280.000	3.600.000
Coûts des marchandises vendues	1.228.000	1.319.200	1.435.200	1.703.000	1.827.500
Marge brute	922.000	1.275.800	1.844.800	1.577.000	1.772.500
Amortissements	234.933	234.933	234.934	201.600	201.600
Bénéfice avant impôt	687.067	1.040.867	1.609.866	1.375.400	1.570.900
Impôt	687.067	1.040.867	1.609.866	1.375.400	1.570.900
Résultat net	0	0	0	0	0
Marge bénéficiaire	32%	40%	49%	42%	44%
Cash flow	922.000	1.275.800	1.844.800	1.577.000	1.772.500

7.16.10 L’évaluation globale

Puisque l’industrie du marbre est parvenue à maturité technologique et que la concurrence internationale est rude, l’on suppose que la valeur du marché de la société à la cinquième année d’activité, sera égale à 3.600.000 dinars tunisiens de vente. Le taux de rendement interne (TRI) de l’investissement initial, peut être calculé comme suit:

$$(1+i)^5 = \frac{\text{valeur à la 5^{ème} année}}{\text{capital initial}} = \frac{3,600,000}{460,000} = 7.8$$

Le taux de rendement interne (TRI) est de 51% par an, ce qui est favorable par rapport à l’attente des investisseurs en capital-risque, qui est de 40% par an, pour un investissement à risque moyen.

Dans ce cas précis, le risque global peut être exprimé par la formule suivante :

$$\text{Risque global} = \text{Risque technique} \times \text{Risque du marché} \times \text{Risque financier}$$

Dans ce plan d’affaires, les trois composantes de risque sont les suivantes :

1. *Le risque technique* est faible car la technologie est arrivée à maturité, les dispositifs utilisés en Tunisie sont en dessous des normes internationales, mais des équipements modernes sont tout de même disponibles et il y a une main-d’œuvre abondante et expérimentée dans la production du marbre.
2. *Le risque du marché* est moyen, d’un côté car la concurrence est mondiale et menée par les plus grands producteurs et de l’autre car il s’agit d’un marché stable et en expansion. L’avantage de la Tunisie réside dans les coûts réduits, sa proximité géographique et ses relations commerciales avec l’Espagne.

3. *Le risque financier* est faible, puisque l'investissement nécessaire est modeste. Le financement est disponible en Tunisie que ce soit à travers des sources privées ou des banques à des conditions raisonnables. Il en découle que le flux de trésorerie sera positif à la fin de la première année, ce qui facilitera les potentiels de croissance.

Le potentiel de l'entreprise peut être également évalué grâce à la formule décrite dans la section 2.1:

$$VP = E \times O \times R$$

où E représente les entrepreneurs, O les opportunités et R les ressources.

Entrepreneurs – Les quatre fondateurs ont une expérience cumulée de 65 ans dans l'industrie du marbre, ainsi qu'un MBA et de l'expérience dans les domaines du marketing, des ventes, de la production et de la finance. Ils sont d'autre part bien reliés aux réseaux financiers, individuels et gouvernementaux en Tunisie.

Opportunité – Des opportunités existent en Espagne à l'heure actuelle, puisque ce pays connaît un tarissement de ses ressources naturelles de marbre. Par ailleurs, la Tunisie jouit encore de ressources naturelles considérables et elle est située à proximité de l'Espagne accessible, restant à des coûts de transport relativement bas.

Ressources – Le montant des fonds demandés est relativement faible (21% des prévisions de vente de la première année) et celui de la dette (51% des prévisions de vente de la première année) devrait être facilement obtenu à des taux raisonnables de la part des institutions financières. En outre, l'Etat tunisien accorde des incitations importantes à l'exportation de marbre, en offrant notamment une exonération totale d'impôts sur 10 ans pour les entreprises exportatrices.

On en conclut que le plan d'affaires de la SMC est réalisable et viable et que cette nouvelle entreprise contribuera efficacement à la compétitivité globale de la Tunisie.

CHAPITRE 8 – LE DEMARRAGE DES ENTREPRISES INNOVANTES

8.1 Les défis et les risques d'une nouvelle entreprise innovante

Les défis qui se posent au démarrage d'une nouvelle entreprise innovatrice sont pratiquement les mêmes que ceux qui se posent au démarrage d'une petite entreprise : incorporation, obtention de financement, localisation de l'activité, recrutement des collaborateurs, développement du produit ou du service, recherche des premiers clients, lancement des produits, etc. Néanmoins, il existe des défis supplémentaires spécifiques aux nouvelles entreprises innovatrices qui constituent des risques plus élevés, mais également des retours sur investissements plus importants si l'entreprise réussit. Le risque global dépend de trois facteurs.

1. *Le risque technologique* – Une entreprise innovatrice est souvent basée sur une innovation technologique qui est, par définition, nouvelle et non prouvée. Ainsi, tout en faisant face aux défis relevés plus haut, les promoteurs doivent également développer, valider et intégrer la nouvelle technologie dans des produits et des services nouveaux ou améliorés. Cela nécessitera du temps et des fonds supplémentaires. Si le dirigeant principal est aussi l'inventeur, il pourrait être tenté de concentrer ses efforts sur le développement de la technologie plutôt que de construire une société comme équipe et organisation intégrées, avec une vision et une stratégie claire.
2. *Le risque du marché* – Pour de nombreuses entreprises technologiques, basées sur les technologies avancées, le marché n'est pas bien défini et reste flou et éloigné dans le temps. À titre d'exemple, douze années se sont écoulées entre la découverte du Laser récompensée par le prix Nobel, et sa première application commerciale (usinage de précision). À ce titre, les promoteurs, tout en relevant les défis des nouvelles entreprises, doivent définir les applications possibles et rechercher les marchés correspondants. Étant donné que les ressources de la société sont limitées, les segments du marché doivent être classés par ordre de priorités, en fonction de leur aptitude à servir et de leur rentabilité. Certaines nouvelles entreprises gérées par des technologues ont tendance à développer la technologie d'abord pour ensuite analyser le marché. Cela constitue une erreur, parce que l'analyse du marché pourrait apporter des informations utiles pour le développement de la technologie. Parmi les solutions que l'on pourrait envisager pour ce défi se trouve celle d'identifier préliminairement un ou plusieurs « utilisateurs leaders d'opinion » ou « des adoptants précoces » et de collaborer avec eux pour développer et tester les premiers produits ou services.
3. *Le risque financier* – Il va de soi que des risques technologiques et du marché plus élevés impliquent des risques financiers plus élevés, parce que le montant, les délais et la

probabilité du gain sont incertains. Cependant, il existe un risque financier supplémentaire. Tout d'abord, la plupart des sources de financement, y compris les investisseurs en capital-risque, préfèrent financer des sociétés possédant des technologies et des marchés au moins partiellement développés. (Il y a quelques investisseurs en capital-risque qui financent des *start-up* dès le stade zéro (*amorçage*) en Europe et aux États-Unis, mais rarement dans les pays en développement). Deuxièmement, certaines technologies modernes (comme par exemple les biotechnologies) sont extrêmement coûteuses et longues à mettre en place, et les promoteurs peuvent se trouver à court d'argent beaucoup plus tôt que prévu, et se retrouver obligés d'emprunter de l'argent à des conditions défavorables, et parfois même de perdre le contrôle de leur entreprise. Par ailleurs, comme indiqué dans le chapitre 2, les sociétés innovatrices doivent se développer le plus vite possible, afin de réaliser la masse critique (un revenu de 2 millions de dollars et un effectif de 10-20 employés) et d'améliorer la probabilité de survie. Bien entendu, une croissance rapide implique un mouvement de trésoreries négatives et un financement de démarrage plus difficile. En plus, les paiements pour les biens ou services livrés pourraient être retardés, provoquant des manques de trésorerie. Le système marocain de paiement high-tech (HPS) aide les entrepreneurs et est considéré comme modèle au sein des institutions financières.

Il n'existe aucune solution facile pour réduire le risque et améliorer les conditions de financement des sociétés innovatrices, autre que les principes généraux décrit dans le chapitre 2. Nous allons juste réitérer ici l'importance d'une équipe compétente, entièrement dévouée et engagée, bien intégrée, et d'un plan d'affaires exhaustif et complet, élaboré d'une manière professionnelle. Ces deux éléments clés de la société sont d'égale importance dans les pays industrialisés comme dans ceux en voie de développement, y compris le Maghreb.

