



PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

JANVIER 2006

L'ENTREPRENEURIAT ET LA PETITE ENTREPRISE



REVUE ÉLECTRONIQUE DU DÉPARTEMENT D'ÉTAT DES ÉTATS-UNIS

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES



Directeur de la rédactionJonathan Schaffer
Rédacteur en chefBruce Odessey
RédacteursGretchen Christison
.....Michael Jay Friedman
.....Kathleen Hug
.....Linda Johnson
.....Kathryn McConnell
.....Andrzej Zwanecki
IllustrationsMaggie Sliker
Page de couvertureMin-Chih Yao

Directrice de la publicationJudith Siegel
Directeur adjoint de la publicationRichard Huckaby
Responsable de la productionChristian Larson
Responsable adjointe de la productionSylvia Scott
Traduction Service linguistique IIP/G/AF
Maquette de la version française Africa Regional Services, Paris

Conseil de rédactionAlexander Feldman
.....Jeremy Curtin
.....Kathleen Davis

Couverture: Une réunion de travail. Photo © 2006
JUPITERIMAGES. Tous droits réservés.

Le Bureau des programmes d'information internationale du département d'État des États-Unis publie cinq revues électroniques sous le logo eJournal USA - Perspectives économiques, Dossiers mondiaux, Démocratie et droits de l'homme, Les Objectifs de politique étrangère des États-Unis et La Société américaine - qui examinent la société, les valeurs, la pensée et les institutions des États-Unis, ainsi que les principales questions intéressant les États-Unis et la communauté internationale.

Une nouvelle revue est publiée chaque mois en anglais et est suivie deux à quatre semaines plus tard d'une version en français, en portugais et en espagnol. Certains numéros sont également traduits en arabe et en russe. Chacune de ces revues est cataloguée par volume (le nombre d'années de publication) et par numéro (numéros publiés dans l'année).

Les opinions exprimées dans les revues ne représentent pas nécessairement le point de vue ou la politique du gouvernement des États-Unis. Le département d'État des États-Unis n'est nullement responsable du contenu ou de l'accessibilité des sites Internet indiqués en hyperlien; seuls les éditeurs de ces sites ont cette responsabilité. Les articles, les photographies et les illustrations publiés dans ces revues peuvent être librement reproduits ou traduits en dehors des États-Unis, sauf indication contraire ou sauf mention de droit d'auteur. Dans ce dernier cas, ils ne peuvent être utilisés qu'avec l'autorisation du titulaire du droit d'auteur indiqué dans la revue.

Les numéros les plus récents, les archives ainsi que la liste des journaux à paraître sont disponibles sous divers formats à l'adresse suivante:

<http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm>

Veillez adresser toute correspondance au siège de l'ambassade des États-Unis de votre pays ou bien à la rédaction :

Editor, *eJournal USA: Economic Perspectives*
IIP/T/ES
U.S. Department of State
301 4th St. S.W.
Washington, D.C. 20547
United States of America
Adresse électronique: ajecon@state.gov



PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

DÉPARTEMENT D'ÉTAT DES ÉTATS-UNIS / JANVIER 2006 / VOLUME 11 / NUMÉRO 1

<http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm>

SOMMAIRE

L'ENTREPRENEURIAT ET LA PETITE ENTREPRISE

2 Introduction

HECTOR BARRETO, DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION
FÉDÉRALE DES PETITES ENTREPRISES

3 La contribution des petites entreprises à l'expansion économique américaine

DEREK LEEBAERT, PROFESSEUR DE GESTION PUBLIQUE
DE L'UNIVERSITÉ GEORGETOWN

Les petites entreprises contribuent de façon importante
à l'économie américaine en faisant preuve d'innovation,
d'adaptabilité et en créant des emplois pour les femmes
et les minorités ainsi que dans les zones défavorisées.

7 La petite entreprise à travers l'histoire des États-Unis

CHRISTOPHER CONTE, JOURNALISTE INDÉPENDANT
ET ANCIEN RÉDACTEUR DU *WALL STREET JOURNAL*
Les petites entreprises ont constitué la base économique
des États-Unis pendant le premier siècle suivant la
fondation du pays. Même de nos jours, les Américains
tiennent en grande estime les petites entreprises, dont la
souplesse a une influence sur les grandes entreprises.

11 Le rôle de l'État dans le développement de la petite entreprise

STEVE STRAUSS, JURISTE, AUTEUR, COMMENTATEUR DE
TÉLÉVISION ET CHRONIQUEUR DU QUOTIDIEN *USA TODAY*
En vue d'encourager l'expansion des petites entreprises,
l'État doit élargir l'accès aux capitaux, faciliter la formation
en matière de gestion des entreprises, encourager l'esprit
d'entreprise, alléger la réglementation et protéger la
propriété intellectuelle.

14 Le droit américain de la faillite encourage la prise de risques et l'entrepreneuriat

NATHALIE MARTIN, PROFESSEUR DE DROIT
DE L'UNIVERSITÉ DU NOUVEAU-MEXIQUE

Contrairement au droit de la plupart des autres pays,
le droit de la faillite aux États-Unis vise à supprimer
l'opprobre suscité par une faillite et à encourager ceux
qui ont échoué à entreprendre de nouveaux projets de
création d'entreprise.

18 Vous voulez créer votre entreprise?

PHIL HOLLAND, FONDATEUR DE LA SOCIÉTÉ *YUM YUM
DONUT SHOPS* ET PRÉSIDENT DE LA SOCIÉTÉ *MY OWN
BUSINESS INC.*

La création d'une petite entreprise exige tout d'abord
un examen personnel, puis la prise de décisions essentielles
en ce qui concerne le produit ou le service à vendre, les
moyens de financement, le choix éventuel d'un associé
et l'élaboration d'un plan d'entreprise.

22 Des créateurs de petites entreprises font part de leur expérience

MICHAEL JAY FRIEDMAN ET BRUCE ODESSEY,
RÉDACTEURS DU DÉPARTEMENT D'ÉTAT
Flickerwood Wine Cellars: une entreprise familiale
TLC Adcentives: la recette gagnante d'une femme
Timberline Tractor & Marine: une entreprise de services
ouverte sur le monde
LYNKA: une petite entreprise implantée à l'étranger
Radio One: une petite entreprise devenue grande

28 Bibliographie

29 Sites Internet

INTRODUCTION



Les petites entreprises sont essentielles au maintien du dynamisme de l'économie des États-Unis. Quelques statistiques le montrent clairement :

- 99 % de toutes les entreprises américaines sont petites (moins de 500 salariés),
- les petites entreprises créent environ 75 % de tous les nouveaux emplois chaque année,
- les petites entreprises représentent 99,7 % de tous les employeurs,
- les petites entreprises emploient 50,1 % de la population active dans le secteur privé,
- leur chiffre d'affaires représente 40,9 % du chiffre d'affaires de toutes les entreprises du secteur privé.

Ce sont l'innovation, le ressort et la détermination des propriétaires de petites entreprises qui les placent au cœur de l'économie américaine. Les petites entreprises élargissent la base de participation à la vie du pays, créent des emplois, décentralisent le pouvoir économique et donnent à leurs travailleurs un enjeu dans l'avenir. L'exploitation d'une petite entreprise est une tâche difficile, mais qui n'est pas sans récompense. Le fait d'en être propriétaire encourage liberté et autonomie, crée et perpétue la stabilité sociale et politique et stimule le genre d'innovation qui accroît la productivité et, par voie de conséquence, la prospérité au niveau local, voire national.

Toutefois, les petites entreprises ne peuvent pas agir toutes seules. Aux États-Unis, l'État fédéral joue un rôle crucial afin de créer un climat propice à leur essor. Nous prenons des mesures pour alléger la réglementation et

l'excès de formalités de manière à créer un environnement qui permet le maintien en activité des épiceries du coin et des couturières de quartier. Si l'on n'y prêtait pas attention, les mesures prises par les pouvoirs publics pourraient compromettre le secteur des petites entreprises.

En vue de créer un climat propice à l'essor des petites entreprises américaines, le président George Bush œuvre de concert avec des organismes du secteur privé, des associations sans but lucratif et des associations confessionnelles pour qu'ils facilitent la croissance économique et la création d'entreprises dans tout le pays et, en particulier, dans les zones défavorisées. Ces groupes donnent une formation aux personnes désireuses de monter leur propre affaire. Ils offrent des cours sur l'embauche de salariés, sur la négociation de contrats et sur la commercialisation de produits.

Les ressources que l'État consacre aux petites entreprises profitent non seulement à ces entreprises, mais aussi à notre économie nationale et à l'ensemble de notre société. Une petite entreprise rentable crée des emplois et donne tant à l'employeur qu'aux salariés un enjeu dans la réussite de leur quartier. En période difficile, c'est sur le magasin du coin que l'on peut compter. Il incombe à l'État de veiller à ce que sa politique aide les entreprises, crée les conditions nécessaires à leur expansion et encourage ceux qui songent à monter leur propre affaire.

Hector V. Barreto
Directeur de l'Administration fédérale
des petites entreprises

LA CONTRIBUTION DES PETITES ENTREPRISES À L'EXPANSION ÉCONOMIQUE AMÉRICAINE

Derek Leebaert

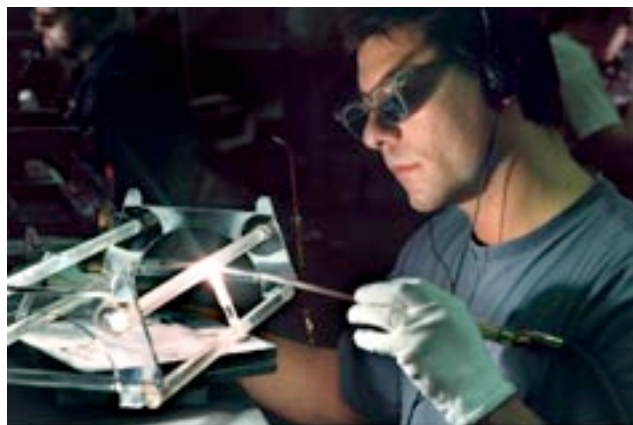
La contribution des petites entreprises à l'économie et à l'ensemble de la société américaine dépasse de loin le seul montant de leurs dépenses et de leurs bénéfices. Ces entreprises ont tendance à faire preuve de plus d'innovation sur le plan économique que les plus grandes entreprises, à mieux s'adapter à l'évolution des exigences des consommateurs, à donner davantage de possibilités aux femmes et aux minorités et à créer des activités dans des zones défavorisées. « La création, l'exploitation et le développement des petites entreprises s'inscrivent dans le cadre d'un cercle vertueux de créativité et de prospérité croissante qui peut être mis en pratique partout, par des personnes motivées et réfléchies, explique M. Leebaert. Il n'existe aucune recette magique, et souvent l'argent compte moins qu'un savant dosage d'imagination et d'effort. »

Professeur de gestion publique à l'université de Georgetown (Washington), M. Derek Leebaert est coauteur de la trilogie sur la révolution de la technologie publiée par MIT Press et conseiller auprès de la société d'experts-conseils Management Assessment Partners.

Un étranger de passage aux États-Unis tombera sur un grand nombre de journaux et de magazines consacrés au monde des affaires : *The Wall Street Journal*, *Fortune*, *Forbes*, *Business Week*, *Barron's*. À la télévision et à la radio, il sera informé de l'évolution des indices *Dow Jones Industrials* et *S&P 1000*, qui correspondent aux hauts et aux bas de la Bourse, c'est-à-dire à la valeur des actions des plus grandes entreprises américaines. L'expression *Fortune 500*, créée par le magazine *Fortune* il y a une cinquantaine d'années, fait référence aux plus grandes entreprises du pays : *General Motors*, *General Electric*, *DuPont*, et plus récemment *Microsoft* et *Oracle*. En outre, des marques comme *Ford*, *Coca Cola* et *IBM* sont probablement bien

connues dans son pays depuis des dizaines d'années. Dans ces conditions, ce visiteur pourrait avoir l'impression que l'économie, l'emploi, l'innovation et les exportations des États-Unis sont exclusivement dus à de tels géants.

De nombreux Américains également ont cette impression, qui est pourtant fausse. Certes les 500 ou 1 000 plus grandes entreprises font couler beaucoup d'encre chez les journalistes ; il n'y a qu'à lire les nombreux articles détaillant les scandales des conseils d'administration et les rachats d'entreprise. Ces entreprises sont bien en vue, exercent une influence politique et, du fait de leur taille et de leur stabilité relative, sont les dépositaires de fonds de pension et d'autres investissements à long terme pour de nombreux Américains. Elles génèrent une grande partie de la production totale de biens et de services des États-Unis. Toutefois, pour appréhender l'ensemble de la production nationale, ainsi que la création d'emplois et l'innovation dans l'économie américaine, et comprendre a fortiori l'origine de ces énormes entreprises, il ne faut pas se contenter des grands titres des journaux et des magazines.



Un technicien de la société MGI Products Inc. soude un porte-plaquettes destiné à la fabrication de semi-conducteurs.