À cause du manque ou de la rareté des sources de financement formelles au profit des promoteurs, *les réseaux d'affaires* sont très importants au Maghreb, où les promoteurs sont souvent l'objet de préjugés à cause de leur contexte familial, de leur statut social, et de leurs relations d'affaires et politiques. Même aux États-Unis, si on veut obtenir des capitaux auprès de plus de 700 sources disponibles, il n'est pas conseillé d'effectuer « des visites impromptues ». Bien au contraire, il est plus judicieux de se faire présenter par un ami, ou l'ami d'un ami, qui connaît un ou plusieurs responsables de la firme. Parmi les autres formules de présentations, on peut citer les clubs des promoteurs, les incubateurs et les parcs technologiques, ainsi que les organisations similaires, comme précisé en section 1.4.

Les réseaux formels et informels d'affaires au Maghreb pourraient compenser, même partiellement, le manque ou la faiblesse des sources formelles de financement pour les entrepreneurs. Il est souhaitable de créer plus de synergie entre les différentes sources d'investissement et la communauté des entrepreneurs, spécialement ceux de haute valeur ajoutée. Ces réseaux d'affaires pourraient devenir la plaque centrale pour la croissance de l'entrepreneuriat. (Voir aussi la section 1.4 et la table 4).

8.2 Le développement et le lancement de nouveaux produits et services

Les nouvelles entreprises se basent sur la reconnaissance d'une opportunité, c'est-à-dire, un nouveau produit ou service qui pourrait satisfaire les besoins d'un marché existant ou potentiel (Chapitre 3). Le nouveau produit ou service et le marché ciblé sont décrits dans le plan d'affaires (Chapitre 7). Une fois le financement initial obtenu (Chapitre 4), le développement du produit²¹ commence. Si les résultats sont positifs, c'est-à-dire que le produit répond aux spécifications, il doit être testé avant son lancement sur le marché. Dans cette section, nous allons passer en revue très brièvement certains principes du développement du produit, des essais et de son lancement, avec référence aux pays en cours d'industrialisation, y compris le Maghreb.

8.2.1 Processus de développement du nouveau produit

Les sociétés qui sont arrivées à maturité et qui ont réussi, ont des politiques et une organisation officielle pour le Développement du Nouveau Produit (DNP). L'équipe du DNP est transversale, se composant de représentants des bureaux de design, d'ingénierie, de production, marketing, finance et juridique. L'équipe est totalement responsable de toutes les phases du DNP, allant de l'étude jusqu'au lancement du produit en passant par la production. Les phases sont séparées par des « passerelles » ouverts suite à leur revue formalisée par la direction.

Dans une nouvelle entreprise, le processus est beaucoup plus informel et plus fluide, les étapes peuvent se chevaucher, et les analyses peuvent être moins fréquentes. Néanmoins, les principes généraux suivants sont applicables mais doivent être adaptés à la situation spécifique du pays.

1. Toutes les fonctions doivent être représentées au sein de l'équipe DNP tout au long du processus. La raison en est que le produit doit être conçu non seulement pour répondre à des spécifications opérationnelles, mais également pour répondre au cycle de vie entier, y compris la maintenance, le recyclage, et le respect des normes gouvernementales de sécurité et d'environnement. Beaucoup de ces compétences peuvent déjà être disponibles chez les promoteurs eux-mêmes. D'autres, comme à titre d'exemples, le design industriel et le respect des réglementations gouvernementales, peuvent être acquises grâce aux réseaux d'affaires ou bien sur demande auprès de sociétés spécialisées.
2. Il est important que les conditions « en aval » soient incluses dès les premières étapes de la conception, afin d'éviter les surprises coûteuses et les retards causés par « les solutions provisoires » de dernière minute.
3. Quelle que soit la taille de l'entreprise, un responsable DNP doit être désigné pour s'occuper de toute la documentation (qui pourrait être utile ultérieurement dans les cas de protection ou de litige) et enregistrer l'évolution en terme d'atteinte des jalons du projet, en plus du temps et des dépenses.

²¹ Pour simplifier les choses, désormais le terme « produit » inclura également « les services » et « le système ».

4. Inévitablement, au cours du processus DNP, des déviations peuvent survenir par rapport au plan initial du projet, et doivent faire l'objet de correction dès leur apparition. Il est utile de visualiser le plan du projet comme un tabouret à trois pieds. Les trois pieds sont : les spécifications, les délais et les dépenses. Si l'un des pieds se casse, le tabouret s'écroule. Si un problème survient dans l'un des pieds, on peut y remédier en agissant sur les deux autres pieds. À titre d'exemple, les problèmes liés au respect des spécifications peuvent être résolus par l'assouplissement des spécifications, en accordant plus de délais, en augmentant les dépenses au delà du budget, ou en combinant les deux.
5. Parfois, l'équipe DNP devient trop optimiste et trop confiante, ou a peur de communiquer les mauvaises nouvelles à la direction, espérant qu'un miracle se produise. Dans ce cas, une révision du projet est nécessaire pour évaluer la situation d'une manière réaliste et déterminer les actions correctives. Pour respecter l'objectivité, la révision doit être menée par le principal dirigeant et, si nécessaire, par un ami fiable de la société, ou par un consultant compétent.

8.2.2 Essais des nouveaux produits

Quelle que soit la simplicité (plaque de marbre) ou la complexité (logiciels à l'usage des banquiers) du produit, on ne doit jamais le lancer sur le marché sans avoir étudié la réponse du client.

Il existe trois étapes de test de l'utilisation du produit: Alpha, Beta et Gamma (ce dernier portant essentiellement sur les logiciels).

1. Le test Alpha est réalisé auprès des « clients » qui sont appelés à utiliser le produit et à rapporter leurs résultats et leurs impressions. Les tests Alpha sont effectués avec des personnes cordiales et dignes de confiance, qui ne partageront pas les résultats à des personnes externes, surtout s'ils sont embarrassants pour la société. Parmi les sources possibles, on peut citer les employés de la société, et les amis qui sont intéressés par les nouvelles caractéristiques techniques et opérationnelles des produits. Au cours des « guerres des navigateurs », Microsoft a eu recours aux meilleurs employés pour les tests, alors que Netscape qui était moins puissant a utilisé des milliers d'amateurs de logiciel enthousiastes grâce à l'Internet.
 2. Les tests Beta sont des tests sur le terrain. Durant le test, les promoteurs voient comment les clients utilisent le produit dans la pratique, ce qui leur permet d'acquérir des informations très utiles, y compris certaines idées originales portant sur la façon d'installer le produit, de donner des instructions aux utilisateurs, de réviser le produit et d'obtenir un revenu supplémentaire. Les clients choisis pour les tests bêta doivent avoir une attitude amicale tout en étant objectifs, et ne doivent pas avoir peur de communiquer les lacunes et les mauvaises impressions.
 3. Les tests Gamma sont essentiellement utilisés dans l'industrie des logiciels, parce que les produits fonctionnent dans différents environnements et ne sont
-

pratiquement jamais « infaillibles ». Détecter les problèmes, et aider les clients qui les ont détectés, constitue l'objectif des tests Gamma.

Au Maghreb, si les produits sont à usage local, il y aurait peu de difficultés pour la mise en place des tests Bêta, en utilisant les réseaux établis. Si les produits sont à usage d'exportation, il serait nécessaire d'identifier les partenaires et des clients fiables, comme décrit dans la section 8.3 ci-dessous.

8.2.3 Le lancement de nouveaux produits

Un lancement bien planifié et bien mis en œuvre d'un produit est essentiel pour assurer une réussite sur le marché, et constitue l'un des événements les plus excitants pour une entreprise qui débute. Il s'agit également de « l'épreuve de vérité » pour la valeur des concepts et du dur labeur de l'équipe de l'entreprise.

Alors que le lancement constitue la dernière phase du processus de DNP, la planification du lancement doit commencer beaucoup plus tôt et doit être incorporée dans les activités de la DNP et les études de la direction. Un lancement réussi exige aussi bien une réflexion créative et des tâches administratives. Il est donc important de nommer *un responsable de lancement* qui, normalement, fait partie de l'équipe du DNP. L'équipe de lancement doit inclure des personnes possédant des compétences en matière de marketing et de relations avec les clients, de la gestion de la filière d'approvisionnement (*supply chain*), de la planification des canaux de distribution, de la formation en matière de vente et de services. Si certaines de ces compétences ne sont pas disponibles au sein de la société, on peut les recruter en fonction des besoins. Si le lancement est réussi, il est important que la société ait un stock capable de satisfaire les besoins croissants du marché. De nombreux produits ont échoué parce que la société était incapable de répondre à temps à la demande de la clientèle, particulièrement en ce qui concerne les articles saisonniers, comme les jouets à la veille des fêtes. Les acheteurs potentiels étaient déçus, et dans certains cas se sont tournés vers les concurrents. Ainsi l'offre et la demande doivent être bien synchronisées dans le plan de lancement du produit.