© Syracuse Newspapers/The Image Works

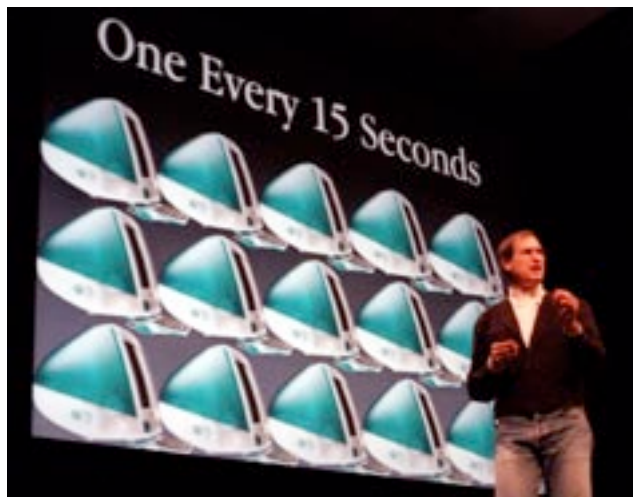
ALIMENTER LA CROISSANCE DES ÉTATS-UNIS

Les petites et les grandes entreprises ne constituent pas des segments indépendants de l'économie américaine : elles s'achètent les produits des unes et des autres et profitent de leurs innovations réciproques pour susciter la croissance économique. Les plus petites entreprises sont souvent les plus récentes, créées par des particuliers qui se sont établis à leur compte. Leurs activités contribuent en outre à la croissance économique en faisant évoluer les techniques et les pratiques traditionnelles. La croissance économique favorise quant à elle la création d'entreprises en fournissant des débouchés et des moyens de financement aux hommes et aux femmes qui ont l'audace de s'aventurer seul sur les mers agitées d'une économie en croissance constante.

Du fait de cette volonté fréquente de créer et de développer des entreprises, les États-Unis bénéficient d'un tel cycle de croissance plus que tous les autres pays industriels. À des degrés divers, l'entrepreneuriat se manifeste dans tous les quartiers des villes américaines et ne se limite en aucun cas au secteur de la haute technologie qui fait souvent les grands titres de la presse. Une petite entreprise n'est pas nécessairement non plus une nouvelle entreprise, mais elle ne peut se maintenir en vie sans l'ingéniosité d'un entrepreneur, ne serait-ce que pour ne pas succomber à la supériorité des grandes entreprises en matière de trésorerie, de champ d'action et de pouvoir d'achat.

Une petite entreprise ne se définit pas seulement par son chiffre d'affaires ou ses effectifs, et encore moins par sa date de fondation, mais bien plutôt par sa place dans l'économie. Par exemple, dans le secteur industriel, une « petite » entreprise est une entreprise qui emploie moins de 500 personnes, tandis que, dans le secteur de la vente en gros, il se peut qu'une « petite » entreprise n'emploie pas plus de 100 personnes. Du fait de la différence de coût du matériel pour le propriétaire, une entreprise de nettoyage de tapis est, par exemple, considérée comme « petite » si son chiffre d'affaires annuel est inférieur à 4 millions de dollars, tandis qu'une « petite » entreprise du secteur du bâtiment peut avoir un chiffre d'affaires atteignant 30 millions de dollars. Cette précision statistique est exigée pour que ces entreprises puissent bénéficier des programmes de l'État en matière de prêts, de formation et d'avantages fiscaux.

Il existe en fait des « micro-entreprises » qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1 million de dollars, montant relativement insignifiant dans le monde des affaires, pourrait-on penser, alors qu'en fait ces micro-



Le fondateur de la société Apple Computer, Steve Jobs, montre des images de l'ordinateur iMac lors d'un congrès.

entreprises ne représentent pas moins de 15 % de l'économie américaine. À l'opposé on trouve des « petites fabriques » comptant jusqu'à 500 salariés, bien que la plupart d'entre elles soient des entreprises familiales ; ce sont environ 330 000 entreprises, employant environ 7 millions de travailleurs.

Qu'il s'agisse d'une toute nouvelle entreprise de logiciels employant 2 personnes ou d'une entreprise de transport du matériel de construction, le secteur des petites entreprises alimente l'expansion économique :

- en constituant 99,7 % de l'ensemble des employeurs américains, ce que signifie que seules 17 000 entreprises, soit 0,3 % de l'ensemble des employeurs, emploient 500 personnes ou plus ;
- en générant la moitié de la production de l'économie américaine (secteur agricole non compris) et en employant environ la moitié de tous les Américains en dehors de la fonction publique, tout en créant chaque année de 60 à 80 % du nombre net de nouveaux emplois (fonction publique non comprise) ;
- en constituant 97 % des exportateurs et en produisant 29 % de la valeur totale des exportations américaines, facteurs très importants lorsqu'on considère que les exportations ont représenté environ 25 % de la croissance économique américaine au cours des dix dernières années et contribuent à l'emploi de 12 millions de personnes ;
- en remportant près de 24 % des marchés publics, allant de la construction de navires à l'impression de brochures.

C'est souvent de petites entreprises que naissent les plus grandes, comme nous le rappelle le trentième

anniversaire de la société Apple Computer, qui a été créée en 1976 par 3 membres du club d'informatique Homebrew Computer Club. Toutefois, les 23 millions de petites entreprises américaines n'aspirent pas toutes à se hisser au classement des Fortune 500. Certaines entreprises - comme la brasserie Anchor Steam - se rendent compte que résister à la tentation de se développer peut s'avérer très rentable. La contribution économique de ce type de firme consiste à proposer des produits et des services spécialisés qui ne sont pas offerts par de grandes entreprises, souvent à des prix plus élevés. C'est grâce à la diversité ainsi qu'au dynamisme d'une économie que la croissance se perpétue.

SUSCITER INNOVATION ET SOUPLESSE

Les petites entreprises jouent un rôle de catalyseur sur le plan économique. Elles contribuent à la production nationale et à l'ensemble de la société, au-delà des achats et des bénéfices qu'elles génèrent. Considérez les points suivants :

Innovation économique :

- les petites entreprises déposent de 13 à 14 fois plus de brevets par salarié que les grandes entreprises ;
- les brevets déposés par des petites entreprises figurent deux fois plus souvent que ceux des plus grandes entreprises parmi le 1 % de brevets auxquels il est le plus souvent fait référence (c'est-à-dire les plus importants) ;
- les petites entreprises emploient 39 % des travailleurs du secteur de la technologie, tels que des chercheurs, des ingénieurs et des spécialistes des technologies de l'information, et sont à l'origine de la plupart des innovations provenant des entreprises américaines ;
- ces entreprises sont capables de former de nouvelles alliances et de nouveaux partenariats, contrairement aux grandes entreprises dont les intérêts concurrentiels sont soigneusement délimités, comme on peut le voir en comparant les sociétés de biotechnologie aux géants de l'industrie pharmaceutique américaine.

Souplesse économique :

- des dépenses élevées en matière de technologies de l'information permettent de s'adapter rapidement à l'évolution des besoins des clients ; les petites et moyennes entreprises effectuent 45 % des dépenses technologiques aux États-Unis ;
- les entreprises employant de 100 à 1 000 personnes



© Mark Ludak/The Image Works

Un pigiste travaille chez lui.

effectuent leurs dépenses technologiques huit fois plus rapidement que les grandes entreprises, ce qui permet à leurs propriétaires d'être encore plus proches des utilisateurs finals de leurs produits ou de leurs services ;

- en adoptant des techniques de production souples grâce à la fois aux technologies et à de nouvelles pratiques efficaces, les petites entreprises sont en mesure de s'adapter plus rapidement à l'évolution de la conjoncture économique ;
- les petites entreprises absorbent en quelque sorte les fluctuations du marché de l'emploi causées par les réductions d'effectifs et par la mondialisation ; 53 % des petites entreprises sont situées dans le lieu de résidence de leur propriétaire, qu'il s'agisse de salons de coiffure de voisinage ou de services conseils pour d'autres entreprises grandes et petites.

Cohésion sociale :

- les petites entreprises permettent à de nouveaux travailleurs ou à des travailleurs qui n'étaient auparavant pas suffisamment appréciés de jouer un rôle dans l'économie ; les petites entreprises détenues par des femmes

ont par exemple un chiffre d'affaires annuel de près de 1 billion de dollars et emploient plus de 7 millions de personnes;

- les petites entreprises ouvrent de plus en plus de possibilités aux membres des minorités, qui, d'après les données du recensement, détiennent 4,1 millions d'entreprises dont le chiffre d'affaires annuel atteint 695 milliards de dollars et qui emploient 4,8 millions de personnes;

- les petites entreprises favorisent l'activité économique dans des zones défavorisées. Environ 800 000 entreprises (dont 90 % de micro-entreprises) sont situées dans les quartiers les plus pauvres des 100 plus grandes villes américaines;

- les petites entreprises constituent une source de satisfaction professionnelle et d'autonomie. Des études montrent que la création d'une entreprise est due à la volonté de son créateur d'améliorer sa situation, plutôt qu'à l'absence d'autres débouchés. Environ 500 000 entreprises sont créées chaque mois.

« UN CERCLE VERTUEUX »

Le secteur des petites entreprises constitue une part importante de l'économie américaine, mais son influence ne se limite pas à sa seule taille, qui est pourtant déjà considérable. À mesure que la prospérité économique dépend davantage de l'application de connaissances que de l'utilisation de matériaux, il est plus important que jamais de faire preuve d'innovation, de souplesse, d'adaptation aux besoins des clients et de spécialisation, qu'il s'agisse de servir des sandwiches ou de créer des logiciels de programmation. Alors que la proportion d'Américains employés par des entreprises du classement Fortune 500 ne cesse de reculer (de 20 % de la population active en 1980 à moins de 9 % aujourd'hui), 9,36 % de la population a fondé sa propre entreprise au cours des dix dernières années.

Il s'ensuit des succès - les deux tiers des nouvelles entreprises employant plus de 1 personne sont encore en activité deux ans après leur création - et de francs échecs, qui ne suscitent aucune condamnation sociale aux États-Unis. En effet, il est toujours possible de retenter l'aventure, peut-être avec une innovation plus au point, une meilleure compréhension des débouchés et de nouveaux partenaires. Créer, exploiter et développer des petites entreprises s'inscrit dans le cadre d'un cercle vertueux de créativité et de prospérité croissante qui peut être mis en pratique partout, par des personnes motivées et réfléchies. Il n'existe aucune recette magique, et souvent l'argent compte moins qu'un savant dosage d'imagination et d'effort. ■

Les opinions exprimées dans le présent article ne représentent pas nécessairement les vues ou la politique du gouvernement des États-Unis.

LA PETITE ENTREPRISE À TRAVERS L'HISTOIRE DES ÉTATS-UNIS

Christopher Conte

Les Américains vénèrent depuis longtemps les petites entreprises, non seulement parce qu'elles renforcent l'économie, mais aussi parce qu'elles soutiennent la démocratie. Depuis plus d'un siècle, les États-Unis appliquent des lois visant à empêcher les grandes entreprises de livrer une concurrence déloyale aux petites entreprises. Il n'est pas certain que ces dernières créent un nombre disproportionné d'emplois, mais il est clair qu'elles influencent les grandes entreprises, qui ont adopté leurs méthodes souples.

*Ancien rédacteur et reporter du Wall Street Journal, M. **Christopher Conte** est un journaliste indépendant dont les articles portent sur une grande diversité de questions présentant d'intérêt public.*

Président des États-Unis durant les années 1920, Calvin Coolidge est célèbre pour avoir déclaré que, aux États-Unis, « la grande affaire, ce sont les affaires ». Pour le premier siècle d'existence du pays, jusqu'aux années 1880, on aurait également pu dire que la grande affaire des États-Unis, c'était la petite entreprise car, à l'époque, pratiquement toutes les entreprises du pays étaient de petite taille. Depuis lors, les grosses sociétés ont assurément éclipsé les petites entreprises dans une large mesure, mais la vaste majorité de ces dernières – près de 90 % des patrons américains emploient moins de 20 salariés – sont encore petites. Les petites entreprises continuent en outre à exercer une forte influence sur l'imagination des Américains.

Pendant les années qui ont suivi la fondation des États-Unis, les entreprises ne pouvaient être que petites. Les moyens de transport étaient lents et inefficaces et desservaient des marchés trop fragmentés pour favoriser l'apparition de grandes entreprises. De plus, les institutions financières étaient trop petites pour subvenir aux besoins de grosses sociétés. Enfin, la capacité de production était limitée car le vent, l'eau et la traction animale étaient les seules sources d'énergie. Quelles que fussent les raisons de la petite taille des entreprises, les



AP/Wide World Photo

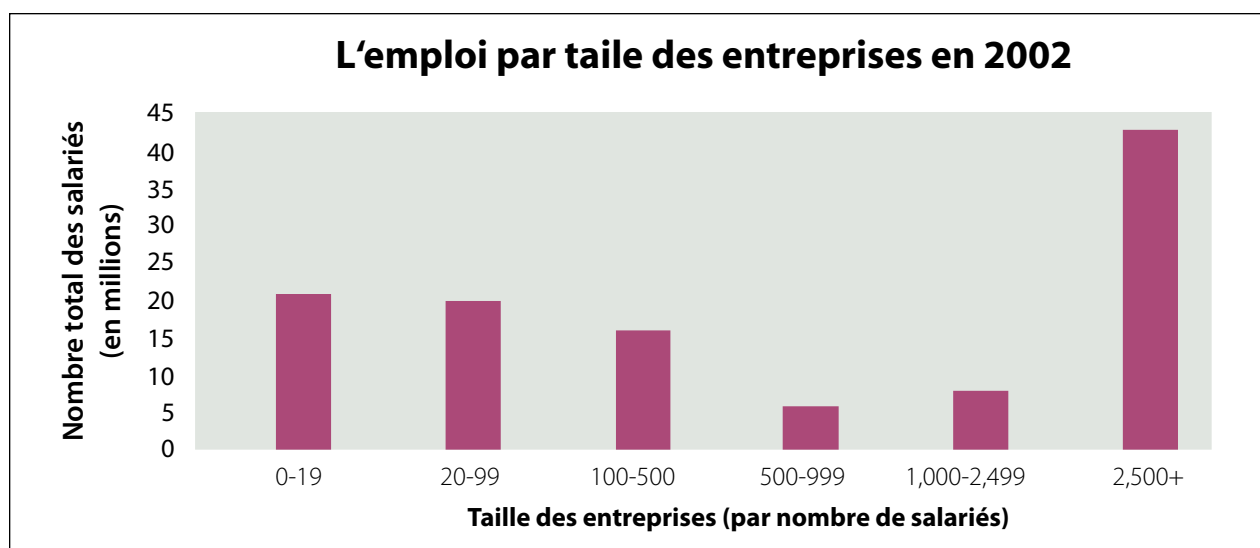
Au début du ^{xx}e siècle, des employés de la chaîne de magasins Woolworth, qui a pour origine un magasin ouvert en 1879.

Américains s'en satisfaisaient. Comme l'avait déclaré Thomas Jefferson, troisième président des États-Unis, une nation d'agriculteurs et de petits commerçants éviterait la dépendance qui « engendre la servilité et la vénalité, qui étouffe le germe de la vertu et qui fournit des outils propices aux desseins de l'ambition ».

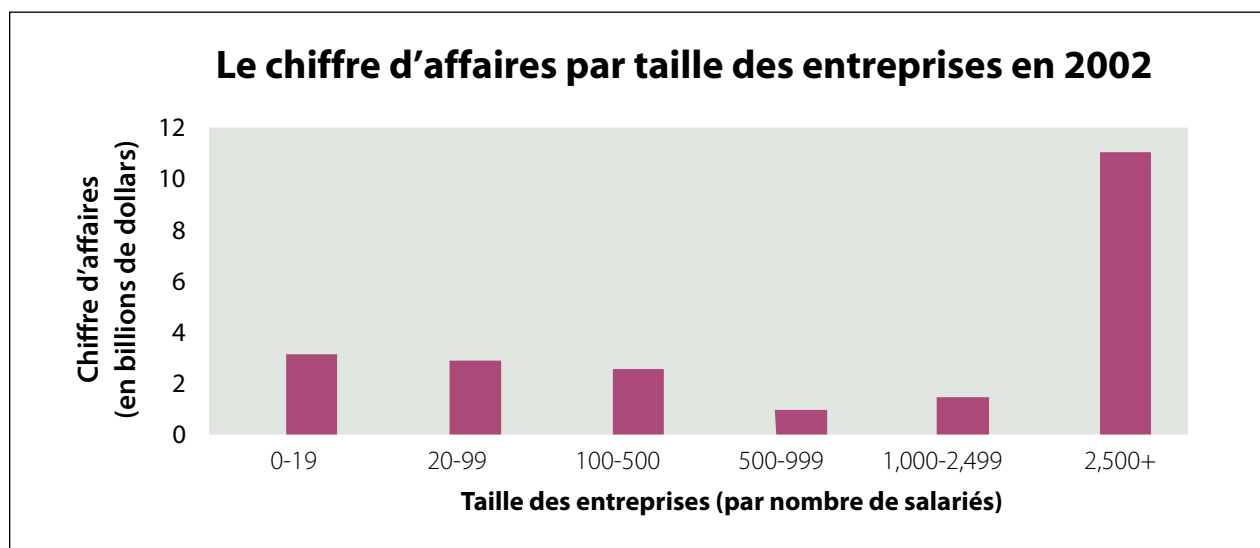
La foi des Américains dans la petite entreprise a été mise à l'épreuve à la fin des années 1800. Les chemins de fer, le télégraphe, l'essor des moteurs à vapeur et la rapide croissance démographique créèrent des conditions dans lesquelles certaines entreprises – en particulier dans les secteurs à forte intensité de capital comme la métallurgie, l'agro-alimentaire, les biens d'équipement et l'industrie chimique – pouvaient s'agrandir et donc accroître leur rendement. Bien des gens se félicitaient de l'augmentation des salaires et de la baisse des prix accompagnant la création des grandes entreprises, mais certains craignaient que les qualités citées par Jefferson ne disparaissent avec cette transformation. « Tout en appréciant ce qu'ils considéraient comme l'efficacité et la productivité supérieures des grandes entreprises, les Américains continuaient à vénérer les petits chefs d'entreprise pour leur individualisme et leur indépendance », écrit l'historien Mansel Blackford dans son livre intitulé *A History of Small Business in America* (Histoire des petites entreprises en Amérique).

OÙ TRAVAILLENT LES AMÉRICAINS?

La plupart des entreprises des États-Unis sont petites. En 2002, 88 % des 5,7 millions d'entreprises du pays comptaient moins de 20 salariés, et 99,7 % employaient moins de 500 personnes. Toutefois, comme le montre le graphique ci-dessous, près de la moitié de la population active travaille dans des entreprises qui emploient plus de 500 personnes, et les deux tiers travaillent dans des entreprises qui comptent plus de 100 salariés.



Les grandes entreprises représentent aussi une partie de la production du pays plus grande que le laissent penser les statistiques brutes sur le nombre d'entreprises. Le graphique ci-dessous montre que, si les petites entreprises sont plus nombreuses que les grandes, le chiffre d'affaires des plus grandes, celles qui comptent plus de 2 500 salariés, représente 50 % du chiffre d'affaires de toutes les entreprises.



Source: Administration fédérale des petites entreprises

LÉGISLATION CONTRE RÉALITÉ ÉCONOMIQUE

Comme l'explique M. Blackford, les gouvernants ont maintes fois tenté de concilier l'appréciation des avantages procurés par les grandes entreprises et leur vénération pour le petit chef d'entreprise. En 1887, le Congrès des États-Unis adopta la loi sur le commerce entre États relative aux chemins de fer, notamment pour protéger la petite entreprise de ce qui était considéré comme un monopole naturel. Puis les lois antitrusts Sherman (1890) et Clayton (1914) visèrent à empêcher les grandes entreprises d'exercer un pouvoir excessif sur le marché. Par la suite, la loi Robinson-Patan de 1936 et la loi Miller-Tydings de 1937 cherchèrent à limiter le pouvoir des propriétaires de magasins à succursales multiples.

Dans chacune de ces lois, toutefois, les défenseurs de la petite entreprise devaient rassurer les parlementaires qui s'opposaient à l'ingérence de l'État dans l'économie et qui jugeaient les grandes entreprises plus efficaces que les petites. Le résultat fut une série de compromis qui limitèrent la possibilité pour les grandes entreprises d'utiliser leur pouvoir pour étouffer la concurrence, du moins dans une certaine mesure, sans les empêcher de se développer grâce à des méthodes jugées honnêtes. La loi Sherman, par exemple, ne sévissait pas en soi contre les grandes entreprises et était souvent utilisée, en fait, pour empêcher toute collusion entre les entreprises, petites ou grandes. De même, la loi Clayton n'interdisait pas la création de grandes entreprises, mais simplement leur recours à une concurrence déloyale.

En 1953, le législateur adopta une approche différente avec la création de l'Administration des petites entreprises (*Small Business Administration* ou SBA), organisme fédéral qui offre une formation aux dirigeants de petites entreprises et qui les aide à obtenir des moyens financiers et des marchés publics. L'incidence réelle de la SBA est difficile à juger, mais les économistes pensent que la petite entreprise doit sa survie, au long des années, aux réalités économiques et à sa propre ingéniosité plutôt qu'à des textes de loi. Dans certaines branches d'activité comme les fabriques de meubles, les scieries et un grand nombre de sociétés de service par exemple, les petites entreprises ont continué à jouer un rôle important en raison de l'absence du type d'économies d'échelle qui leur aurait permis de se développer.

Dans d'autres branches, les petites entreprises ont découvert un créneau dans lequel la demande était trop faible pour nécessiter une production sur une grande échelle. M. Blackford cite l'exemple de la société *Buckeye Steel Castings* de Columbus (Ohio) dont la fondation



David Paul Morris/Getty Images

Le garage à Palo Alto (Californie) dans lequel la société d'électronique Hewlett-Packard a vu le jour en 1939.

remonte à 1881 et qui a prospéré pendant des années en produisant des coupleurs automatiques pour wagons de chemin de fer. Il décrit également la façon dont diverses petites usines de textile établies à Philadelphie ont survécu au XX^e siècle en produisant pour un marché saisonnier de l'habillement en fluctuation constante. Récemment, un certain nombre de sociétés d'informatique ont fait leur apparition dans la production de logiciels hautement spécialisés, et de nombreuses petites sociétés vendent sur l'internet des produits destinés à des segments étroits du marché.

Si certaines entreprises sont restées petites, c'est tout simplement parce que leurs propriétaires ne voulaient pas quelles se développent. Et les économistes ont remarqué un autre rôle joué par les petites entreprises : dans les périodes de ralentissement économique, comme pendant la grande crise des années 1930 et les récessions de 1973-1975 et de 1980-1982, bien des gens qui avaient perdu leur emploi dans une grosse société ont créé leur propre petite entreprise pour s'en sortir en cette période difficile.

Dans l'ensemble, le rêve de diriger sa propre affaire a assuré une augmentation régulière du nombre des petites entreprises aux États-Unis. Depuis les années 1880, la tendance générale a été un accroissement de leur taille allant de pair avec celui de la population, mais leur part relative dans la production économique a baissé avec l'apparition de grosses sociétés dans diverses branches d'activité. La SBA elle-même a reconnu tacitement cette tendance à l'augmentation de la taille des entreprises en modifiant à la hausse la définition de la petite entreprise. En effet, dans les années 1950, elle considérait toute entreprise employant moins de 250 salariés comme une petite entreprise, alors qu'elle a maintenant fait passer ce nombre à 500. Néanmoins, la vaste majorité des entreprises américaines sont petites. En 2002, par



Un technicien de la chaîne de magasins Best Buy spécialisés dans la vente d'appareils électroniques se rend chez un particulier pour installer un ordinateur.

AP/Wide World Photo

exemple, il n'y avait que 16 845 entreprises qui employaient plus de 500 personnes, par rapport aux 5 680 914 qui comptaient un nombre inférieur de salariés, selon la SBA.

LA TAILLE IMPORTE-T-ELLE ?

Les petites entreprises ont donné la preuve de leur durabilité, en particulier

dans les années 1970 et 1980. À l'époque, la concurrence étrangère avait mené à un déclin des grosses sociétés dans des secteurs tels que l'acier, l'automobile et les textiles. Dans la nouvelle économie mondiale, les services devinrent relativement plus importants tandis que l'industrie perdait du terrain, et les petites entreprises continuèrent de jouer un rôle prédominant dans bien des secteurs des services. Toutefois, certains économistes percevaient d'autres raisons pour lesquelles les petites entreprises allaient jouer un rôle plus important sur la scène économique. Dans une économie mondiale très compétitive et en proie à des changements rapides, disaient-ils, les entreprises capables d'innover, de fabriquer des produits sur commande et de s'adapter rapidement à la nouvelle conjoncture auraient un avantage. Les petites entreprises, dont la gestion est moins hiérarchisée et le personnel moins syndiqué, semblaient posséder ces atouts. Elles avaient aussi un autre atout car, grâce à la baisse du coût des transports et à l'apparition de l'internet, il leur était plus facile que jamais d'affronter la concurrence sur la scène mondiale.

La popularité croissante des petites entreprises a atteint son apogée en 1987 lorsque M. David Birch, économiste et fondateur de la société de recherche *Cognetics Inc.* montra que les petites entreprises créaient la plupart des emplois nouveaux dans l'économie. Ses conclusions reçurent énormément d'attention et sont encore citées actuellement. Cependant, un grand nombre d'économistes les contestent. C'est ainsi que, dans une étude publiée en 1993, un organisme de recherche économique du secteur privé, le *National Bureau of Economic Research*, a découvert que si les entreprises employant moins de 500 personnes avaient créé plus d'emplois entre 1972 et 1988, elles avaient aussi fait faillite plus souvent que les grandes. Leur influence nette sur la création d'emplois n'était donc pas plus grande que celle des grosses sociétés, concluait cet organisme.

Quoi qu'il en soit, les petites entreprises se sont peut-être maintenues dans les années récentes, mais elles n'ont pas retrouvé la part du marché qu'elles avaient perdue au profit des grandes entreprises durant le siècle précédent. Cela est dû en partie au fait que les grandes entreprises sont devenues plus compétitives en tirant des leçons de l'expérience de leurs concurrents plus petits, selon la revue *The Economist*. En 1995, cette publication britannique signalait que les grosses sociétés se comportaient de plus en plus comme les petites entreprises « en confiant la prise des décisions à des échelons inférieurs de la gestion, en se restructurant en équipes et unités fondées sur les produits et en faisant davantage preuve d'esprit d'initiative. »

Aujourd'hui, les grandes entreprises et les petites entreprises semblent être parvenues à une sorte d'équilibre. Ainsi, la part des petites entreprises dans le produit national brut américain, qui était de 57 % en 1958, plane autour de 50 % depuis 1980. Si Calvin Coolidge vivait encore, il pourrait considérer ces chiffres et s'en tenir à son idée que la grande affaire des États-Unis, ce sont les affaires, mais il ajouterait peut-être qu'aux États-Unis, les affaires existent dans toutes les tailles, grandes et petites. ■

Les opinions exprimées dans le présent article ne représentent pas nécessairement les vues ou la politique du gouvernement des États-Unis.

LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LA PETITE ENTREPRISE

Steve Strauss

Comme ce sont les petites entreprises qui constituent en grande partie la base de l'activité économique à travers le monde, il est dans l'intérêt des États d'appliquer une politique à même d'encourager la croissance de ce secteur. Cinq mesures, en particulier, se révèlent fondamentales : élargir l'accès aux capitaux, encourager la formation en matière de gestion des entreprises, promouvoir la création d'entreprises, alléger le fardeau de la réglementation et protéger la propriété intellectuelle.