Le plan de lancement du produit doit normalement inclure les étapes suivantes.

1. *La stratégie de déploiement.* Lors d'un *lancement dur* le produit est introduit en même temps dans tous les marchés ciblés, par exemple dans les trois pays du Maghreb. Le risque étant que, la réponse du marché n'étant pas facile à prévoir, il pourrait y avoir trop de stocks avec des frais d'entreposage élevés, ou trop peu, entraînant des baisses dans les ventes ou dans l'attraction de la clientèle. Lors d'un *lancement tendre* le produit est introduit de façon séquentielle dans différents marchés. Cela donne le temps d'ajuster la production à la demande, de fournir des instructions en différentes langues et de répondre aux différentes réglementations mises en place par les gouvernements. Le risque en la matière, c'est qu'en raison de la facilitation des communications par Internet, certains pays pourraient être déçus, ou pire, certains concurrents pourraient s'engouffrer dans la brèche bloquant l'accès à des marchés non encore approvisionnés.

2. *Identifier les partenaires appropriés dans la filière.* Dans de nombreux cas, la société qui démarre ne sera pas capable de vendre des produits directement aux utilisateurs finaux, et doit donc transiter par des *partenaires dans la filière* afin d'identifier, de contacter, de vendre et de servir la clientèle potentielle. Les partenaires les plus appropriés seraient déterminés bien avant le lancement, et devraient bénéficier d'incitations pour le lancement du nouveau produit. Si le produit n'est pas simple, le personnel en charge de la commercialisation et des services devrait être formé avant le lancement. Cette tâche pourrait avoir lieu au cours de la phase d'essai Beta.
3. *La détermination des prix.* La détermination du prix d'un produit innovateur, nouveau dans le monde, est difficile parce qu'il n'y a pas de référence qui permette d'établir la comparaison, avec par exemple des produits proposés par la concurrence. La première étape serait d'établir une tranche de prix. Le premier prix dans la tranche doit inclure le coût d'élaboration, de production et de vente du produit avec un bénéfice minimal ou inexistant. Le dernier prix de la tranche représente la valeur du produit pour le client potentiel, incluant le risque perçu de son détournement en faveur d'un nouveau fournisseur, comme précisé dans l'exemple suivant.

La nouvelle entreprise, qui n'est pas encore établie et qui est inconnue sur le marché, a mis en place un nouveau produit qui, selon les tests Bêta, s'est avéré deux fois plus performant que le produit équivalent, produit et vendu par une entreprise aussi renommée qu'IBM. Si le nouveau produit est proposé à 190 % du prix d'IBM, très peu de gens seraient prêts à l'acheter, parce qu'ils ont peur du risque lié à l'abandon d'IBM pour un fournisseur inconnu. Par conséquent, le prix doit être abaissé, pour encourager le client à prendre ce risque. Sur la base des études en matière d'économies de l'innovation, le point de départ approprié se situerait aux alentours de 150 %, qui permettrait aux avantages d'être partagés équitablement entre le client et le fournisseur. En fonction de la situation, il serait judicieux de commencer un peu plus haut, disons aux alentours de 167 %, pour ensuite abaisser le prix si le marché ne répond pas. N'oubliez surtout pas qu'il est plus facile d'abaisser les prix que de les augmenter !

Pour un usage répété et à long terme des produits, les bénéfices doivent être calculés sur la base de toute la durée de vie du produit, y compris pour les approvisionnements, les pièces détachées et les services en aval. Dans le cas des rasoirs et des lames, il est conseillé de proposer le rasoir au prix de revient, parce que la plupart des bénéfices proviennent de la lame. Cela s'applique également aux produits qui sont sujets à des améliorations régulières, comme les systèmes d'exams médicaux, ou les contrôles et la maintenance régulièrement programmés, comme c'est le cas pour les moteurs d'avions. Néanmoins il n'est pas conseillé de vendre des produits en dessous du prix de revient lorsqu'il s'agit d'exportation, ce qui pourrait entraîner des réactions antidumping.

Pour certains produits complexes, le prix représente un message important au sujet de la valeur perçue par le client. Par exemple, les designers finlandais sont parmi les plus admirés dans le monde. Une simple desserte roulante, conçue par Alvar Alto, ne coûterait pas plus de \$300 aux producteurs, mais se vend à \$3000 ou plus aux riches connaisseurs. Ainsi, ce prix élevé porte un message subtil : il s'agit d'un

meuble haut de gamme. Si la même desserte roulante était vendue à un prix plus bas, disons \$800, le message aurait été : ce produit est de qualité moyenne. Peu de clients de choix l'auraient acheté. Le grand public en aurait acheté seulement quelques uns, parce qu'il n'est pas intéressé par les meubles spécialisés comme les dessertes roulantes.

8.3 Internationalisation et mondialisation

Au Maghreb, le marché est relativement limité pour les produits et les services innovants. Par conséquent, les nouvelles entreprises doivent s'orienter vers l'internationalisation et la mondialisation afin de continuer leur croissance et contribuer au développement économique régional à travers l'exportation : un exemple à suivre en l'occurrence, celui de Nokia en Finlande, un pays de seulement 5,2 millions d'habitants (comparé aux 75 millions au Maghreb) et qui est aujourd'hui le leader mondial en matière d'industrie de téléphonie mobile, parce que dès le départ (1993), Nokia a ciblé non seulement le marché de la Finlande ou de l'Europe, mais également celui du monde entier, avec un accent particulier sur l'Asie.

La première étape pour le Maghreb est donc *l'internationalisation*, c'est-à-dire la vente des produits ou des services hors du pays d'origine, par exemple les circuits de communications à une multinationale suédoise. En parallèle, l'approvisionnement en certains composants peut être assuré à l'étranger, par exemple à Taïwan, soit parce qu'ils ne sont pas disponibles, soit qu'ils sont trop chers localement. La vente des produits et l'approvisionnement en pièces pourraient se faire par des négociations directes entre les deux parties ou, plus fréquemment, à travers des distributeurs, des agents ou des grossistes qui, bien entendu, prendront une commission conséquente pour leurs services.

L'étape suivante serait la sous-traitance, au cours de laquelle une société tunisienne, par exemple, produirait des pièces pour le compte d'une société étrangère, ou une société taïwanaise fabriquerait des composants conformément aux spécifications de la société tunisienne. La troisième étape consisterait en la mise en place d'une relation stable avec un fournisseur ou un distributeur préféré. Ceci pourrait nécessiter la révélation de certains secrets de fabrication ou d'informations commerciales qui, en l'absence d'une protection appropriée (chapitre 5), pourraient permettre aux fournisseurs ou aux sous-traitants de devenir des concurrents. En quatrième étape, la société maghrébine réussit à trouver et à établir une relation stable officielle avec un partenaire dans un pays étranger d'intérêt (par exemple la France), ce qui lui permet d'investir du personnel, du temps et de l'effort ainsi que des fonds dans un projet de partenariat.

La dernière étape est la *mondialisation*, dans laquelle la société visualise stratégiquement le monde entier comme un seul marché et comme une source de production et de compétences. Dans le cas du Maghreb, on pourrait avoir un surplus de certaines compétences (comme par exemple un grand nombre d'ingénieurs en génie logiciel et en TI) et de capacités de production (comme par exemple pour le montage et les essais électroniques) et certaines multinationales, essentiellement d'Europe, voudraient tirer

profit de la main-d'œuvre disponible, dont le coût est plus abordable, pour mettre en place leur stratégie de mondialisation. Normalement, les pays développés mondialisent leurs entreprises en pénétrant les pays en voie de développement selon le schéma suivant.

1. Identifier la main-d'œuvre spécialisée pour assurer le travail de routine quotidienne, comme répondre en Inde ou aux Philippines à des appels téléphoniques faits en Amérique par des clients.
2. Identifier les ressources humaines qui peuvent étendre et compléter le travail technique, comme le fait General Electric en Inde et en Chine.
3. Renforcer l'accès aux compétences spéciales, comme le développement et les essais de logiciels en Europe de l'Est.