*Juriste, auteur, commentateur de télévision et chroniqueur du quotidien USA Today, M. **Steve Strauss** est l'un des grands spécialistes des États-Unis pour tout ce qui touche à la création d'entreprises et à leur expansion.*

Dans la Chine communiste de la fin des années 1970, les paysans d'une commune étaient si affamés et si pauvres qu'ils osèrent l'impensable, quitte à y payer de leur vie : en secret, ils privatisèrent la terre et la divisèrent en lopins. Chacun reçut une petite parcelle, qu'il se mit à cultiver. Ceux qui produisaient plus qu'ils ne pouvaient consommer vendaient leurs excédents.

En l'espace d'un an, cette commune naguère miséreuse devint l'une des plus prospères du pays et, est-il besoin de le dire, retint l'attention des dirigeants communistes. Loin de condamner cette idée décidément non orthodoxe, le gouvernement donna son aval à la distribution de lopins privés. On connaît le reste de l'histoire : le tournant capitaliste amorcé par la Chine mit en branle le plus vaste programme antipauvreté dans les annales de l'humanité, lequel sortit des millions de personnes de l'ornière de la misère en l'espace de quelques décennies seulement.

Le moins que l'on puisse dire, c'est que l'action de l'État peut avoir un effet considérable sur la création de petites entreprises et sur leur croissance. Dans un monde où trop de gens souffrent de la faim et où les besoins sont grands, la petite entreprise, on le sait, a la capacité non seulement de soulager les souffrances, mais aussi de



Une agence de la Sovereign Bank de Philadelphie, qui accorde des prêts à de nombreuses petites entreprises.

donner naissance à une solide classe moyenne, de créer une bonne assiette de l'impôt et d'encourager la stabilité de la société. Bref, petite entreprise rime avec bonne affaire.

ÉLARGIR L'ACCÈS AUX CAPITAUX

Quand j'étais jeune, mon père était propriétaire de plusieurs magasins de moquette. Un jour, pour un de mes devoirs d'école, je devais rédiger une composition sur le métier de mon père. Comme j'avais du mal à concevoir ce que je pouvais dire au sujet d'un « propriétaire d'un commerce de moquette », je lui ai demandé ce qu'il faisait dans la vie. « Eh bien, m'a-t-il répondu, je suis entrepreneur. » Un peu perplexe, je l'ai prié de m'en dire plus. « Un entrepreneur, a-t-il alors ajouté, c'est quelqu'un qui risque de l'argent pour en gagner davantage. »

Cette définition est aussi satisfaisante aujourd'hui qu'elle l'était à l'époque, mais j'ai tout de même appris, depuis, que les entrepreneurs aiment prendre des risques modestes et calculés. Dès lors, s'ils veulent promouvoir la petite entreprise, les pouvoirs publics doivent adopter des mesures propres à réduire les risques de l'entrepreneuriat.

En effet, les gens seront alors plus disposés à quitter leurs bureaux tout confort pour se mettre à leur compte.

Par voie de conséquence, la première mesure à prendre consiste à aider les personnes désireuses de créer une entreprise à trouver les fonds dont elles ont besoin pour sauter le pas.

Aux États-Unis, un organisme fédéral, l'Administration des petites entreprises (*Small Business Administration* ou SBA), a précisément pour tâche d'aider les créateurs d'entreprise à obtenir les fonds dont ils ont besoin pour prendre les risques nécessaires à cet effet. Il est à noter que ce n'est pas la SBA qui consent les prêts, mais qu'elle les garantit. Les banques sont plus susceptibles d'avancer des fonds aux nouvelles entreprises, dont le succès est incertain, quand elles savent que la SBA et l'État fédéral garantissent le remboursement des prêts, quand bien même l'emprunteur ne pourrait pas honorer ses échéances. Le résultat, c'est que l'économie des États-Unis est dynamique et que 99 % de toutes les entreprises sont des petites entreprises.



Un salon de coiffure du New Jersey qui a reçu une aide de lancement accordée à titre gratuit par un centre relevant de l'Administration fédérale des petites entreprises.

Tout gouvernement qui veut encourager l'initiative privée se doit donc d'établir un fonds commun de prêts garantis par l'État. L'accès aux capitaux constitue le point de départ d'un secteur vivifiant pour les petites entreprises.

ENSEIGNER LES TECHNIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT

Assurément, de nombreux facteurs interviennent dans la création d'une économie propice au développement de la petite entreprise, mais il va sans dire que l'existence de personnes désireuses de monter leur propre affaire joue un rôle fondamental en la matière. Ceci suppose que ces personnes aient acquis les compétences nécessaires. L'État

est en mesure de les y aider de diverses manières. Par exemple, il peut :

- **créer des « incubateurs d'entreprises ».** Un incubateur d'entreprises est un établissement qui offre aux « jeunes pousses » un lieu dans lequel elles peuvent se développer. Normalement, les incubateurs d'entreprises s'insèrent dans des universités, là où des professeurs et d'autres spécialistes sont prêts à faire don de leur temps et de leur talent pour enseigner aux créateurs les subtilités de la vente, de la commercialisation, du droit et de la fiscalité. Leur mini-cours d'études commerciales terminé, les entrepreneurs cèdent la place à d'autres et vont s'employer à monter leur affaire. Dès lors, l'État peut accorder aux universités des incitations financières à la création d'incubateurs d'entreprises ;
- **se servir de l'internet.** La SBA propose des tutoriels en ligne, accessibles à tous les internautes qui veulent peaufiner leur savoir-faire et trouver de bonnes idées (<http://sba.gov/training/coursestake.html>). C'est une stratégie que gagneraient à appliquer les pays désireux d'encourager le développement des petites et moyennes entreprises ;
- **faire appel à des spécialistes.** L'État peut charger des spécialistes du secteur privé de dispenser un enseignement via l'internet. Pour ma part, je tiens une chronique sur ce thème dans le journal USA Today, qui paraît sur l'internet (<http://www.usatoday.com/money/smallbusiness/front.htm>).

ENCOURAGER LA PETITE ENTREPRISE

Il faut non seulement armer les nouveaux créateurs d'entreprise des compétences dont ils ont besoin pour réussir, mais encore soutenir ceux qui se sont lancés dans cette aventure afin d'encourager davantage de personnes à suivre leur exemple. Au Costa Rica et au Paraguay, la petite entreprise et l'entrepreneuriat sont mis à l'honneur à l'occasion de foires et d'expositions. L'Uruguay décerne des prix aux petites entreprises qui se distinguent par leur contribution à la société. Les possibilités offertes aux pouvoirs publics sont multiples. Par exemple, ils peuvent :

- **parrainer un prix « Entrepreneur de l'année ».** Appuyée par un bon battage publicitaire, la remise d'un prix annuel, à l'échelon tant local que national, pourrait planter dans beaucoup d'esprits

- l'idée de monter une affaire;
- **solliciter l'expertise des dirigeants d'entreprise.** Un pays qui veut encourager la petite entreprise doit faire en sorte que la population admire et respecte les dirigeants d'entreprise. Par exemple, l'État peut faire appel aux milieux d'affaires pour élucider diverses questions ou pour résoudre certains problèmes. L'État doit tirer parti du savoir-faire des dirigeants d'entreprise quand il convoque des groupes d'experts.

CRÉER UN CADRE FISCAL ET RÉGLEMENTAIRE ADAPTÉ

La législation fiscale constitue l'un des meilleurs outils à la disposition des pays qui veulent soutenir la croissance des petites entreprises. Aux États-Unis, par exemple, le code fiscal est régulièrement remanié de façon à stimuler la croissance dans tel secteur plutôt que dans tel autre au moyen de crédits d'impôt, d'abattements ou de dégrèvements.

En voici un autre exemple: près de 98 % de toutes les entreprises canadiennes sont des petites et moyennes entreprises. Une association de comptables agréés, la Certified Management Accountants of Canada, a récemment recommandé au Parlement canadien d'envisager l'adoption de nouvelles mesures destinées à encourager encore davantage le secteur de la petite entreprise. Elle suggère notamment:

- la réduction du taux d'imposition des sociétés,
- l'octroi de crédits d'impôt liés aux investissements dans la formation et l'éducation,
- l'accroissement des abattements liés aux investissements.

Indépendamment de la baisse des impôts pour encourager la création d'entreprises, il est important d'alléger, et à terme de supprimer, les dispositions réglementaires qui entravent la croissance dans ce secteur. La petite entreprise aura d'autant plus de chance de se développer que la réglementation sera simple.

PROTÉGER LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Tout État qui souhaite encourager la petite entreprise doit promulguer des lois de nature à protéger les innovations des entrepreneurs. L'innovation forme la clé de voûte de la croissance de la petite entreprise, mais si leurs idées novatrices ne bénéficient pas de la protection de la loi, les entrepreneurs s'abstiendront probablement de prendre les risques nécessaires à l'invention de solutions aux problèmes de la société. Dans la même logique, l'adoption de mesures visant à protéger les brevets, le droit d'auteur et les marques déposées revêt un caractère essentiel.

Au bout du compte, tout État désireux de stimuler le secteur de la petite entreprise doit appliquer des mesures qui aident les entrepreneurs à prendre moins de risques et à gagner plus d'argent. C'est simple, et ça marche. ■

Les opinions exprimées dans le présent article ne représentent pas nécessairement les vues ou la politique du gouvernement des États-Unis.

LE DROIT AMÉRICAIN DE LA FAILLITE ENCOURAGE LA PRISE DE RISQUES ET L'ENTREPRENEURIAT

Nathalie Martin

Contrairement à de nombreux autres pays, la faillite des entreprises n'est pas considérée de façon négative aux États-Unis. En fait, le droit américain de la faillite vise à encourager les entrepreneurs qui ont échoué à continuer de créer d'autres projets. « Si une entreprise fait faillite aux États-Unis, la personne qui l'a créée peut passer à autre chose sans avoir à vivre dans la honte ou la pauvreté totale, écrit Mme Martin. Cette possibilité de repartir de zéro est ce qui donne envie à certains Américains de prendre des risques en matière de création d'entreprise. C'est là un élément favorable pour l'ensemble de l'économie. »

Professeur de droit de l'université du Nouveau-Mexique, Mme Nathalie Martin a récemment occupé les fonctions de chercheuse à l'American Bankruptcy Institute.

L'économie des États-Unis est fortement tributaire du recours au crédit de la part tant des particuliers que des entreprises. Le pays dispose également d'une législation indulgente en matière de faillite, qui protège les particuliers et les entreprises en situation d'insolvabilité. Cette législation favorise ainsi le capitalisme et la croissance des petites entreprises tout en encourageant les particuliers à prendre des risques en matière d'entrepreneuriat.

Pour les particuliers, il existe deux grandes catégories de faillite :

- La première, connue sous le nom de « Chapitre 7 », permet aux particuliers ayant des difficultés financières de « se libérer » de la plupart des dettes pour lesquelles il n'existe aucune garantie. Ce type de faillite ne porte pas sur les dettes pour lesquelles le débiteur a donné des gages, par exemple des biens.
- La deuxième catégorie, désignée sous le nom de « Chapitre 13 », permet aux particuliers



Un magasin de meubles de l'Illinois qui a déposé son bilan conformément au « Chapitre 11 » du droit de la faillite.

Tim Boyle/Getty Images

ayant des difficultés financières de rembourser une partie de leurs dettes, selon un plan de remboursement échelonné sur trois à cinq ans. À la fin de cette période, si le débiteur a consacré l'ensemble de son revenu disponible au plan de remboursement, le solde des dettes est annulé. Ce type de faillite peut servir à rembourser des dettes garanties en souffrance et à garder ainsi les biens affectés en garantie.

Dans le cas des entreprises, la loi est légèrement différente. Certaines peuvent rester en activité en vertu du « Chapitre 11 », tout en restructurant leurs dettes. Ainsi, contrairement à la législation de la plupart des autres pays, la législation américaine permet à une société en faillite de continuer à fonctionner, avec la même équipe de direction, pendant qu'elle essaie de restructurer ses dettes. Autrement dit, aucun syndic de faillite ou administrateur n'est généralement nommé dans ce cas. Certains pensent que ce système favorise la croissance économique et l'emploi car un plus grand nombre de sociétés restent en activité et leurs biens sont protégés. Les sociétés peuvent également simplement liquider leurs biens en vertu du « Chapitre 7 » et rembourser leurs créanciers au moyen des recettes ainsi obtenues.

LES BASES DU DROIT DE LA FAILLITE

L'économie américaine est extrêmement dynamique et active. Plus il y a d'activité économique, plus l'économie est forte. La réglementation des États-Unis vise à encourager les particuliers à créer des entreprises, dans l'espoir qu'ils réussissent, qu'ils embauchent du personnel, qu'ils paient des impôts et qu'ils contribuent de façon générale à améliorer l'économie au sens large. Nous reconnaissons que ce faisant certaines entreprises échoueront. Ainsi, dans notre culture, nous valorisons le fait qu'une personne soit prête à risquer son emploi et son argent (et l'argent emprunté également) pour tenter de réussir.

Ces idées ne sont pas nouvelles. La société américaine a toujours encouragé l'activité économique au moyen du recours intensif au crédit. Dès le XVIII^e siècle, époque où l'économie américaine était en concurrence avec celle des pays européens beaucoup plus avancés sur le plan économique, l'économie américaine s'est développée plus rapidement que quiconque aurait pu l'imaginer et s'est rapidement imposée comme la plus grande du monde.

Ce recours important au crédit au tout début de l'économie américaine n'avait aucun équivalent dans le monde, les emprunts contractés pour acheter des biens et des marchandises étant remboursés des mois, voire des années, après leur obtention, ce qui a permis à des personnes peu fortunées de créer des entreprises. La possibilité d'acheter à crédit a suscité l'essor de l'activité économique, et une solide économie fondée sur le crédit est ainsi née.

L'importance du crédit dans le système économique a cependant eu des effets négatifs car certaines des entreprises ainsi créées échouaient. Malgré tout, les États-Unis sont restés favorables à cet esprit capitaliste car leur objectif était d'encourager les particuliers à prendre des risques en matière d'entrepreneuriat afin d'alimenter la jeune économie du pays. Un esprit de tolérance, sur le plan juridique, des non-remboursements s'est établi et a encouragé les particuliers à continuer à créer des entreprises, même s'ils avaient échoué auparavant.

La relative indulgence du droit américain de la faillite, par rapport aux lois du continent européen, était étonnante aux yeux de certains observateurs, dont le philosophe français Alexis de Tocqueville, qui, au début du XIX^e siècle, a constaté « l'étrange indulgence » témoignée aux sociétés en faillite dans l'Union américaine. À cet égard, a-t-il dit, « les Américains diffèrent non seulement des nations européennes, mais de toutes les nations commerciales de notre époque ».



Un magasin spécialisé dans le développement de pellicules vient de faire faillite dans un quartier défavorisé de Pittsburgh en Pennsylvanie.

LE DROIT MODERNE DE LA FAILLITE DANS LA PRATIQUE

Si une entreprise fait faillite aux États-Unis, la personne qui l'a créée peut se consacrer à d'autres projets sans avoir à vivre dans la honte ou la pauvreté totale. Il ne s'agit pas seulement là d'une belle théorie.

Un grand nombre des hommes d'affaires américains les plus prospères ont échoué dans leurs premières créations d'entreprise; c'est notamment le cas du magnat du ketchup John Henry Heinz, de Henry Ford de la Ford Motor Company et de Phineas Barnum, fondateur du cirque américain. Tous ces hommes ont cependant fini par devenir riches, en partie parce qu'ils ont eu la possibilité de tenter leur chance, d'échouer et de recommencer à zéro.

Aux États-Unis, les petites entreprises constituent la force motrice de l'économie, employant un plus grand nombre de personnes que les énormes sociétés multinationales. Le système de crédit et son pendant, le droit de la faillite, sont manifestement favorables aux petites entreprises et à l'entrepreneuriat. Le montant des crédits offerts aux États-Unis est impressionnant par rapport au reste du monde, de nombreux Américains ordinaires pouvant emprunter 50 000 dollars ou plus au moyen de prêts bancaires, de cartes de crédit et d'autres sources, sans même affecter de biens en garantie. Beaucoup de nouveaux entrepreneurs fondent leur entreprise avec de tels financements.

En dehors des États-Unis, le droit américain de la faillite est souvent jugé étrange, en partie parce qu'il est tellement différent du droit d'autres pays. Dans de nombreuses parties du monde, on ne fait pas facilement grâce des dettes, et une faillite financière est souvent condamnée socialement. Dans maints pays européens, une faillite d'entreprise est quelque chose de gênant, même si

c'est l'entreprise d'une autre personne pour qui l'on travaille qui a fait faillite. Il se peut même que quelqu'un ayant été lié à une faillite d'entreprise ait du mal à trouver un autre travail. Dans certains pays comme le Japon j'ai constaté au cours de mes recherches que l'opprobre qui entoure la faillite financière est suffisamment fort pour conduire des personnes au suicide.

Néanmoins, plusieurs pays, dont le Japon, l'Italie, la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne, commencent à assouplir leur propre législation afin d'encourager la création d'entreprises et de dynamiser leur économie. Dans certains pays, le législateur estime que des lois plus indulgentes en matière de faillite permettront de sauver des biens et d'accélérer la croissance économique. Le Japon, en proie à la déflation, est un exemple de pays essayant d'assouplir les lois sur la faillite pour encourager le crédit et l'activité économique. La plupart de ces lois étant relativement nouvelles, on ne sait pas encore si ces changements contribueront à promouvoir la création de petites entreprises. Dans certains cas, il se peut que des facteurs culturels empêchent la population de bénéficier de ces nouvelles lois plus indulgentes.

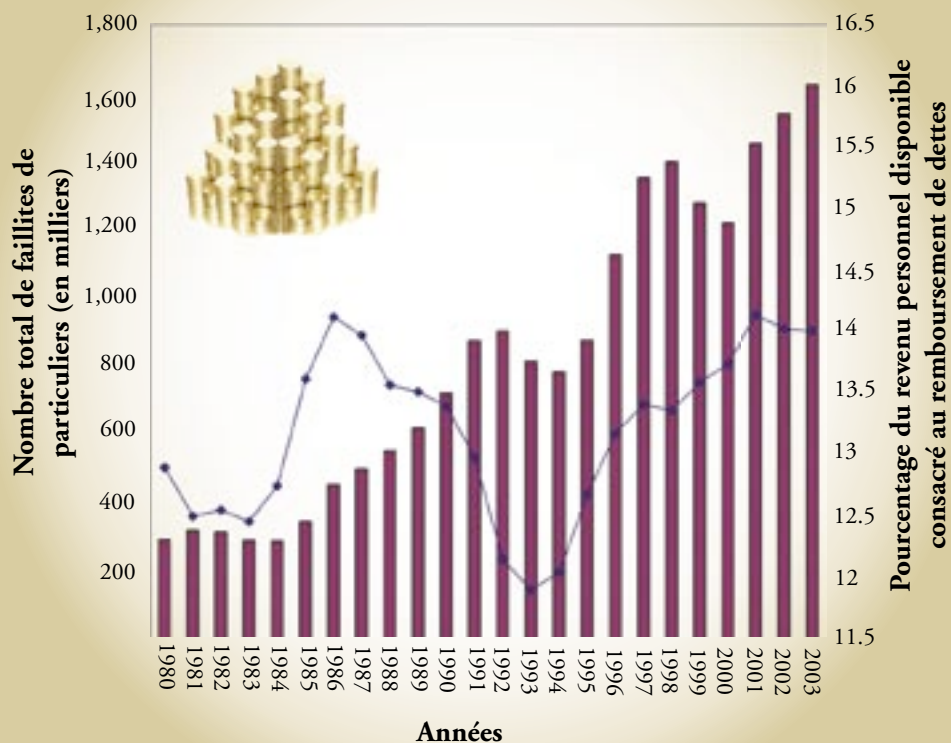
Aux États-Unis, une entreprise en faillite suscite beaucoup moins de condamnation sociale. Certains employeurs considèrent même parfois qu'un ancien salarié d'une société ayant fait faillite a un profil plus intéressant du fait des enseignements qu'il a pu tirer de son emploi précédent. En outre, des études montrent que de nombreux chefs d'entreprise américains qui réussissent dans les affaires ont auparavant échoué dans des projets de création d'entreprise. Cette possibilité de

recommencer à zéro est ce qui donne envie à certains Américains de prendre des risques en matière de création d'entreprise. Elle peut ainsi avoir des effets favorables sur l'ensemble de l'économie. Les nombreuses possibilités de recourir au crédit sont également très utiles aux nouveaux créateurs d'entreprise.

LE RÔLE DE L'ENDETTEMENT DES PARTICULIERS SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE

Outre les dettes contractées pour créer des entreprises, les Américains ont également recours au crédit pour acheter des produits de consommation : logement, voitures, meubles et vêtements. Les Américains utilisent des cartes bancaires au lieu de payer en espèces plus fréquemment que les habitants d'autres pays du monde. Considérés dans leur ensemble, ils achètent également davantage de biens de consommation, même par rapport aux habitants d'autre pays riches comme le Japon et le Canada. Ce niveau élevé de dépenses de consommation est très bénéfique à l'économie américaine, notamment lorsque les dépenses d'entreprises sont en baisse.

Influence de l'endettement des consommateurs sur le nombre de faillites de particulier par an, de 1980 à 2003



Source: American Bankruptcy Institute.

Cependant, le droit américain de la faillite n'est pas aussi indulgent pour les particuliers qui font un usage important du crédit pour acheter des biens de consommation qu'il l'est pour les entreprises. Comme l'indique le graphique ci-dessous, une corrélation importante existe entre l'endettement des particuliers, leur insolvabilité financière et la faillite due à des dépenses de consommation.

En outre, les personnes qui se surendettent pour acheter des biens de consommation auront plus de mal à l'avenir à se libérer de leurs dettes du fait de la modification récente de la législation américaine sur la faillite des particuliers qui vise à juguler les dépenses de consommation.

UNE DERNIÈRE REMARQUE

Favoriser l'activité économique des États-Unis peut être considéré quasiment comme un devoir civique. La prise de risques en matière de crédit pour créer une entreprise peut donner de très grands avantages financiers. Si l'entreprise obtient de bons résultats, l'entrepreneur prospérera. Si elle échoue, l'entrepreneur aura une deuxième chance. En revanche, l'accumulation de dettes importantes de consommation qui comporte les mêmes risques n'offre quasiment aucun de ces avantages. ■

Les opinions exprimées dans le présent article ne reflètent pas nécessairement les vues ou la politique du gouvernement des États-Unis.

VOUS VOULEZ CRÉER VOTRE ENTREPRISE?

Phil Holland

Toute personne désireuse de monter une entreprise doit tenir compte de son tempérament, de son expérience et de ses connaissances, et prendre la décision la plus cruciale de toute : quel produit ou quel service spécialisé vendre ? Après avoir fait une étude de marché, elle doit élaborer un plan d'entreprise, s'acquitter de toutes les formalités obligatoires et trouver un capital initial. Dans un premier temps, ce ne serait pas une mauvaise idée de commencer à temps partiel, sans investir beaucoup d'argent.

Fondateur de la chaîne de beignets Yum Yum Donut Shops, M. **Phil Holland** est président de la société My Own Business, Inc., laquelle propose des cours en ligne gratuits aux propriétaires de petites entreprises et aux futurs entrepreneurs sur le site www.myownbusiness.org.

Se mettre à son compte et diriger sa propre affaire, voilà une façon de gagner sa vie et d'accéder à l'autonomie financière qui peut procurer beaucoup de satisfaction. Toutefois, avant de franchir le pas, il convient d'évaluer soigneusement certains facteurs susceptibles d'accroître ses chances de réussite et de réduire celles d'un échec. Les créateurs d'entreprise dont les efforts sont couronnés de succès présentent normalement les traits de caractère suivants :

- ils ont un vif désir d'autonomie ;
- ils tirent une satisfaction personnelle à gérer leur entreprise ;
- ils se concentrent sur un service ou un produit spécialisé qui correspond à un créneau sur le marché ;
- ils ont de l'expérience dans leur secteur d'activité ;
- ils possèdent des connaissances de base en matière de comptabilité et de gestion des flux de trésorerie.

La mise en route d'une activité à temps partiel, concurremment avec un emploi salarié, comporte de gros avantages. Pendant la phase de démarrage, forcément

incertaine, il est rassurant de continuer à percevoir un salaire et de bénéficier d'avantages sociaux. Vous pouvez peut-être compter sur des membres de votre famille pour faire tourner votre entreprise pendant que vous êtes au travail. Quant à vos enfants, ils peuvent se familiariser avec les difficultés et les avantages qu'il y a d'exercer une activité à son compte.

DÉFINIR SON MARCHÉ

La décision la plus importante consiste à définir son marché. La plupart des entreprises obtiennent un maximum de résultats quand elles visent un créneau spécialisé. Aux États-Unis, par exemple, les chaînes de restauration rapide les plus performantes sont celles qui proposent un nombre très limité de produits, notamment de la glace, des beignets, du poulet ou des hamburgers. Les établissements qui offrent toute une gamme de plats finissent souvent par périlcliter. Il faut donc rechercher un seul besoin spécialisé et y répondre en se distinguant par un haut niveau d'excellence. Mieux vaut cerner un créneau modeste plutôt qu'une affaire risquée et commencer par franchir de petits obstacles plutôt que des grands.

Mieux vaut aussi éviter les marchés des produits de base. Dans ce genre de marché, en effet, c'est uniquement sur le prix du produit que s'exerce la concurrence, et l'entreprise qui veut survivre doit maintenir ses coûts au niveau le plus faible possible. Si les coûts de la main-d'œuvre sont faibles dans votre pays, peut-être vous sera-t-il possible d'exporter vos produits dans un pays où ces coûts sont nettement plus élevés. Par contre, si la marchandise que vous vendez est fabriquée dans un pays où la main-d'œuvre coûte cher, vous risquez de vous faire couper l'herbe sous le pied par un concurrent à l'étranger. Une solution pourrait consister à délocaliser la production de votre marchandise dans un pays où les fournisseurs se font payer moins cher.