Ce processus de mondialisation entraîne des risques pour les pays industrialisés, ce qui peut constituer des opportunités pour les pays en voie de développement. Plus les pays développés mondialisent leurs activités notamment à travers *l'externalisation (outsourcing)*, plus ils sont dans l'obligation de transférer les compétences techniques et de management aux pays récepteurs. Dans certains de ces pays, la protection de la propriété intellectuelle est très faible ou quasiment nulle, et certaines entreprises peu scrupuleuses pourraient en profiter pour copier le design et la technologie, avec quelques adaptations. Dans d'autres cas, les compétences transférées ne peuvent pas être protégées légalement, et des connaissances ouvertes et tacites peuvent être transférées par le biais d'interactions personnelles, comme par exemple, des algériens qui sont formés en Europe en matière d'exploration pétrolière, ou des suédois qui forment des ouvriers tunisiens à la production des composants électroniques pour téléphones portables.

L'exemple de Taïwan est une véritable leçon en matière de développement économique à travers le transfert de technologie et de compétences. À la fin de la deuxième guerre mondiale, Taïwan était, à l'issue de plusieurs décennies d'occupation japonaise, un pays sous-développé extrêmement pauvre. En 2006, selon le Forum Mondial, Taïwan est considéré comme une nation industrialisée, se classant en quatrième position sur 132 pays dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, en neuvième position dans l'innovation, loin devant de nombreux pays européens ainsi que Maghreb (chapitre 1). Taïwan est actuellement le leader mondial en fonderie de silicium, et un exportateur principal des composants électroniques, des ordinateurs, des téléphones portables, etc. Taïwan a réussi à atteindre ce niveau en suivant, au cours des 50 dernières années, les cinq étapes de développement technologique et économique décrites dans le tableau 9. Ce tableau montre l'évolution de la stratégie économique des principales entreprises de Taïwan, et comment elles ont réussi à améliorer graduellement leurs positions en matière de technologie et de marché. À noter particulièrement l'évolution parallèle des politiques de développement économique et technique mises en place par le gouvernement de Taïwan. La dernière colonne décrit les réglementations et stratégies pour le développement des principales entreprises taïwanaises, dont la plupart ont commencé sous forme de sociétés familiales et ont continué ainsi pendant trois générations. Alors que Taïwan et le Maghreb sont distants de plus de 10 000 km, le monde d'aujourd'hui devient plus « plat » grâce à Internet et

à la mondialisation. Par conséquent, il semblerait possible que les pays du Maghreb, en commençant par la Tunisie, puissent suivre le processus de développement économique décrit plus haut, en adaptant leurs politiques et stratégies gouvernementales et économiques à leur environnement culturel, social, et politique.

Tableau 14. Phases de développement de l'entrepreneuriat à Taïwan

Etape	Date	Stratégie	Position Technologique	Position sur le Marché	Politique Gouvernementale	Politique d'entreprise
1	1950	Sous-traitance en production	Technique d'assemblage Production conforme aux critères du client Technologie mure	Main-d'œuvre bon marché Importateur passif Distribution par les acheteurs	Incitations fiscales Maintenir les salaires bas Importer la substitution	Boutiques familiales Réduire les coûts et les ressources Gagner la confiance des acheteurs
2	1960 - 1970	OEM Equipementier	Ingénierie inverse Amélioration du processus Contrôle qualité et coût	Ventes actives aux sociétés étrangères Production selon des spécifications complexes Vente coût bas et qualité	Investissement de production par les MNC Acquisition de technologie étrangère Recherche scientifique	Mise à niveau des boutiques pour se conformer aux spécifications Apprendre des clients principaux
3	1980-1990	ODM (production de son propre design)	Conception du produit Innovation du processus Compétences évoluées de production	Propre conception du marché et production avancée Marketing International pour les MNC	Développement et application technologique Rapatriner les chercheurs Technopole Hsin-Chu	Intégrer la conception, la production et le marketing Apprendre des MNC et être un émule rapide
4	1990 - 2000	OBM (production de ses propres marques)	R&D appliqué Innovation du produit Imitation innovatrice	Commercialiser ses propres produits au monde Promouvoir et vendre sa propre marque	Créer une communauté d'universités de recherche, de laboratoires nationaux, de sociétés high tech	Entreprise de plein droit, en concurrence dans les marchés internationaux
5	2000 - 2010	Multinationale ayant une base solide à Taïwan	R&D liés aux besoins du marché Innovation avancée Pièces justificatives avec les MNC (multinationales)	Reconnaissance mondiale de la marque Recherche de marché indépendante Distribution indépendante	Documents scientifiques et techniques Diversification dans certaines nouvelles arènes techniques Relations étroites avec les universités et laboratoires étr de premier plan	Expansion de la R&D, de la production et du marketing à l'échelle mondiale, tout en maintenant la culture d'entreprise familiale

Source: Ding et Abetti (2002)

CHAPITRE 9 – LES STRATEGIES DE SORTIE POUR LES ENTREPRENEURS

9.1 Introduction

L'objet de ce chapitre est de présenter les différentes stratégies à employer par les entrepreneurs, afin de récolter, d'une part, les gains de leurs réussites et de quitter, d'autre part, l'entreprise quand celle-ci arrive à maturité. Lorsque l'entrepreneur propose le plan d'affaires initial, une stratégie de sortie indiquant les besoins de liquidité des investisseurs et des fondateurs, doit être planifiée. Toutefois, le but ultime de la sortie des investisseurs d'une expérience entrepreneuriale est de parvenir à céder des liquidités (mises injectées et plus-values). Il est aussi possible que pour certaines raisons (comme la santé par exemple), l'entrepreneur ait à céder son entreprise.

Dans la phase de pré-investissement, l'entrepreneur doit avoir recours à ses ressources personnelles pour couvrir toutes les dépenses contribuant au développement du plan d'affaires, parfois même d'un prototype du produit. Lorsque l'entrepreneur épuise ses ressources personnelles, il aura besoin de trouver des canaux de financement externes afin de garantir la survie et la croissance de l'entreprise. Après avoir dépensé une grosse part de leurs économies personnelles, les entrepreneurs se retrouvent dans une situation délicate, propice à la délinquance financière !

Dans la phase post-investissement, les fonds à la disposition d'un entrepreneur conditionnent étroitement le devenir de l'entreprise. Lorsque l'entreprise arrive à maturité, il est temps pour l'entrepreneur de récolter les fruits de son succès et de mettre en place sa stratégie de sortie. Dans ce chapitre, nous étudierons la viabilité des différents modes de sorties existants, des facteurs susceptibles d'influencer le choix d'une stratégie de sortie particulière, ainsi que les avantages et les inconvénients qui sous-tendent chacun de ces choix.

Une fois la stratégie de sortie adéquate fixée, l'entrepreneur doit planifier les différentes étapes par lesquelles il devra passer.

9.2 La liquidation des actifs

L'entrepreneur et les investisseurs peuvent obtenir de la liquidité en fermant l'entreprise et en cédant les actifs à quelqu'un qui porte un certain intérêt à leur valeur. Ceci consiste en un moyen très courant permettant à l'entrepreneur de quitter l'entreprise. Une fois arrivée à maturité, l'entreprise va générer un grand volume de liquidités qui dépassera le besoin en réinvestissement et en croissance durable. Le cash flow disponible, peut être distribué aux associés sous forme de dividendes ou encore dans un programme de rachat d'actions. Pourquoi dans ce cas, les entrepreneurs veulent-ils liquider l'entreprise ? Il y a différentes raisons. Une des

possibilités pourrait être, que l'entreprise connaisse une tendance à la baisse et que sa croissance se soit arrêtée. Il est aussi possible que l'entrepreneur ait l'intention de prendre sa retraite et que la relève ne soit pas assurée par la prochaine génération.

Il n'y a donc pas de transfert de contrôle dans ce cas là ; l'entrepreneur et les investisseurs conserveront donc le contrôle tout au long de la période de récolte. L'entrepreneur peut graduellement liquider les actifs et désengager ses fonds sur un certain nombre d'années. Cette stratégie de sortie présente certains inconvénients. Normalement, le produit de la cession des actifs doit servir, avant même d'être réparti entre les actionnaires, à rembourser les créanciers. Le traitement et l'imposition de la procédure de liquidation peuvent avoir certains impacts négatifs. Par exemple, la procédure de liquidation est traitée en tant que revenu ordinaire et non pas en tant que gain en capital. En outre, aux Etats-Unis, s'il s'agit d'une entreprise de capitaux, les dividendes seront doublement taxés, à la fois, au niveau de l'entreprise et des individus.