Beaucoup de petits détaillants ont fait faillite faute de pouvoir soutenir la concurrence de grandes surfaces, comme Wal-Mart, qui offrent un plus large éventail de choix, souvent à meilleur prix. De ce point de vue, les

AVIS AUX CRÉATEURS D'ENTREPRISE: LES ERREURS QUI NE PARDONNENT PAS

- La plus grosse erreur, c'est de choisir une branche d'activité qui ne vous convient pas. Il ne faut pas brûler les étapes. Ce qui est vrai pour l'immobilier (« Il y aura toujours un autre emplacement rêvé ») l'est aussi pour la création d'entreprises : il y aura toujours une autre occasion rêvée. Si vous avez des connaissances particulières qui vous confèrent un avantage compétitif dans une branche d'activité donnée, vous auriez tort de ne pas la placer en tête de liste de vos projets d'entreprise à évaluer.
- Ne comptez pas exclusivement sur des sources extérieures pour financer la création de votre entreprise. Votre premier réflexe doit être de puiser dans votre épargne personnelle. Si vous n'avez pas encore mis de l'argent de côté, c'est le moment de commencer. Et quand vous faites une demande de prêt, soyez prêt à fournir un plan détaillé dans lequel vous expliquerez notamment où vous trouverez les fonds pour rembourser votre emprunt dans les délais souhaités.
- Beaucoup de créateurs d'entreprise se lancent tête baissée dans cette aventure. Si vous avez un emploi, conservez-le tant que vous ne serez pas fin prêt à vous consacrer à votre entreprise à plein temps. Encore mieux peut-être : gardez votre emploi et montez votre affaire à temps partiel.
- Un grand nombre de débutants commettent l'erreur de négliger l'avis et les conseils d'autres personnes. Les gens aiment parler des entreprises qu'ils ont montées : n'hésitez donc pas à poser des questions. Mieux vaut savoir à quoi s'attendre et découvrir les plus gros obstacles possibles à partir de l'expérience des autres plutôt qu'à ses dépens.
- C'est une erreur que de ne pas faire appel à un homme de loi pour la signature d'un bail, d'un accord de partenariat, d'un accord de franchise ou de tout autre document important. Attention : signer un bail de cinq ans pour un loyer de 1 000 dollars par mois, c'est engager sa responsabilité à hauteur de 60 000 dollars.
- Est-ce que vous pratiqueriez un sport sans savoir comment compter les points ? Réfléchissez à l'ampleur de l'erreur que vous commettriez si vous risquiez vos avoirs pour créer une entreprise sans rien connaître à la comptabilité ni aux flux de trésorerie. Vos bailleurs de fonds jugeront votre entreprise à l'aune de mesures financières classiques : le bilan, le compte de profits et pertes et le tableau de financement. Il est essentiel de savoir prédire ses liquidités futures au moyen du contrôle des flux de trésorerie.
- Il faut s'astreindre à des contrôles financiers internes rigoureux. Vous devez veiller à ce que votre entreprise reçoive tout ce qui lui est dû et à ce que pas un centime ne soit perdu par suite de



gabegie, de fraude, de malhonnêteté de la part de certains salariés ou de simple négligence. Et s'il faut apprendre à déléguer certaines responsabilités à ses salariés, il en est une que vous devez impérativement conserver : celle de signer les chèques, et même les bons de commande.

- Une autre erreur consiste à agrandir son entreprise avant d'en assurer la stabilité et la rentabilité. Il faut procéder avec minutie et établir un modèle rentable qui pourra servir de base à l'agrandissement de l'entreprise. La prudence conseille de mettre à l'essai, à petite échelle, le produit ou le service que vous voulez vendre. À mesure que votre entreprise s'agrandit, offrez à vos cadres des incitations monétaires qui soient fondées autant que possible sur leur contribution personnelle plutôt que sur l'ensemble des résultats obtenus par l'entreprise.
- Beaucoup de chefs d'entreprise tardent à réagir face à l'apparition de graves problèmes économiques ou en cas de récession. Quand votre entreprise est dans le creux de la vague (et cela arrivera), cernez les problèmes et n'hésitez pas à réduire immédiatement les coûts pour maintenir un flux positif de trésorerie. Souvenez-vous que le malheur des uns peut faire le bonheur des autres : si vous subissez les retombées d'une récession, vos concurrents sont eux aussi en difficulté, et certains d'entre eux seront peut-être disposés à vendre leur entreprise à un prix avantageux. N'oubliez pas que les entreprises ont des cycles : tenez-vous en à votre domaine de compétence et prenez votre mal en patience pendant les périodes difficiles.

Phil Holland

entreprises qui proposent des services sont mieux placées : elles risquent moins de voir leur marché leur échapper, et un concurrent accaparer leur clientèle. Dans le secteur des services, en effet, qu'il s'agisse de louer des outils ou de faire des travaux de peinture, les clients sont en général prêts à payer un prix juste pour un service fiable et de haute qualité, au lieu de rechercher nécessairement le prix le plus bas possible.

ÉLABORER UN PLAN D'ENTREPRISE

C'est une étape essentielle pour tout créateur prudent, indépendamment de la taille de l'entreprise. L'intérêt principal du plan d'entreprise, c'est qu'il explique la logique économique de l'entreprise. Il permet de définir les objectifs visés et de s'y tenir. De plus, il s'avère très utile quand on traite avec les établissements financiers et les investisseurs. Il peut faire ressortir les omissions et les faiblesses de votre préparation. Enfin, il peut servir de base aux entretiens avec des professionnels déjà engagés dans le secteur d'activité qui vous intéresse, lesquels ne demandent généralement pas mieux que de partager leur expertise.

La plupart des créateurs négligent cet outil important parce qu'ils ne savent pas présenter le plan d'entreprise, que ce soit sur le fond ou sur la forme. Pour les encourager à ne pas brûler cette étape, j'ai affiché sur mon site Internet des modèles en anglais qui peuvent être téléchargés gratuitement. Il suffit ensuite de les remplir et de les imprimer pour un document utile et bien organisé (myownbusiness.org/plan).

REMPLIR LES FORMAIRES NÉCESSAIRES

Une quantité de lois s'appliquent aux propriétaires de petites entreprises. Comme les obligations varient considérablement d'un pays à l'autre, il est vivement recommandé de recourir aux services d'un homme de loi pour obtenir tous les permis et autres documents nécessaires. Dans la plupart des cas, celui-ci sera prêt à vous offrir une première consultation gratuite si vous vous engagez en contrepartie à faire de lui un membre de votre équipe consultative permanente.

Dans beaucoup de pays, les créateurs d'entreprise doivent choisir un statut juridique pour leur affaire :

entreprise individuelle, société en nom collectif, société en commandite, etc. À chaque option correspondent des obligations particulières et divers degrés de responsabilité – raison de plus pour solliciter l'avis d'un juriste.

TROUVER DES ASSOCIÉS

Il y a de bonnes raisons pour se lancer dans le monde des affaires avec un associé. C'est d'abord une mesure de prudence. En effet, vous serez deux à prendre des décisions. Vous aurez aussi à vos côtés un collègue de travail très motivé dont les compétences compléteront les vôtres. Si votre point fort est la fabrication d'un produit, vous gagneriez sans doute à choisir pour associé quelqu'un particulièrement doué dans la vente. Dans certains cas, vous serez amené à rechercher un associé capable de contribuer au capital et de partager les risques financiers de la mise en route et de la gestion de l'entreprise.

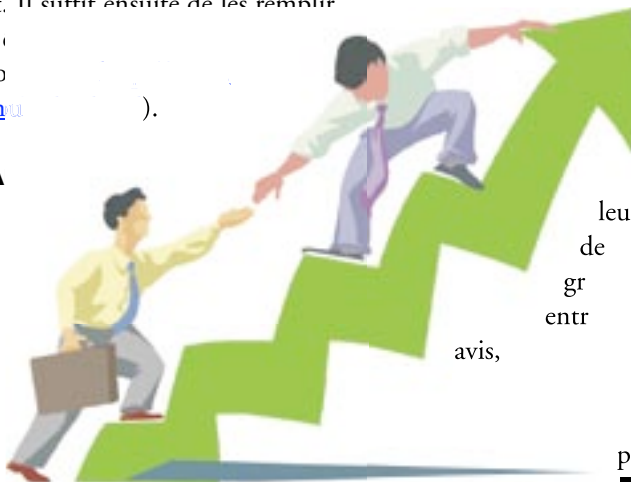
Le revers de la médaille, c'est qu'il vous faudra partager les bénéfices et céder une partie de votre pouvoir de décision. Dans le pire des cas, vous aurez affaire à un associé dont le jugement est défectueux et les habitudes de travail, sans parler de l'éthique, sont différentes des vôtres. Tout accord d'association doit préciser ce qu'il adviendra de l'entreprise en cas de profonds désaccords entre les associés ou de l'incapacité, voire du décès, de l'un d'eux.

FINANCER SON ENTREPRISE

La plupart des créateurs d'entreprise sont déçus d'apprendre que les banques exigent des garanties avant de

leur consentir un prêt. Trouver le capital de départ passe généralement pour le plus grand obstacle de la mise en route d'une entreprise. Pour ma part, je ne suis pas de cet avis, la plupart des entreprises peuvent être lancées avec de faibles moyens et dans des conditions défavorables. Si vous débutez à une petite échelle, en puisant dans votre épargne personnelle et en empruntant de l'argent à des

membres de votre famille ainsi qu'à des amis, vous pouvez participer à tous les aspects de la vie de votre entreprise. Grâce à l'expérience que vous aurez acquise en faisant un peu de tout dans l'entreprise, vous ne vous en laisserez pas compter plus tard quand votre chiffre d'affaires vous permettra d'embaucher du personnel qui s'acquittera de certaines tâches à votre place.



En commençant petit, vous pouvez faire jouer en votre faveur votre capacité de travail et la réalité mathématique. Une entreprise qui a un chiffre d'affaires de 10 000 dollars la première année et qui double ses recettes tous les ans au cours des trois années suivant sa création affichera un chiffre d'affaires de 80 000 dollars au bout de quatre ans. Et si les recettes augmentent de 25 % par an au cours des dix années suivantes, c'est près de 750 000 dollars qu'elle devrait atteindre la quatorzième année.

FAIRE CONNAÎTRE SON ENTREPRISE

La plupart des secteurs d'activité ont des stratégies précises de commercialisation qui produisent des résultats optimaux et qui ont déjà été mises en pratique. Une façon de tirer parti de l'expérience de vos concurrents, c'est d'imiter leurs plans de commercialisation qui ont été couronnés de succès, y compris en ce qui concerne leurs méthodes de vente, l'établissement des prix et les activités publicitaires. Dressez la liste de vos concurrents les mieux placés et regardez-les à la loupe. Pensez à établir une liste de pointage pour vérifier si vous êtes prêt à mettre en route votre entreprise. Voici quelques-unes des questions que vous pourriez vous poser :

- que vont rechercher mes clients: le côté pratique, les prix, la qualité, le service?
- est-ce que je me concentre sur un produit ou sur un service spécialisé?
- ai-je mis en place les outils de commerce électronique nécessaires, y compris un site Internet informatif et les moyens de vendre mon produit ou mon service en ligne?
- si je compte vendre mes produits à crédit, quelle est ma ligne de conduite en matière d'octroi de crédit?
- ai-je mis mon produit à l'essai sur le marché avant de m'embarquer dans un vaste programme de commercialisation?
- est-ce que, d'après mes prévisions financières portant sur douze mois, mon compte en banque sera régulièrement approvisionné pendant la phase de démarrage?

Quand votre plan de commercialisation sera en place, vous serez prêt à vous lancer dans une passionnante aventure qui vous donnera le goût de la réussite dans le monde des affaires. ■

Les opinions exprimées dans le présent article ne représentent pas nécessairement les vues ou la politique du gouvernement des États-Unis.

DES CRÉATEURS DE PETITES ENTREPRISES FONT PART DE LEUR EXPÉRIENCE

L'équipe de rédaction de la revue Perspectives économiques a tenté de découvrir un fil directeur qui lui permettrait de décrire les petites entreprises aux États-Unis, mais elle a dû bien vite se rendre à l'évidence : il n'y a pas de réponse toute faite. Manifestement, pour réussir, les propriétaires de petites entreprises doivent travailler d'arrache-pied. La plupart d'entre eux éprouvent une passion véritable pour le produit ou le service qu'ils fournissent. Nous avons interviewé les propriétaires de cinq petites entreprises qui nous ont expliqué comment ils se sont lancés dans cette aventure et les difficultés qu'ils continuent de rencontrer. Il s'agit d'une entreprise familiale, d'une entreprise montée et dirigée par une femme, d'une entreprise qui vend ses produits sur les marchés internationaux, d'une entreprise implantée dans un pays étranger et d'une entreprise qui est devenue une grosse entreprise.

FLICKERWOOD WINE CELLARS : UNE ENTREPRISE FAMILIALE

En 1998, quand il prend sa retraite et quitte le Service des forêts des États-Unis, Ron Zampogna n'a que 56 ans. « Je ne suis pas du genre à rester sans rien faire », plaisante-t-il. Ron a une passion de longue date : comme d'autres membres de sa famille, c'est un producteur de vin au savoir-faire impressionnant. Sur les conseils de son fils Rick, Ron étudie alors la possibilité d'ouvrir une cave de vinification. Aujourd'hui, la maison *Flickerwood Wine Cellars* met sur le marché entre 20 000 et 25 000 litres de *Strawberry Fields*, de *Flickerwood Dew* et d'une vingtaine d'autres variétés. Elle vend ses vins à des détaillants et, quand c'est possible, à des particuliers par correspondance. En outre, elle compte un bar de dégustation et une boutique qui vend des produits en rapport avec le vin, des paniers-cadeaux et de nombreux objets uniques en leur genre.

Il a suffi que Rick Zampogna suggère à son père de devenir producteur de vin pour que *Flickerwood* devienne une entreprise familiale. C'est l'épouse de Ron, Sue, qui gère l'entreprise en veillant de près aux



Avec l'aimable autorisation de Flickerwood Wine Cellars, Kane, Pennsylvanie

Les appareils d'embouteillage et de bouchage des bouteilles de vin de la maison *Flickerwood*.

finances ; Julie, leur fille, dessine les étiquettes qui ornent les bouteilles ; et Tammy, leur belle-fille, seconde Ron aux nombreux salons du vin qui leur offrent souvent l'occasion de se faire de nouveaux clients. Le père et le fils se chargent ensemble de la vinification. L'entreprise fait également travailler plusieurs salariés à temps partiel.

Une fois la décision prise de se lancer dans la production de vin, la famille Zampogna a contacté un organisme spécialisé dans l'aide aux petites entreprises, le *Small Business Development Center* (SBDC) de la Pennsylvanie. Cet organisme, qui a des bureaux dans 16 universités et plus de 90 antennes, propose des services de conseils et des programmes éducatifs aux propriétaires de petites entreprises de la Pennsylvanie. Il aide aussi les futurs créateurs d'entreprise à mettre un projet à l'essai, à formuler un plan d'entreprise ou à localiser des sources de financement.

C'est le bureau du SBDC sis à l'université de Clarion, dans la ville du même nom, qui va accompagner la famille Zampogna dans l'élaboration de son plan d'entreprise, étape indispensable pour s'attirer la confiance des investisseurs. La mise au point de ce plan prendra six mois, et elle va permettre à la famille Zampogna d'obtenir au bout du compte près de 120 000 dollars, soit 80 % de la somme nécessaire pour créer la maison *Flickerwood*, confie Ron. Ses fils Rick et Tim, tous deux menuisiers, construisent eux-mêmes

la cave à vin, qui mesure près de quatre mètres de haut. Leur travail permet de réduire les coûts de démarrage de l'entreprise.

C'est avec tendresse que Ron Zampogna parle de la production du vin. Comme la viticulture n'est pas adaptée au comté de McKean, où se trouve la maison Flickerwood, Ron importe le moût (jus de raisin non fermenté) d'autres régions de la Pennsylvanie. Il ne tarit pas d'explications sur la mise en fermentation et la correction de l'acidité et de la teneur en sucre, la stabilisation et la mise en bouteille, et il est clair qu'il prend plaisir à faire son travail, dont il tire une grande fierté. Les vins Flickerwood sont souvent médaillés aux salons viti-vinicoles de Pennsylvanie, et la Pennsylvania Wine Association leur a aussi décerné de nombreux prix. La maison Flickerwood continue de croître à raison de 15 % à 20 % par an.

On peut dégager de son succès un certain nombre des éléments qui sont communs à tous les autres exemples de réussite. Le savoir-faire et les connaissances de Ron Zampogna en matière de vinification ont été essentiels. Les spécialistes du SBDC qui ont partagé leur expérience pratique ont eux aussi joué un rôle important en encourageant une petite entreprise à devenir un pilier d'une économie régionale robuste. Séduits par la diligence et par la préparation visibles en filigrane dans le plan de la maison Flickerwood, les investisseurs ont accepté de miser sur les perspectives de succès de la famille Zampogna.

Pour Ron, le fait de travailler aux côtés de son épouse constitue l'un des nombreux avantages d'une entreprise familiale. Il est convaincu que Rick, qui se consacre maintenant à plein temps à cette activité au lieu de travailler seulement le soir comme au tout début, prendra la relève quand il décidera de tourner la page. Mais ce n'est pas demain la veille. « La retraite ne me tentera jamais », affirme-t-il.

Michael Jay Friedman

TLC ADVENTIVES : LA RECETTE GAGNANTE D'UNE FEMME

Quand Terri Hornsby débarque à Houston (Texas) en 1994, un diplôme de journalisme en poche, elle n'arrive pas à trouver du travail. Dans un journal de la ville, elle repère une petite annonce pour un poste de vendeuse d'articles publicitaires.

« Je ne savais absolument pas à quoi m'attendre »,



La présidente de la société *TLC Adventives*, Terry Hornsby.

Avec l'aimable autorisation de TLC Adventives LLC

confie-t-elle. Cela ne l'empêche pas d'obtenir le poste, et la voilà partie à démarcher des entreprises pour leur faire acheter des crayons et des stylos destinés à servir d'articles promotionnels. Malgré son manque d'expérience dans ce secteur, Terri maîtrise rapidement les tâches attendues d'elle et elle commence à trouver de nouveaux clients pour son employeur.

Certains de ses clients finissent par lui demander pourquoi elle ne se met pas à son compte. Elle décide alors de franchir le pas, à temps partiel dans un premier temps. Toutefois, le jour où elle signe un gros contrat avec un client, elle estime le moment venu de renoncer à son emploi salarié et de se consacrer à plein temps à son agence de publicité, *TLC Adventives*. C'était en mai 1995.

« Par les articles publicitaires que nous leur fournissons, nous aidons les sociétés à imposer leur raison commerciale et leur logotype sur les marchés qu'elles veulent conquérir », explique Terri. Son premier gros client, la société pétrolière Shell, lui demande toutes sortes d'objets sur lesquels figurerait son logo : cadeaux-récompenses, blousons, casquettes, balles de golf, parapluies, stylos, crayons, cadeaux d'affaires, etc. Terri et ses employés, au nombre de quatre ou cinq, comptent aujourd'hui parmi leurs clients de grandes sociétés pétrolières, le géant de l'informatique *Hewlett-Packard*, un grand hôpital et quelques petites et moyennes entreprises.

Les commandes par catalogue constituent une part importante des activités de *TLC Adventives*. La société stocke dans son entrepôt environ 70 articles publicitaires destinés à ses clients, lesquels passent des commandes hebdomadaires qui sont exécutées sur le champ.

Terri donne des conseils aux propriétaires de petites entreprises sur les moyens de se faire connaître sur le

marché en utilisant des produits promotionnels adaptés. « Je dis à mes clients de ne pas tomber dans le bas de gamme, explique-t-elle. On trouve des articles qui correspondent à leur budget, mais jamais de la camelote. Quand on distribue de la pacotille, les gens s'en rendent compte, et c'en est fini du développement de l'image de marque. »

Terri reconnaît avoir commis des erreurs et s'être heurtée à des difficultés. Cela fait partie de l'apprentissage du métier, dit-elle. Par exemple, elle a confié la gestion financière de l'entreprise à une personne qui faisait mal son travail, mais elle s'en est aperçu trop tard. « J'ai appris une leçon qui m'a coûté très cher », admet-elle.

De même, elle a acheté un logiciel si compliqué que personne dans l'entreprise ne pouvait en comprendre le fonctionnement. Le coût de cette erreur ? 7 500 dollars. Elle a également emprunté de l'argent en utilisant les cartes bancaires de l'entreprise, ce qui s'est révélé onéreux.

Le plus gros obstacle qu'elle ait eu à surmonter, c'est d'avoir dû faire face à un cancer du sein en 2003. « Je me suis contentée de garder l'entreprise sur les rails. Je n'ai pas cherché à l'agrandir. Cette année-là a probablement été la plus difficile de toutes, mais nous avons survécu », dit-elle.

Pour autant, elle estime avoir eu de la chance parce qu'elle n'a perdu qu'une seule journée de travail pendant toute la durée de son traitement par chimiothérapie et parce que ses clients ont été pour elle un appui et un confort. Elle pense que le fait d'avoir continué à travailler l'a peut-être aidée à s'en sortir. « Ce n'est pas comme si je me suis dit que j'allais passer six mois au lit parce que j'étais malade, explique-t-elle. Mon entreprise m'a motivée. »

Le conseil que Terri donne aux débutants, c'est tout simplement de bien traiter leurs clients. Si une commande est mal gérée, pour quelque raison que ce soit, il faut rectifier le tir, quitte à en être de sa poche. « Au bout du compte, tout le monde y gagne, fait-elle remarquer. Le client est content ; il vous recommande à d'autres personnes et il vous passe de nouvelles commandes. »

Bruce Odessey



Avec l'aimable autorisation de Timberline Tractor & Marine Inc., Cleveland, Ohio

Le propriétaire de Timberline mesure une pièce d'un moteur de bateau.

TIMBERLINE TRACTOR & MARINE : UNE ENTREPRISE DE SERVICES OUVERTE SUR LE MONDE

Jamais Lori Scholtz n'avait imaginé qu'elle et son mari seraient un jour propriétaires de leur entreprise, surtout une qui répare des moteurs dans le monde entier. Leur exemple prouve que le talent, l'ardeur au travail et la volonté de saisir les occasions quand elles se présentent peuvent conduire à la réussite dans le monde des affaires.

Joseph Scholtz est un mécanicien de haut niveau spécialisé dans la réparation des moteurs. Pendant une quinzaine d'années, il travaille pour *Caterpillar Tractor*, un gros fabricant de moteurs diesel et à gaz. C'est pour lui l'occasion d'approfondir ses connaissances, notamment en suivant des cours avancés sur la réparation des moteurs et en obtenant des certificats qui attestent de ses compétences.

Aux alentours de l'année 1981, un fabricant de pièces de rechange, et concurrent de *Caterpillar Tractor*, contacte Joseph. Tout comme les propriétaires d'automobiles, les propriétaires d'engins de terrassement, de chariots élévateurs frontaux et d'autres machines complexes peuvent faire réparer leurs véhicules en achetant des pièces détachées qui coûtent souvent moins cher que les pièces d'origine. Ce fabricant offre à la famille Scholtz la possibilité de se mettre à son compte. Il fournirait les pièces détachées, tandis que Joseph effectuerait les réparations. Joseph décide de quitter Caterpillar et de monter une entreprise avec sa femme.

Leur entreprise se diversifie et grandit. Outre les engins de terrassement, Joseph répare les moteurs des équipements utilisés dans les hôpitaux et les moteurs de bateau. Ces derniers peuvent être particulièrement complexes et nécessiter beaucoup de travail. Leur réparation prend du temps, ce qui est une bonne chose

pour une petite entreprise qui a besoin d'occuper ses temps morts.

Quand le fournisseur de pièces détachées leur demande de se consacrer exclusivement à la réparation de tracteurs et d'engins de terrassement, les Scholtz décident de couper les ponts avec lui et de se débrouiller tout seuls en fondant la société *Timberline Tractor & Marine*.

La capacité d'autofinancement se révèle être la plus grosse difficulté à laquelle se heurte la jeune entreprise, se rappelle Lori, mais *Timberline* possède des atouts importants, à commencer par les compétences techniques de Joseph. Celui-ci a gardé des liens avec *Caterpillar* et avec plusieurs sociétés d'armateurs dans la région des Grands lacs des États-Unis. Ces contacts vont s'avérer indispensables pour développer son activité de réparateur de moteurs de bateau.

La vocation internationale de *Timberline* découle naturellement de son expertise en matière de moteurs de bateau. Quand un vraquier, un paquebot de croisière ou un autre grand navire tombent en panne, au lieu de démonter le moteur et de l'expédier aux réparateurs, on fait venir des mécaniciens qui ont envoyé au préalable les outils et les pièces détachées dont ils auront besoin. C'est ainsi que Joseph Scholtz a eu l'occasion de se rendre à Singapour, en Italie et dans d'autres pays encore, en compagnie d'une équipe d'ouvriers, pour aller réparer des moteurs complexes.

Malgré sa stature internationale, *Timberline* demeure une petite entreprise. Outre Joseph et Lori Scholtz, elle compte simplement trois secrétaires et un mécanicien, encore qu'elle embauche des intérimaires lorsqu'elle a un gros contrat de travail à exécuter.

Lori, qui travaillait auparavant pour une société médicale, n'avait jamais pensé qu'elle dirigerait un jour son entreprise. Ce nouveau rôle lui plaît, et les pressions exercées sur elle et sur son mari pour qu'ils renoncent à travailler avec des transporteurs maritimes ont été, somme toute, « une bonne affaire », puisqu'elles les ont poussées à voler de leurs propres ailes.

Michael Jay Friedman

LYNKA : UNE PETITE ENTREPRISE IMPLANTÉE À L'ÉTRANGER

Les ressortissants américains propriétaires de la société *LYNKA*, le plus gros distributeur d'articles promotionnels de la Pologne, sont parvenus à s'établir en surmontant les obstacles qui sont le lot de toutes les nouvelles entreprises,



Une des machines à imprimer des logos d'entreprise de la société *LYNKA*.

Avec l'aimable autorisation de *LYNKA*

où qu'elles se trouvent dans le monde, et certains autres obstacles liés à une implantation à l'étranger, à en croire John Lynch, l'un des deux propriétaires de cette entreprise.

« Les questions commerciales qui accaparent notre attention sont, en gros, les mêmes que partout : mettre en place un barème des prix, former le personnel, se doter d'un solide programme de marketing, améliorer la qualité des produits vendus », explique John.

La société qu'il a créée avec Anne Kalin à Cracovie vend des T-shirts, des blousons, des stylos, des gobelets, des sacs de cuir et des milliers d'autres articles qui portent le logo de sociétés, d'écoles et d'organismes publics.

John et Anne sont arrivés en Pologne en 1991 dans le cadre d'un programme de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) destiné à aider les entreprises polonaises à se familiariser avec le fonctionnement d'une économie de marché. Ils ont décidé d'y rester et de monter leur entreprise. « C'était l'époque de la conquête de l'Est », plaisante John.

En 1992, Anne et lui se lancent dans la fourniture de services de conseils. En 1993, l'idée leur vient de produire divers articles promotionnels, dont des vêtements, que les entreprises pourraient offrir en cadeaux à leurs clients, au grand public et à leurs salariés. Au départ, ils se débrouillent avec trois salariés, une machine à graver et environ 20 000 dollars de fonds propres.

En 1994, ils empruntent de l'argent à des banques polonaises et à des membres de leur famille afin de pouvoir agrandir leur entreprise, dont le chiffre d'affaires dépassera le million de dollars en 1995. En 2004, la société *LYNKA* compte environ 150 salariés ; elle a des bureaux à Varsovie, à Gdansk, à Poznan et en Silésie, et son chiffre d'affaires atteint plus de 20 millions de dollars par an.

John attribue sa réussite et celle d'Anne au fait qu'ils fournissent des articles et des services de qualité, qu'ils traitent bien leurs salariés, qu'ils s'acquittent de tous leurs engagements vis-à-vis de l'État polonais et qu'ils suivent des pratiques loyales en affaires.