Cette méthode de sortie est celle qui génère le plus petit montant d'argent, car l'entrepreneur, peut au maximum, obtenir la valeur de marché des actifs de l'entreprise. Bien que la majorité des efforts fournis dans le but de trouver un acquéreur pour l'ensemble de l'entreprise puissent être évités, il n'empêche que certaines négociations demeurent nécessaires pour fixer le prix réel de l'actif courant. Il est important de noter, qu'une entreprise a plus de valeur lorsqu'on estime que c'est une affaire qui marche. Dans le cas de la liquidation, beaucoup de choses peuvent être remises en question telles que les relations d'affaires, les clients et les fournisseurs, et la réputation de l'entreprise ; ces éléments pourraient ne plus jamais retrouver leurs valeurs réelles.

Il est à noter que la décision de liquider les actifs peut être due à une faillite. Il est largement reconnu que les nouvelles entreprises soient soumises à des « responsabilités nouvelles et à une petite taille » qui sont associées à une forte incertitude et à un taux d'échec élevé. Quand ces petites entreprises sont en détresse financière, l'entrepreneur peut s'appuyer sur les lois sur la faillite, pour pouvoir quitter le marché.

9.3 Les fusions et acquisitions (F&A)

Parfois les investisseurs et les premiers fondateurs quittent l'entreprise via une stratégie d'acquisition qui consiste en l'acquisition de la totalité de la compagnie par une tierce partie pour une continuité de son activité. Dans la majorité des cas, la tierce partie sera un acquéreur stratégique. L'acquéreur stratégique est une entité qui peut être soit un concurrent, un fournisseur ou un client de l'entreprise cible, et qui est en règle générale, plus grand que l'entreprise cible. Un concurrent pourra profiter de ce mouvement stratégique pour consolider la position de sa propre entreprise par l'acquisition de l'entreprise cible, tandis que les fournisseurs ou les clients peuvent y voir un moyen de renforcer leurs propres gammes de produits et de services. Suite à

l'acquisition, l'acquéreur peut conserver la société cible en tant que filiale ou division distincte, afin de préserver la gestion et l'équipe d'entrepreneurs responsable des succès antérieurs. Il peut aussi intégrer les technologies et innovations de l'entreprise cible avec les siennes. Dans les deux cas, une importante motivation transactionnelle aura pour objectif de combiner les produits et/ou la technologie de l'entreprise cible avec les siens, afin de réaliser des gains de synergie.

A partir du milieu des années 90, les créateurs d'entreprises considéraient l'introduction en bourse comme étant la meilleure voie de sortie. Cependant, durant les années 2000, et suite à l'éclatement de la bulle Internet et au crash boursier, le marché des introductions en bourse s'est fortement rétréci. Depuis lors, les acquisitions sont devenues une voie de plus en plus importante permettant de fournir de la liquidité et d'assurer la continuité des entreprises émergentes. Après avoir épuisé leur trésorerie, durant la période de démarrage, beaucoup de nouvelles entreprises ne survivent pas à l'introduction en bourse et font face à un énorme besoin de financement. La cession de l'entreprise à une autre société permet de récupérer et la valeur des actifs et celle de la propriété intellectuelle et ceci même quand l'entrepreneur n'est pas en position de négocier le prix.

Les impacts d'une cession de gré à gré à une partie tierce et ceux d'une introduction en bourse sont très différents, surtout lorsque l'entreprise a reçu des fonds de placement privé. Pour les fonds d'investissement et les partenaires de capital-risque, une cession de gré à gré est devenue plus attrayante, car elle prévoit un paiement en espèces ou en titres négociables et met fin à l'engagement des partenaires vis-à-vis de l'entreprise. En revanche, pour les managers de l'entreprise, une cession de gré à gré est potentiellement indésirable dans la mesure où la société étant rachetée par une plus grande entreprise, elle ne pourra donc pas garder son indépendance. En fin de compte, le choix de sortie pour lequel optera la société de capital-risque dépendra des perspectives de son portefeuille de participations. Dans certains cas, céder des titres participatifs à une autre entreprise peut générer plus de revenus que de les introduire en bourse, puisqu'en raison du niveau élevé d'incertitude, l'acquéreur peut avoir une meilleure évaluation de la cible que ne le peuvent avoir les investisseurs en bourse.

Un entrepreneur peut aussi choisir de quitter son entreprise par le biais d'une fusion. Une fusion est la mise en commun des patrimoines de deux entreprises afin de développer leurs fonctionnements. On fusionne alors les deux entreprises dans le but d'en former une plus grande. Dans la plupart des fusions, l'échange d'actions est utilisé pour permettre aux associés des deux entreprises de se partager le risque dans cette affaire. C'est pour cette raison, qu'en matière de fusion, l'entrepreneur peut ne pas recevoir de l'argent pendant un certain temps. Toutefois, les conséquences fiscales de cette dernière sont souvent moins lourdes que celle d'une acquisition.

9.4 L'introduction en bourse

L'introduction en bourse est un événement important dans la vie d'une entreprise. En effet, le processus d'introduction en bourse va déplacer une entreprise de la sphère du privé au domaine public. En devenant cotée, une entreprise émettrice vendra habituellement entre 20% et 40% de ses actions (généralement entre 10 et 30% en Tunisie). L'émetteur va engager une banque d'investissement (ou un intermédiaire en bourse) afin d'aider à la valorisation de l'offre et à la mise sur le marché des actions pour le public. Il va également mener plusieurs audits (« *due diligence* ») raisonnables de l'entreprise, rédiger les prospectus, faire les démarches juridiques et administratives nécessaires auprès des autorités boursières et financières comme la SEC aux Etats-Unis ou le Conseil du Marché Financier (CMF) en Tunisie, et rassembler, parfois, un syndicat de placement avec d'autres intermédiaires en bourse en vue de faciliter la cession sur le marché boursier. Chaque banque membre du syndicat va obtenir un certain nombre d'actions d'introduction en bourse afin de les placer auprès de ses clients ; ils pourront alors rassembler ce qu'on appelle les offres conditionnelles des clients, ce qui leur permettra de savoir quel genre de demande initiale ils auront à traiter. L'étape suivante dans le processus d'introduction en bourse est le *road show*. C'est la phase d'information, où les investisseurs institutionnels ont l'opportunité de comprendre la gestion et le plan d'affaires de l'entreprise émettrice et d'exposer ainsi l'intérêt qu'ils portent à l'achat des actions. Une fois que le *road show* prend fin et que le prospectus final est imprimé et distribué aux investisseurs potentiels, la direction de la société et l'introduit (l'intermédiaire en bourse) se réunissent dans le but de fixer le prix et la taille de l'offre définitive. Une fois le prix de l'offre déterminé, l'introduction en bourse est considérée comme concluante. Ceci se fait généralement après la fermeture du marché, avec une négociation des nouvelles actions admises de la société nouvellement introduite dès le jour suivant, sachant que les intermédiaires chargés de l'opération ont pour but de renforcer les souscriptions.

Aux Etats-Unis les entreprises émettrices de titres utilisent soit un engagement ferme des parties, soit un contrat à obligation de moyens. Si la souscription se fait sous forme d'engagement ferme, le souscripteur s'engage à acheter et à vendre la totalité des titres et à assumer le risque financier lié à ceux qui n'ont pas été vendus. L'un des avantages liés à la souscription d'un engagement ferme est que le souscripteur s'engage à ce que l'émetteur reçoive un montant déterminé, à une date déterminée après le bon achèvement de l'introduction en bourse. Un des inconvénients en revanche, réside dans le fait que le souscripteur est porteur de larges risques et que si l'on fait face à un sentiment de marché négatif, ce dernier pourra se montrer réticent quant à l'émission des titres. Si ceci se produit, la souscription peut être retardée, reportée indéfiniment ou même retirée. Un deuxième inconvénient est que la souscription d'un engagement ferme peut s'avérer coûteuse.

Dans un contrat à « obligation de moyens », l'intermédiaire chargé de l'introduction s'engage à mettre en œuvre les meilleurs moyens possibles pour vendre dans un

délai déterminé, une certaine quantité d'actions comprise entre un nombre minimum et un nombre maximum, fixé à l'avance. Dans le cas où le nombre d'actions minimum fixé n'a pas été vendu au prix de l'offre durant une période déterminée, de 90 jours généralement, l'offre est retirée et les investisseurs remboursés dans l'intégralité à partir d'un compte séquestre, l'entreprise émettrice quant à elle ne recevra rien. Le contrat à obligation de moyens est presque exclusivement utilisé par les sociétés émettrices les plus petites et les plus spéculatives. Quant aux introductions en bourse dépassant les 10 millions de dollars, elles sont généralement souscrites sous forme d'engagement ferme.

Le management d'une entreprise opte généralement pour une stratégie de sortie se basant sur une introduction en bourse, car cela permet et de préserver l'indépendance de l'entreprise et de lui fournir un accès continu au capital par le biais de la création d'un marché de liquidités grâce à ses valeurs mobilières. Une fois que les actions sont cotées en bourse, le renforcement de la liquidité va générer une meilleure circulation de l'information de l'intérieur de l'entreprise vers les investisseurs, ce qui permettra d'augmenter, à l'avenir, le capital sur des conditions plus favorables. En outre, les actionnaires pourront également vendre leurs actions sur le marché secondaire. A ces différents avantages perçus par une firme en devenant cotée sont rattachés certains coûts permanents liés généralement à la nécessité pour ces sociétés de fournir régulièrement des informations aux investisseurs ainsi qu'aux régulateurs.

Il faudrait ajouter à cela des coûts non-récurrents associés à l'introduction en bourse. Il s'agit notamment des frais d'audit légal, des frais de souscription, du temps et des efforts de gestions consacrés à la conclusion de l'offre et de la dilution dues à la vente d'actions à un prix d'offre, qui est en moyenne, inférieur au prix du marché peu de temps après l'introduction en bourse (aussi connu sous le nom de « sous-évaluation » ou de « money left on the table »)

Une introduction en bourse résulte généralement d'une bonne évaluation de l'entreprise et est donc souvent la meilleure voie de sortie pour beaucoup de jeunes entreprises. Nous pouvons citer, par exemple, un cabinet d'études qui a montré qu'un dollar investi dans une firme devenue cotée en bourse, assure en moyenne un gain net de 1,95 dollars par rapport à l'investissement initial, sur une période moyenne de détention comprise entre 2 et 4 ans. L'autre bonne alternative consiste en un investissement dans une entreprise rachetée qui fournit un gain en espèces de seulement 40 cents pour une période de détention de 3,7 années.

Cela dit, il est à préciser qu'il est difficile dans les pays du Maghreb d'introduire en bourse des jeunes entreprises sans historique important d'au moins trois ans au niveau des bilans et des résultats. La Tunisie vient de créer à la fin de 2007 à côté de son marché principal, un nouveau marché boursier, le Marché alternatif, qui a pour vocation d'assouplir les conditions d'accès à la bourse et de favoriser l'introduction en bourse de jeunes entreprises sans historique mais au potentiel de croissance important. Au premier semestre de 2009, seule une entreprise est cotée sur ce marché contre une cinquantaine sur le marché principal de la Bourse de Tunis.

9.5 La cession pure et simple

9.5.1 La famille et les proches

Quand une entreprise est fondée par plusieurs membres appartenant à une même famille, l'entrepreneur peut toujours avoir pour option de sortie de revendre ses parts à un (plusieurs) membre(s) de sa famille. Il existe différents avantages résidant dans le fait de céder sa propriété à un membre de sa famille. Par exemple, grâce à la connaissance mutuelle des différents membres, on aura moins besoin de recourir aux « *due diligence* » (les différents audits généralement exigés). D'autre part, il est fort probable que le système de valeur du dirigeant soit conservé et mis en œuvre dans l'avenir.

9.5.2 Les opérations de rachat avec effet de levier : Management Buy In (MBI) et Buy Out (MBO)

Un autre moyen donné à l'entrepreneur pour réaliser de la liquidité est d'obtenir le rachat et l'approvisionnement d'un tiers qui prendra, à son tour, la relève de l'entreprise. Le *Management Buy-In* (MBI) et le *Management Buy-Out* (MBO) sont les opérations par laquelle une partie acquiert l'ensemble des droits de l'autre partie. L'acquéreur type sera une équipe ou un individu du même secteur d'activité et qui prendra la relève sur la base de l'acquisition de la propriété existante de l'entrepreneur. La différence entre un MBI et un MBO se situe dans le fait que le repreneur est extérieur à l'entreprise dans la situation de MBI, alors qu'il est membre de l'entreprise dans une situation de MBO. Dans les deux cas, l'entrepreneur améliore sa position de liquidité en cédant ses parts à une partie tierce. L'acquéreur peut payer les parts de l'entrepreneur au moment du rachat ou il peut avoir recours à une technique de « rachat avec effet de levier » (LBO pour *Leveraged Buy-Out*) où il utilise la trésorerie de son exploitation pour régler la dette financée par des capitaux propres privés, des banques ou des obligations à haut risque. Dans certaines circonstances, le cédant peut financer lui-même l'acquéreur et permettre ainsi à ce dernier de le rembourser au cours du temps.

9.5.3 Les employés

L'entrepreneur peut aussi céder son entreprise à un ou plusieurs de ses employés. Aux Etats-Unis, il existe un mécanisme appelé *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP) permettant à l'entrepreneur de quitter son entreprise. A travers la cession d'actions à un ESOP, l'entrepreneur met son entreprise dans les mains de ceux qui s'en soucient réellement, il en assure donc l'héritage tout en lui permettant de rester intact. Il existe différents avantages liés à ce mécanisme. Tout d'abord, le prix de la cession reflète la juste valeur du marché et le produit de l'opération est exonéré d'impôt. Ensuite, l'entrepreneur peut céder des actions à la place des actifs de l'entreprise. Enfin, l'entrepreneur est dans la possibilité de quitter partiellement ou totalement l'entreprise ; il pourra donc avoir la flexibilité nécessaire qui lui permettra de garder le contrôle selon sa volonté. Comme pour les opérations de rachat à effet de levier (LBO), quitter l'entreprise par le biais d'un ESOP peut être financé en grande partie grâce à l'endettement.

9.6 La conservation du statut quo ou l'expansion de l'entreprise

Dans de nombreuses situations, l'entrepreneur n'a pas l'intention de réellement quitter l'entreprise et il voudra donc maintenir son droit de contrôle. Les entrepreneurs peuvent soit agrandir leurs entreprises, soit conserver le statu quo. Toutefois, dans les deux cas, l'entrepreneur est incité à obtenir de la liquidité, en récoltant ne serait ce qu'une partie des gains de son succès entrepreneurial. Un des meilleurs moyens pour atteindre son objectif est d'obtenir des fonds de l'entreprise sur une base quotidienne. L'entrepreneur peut, par exemple, décider de s'octroyer un salaire élevé majoré d'un gros bonus. Cette méthode consiste en une façon d'augmenter les liquidités de l'entrepreneur, quelque soit la performance réelle de son entreprise. Dans certains pays, l'entreprise peut également émettre une catégorie spéciale d'actions, avec un taux de paiement des dividendes plus élevé que pour les autres associés. Les avantages en nature accordés par l'entreprise, représentent, également, une forme de revenus pour récompenser l'entrepreneur. Il peut aussi opter pour une vie tranquille en s'appuyant sur les recettes ordinaires de son entreprise.

Toutefois, retirer l'argent de l'entreprise dans le but de récolter les fruits du succès entrepreneurial ne va pas sans coûts. Dans le cas où l'entrepreneur s'octroie un salaire élevé, l'augmentation du salaire entraînera une charge d'impôt plus importante puisque ce dernier est taxé comme un revenu ordinaire. Qui plus est, d'importantes sorties de fonds peuvent être en contradiction avec la stratégie d'affaire de l'entreprise. Bien que l'entrepreneur puisse récolter les gains de son succès en drainant l'argent de l'entreprise, il doit quand même prudemment penser aux possibilités d'investissement d'avenir.

9.7 Les stratégies de sortie dans les pays du Maghreb

En Tunisie, les stratégies de sortie disponibles sont :

- Management buy-out (MBO)
- Management buy-in (MBI)
- Acquisition par une grande entreprise
- Fusion avec une entreprise cotée en bourse
- Introduction en bourse
- Package combinant plusieurs stratégies

Au Maghreb, la stratégie de sortie la plus fréquente est le Management buy-out (MBO), quand l'entrepreneur achète les actions des investisseurs externes. La deuxième est la vente de la compagnie à des acheteurs externes (au marché privé ou public). L'Introduction en bourse est la stratégie la moins fréquente.

Cependant, la stratégie de sortie la plus répandue (75%) est le “portage” qui consiste au rachat du business par l'entrepreneur; cette stratégie est différente de l'option de vente qu'on peut trouver en Europe (21% des stratégies). Actuellement, le “portage” est plutôt similaire à un emprunt dont les conditions quand et comment sont fixées initialement. Le “portage”, la stratégie de sortie la plus fréquente en Tunisie, reflète un manque de maturité du marché financier.

Tableau 15. Comparaison des stratégies de sortie en Tunisie et en Europe

Stratégie de sortie	Tunisia	Europe
Rétrocession à l'Entrepreneur	$\geq 75\%$	21%
Acquisition par une Entreprise	$\leq 15\%$	24%
Acquisition par une Institution Financière	$\leq 0\%$	16%
IPO	$\leq 5\%$	15%
LBO	$\leq 5\%$	18%

Source: TunisieValeurs (2006)

En effet, les lois tunisiennes encouragent cette stratégie. L'article 21 de la loi 88-92 du 2 Août 1988 établit que la compagnie d'investissement avec capital-risque peut « participer à compte propre ou pour tiers avec le but de rétrocession ».

9.8 Résumé

Récolter les fruits du succès liés à la création d'une entreprise et bien assurer la sortie de l'entrepreneur peuvent permettre à ce dernier de réaliser son patrimoine et d'engranger des liquidités. Plus important encore, les sorties réussies permettent de refléter les capacités d'entreprendre du créateur d'entreprise et de libérer les ressources financières existantes de l'entreprise. Par conséquent, les sorties sont essentielles pour assurer des rendements intéressants aux investisseurs et pour lever de nouveaux capitaux afin de financer les nouveaux projets. Ce chapitre a traité des différentes stratégies de sortie pour les entrepreneurs, les autres fondateurs et les investisseurs et il a introduit la dynamique du temps de sortie (Time-to-exit) en ce qui concerne, l'introduction en bourse, les fusions-acquisitions ainsi que les sorties par voie de liquidation. Avec une meilleure compréhension des différentes stratégies de sortie, les entrepreneurs seront en mesure de saisir de nouvelles opportunités et de poursuivre leur vision entrepreneuriale.

CHAPITRE 10 – CONCLUSION

Il y a un proverbe italien qui dit « *chi ben comincia è alla metà dell'opera*²³. » La phase de démarrage est difficile, en particulier pour les nouvelles sociétés qui démarrent et qui n'ont aucune expérience en matière d'exploitation d'entreprise, ainsi que pour les sociétés innovatrices qui doivent faire face à des risques technologiques, financiers, et du marché. Dans le Maghreb, les systèmes de soutien aux sociétés en phase de démarrage sont plus récents et plus faibles que dans les pays développés, mais les réseaux sociaux et professionnels sont souvent plus forts. Néanmoins, les opportunités, disponible d'abord pour le marché régional du Maghreb, puis par extension à toute l'Afrique du Nord et au Moyen-Orient, et finalement au monde entier, sont désormais plus accessibles et plus vastes qu'elles ne l'étaient dans les phases préliminaires du développement industriel. Les promoteurs au Maghreb ont toujours fait preuve d'esprit d'initiative pratique, de créativité et de responsabilité sociale qui constituent le fondement de leur culture et de leur patrimoine historique, et qui continueront à l'être à l'avenir.

Pour conclure, nous aimerions souligner que *l'originalité, doublée d'une planification rigoureuse* sera la clé de la réussite d'une entreprise innovatrice qui contribuera d'une façon significative au développement national et régional. Nous espérons que le contenu de ce livre aidera les entrepreneurs du Maghreb à assurer le succès qu'ils méritent sur le marché mondial et au sein de la communauté des nations.

²³ Equivalent au proverbe anglais "Bien commencé, à moitié fait".

REMERCIEMENTS

La préparation de cet ouvrage a été financée par le ministère Américain du Commerce à travers la subvention SA130107CN 0046, accordée à Rensselaer Polytechnic Institute le 9 Septembre 2007, par la Lally School of Management and Technology of Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, NY et par l'Université du 7 Novembre à Carthage, Tunisie.

Les auteurs sont très reconnaissants envers M. Marc Tejtel, Conseiller Légal Adjoint du Ministère du Commerce et Mme Dawn Munson pour leurs valeureux conseils et leur soutien continu.

Les auteurs ont fréquemment consulté et ont obtenu de précieux conseils de la part de leurs collègues et de Mme Beebe Nelson, co-directrice de l'Association Internationale pour le Développement de Produits, qui donne un aperçu pratique sur le lancement des nouveaux produits et l'internationalisation.

Mme. Lindsay Evans a minutieusement révisé et édité la version anglaise, Dr. Marie-Pierre Huguet et MBA Wend-Benedo Luc Nikiema la version française ; Mme. Shelly Samuel a tapé et corrigé plusieurs brouillons du texte anglais. Nous sommes aussi reconnaissants envers l'équipe de RHO Services Multilingues qui a traduit les majeures parties de l'ouvrage en français et en anglais.

LES AUTEURS

Pier A. Abetti détient un doctorat en électrotechnique de l'Institut de Technologie de l'Illinois. Avant de rejoindre l'École Polytechnique de Rensselaer en 1982, il a travaillé 32 ans pour la General Electric Company (USA). Il occupait le poste de manager des Laboratoires électriques et de l'Information de technologie avancée, et manager de l'organisation de l'activité stratégique de la General Electric pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient. Actuellement, il enseigne le management des technologies et l'entrepreneuriat technologique aux USA, en Finlande, en Allemagne et en Tunisie. Auteur de plus de 150 articles techniques et de management en cinq langues, il est « fellow » de l'Institut des Ingénieurs Electriciens et Electroniciens (IEEE) et a obtenu en 1993 le prix de la fondation Kaufman, du professeur universitaire d'entrepreneuriat de l'année.

Naoufel Ben Rayana est titulaire d'un diplôme d'école de commerce de IHEC Carthage (Tunisie), d'un Master of Science en Economie Internationale and Finances de l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II, France) et d'un Master en gestion touristique de l'Euro Arab Management School (EAMS, Grenade, Espagne). Il a créé des entreprises dans plusieurs secteurs, surtout dans le tourisme, conseils et Internet. Il est le fondateur en 1999 de Tustex.com, le premier site tunisien financier et économique, et Exceljob.com, un site d'e-recrutement en 2009. Il a lancé la même année, la première foire tunisienne pour l'entrepreneuriat. Il a participé à de nombreux projets d'études en Tunisie et à l'étranger. Il enseigne l'entrepreneuriat, la gestion stratégique et E-tourisme à l'IHEC Carthage et ESC Tunis.

Jeffrey Durgee est actuellement vice doyen des affaires universitaires et maître de conférences en Marketing à la Lally School of Management and Technology à l'École Polytechnique de Rensselaer. Ses recherches se sont portées sur l'intersection entre la compréhension du marché et l'idéation de nouveaux produits. Il a fréquemment publié et consulté dans plusieurs entreprises d'emballage de produits consommation. Son nouvel ouvrage, « *Creative Insight* » décrit les méthodes pour l'identification des besoins évidents ou cachés pour des nouveaux produits et le positionnement d'une nouvelle marque.

Marouane El Abassi détient un doctorat en sciences économiques à l'Université Paris Panthéon Sorbonne, un MS en Mathématiques & Econométrie et un MS en Agro- Economie, Paris I Panthéon Sorbonne- INRA, en France. Il a donné des cours dans plusieurs disciplines de l'économie et du commerce international depuis 1987. Il est le fondateur du Programme de Master des Technologies de l'Information et de l'e-commerce à l'Institut des Hautes Etudes Commerciales "IHEC" Carthage et directeur du Programme de Master de Gestion d'Hôtellerie. Dr. Abassi a publié plusieurs articles de recherches dans des journaux universitaires et des conférences, et il a été récompensé par plusieurs prestigieux prix

d'enseignement et de recherches. Il a considérablement enseigné dans des MBA et il est un Senior Economist à Institut Arabe des Chefs d'Entreprises « IACE » (un « think tank » de chefs d'entreprise) et a été conseiller au près du Ministre du Commerce et de l'Artisanat et coordinateur général du FamexI et FamexII (Fonds d'Accès aux Marchés d'Exportation, pour la Tunisie lancé depuis 2000) sponsorisé par le Ministère du Commerce et de l'Artisanat et par la Banque Mondiale. Depuis Janvier 2008, il a rejoint la Banque Mondiale comme Coordinateur du Programme de la Libye.

Iftekhar Hasan est le professeur de finance de la Chaire Cary L. Wellington à l'école polytechnique de Rensselaer. Il est aussi conseiller scientifique à la Banque Centrale de Finlande; « Visiting Scholar » à la Federal Reserve Bank d'Atlanta; et chercheur au centre d'études entrepreneuriales de Berkley à l'université de New York. Il a aussi été professeur invité dans plusieurs universités Européennes. Il est l'éditeur du « *Journal of Financial Stability* » (le journal de la stabilité financière), et éditeur associé dans nombre de journaux réputés tels que le « *Journal of Money, Credit, and Banking* », le « *Journal of Banking and Finance* », et le « *Journal of International Money and Finance* ». Dr. Hasan a de nombreuses publications, y compris 9 ouvrages, plus de 100 articles parus dans des journaux universitaires tels que le « *Journal of Financial Economics* », le « *Journal of Financial and Quantitative Analysis* », et le « *Journal of Business, and Journal of Monetary Economics* ». Dr. Hasan a été consultant pour la Banque Mondiale, les Nations Unies et pour l'Italian Deposit Insurance Corporation.

LECTURES COMPLEMENTAIRES

Les références ci-dessous ont été sélectionnées dans des articles et ouvrages qui pourraient être utiles pour les lecteurs afin d'approfondir les sujets traités dans ce livre.

Chapitre 1

1.1 L'entrepreneuriat

Baron, R.A., Shane, S.A. *Entrepreneurship: a process perspective*, 2nd éd. Mason, OH: Thompson South-Western, 2008

Timmons, J.A., Spinelli, S. *New Venture Creation*, 6th éd. New York, NY: Mc-Graw-Hill/Irwin, 2004.

1.2 La compétitivité globale des nations

WEF (World Economies Forum). *The Global Competitiveness Report 2007-2008*, New York, NY: Oxford University Press, 2007.

Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*, New York, NY: Free Press, 1990.

1.3 Le développement économique de Taïwan, de la région de New York Capital et de la Finlande

Ding, H-B., Abetti, P.A., "The Entrepreneurial Success of Taïwan: Synergy Between Technology, Social Capital and Institutional Support" in Liebcap, G.D. (éd.) *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth* New York: JAI Press, 2002, pp. 91-123.

Abetti, P.A. and C.W. LeMaistre. "Rensselaer Polytechnic Institute as a 'Rôle Model' for Promoting Industrial Innovation, Manufacturing Productivity and Régional Economie Development" in *Industrial Innovation, Productivity and Employment* edited by P.A. Abetti, C.W. LeMaistre, R.W. Smilor. Austin, TX: IC2 Institute, University of Texas, 1987.

Abetti, P.A., "Government Supported Incubators in the Helsinki Région, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices" *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, 2004, pp. 19-40.

1.4 L'infrastructure pour l'entrepreneuriat technologique

Abetti, P.A. "Infrastructure for Technological Entrepreneurship" *International Journal of Technology Management, Spécial Issue*, Vol. 7 Nos. 1 2/3, 1992, pp. 129-139.

1.5 L'expansion du rôle des universités

Abetti, P.A., and Rancourt, C.F. "University Incubators as Agents for Technology Transfer and Economic Growth: Case Studies in USA, Ukraine and Finland" *International Journal of Technology Transfer and Commercialization* 2006, Vol. 5, No. 4, pp. 308-337.

Chapitre 2

2.1 La création de nouvelles entreprises et les facteurs clés de succès

Timmons, J.A., Spinelli, S. *New Venture Creation*, 6th éd. New York, NY: Mc-Graw-Hill/Irwin, 2004.

Baron, R.A., Shane, S.A. *Entrepreneurship a process perspective*, 2nd ed. Maron, OH: Thompson South-Western, 2008.

2.2 Les Industries Chimiques Zobebe

Abetti, P.A., Phan, P.H. Case Study: "Zobebe Chemical Industries: The evolution of a family company from flypaper to globalization (1919-2001)" *Journal of Business Venturing*, vol. 19, 2004, pp. 589-600.

Abetti, P.A., Phan, P.H. Teaching Note for above case, *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, 2004, pp. 601-613.

Abetti, P.A. "The Globalization of an Italian Family Company: Zobebe Chemical Industries (1991-2006)" *Int. Journal of Technology Management*, 2007, Vol. 40, No. 4, pp. 330-348.

Chapitre 3

Durgee, J.F. *Creative Insight: The Researcher's Art—Finding Hidden Needs/for New Products and New Brand Positionings*, Chicago, IL: Copy Workshop Press, 2005.

Justis, R., Judd, R. *Franchising*, Cincinnati, OH: Dame/Thomson, 2002.

McQuarrie, E.F. *Customer Visits; Building a Setter Market Focus*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

Schindehutte, M., Morris, M., Pitt, L. *Rethinking Marketing: the Entrepreneur/G/ Imperative*, Princeton, NJ: Prentice Hall, 2009

Chapitre 4

Timmons, J., Spinelli, S., Zacharakis, A. *How to Raise Capital: Techniques and Strategies for Financing and Valuing your Small Business*, New York, NY: McGraw Hill, 2004.

Osteryoung, J., Newman, D.L., Davies, L.G. *Small Firm Finance: An Entrepreneurial Analysis*, Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1997

McMahon, R.G., Holmes, S., Hutchinson, P.J., Forsaith, D.M. *Small Enterprise, Financial Management Theory and Practice*, Sydney, Australia: Wiley, 1993

Chapitre 5

Baron, R.A., Shane, S.A. *Entrepreneurship a process perspective*, 2nd ed. Maron, OH: Thompson South-Western, 2008.

Shane, S. *Technology Strategy for Managers and Entrepreneurs*, UpperSaddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009, Chapter 9

Chapitre 6

Autres sources d'information :

Centre des Liaisons Européennes et Internationales de Sécurité Sociale (CLEISS) : www.cleiss.fr

Caisse Nationale des Retraites (Algérie) : www.cnr-dz.com

Caisse Nationale de la Sécurité sociale (Maroc): www.cnss.ma

Caisse Nationale de la Sécurité sociale (Tunisie): www.cnss.nat.tn

Juriste Tunisie (portail juridique) : www.jurisitetunisie.com

Chapter 7

Baron, R.A., Shane, S.A. *Entrepreneurship a process perspective*, 2nd ed. Maron, OH: Thompson South-Western, 2008.

Timmons, J.A., Spinelli, S. *New Venture Création* 6th éd. New York, NY: Mc-Graw-Hill/Irwin, 2004.

Dollinger, M.J. (2003), *Entrepreneurship: strategies and resources*, 3rd ed. Princeton, NJ: Prentice Hall, 2003

Hormozi, A., Sutton, G.S., Me Minn, R., Wendy, I. "Plan d'affaires for new or small business: paving the path to success" , *Management Decision* Vol. 40, No. 8, 2002, pp. 755-786

Lambing, P., Kuehl, C. *Entrepreneurship*, 3rd ed. Princeton, NJ: Prentice Hall, 2003

Porter, M.E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, NY: Free Press, 1985

Chapter 8

Karol, R., Nelson, B. *New Product Development for Dummies* ®, Hoboken, NJ: Wiley, 2007

Friedman, T. *The World is flat*. New York, NY: Farrar, Strauss&Giroux, 2005

Ding, H-B., Abetti, P.A., "The Entrepreneurial Success of Taiwan: Synergy between Technology, Social Capital and Institutional Support" in Liebcap, G.D. (ed.) *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, New York: JAI Press, 2002, pp. 91-123.

Chapter 9

Brau, James C, Francis, B., and Kohers, N. "The choice of IPO versus takeover: empirical evidence" *Journal of Business* Vol. 70 No. 4, 2003, pp. 583-612

Jenkinson, T., Ljungqvist, A. *Going Public: the Theory and Evidence on How Companies Raise Equity Finance*, Oxford, U.K: Clarendon Press, 1996

Moskowitz, T.J., Vissing-Jorgensen, A. "The Returns to Entrepreneurial Investment: A Private Equity Premium Puzzle?" *American Economic Review*, September 2002.

Venture Economics: *Exiting Venture Capital Investments*, Wellesley, MA: Venture Economics, 1988.

Wright, M., Thompson, S., Robbie, K. "Venture Capital Management-Led Leveraged Buy-outs: European Evidence" *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 1, 1992, pp. 47-71.