« Nous avons tout fait par nous-mêmes, en partant de rien, et pour ainsi dire sans partenaire extérieur (...), sans compter que les conditions étaient difficiles parce qu'à l'époque l'infrastructure de la Pologne était sous-développée, se rappelle John. Rien que d'apprendre le polonais et les pratiques des entreprises locales était un obstacle de taille ; il y a beaucoup de risques à s'implanter dans un pays étranger. »

Aujourd'hui, poursuit-il, l'infrastructure est « cent fois mieux », qu'il s'agisse du téléphone, du réseau routier et ferroviaire ou des liaisons aériennes. Le fardeau de la réglementation s'est quelque peu allégé, mais la paperasserie est encore trop grosse mangeuse de temps : rapports au bureau de la statistique, contrôle fiscal mensuel, vérification des conditions sanitaires et de la sécurité, obtention de permis divers. « Les entreprises doivent constamment envoyer du personnel faire la queue pendant deux ou trois heures dans divers organismes publics pour que des papiers soient tamponnés (...), et c'est comme ça en Europe de l'Est, regrette John. La situation s'améliore, mais les formalités prennent encore beaucoup de temps. »

Il s'empresse d'ajouter que c'est la concurrence déloyale, et non la réglementation, qui pose le plus gros problème. Son entreprise cherche à séduire de nouveaux clients en offrant un bon rapport qualité-prix, mais il y en a d'autres qui ont recours aux pots-de-vin, versés aux préposés aux achats. « Les dessous-de-table sont encore très répandus dans le service des achats et du marketing de toutes sortes de secteurs, ajoute-t-il. Il faut trouver des clients qui soient honnêtes et qui donnent la priorité à la qualité et au service. Une part du marché nous échappe forcément. »

Pour autant, John prend plaisir à faire des affaires en Pologne, surtout depuis que le gouvernement a ramené de 40 % à 19 % le taux d'imposition des entreprises et que la Pologne a adhéré à l'Union européenne. Les exportations de la société *LYNKA* dans 22 des 25 pays membres de l'Union européenne représentent maintenant le quart de ses ventes, contre 5 % seulement il y a trois ans, précise-t-il.

« Grâce à l'Union européenne, se félicite John, nos exportations affichent une croissance dynamique parce que nous offrons une qualité aux normes occidentales et que nous détenons un avantage compétitif lié au coût

de la main-d'œuvre. » En effet, la main-d'œuvre coûte moins cher en Pologne que dans d'autres pays de l'Union européenne. L'adhésion de la Pologne à cette dernière s'est avérée « la meilleure aubaine possible », conclut-il.

Bruce Odessey

RADIO ONE : UNE PETITE ENTREPRISE DEVENUE GRANDE

Quand elle a monté sa petite entreprise, Catherine Hughes a commencé par tirer le diable par la queue, mais sa persévérance a porté ses fruits : Radio One est aujourd'hui la septième société de radiodiffusion des États-Unis. Elle est propriétaire ou assure l'exploitation de 69 stations de radio qui s'adressent à un public afro-américain, et elle fait travailler environ 2 400 personnes. Elle attribue sa réussite à son attachement inébranlable à ses objectifs opérationnels et au fait qu'elle est une femme de terrain qui suit de près tous les aspects de son entreprise.

Dans les années 1970, quand elle travaille à l'université Howard, à Washington, Catherine change la présentation d'une émission musicale diffusée à la station de radio de l'université, qui voit alors son chiffre d'affaires monter en flèche.

Quand l'université refuse de lui accorder une licence pour son émission de radio, elle décide de se mettre à son compte. « Je me suis dit que jamais plus je ne me trouverais dans une situation où j'aurais le bonheur d'inventer une formule qui rapporte 1 milliard de dollars, mais le malheur de constater qu'on ne me prend pas au sérieux », déclare-t-elle.

En 1980, elle emprunte 1 million de dollars pour acheter sa première station de radio, *WOL*. Ambitieuse, sa grille de programmation l'est à plus d'un titre, surtout quand on pense aux émissions-débats, visant un public afro-américain, qui coûtent cher à organiser.

Quand les taux d'intérêt flambent et approchent les 28 %, elle n'arrive pas à s'acquitter de ses mensualités. « J'ai dû sacrifier absolument tout, dit Catherine. Ma voiture m'a été reprise, j'ai perdu ma maison, mais j'ai conservé ma station de radio. Après une période très difficile de sept ans et demi, j'ai réussi à rentabiliser mon entreprise. »

Il faut dire qu'à l'époque Catherine vit dans la dèche dans les locaux mêmes de la station de radio : elle dort dans un sac de couchage, se prépare à manger sur un petit réchaud, se débarbouille dans les toilettes publiques de



Avec l'aimable autorisation de Radio One

La fondatrice de Radio One, Catherine Hughes, qui est aussi présidente du conseil d'administration de cette société de radiodiffusion.

la station. Et le matin, elle anime l'émission-débat. C'est elle aussi qui fait tourner la station.

Ses créanciers la poussent à opter pour une grille de programmation moins coûteuse et qui ferait une plus grande place aux enregistrements musicaux, mais Catherine tient bon : les émissions-débats continuent, jour et nuit.

Quand sa station de radio devient finalement rentable, elle en achète une deuxième, puis une troisième, et ainsi de suite. Il y a dix ans, elle renonce enfin à animer son émission quotidienne.

Catherine veut faire comprendre aux futurs créateurs d'entreprise que personne ne travaillera jamais aussi dur que le patron. « Le dévouement des salariés à l'entreprise est fonction de celui qu'il décèle en vous, explique-t-elle. Quand on s'établit à son compte, il n'est pas question de se la couler douce et de compter sur le travail des autres pour assurer la réussite de son entreprise. »

Et de poursuivre : « C'est à vous de faire le nécessaire pour que votre société prospère, même s'il y a vingt-cinq heures de travail à abattre par jour. Vous devez avoir confiance en vous et ne pas douter de pouvoir atteindre votre objectif. »

L'une des bonnes idées qu'elle a eues, c'est de s'allier l'aide de son fils, Alfred Liggins. Celui-ci assume les fonctions de président-directeur général et il s'occupe du fonctionnement quotidien de l'entreprise, tandis que Catherine préside le conseil d'administration et prend des décisions dans la perspective du long terme.

« Dans les pays en développement, fait-elle remarquer, ce sont les proches aussi bien que les membres de la famille élargie qui forment la main-d'œuvre des entreprises. »

BIBLIOGRAPHIE (en anglais)

Evans, Harold, Gail Buckland and Devid Lefer. *They Made America: From the Steam Engine to the Search Engine: Two Centuries of Innovators*. New York: Little, Brown & Co., 2004.

Ewing Marion Kauffman Foundation. *Understanding Entrepreneurship: A Research and Policy Report*. Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation, 2005.
http://research.kauffman.org/cwp/jsp/redirect.jsp?&resourceId=Research/Resource/Report_070.htm

Gardiner, Rebecca. "Business, African Style." *Profit*, vol. 24, no. 4 (September 2005): p. 17.
http://www.profitguide.com/exporting/article.jsp?content=20050927_170636_5564

Johnson, Pitch. "Entrepreneurship and Democracy." *Hoover Digest*, no. 1 (Winter 2005): pp. 152-156.
<http://www.hooverdigest.org/051/johnson.html>

Karlgard, Rich. "It's the Entrepreneurs, Stupid!" *Forbes*, vol. 176, no. 1 (4 July 2005): p. 39.
http://www.forbes.com/global/2005/0704/075_print.html

Mullins, John W. *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan*. Indianapolis: Prentice Hall, 2004.

Peabody, Bo. "Lucky Or Smart?" *Inc.*, vol. 27, no. 1 (January 2005): pp. 89-96.
<http://www.inc.com/magazine/20050101/lucky-or-smart.html>

Power, Carla, et al. "Arabia Retools." *Newsweek* (20 June 2005): p. 56.
<http://msnbc.msn.com/id/8185446/site/newsweek/>

Robinson, Frances. "Kelsey's Cash Cow." *Mother Earth News*, vol. 212 (October/November 2005): pp. 90-92.
http://www.motherearthnews.com/top_articles/2005_October_and_November/Kelsey_s_Cash_Cow

Scudamore, Brian. "The Traits That Triumph." *Profit*, vol. 24, no. 4 (September 2005): p. 93.
http://www.profitguide.com/brianscudamore/article.jsp?content=20051008_154620_3456

Shiffman, Kim. "Six Secrets of Super Startups." *Profit*, vol. 24, no. 4 (September 2005): pp. 57-60.
<http://www.profitguide.com/hot50/2005/article.asp?ID=1334>

Spruell, Sakina P. and James C. Johnson. "From Concept to Customer." *Black Enterprise*, vol. 36, no. 4 (November 2005): pp. 124-130.

"Succeeding Against All Odds." *Ebony*, vol. 60, no. 12 (October 2005): pp. 74-80.

Taylor, T. Shawn. "Leaps of Faith." *Essence*, vol. 35, no. 11 (March 2005): pp. 112-121.
http://findarticles.com/p/articles/mi_m1264/is_11_35/ai_n13661851

Timmons, Jeffry A., Stephen Spinelli and Andrew Zacharakis. *How to Raise Capital: Techniques and Strategies for Financing and Valuing Your Small Business*. New York: McGraw-Hill, 2005.

Timmons, Jeffry A., Andrew Zacharakis and Stephen Spinelli. *Business Plans That Work: A Guide for Small Business*. New York: McGraw-Hill, 2004.

United Nations Development Programme, Commission on the Private Sector and Development. *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*. New York: United Nations Development Programme, 2004.
<http://www.undp.org/cpsd/indexF.html>

Le département d'État n'est nullement responsable du contenu ou de la disponibilité des ouvrages indiqués ci-dessus. Tous les liens Internet étaient accessibles en date du 11 janvier 2006.

SITES INTERNET (en anglais)

GOVERNEMENT DES ÉTATS-UNIS

Small Business Administration (SBA)

<http://www.sba.gov/>

ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Banque mondiale, Doing Business

<http://www.doingbusiness.org/Default.aspx>

Organisation de coopération et de développement économiques, Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local

http://www.oecd.org/departement/0,2688,fr_2649_33956792_1_1_1_1,00.html

PNUD, Commission du secteur privé et du développement

<http://www.undp.org/cpsd/indexF.html>

INSTITUTS DE RECHERCHE ET ORGANISMES DU SECTEUR PRIVÉ

The Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship at Babson College

<http://www3.babson.edu/eship/research-publications/>
<http://www.babson.edu/entrep/fer/>

Entrepreneur.com: Solutions for Growing Businesses

<http://www.entrepreneur.com/>
<http://www.entrepreneur.com/howto/0,5967,,00.html>

Entrepreneurs' Organization

<http://www.eonetwork.org/Default.aspx>

With chapters in 40 countries:

<http://www.eonetwork.org/Public/About/Chapters.aspx>

eVenturing

<http://www.entreworld.org/>

Family Business Network

<http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/home?OpenDocument>

Family Firm Institute

<http://www.ffi.org/>
<http://www.ffi.org/gentemplate.asp?cid=138>

Growing Global

<http://www.growing-global.com/index.asp>
<http://www.growing-global.com/resources.asp>

Inc.com: The Resource for Growing Companies

<http://www.inc.com/home/>

International Council for Small Business

<http://www.icsb.org/>

International Family Enterprise Research Academy

<http://www.ifera.org/>

More Business

<http://www.morebusiness.com/>
http://www.morebusiness.com/getting_started/primer/

My Own Business

<http://www.myownbusiness.org/index.html>

The Public Forum Institute, National Dialog on Entrepreneurship

<http://www.publicforuminstitute.org/nde/global/index.htm>
<http://www.publicforuminstitute.org/nde/entre/stories/index.htm>

MULTIMÉDIAS ET BLOGUES

Entrepreneur Radio

<http://www.business-talk-radio.com/>

Entrepreneurs & Entrepreneur Ideas

<http://realentrepreneur.com/>

Jim Blassingame

<http://www.smallbusinessadvocate.com/>

Knowledge@Wharton – Innovation and Entrepreneurship

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewCat&CID=12>

SBTV

<http://www.sbtv.com/>

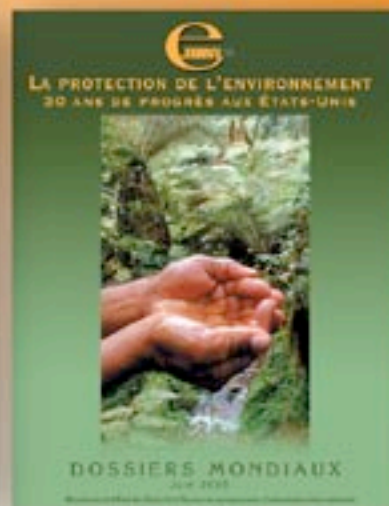
Small Business Trends

<http://www.smallbusinesses.blogspot.com/>

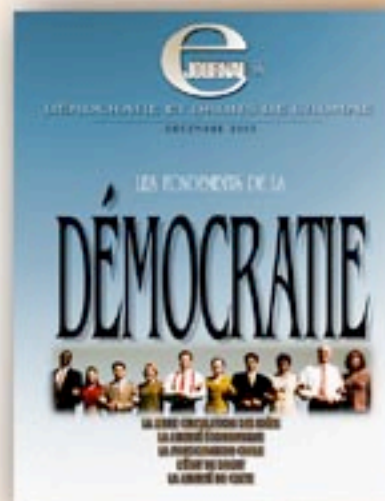
SMB Strategy Cast

<http://feeds.feedburner.com/SMBStrategyCast>

Le département d'État n'est nullement responsable du contenu ou de l'accessibilité des sites Internet indiqués ci-dessus. Tous ces sites étaient accessibles en date du 11 janvier 2006.



**UNE
REVUE
MENSUELLE
PROPOSÉE
DANS
DIFFÉRENTES
LANGUES**



CONSULTEZ LA LISTE COMPLÈTE DES TITRES
<http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm>