

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

Andis Vasks (Lettonie)

Natalja Lace
Riga Technical University

Talis Laizans
Riga Technical University

Sascha Kraus
University of Liechtenstein

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle et la paternité de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

ANDIS VASKS**Introduction**

Pour Andis Vasks, l'année 2008 commence par des considérations difficiles et complexes. Dans six mois, son diplôme de Master en poche, il commencera sa vie « d'adulte ». Nombre de ses camarades d'université ont déjà commencé à chercher l'emploi de leur rêve dans tout le pays, mais la demande d'ingénieurs (civils) en construction s'est soudain tarie. Dans le contexte économique de l'année précédente, on pouvait facilement prétendre à un salaire de 800 € par mois pour un poste à faible qualification dans n'importe quelle entreprise de construction. Les ingénieurs et les concepteurs tout juste sortis de l'université recevaient, dès leur premier jour de travail, le double ou le triple de ce salaire. Les propriétaires des entreprises de construction se déplaçaient même dans les universités pour mettre en avant d'autres avantages. Le marché de la construction était en pleine expansion, les clients se bouscuaient et la main d'œuvre, légale et illégale, affluait de pays proches tels que le Belarus, l'Ukraine ou la Pologne.

C'est alors qu'à un mois de l'obtention de son diplôme, Andis se voit offrir par son cousin la direction d'une petite entreprise de construction à Valmiera (son lieu de naissance, à environ 100 km la capitale Riga). Conscient du faible nombre d'opportunités offertes par le marché, Andis fixe un rendez-vous le week-end suivant pour évaluer cette offre et discuter de son intérêt pour le poste. Après de longues discussions et négociations, Andis prend une grande décision : il devient le propriétaire et le gérant d'une entreprise de construction. En temps normal, à l'âge de 22 ans et juste après l'obtention d'un diplôme, il est rare qu'une telle occasion se présente. Pourtant, la Lettonie apparaît encore comme un pays d'opportunités au niveau local. Cependant, en raison de la grave crise économique en vue, le taux de chômage augmente rapidement et atteint déjà plus de 10 %. De nombreux Lettons envisagent donc de partir travailler à l'étranger. Après une période de réflexion, Andis doit finalement reconnaître que sa décision n'était pas basée sur ou influencée par la situation économique du moment et qu'il ne disposait d'aucune stratégie préétablie pour la survie et la réussite de l'entreprise à long terme. Il a réagi rapidement et il est devenu le seul propriétaire d'une entreprise de construction dont il sait très peu de choses. Oskar, son cousin, a beaucoup vécu, non seulement parce qu'il est deux fois plus âgé qu'Andis, mais aussi parce qu'il s'agit d'un athlète professionnel reconnu. Oskar ne supporte pas la soudaine austérité et la tension croissante dans l'entreprise liées à la crise financière. La mauvaise situation économique touche le pays tout entier et cause la perte de trois contrats de construction en un mois. Un client de l'entreprise de construction demande un délai de paiement pour un contrat achevé, dont Oskar dépend à titre personnel pour des vacances en famille. Il décide donc que le secteur de la

construction ne présente plus aucun intérêt pour lui, que ce soit à titre personnel ou à titre professionnel.

Tôt un samedi matin, peu de temps après l'obtention de son diplôme, Andis essaie de se souvenir de tout ce qu'il a appris au cours de ses études afin de mettre au point un plan de développement pour l'entreprise. Le plan, le budget, les dépenses, le prix unitaire, le chiffre d'affaires, la stratégie, la gestion du personnel... Il faut tout transcrire de manière rationnelle et compréhensible par lui et ses employés. Andis doit mettre au point un véritable plan stratégique, et non pas un simple projet à remettre à un professeur d'université. L'entreprise n'a pas de dettes, ce qui est un bon point de départ étant donné le climat économique en Lettonie. Les créances s'élèvent à 7 000 € mais, selon Oskar, il ne faut pas en tenir compte : « *d'ici quelques mois, ces clients ne pourront sans doute pas payer un seul centime* ». Il a un client pour lequel des travaux ont déjà été entrepris dans un petit atelier dont le toit doit être réparé. Le client en question a cependant demandé l'arrêt des travaux en attendant qu'il soit sûr de pouvoir payer les quelques milliers d'euros prévus à l'entreprise de construction d'Andis. Plusieurs devis ont été envoyés pour des travaux, mais rien ne laisse penser que les clients potentiels sont prêts à signer un contrat. L'entreprise ne possède aucun actif majeur, à l'exception de petits bureaux reliés à un entrepôt de 200 m². Les employés ont l'habitude de louer les équipements de construction nécessaires ou de signer un accord avec les sous-traitants pour les travaux difficiles, si l'entreprise a besoin d'équipements techniques spéciaux (par exemple, une grue ou un autre matériel de construction sophistiqué). Tous les employés de l'entreprise sont en vacances. Ils ont accepté deux mois de congé volontaire sans solde, pendant lesquels Andis suppose avec réalisme qu'ils cherchent un travail rémunéré ou plus intéressant. Andis a peur de ne pas retrouver sa petite équipe professionnelle et réputée. Des employés, un petit entrepôt, un unique client et des créances de 7 000 € sont les seuls atouts de Valmiera Construction Ltd, qu'Andis doit valoriser.

Premiers pas

En se souvenant de ces événements deux ans plus tard, Andis reconnaîtra qu'il a eu beaucoup de chance. Dans une certaine mesure, cette chance va à l'encontre de toutes les règles théoriques qu'il a apprises à l'université. En 2008, Andis ne parvient pas à élaborer une stratégie de développement à moyen ou à long terme, basée sur des projections financières détaillées, ni un budget de trésorerie pour les six premiers mois. En octobre 2008, l'activité de Valmiera Construction Ltd repose essentiellement sur la mise au point de petits projets de construction, la supervision des travaux et le regroupement de différents documents destinés à « l'appareil administratif » de l'État. Andis parvient à maintenir l'entreprise en activité avec l'aide de son collègue Peter, qui est un chef de chantier expérimenté et un « *pilier de l'entreprise* » recommandé par Oskar. Jusqu'à présent, Andis n'a eu ni besoin ni envie de

donner du travail à ses employés, qui pour la plupart n'ont fait preuve d'aucune initiative. En effet, tous les employés ne s'intéressent pas à l'entreprise. Certains se contentent de leur statut de chômeur à plein temps, d'autres essaient de créer leur propre entreprise et d'autres encore cherchent même du travail en Irlande ou dans d'autres pays où la construction est en pleine expansion. Les revenus issus du regroupement des petits projets de réparation et de la supervision des travaux de construction garantissent la pérennité de l'entreprise. Ces travaux permettent à Andis de payer le loyer mensuel des bureaux dans les temps (y compris le loyer de l'entrepôt, qui s'élève à 110 € par mois), mais également de se verser un salaire et de rémunérer ses employés, même si les salaires ne dépassent jamais 500 € par mois. Cependant, à l'approche de l'hiver, une augmentation des dépenses et une diminution des revenus menacent l'entreprise. Andis contacte même un juriste de son entourage pour discuter de la liquidation éventuelle de son entreprise. Le juriste l'en dissuade, car l'entreprise n'a pas de créances ni d'actifs non liquides ou de passif avec les banques. De plus, les médias clament haut et fort que la crise est une période d'opportunités et que chacun doit regarder autour de lui et mettre à profit la crise pour développer ses affaires. Cependant, la réalité est toute autre dans une petite ville : les affaires vont mal et les opportunités sont rares au cœur de cette crise financière et économique – un café sur trois ferme et les routes semblent étrangement calmes. Dans toute la ville, Andis remarque de nombreuses offres immobilières, en location ou à la vente. Il semble que le nombre de personnes a soudainement diminué de manière significative dans cette ville autrefois animée de près de 25 000 habitants. À cette époque, Andis a le moral au plus bas, car les experts prévoient une nette diminution des commandes dans le secteur de la construction à partir de cette année. En 2009, le nombre de nouveaux contrats pourrait diminuer de plus de 50 %, alors qu'en septembre 2008, les prix des matériaux de construction étaient déjà 15 à 20 % inférieurs en moyenne à ceux du début de l'année. De fait, il est désormais possible d'engager un maçon ou un plâtrier qualifié pour seulement 1 € de l'heure (l'Annexe 1 répertorie les indicateurs macroéconomiques de la Lettonie pour la période 2003-2012).

Opportunités commerciales en période de crise

Un soir de fin octobre, en consultant les nouvelles économiques sur Internet, Andis découvre que, dans les mois à venir, le gouvernement letton va introduire des mesures soutenues et financées par l'UE « *visant à améliorer l'efficacité énergétique des immeubles d'habitation* ». Ce programme a déjà fait l'objet de discussions, mais le gouvernement n'a promis aucun type de soutien, financier ou autre. Alors que les propriétaires de maisons ont eux-mêmes cherché des moyens pour réduire leurs dépenses énergétiques, cette mesure importante pour l'ensemble de la population a pris du retard en raison de l'activité du secteur de la construction : du fait de la surchauffe économique, les entreprises de construction se sont concentrées sur l'exécution des nombreuses commandes d'ordre spéculatif. Par ailleurs, l'inflation du prix des matériaux et des salaires des travailleurs n'incitent pas la population à

s'impliquer dans la recherche d'économies futures. Pourtant, la situation a considérablement évolué et l'économie a continué à chuter, avec une diminution de plus de 20 % du PIB prévue pour 2009, alors que la plupart des entreprises de construction n'ont ni commandes ni contrats. Dans le même temps, la capacité de paiement de la population a considérablement diminué, poussant le gouvernement à réagir à l'augmentation constante des coûts de l'énergie, afin d'éviter la faillite des grandes entreprises de chauffage et de production d'électricité. Si le pays devient débiteur de la Russie pour le gaz, le gazoduc entre la Russie et la Lettonie sera immédiatement fermé en cas de retard de paiement. Selon les informations énoncées dans la courte annonce, les fonds sont attribués aux propriétaires des bâtiments à isoler, aux coopératives d'habitation ou autres sociétés juridiquement constituées regroupant les propriétaires d'appartements. Ces entreprises doivent sélectionner une société de construction, signer un contrat avec elle, puis obtenir un prêt bancaire (ou trouver un autre financement initial) pour payer les travaux. La procédure administrative est complexe, mais garantit aux propriétaires d'appartements un remboursement pouvant aller jusqu'à 50 % des sommes investies au terme des travaux d'isolation.

Pour Andis, cette proposition de programme est une excellente nouvelle. Même si elle ne promet pas un déblocage immédiat, elle offre la possibilité de signer des contrats, de recevoir des paiements anticipés et de dégager des bénéfices garantis. Il s'agit d'une opportunité pour obtenir de véritables contrats et d'activer son entreprise. À cet instant, Andis peut également se féliciter d'avoir participé à un atelier de l'Agence d'investissement et de développement de Lettonie consacré à différents programmes de soutien aux entrepreneurs un mois plus tôt. Lors de cet atelier, Andis entame la conversation avec un représentant du ministère de l'Économie spécialisé dans la construction et les ressources énergétiques. Tous deux poursuivent leur chaleureuse discussion devant une chope de bière après l'atelier. Ils découvrent alors qu'ils ont le même âge et que le représentant du ministère de l'Économie a de la famille à Valmiera. L'heure est venue de faire appel au représentant rencontré lors de l'atelier. Le ministère de l'Économie est l'institution étatique chargée de préparer les règles et réglementations nécessaires pour la mise en œuvre de ce « Programme de rénovation des bâtiments ». En partenariat avec le ministère des Finances, il est également responsable de la mise à disposition des fonds. Andis trouve immédiatement la carte de visite qu'il cherche et téléphone au représentant. Celui-ci est étonnamment coopératif et ils décident de se rencontrer pour déjeuner le jour suivant.

Résultat de la réunion - Une raison d'espérer

Même si plus d'une année et demie s'est écoulée depuis son rendez-vous avec le représentant ministériel, Andis s'en souvient comme si c'était hier. Il obtient de nombreuses informations, mais aucune consigne d'action préétablie. Il rédige les notes suivantes :

1. *Les principaux acteurs de ce Programme seront les entreprises ou les coopératives d'appartements, d'immeubles et de propriétaires, qui devront prendre presque toutes les décisions, notamment : décider d'entreprendre un projet d'isolation et de rénovation ; garantir l'efficacité énergétique du bâtiment ; préparer ou commander le projet ; sélectionner l'entreprise de construction chargée d'exécuter les travaux ; signer un accord avec le chef de chantier ; remettre tous les documents nécessaires à l'institution étatique de supervision afin d'obtenir une aide financière ; trouver le financement initial.*
2. *Presque toutes les entreprises de construction se trouvent sur un pied d'égalité, car la société propriétaire de l'immeuble d'habitation doit sélectionner l'exécuteur des travaux par le biais d'une procédure d'appel d'offres.*
3. *La réglementation stipule que l'entreprise qui possède l'immeuble d'habitation doit conclure un marché, c'est-à-dire qu'elle doit sélectionner une entreprise de construction après avoir évalué les soumissions, le critère le plus important étant le prix.*
4. *Les entreprises de construction n'ont pas à se préoccuper de la manière dont la société propriétaire des appartements obtiendra un prêt bancaire ; elles doivent seulement réussir à prouver que leur offre est la plus adaptée au client.*
5. *Selon les données du Programme, la Lettonie compte au moins 2 millions de mètres carrés d'appartements.*
6. *Selon les calculs du ministère de l'Économie, le montant maximal des frais de rénovation et d'isolation ne doit pas dépasser 71 € par mètre carré.*
7. *L'État envisage d'attribuer 24 millions d'euros au Programme la première année et prévoit la poursuite du financement de ce Programme d'aide les années suivantes.*
8. *Avant tous travaux de rénovation ou d'isolation, il convient de réaliser un diagnostic de performance énergétique, qui servira de base à l'élaboration d'un projet technique et à l'évaluation des frais de construction.*
9. *Au cours de la rénovation du bâtiment, l'aide financière doit servir à payer les travaux nécessaires, identifiés lors du diagnostic de performance énergétique, pour améliorer l'efficacité énergétique du bâtiment, par exemple :*
 - a. *isolation des murs extérieurs du bâtiment ;*
 - b. *isolation du toit et du sous-sol ;*
 - c. *réparation des escaliers ;*
 - d. *remplacement des fenêtres ;*
 - e. *réparation ou remplacement du système de chauffage ;*
 - f. *réparation du système de ventilation du bâtiment.*

L'aide financière peut être attribuée jusqu'à 80 % pour la mise au point du projet de construction. Les informations obtenues et les conseils avisés du représentant sont étonnamment motivants. Après avoir pesé le pour et le contre, Andis arrive à la conclusion qu'il a la possibilité de développer réellement son entreprise de construction. Il est même convaincu que son entreprise a de bonnes chances de devenir un acteur majeur, malgré sa faible activité actuelle. Comme il l'avait remarqué lors de l'atelier, les petites entreprises ont certains avantages sur les grandes entreprises. Lorsqu'Andis examine ces avantages à ce stade, il doit reconnaître que son entreprise a la possibilité de réussir malgré plusieurs handicaps.

Même si l'équipe n'a pas travaillé ensemble depuis un certain temps, Andis est heureux que les spécialistes nécessaires pour ce programme aient développé leur expérience dans d'autres entreprises. Son équipe comprend actuellement Peter, qui est spécialisé dans l'élaboration de projets techniques et l'évaluation des coûts ; John, qui est maître de chantier et chef d'équipe ; et Erik, qui dispose de solides connaissances dans le domaine des systèmes de chauffage et d'autres secteurs liés au programme étatique. Andis est convaincu qu'il a de bonnes chances de réunir le noyau de son équipe, notamment les principaux experts. L'ancienne équipe, composée de quatre ouvriers de construction, s'occupe de petites commandes individuelles, de travaux de décoration d'intérieur, de la préparation des toits pour l'hiver, etc. Si Andis parvient à assurer des contrats réguliers, il peut espérer que les travailleurs reviendront (l'Annexe 2 reprend l'organigramme de Valmiera Construction Ltd). Cependant, l'entreprise doit encore recruter un expert capable de réaliser le diagnostic de performance énergétique des bâtiments. Elle doit également acquérir un appareil spécifique pour ce travail : un instrument de mesure des déperditions thermiques. Il s'agit d'un appareil photo spécial équipé d'un thermographe, permettant d'identifier l'origine des déperditions thermiques dans le bâtiment et la quantité d'énergie perdue. Andis ne sait pas du tout où il peut obtenir un tel appareil ni combien il coûte ou comment il fonctionne.

Comme il l'a appris lors de son rendez-vous avec le représentant ministériel, l'intervention d'un expert en économie d'énergie est une condition indispensable pour permettre la validation d'un projet de rénovation et justifier les dépenses correspondantes. Andis comprend qu'un expert en énergie serait un atout majeur pour son organisation. Andis a déjà commencé à proposer des diagnostics de performance énergétique aux propriétaires de bâtiments. Si cette activité peut générer des revenus supplémentaires, le recrutement d'un expert lui permettra surtout de promouvoir son entreprise auprès des clients intéressés par des travaux de rénovation et d'isolation. À Valmiera, comme c'est souvent le cas dans les petites villes, presque personne ne s'intéresse à des sujets tels que les diagnostics de performance énergétique, les déperditions thermiques dans les bâtiments ou la gestion conjointe des immeubles

d'habitation. Même si les dépenses énergétiques ont progressivement augmenté au cours des cinq dernières années, les individus ne cherchent pas encore à se regrouper pour trouver une solution afin de réduire leurs factures énergétiques. Il faut admettre que, jusqu'à présent, toutes les parties concernées ont pris très peu d'initiatives pour attirer l'attention du public et aider les habitants des appartements à mettre en place de tels projets de rénovation en Lettonie.

La principale difficulté pour les propriétaires d'appartements et de bâtiments souhaitant participer à ce programme est d'obtenir un prêt, en l'absence de tout programme d'aide de l'État. Les banques sont naturellement disposées à prêter de l'argent, mais elles demandent à chaque ménage de signer un accord de nantissement avec la banque et de fournir des garanties supplémentaires, ce qui est irréaliste. Peu de bâtiments peuvent espérer obtenir un consensus total sur la nécessité de réaliser des travaux d'économie d'énergie, quels qu'ils soient, afin de réduire les dépenses. Il est encore plus difficile d'inciter les habitants à accepter de signer un accord de nantissement avec une banque. De plus, même si tous les habitants d'un bâtiment donné s'entendent et acceptent d'utiliser leur appartement pour garantir un prêt, il faut également prendre en compte les frais d'avocats liés à la réalisation de différentes formalités juridiques. Le système administratif mis en place ne posait pas problème lorsque l'économie se développait rapidement et que les banques pouvaient attirer un plus grand nombre d'emprunteurs.

Premier plan stratégique – D'où vient l'argent ?

De retour chez lui après sa réunion avec le représentant ministériel, Andis se rend immédiatement dans les locaux de son entreprise où il rencontre Peter, qui étudie les documents d'un projet. Même si Peter semble relativement occupé, Andis décide de transmettre les dernières informations à son collègue. Peter reconnaît que, lorsque le premier projet de rénovation et d'isolation thermique a été lancé après l'arrivée d'Andis, il a envisagé de quitter l'entreprise. Peter s'interrogeait sur l'avenir et sur la possibilité de décrocher de nouvelles commandes dans cette petite ville en déclin constant. Alors qu'ils discutent aujourd'hui de l'avenir, ils concluent tout d'abord que leur petite entreprise peut gérer la rénovation et l'isolation thermique des bâtiments. Naturellement, pour s'engager dans cette activité, ils doivent trouver un spécialiste capable de réaliser le diagnostic énergétique des bâtiments, de rédiger des recommandations sur les travaux à entreprendre et d'évaluer les coûts, afin de démontrer aux propriétaires d'appartements les économies qu'ils pourraient réaliser grâce à l'isolation thermique du bâtiment. Pour commencer, il est impossible de trouver un spécialiste disposant de tous les appareils de mesure nécessaires à Valmiera. En revanche, plusieurs entreprises proposent des services de diagnostic énergétique à Riga. Il faut simplement trouver les partenaires les plus avantageux et les plus conciliants.

Andis et Peter estiment tous deux que le principal problème réside dans leur manque de ressources financières. Valmiera Construction Ltd ne dégage pas un chiffre d'affaires suffisant pour effectuer les règlements les plus urgents au Service national des impôts et à ses principaux fournisseurs. Andis et Peter comprennent que, pour se lancer dans la rénovation de bâtiments, Valmiera Construction Ltd doit développer son fonds de roulement et qu'il n'est pas acceptable de différer le versement des salaires. Andis et Peter sont tous deux conscients que leur banque habituelle ne leur accordera aucun prêt, car Andis a déjà dû hypothéquer son petit appartement pour obtenir la facilité de crédit actuelle. Cette facilité de crédit et quelques projets de supervision des travaux et de validation des plans de construction permettent à l'entreprise de se maintenir à flot. Certains clients ont cependant différé le paiement de leurs travaux de construction et accumulent un retard de 45 jours en moyenne. Les banques s'intéressent uniquement aux hypothèques sûres et rentables, mais Andis et Peter ne possèdent aucun bien immobilier pouvant être proposé en garantie à la banque pour augmenter leur facilité de crédit. La suggestion de Peter de chercher un nouveau partenaire, prêt à participer au capital, est tout aussi irréaliste. Pour commencer, tous les entrepreneurs essaient de revendre leurs entreprises de construction et les experts prévoient une faillite massive des entreprises de construction à l'échelle nationale. Ensuite, l'entreprise n'est pas compétitive en l'état, son chiffre d'affaires mensuel de quelques centaines d'euros étant négligeable, même en période de crise économique. Enfin, Andis est le seul propriétaire du capital, ayant choisi de suivre la maxime de nombreux entrepreneurs lettons : « gagner son premier million par ses propres moyens ». De plus, des estimations et hypothèses économiques simples indiquent que, dans la situation actuelle, la seule transaction possible est « tout ou rien ».

Selon les estimations d'Andis, l'entreprise aurait besoin d'un fonds de roulement d'au moins 30 000 à 40 000 € pour lancer et réaliser des travaux de rénovation dans un immeuble d'habitation de 50 à 60 appartements. Ce montant permettrait de commander et de préparer les matériaux de construction nécessaires, car tous les fournisseurs demandent une avance d'au moins 50 %. Il faudrait en outre prévoir les coûts du diagnostic énergétique initial et du projet de rénovation, mais également garantir les salaires des employés pour au moins trois à quatre mois. De plus, la coopérative d'habitation risque fort de différer le paiement anticipé et le paiement final une fois les travaux terminés, car la banque qui accorde le prêt devra entreprendre un examen minutieux des travaux et ne s'empressera pas de verser les différentes parties du prêt. Dans la crise actuelle, le crédit n'est plus le principal secteur des opérations bancaires.

Il ne reste qu'une seule possibilité : chercher le soutien d'une pépinière d'entreprise. Quelques temps auparavant, Andis a lu une annonce dans la presse locale faisant état de la création d'une pépinière d'entreprise et d'innovation encourageant le regroupement d'entrepreneurs créatifs à Valmiera. À l'époque, cette offre ne lui avait pas paru digne d'intérêt et Andis avait associé cet appel à un club de jeunes organisant des fêtes et imitant les entrepreneurs. Quel entrepreneur sérieux aurait besoin d'une serre ou d'une pépinière, comme une plante fragile ?

Pépinière d'entreprise - Un remède ou un tournant ?

Andis et Peter sont tous deux conscients qu'ils n'ont pas beaucoup de possibilités pour préserver l'entreprise et mettre en œuvre leurs plans pour l'avenir. Andis se souvient de certaines phrases qu'il a lues sur la pépinière d'entreprise :

« Favorise le développement des activités commerciales »

« Fournit aux entreprises des locaux et des infrastructures »

« Propose des conseils et des services »

« Soutient la recherche de contacts et l'obtention de financements »

Andis décide d'étudier ces possibilités avant de prendre une décision finale sur son entreprise et la pépinière (l'Annexe 3 fournit des informations sur les pépinières d'entreprise en Lettonie).

Andis reconnaît depuis qu'il a rejoint la pépinière au bon moment. Étant donné que Valmiera Construction Ltd répond parfaitement aux critères d'admission, l'accord de services avec la pépinière est signé en moins de deux mois, début janvier 2009. À la fin de l'année 2008, Valmiera Construction Ltd :

1. répond au statut de petite entreprise ;
2. est inscrite au Registre du commerce et des sociétés ;
3. est à jour du paiement de ses impôts ;
4. détient un concept spécifique, dont la mise en œuvre pourrait créer un nouvel environnement de travail et des possibilités d'emploi.

L'accord signé garantit différents avantages pour l'entreprise au cours des trois prochaines années, certains services étant proposés par la pépinière d'entreprise à ses propres frais, de même qu'un soutien financier. La location de locaux, les services de télécommunication et de comptabilité, les services juridiques et les conseils aux entreprises sont subventionnés à hauteur d'environ 85 % au cours de la première année d'adhésion, jusqu'à 60 % la deuxième année, 40 % la troisième année et 10 % la quatrième année. Afin de bénéficier du soutien financier et des conseils de la pépinière d'entreprise, Andis doit élaborer un plan stratégique détaillé corroborant la faisabilité du projet et décrivant les possibilités de croissance de l'entreprise. Le soutien de Peter et de conseillers externes

permet d'élaborer le plan stratégique dans un délai relativement court. En effet, l'équipe met seulement trois semaines à identifier et recueillir toutes les informations nécessaires, notamment les estimations financières et les directions de développement choisies pour l'entreprise. La campagne d'information de l'époque concernant la nécessité de rénover les immeubles d'habitation facilite grandement l'élaboration du plan stratégique, car elle permet d'accéder à un large éventail d'informations et de données. Le plan stratégique doit détailler les possibilités réalistes qui s'offrent à Valmiera Construction Ltd et sa capacité à survivre financièrement dans une ville relativement petite.

En s'appuyant sur des hypothèses relativement prudentes, le plan stratégique prévoit une augmentation du chiffre d'affaires, qui passera de 1,3 à 2,4 millions d'euros au cours des quatre prochaines années. Le plan stratégique est absolument nécessaire pour réduire l'incertitude concernant les grandes décisions à prendre pour l'activité commerciale de l'entreprise et garantir une projection adéquate de sa situation financière et de ses perspectives de développement futur. Pour la mise en œuvre du nouveau projet, dans la mesure où la rénovation et l'isolation sont de nouveaux domaines d'activité pour Valmiera Construction Ltd, il est très important de suivre régulièrement les flux de trésorerie, de les comparer aux estimations et d'apporter les modifications nécessaires, l'entreprise risquant fort d'être confrontée à un manque de ressources financières. Le plan stratégique souligne le fait qu'aucun fonds n'est bloqué dans les actifs de l'entreprise. Ceci signifie qu'Andis et ses collègues doivent régulièrement contrôler les stocks et les créances, afin d'éviter tout problème de liquidité et tout retard de paiement de la part des débiteurs. Le plan stratégique souligne la nécessité de recruter un spécialiste chargé d'effectuer les tâches susmentionnées, de suivre les données financières de l'entreprise, de contrôler régulièrement les créances et, si nécessaire, d'activer les mécanismes de contrôle correspondants (l'Annexe 4 répertorie les projections financières de Valmiera Construction Ltd).

Andis souhaite baser les futurs flux de trésorerie de Valmiera Construction Ltd sur trois objectifs clés :

1. accroître ses revenus annuels en élargissant sa gamme de services, en attirant de nouveaux clients et marchés et en menant une vaste campagne d'information et de marketing ;
2. contrôler l'augmentation des coûts, de manière à ce qu'elle ne dépasse pas l'augmentation des revenus ;
3. accroître régulièrement la productivité.

Le flux de trésorerie est basé sur les hypothèses suivantes :

1. le chiffre d'affaires doit augmenter d'au moins 20 % par an en moyenne ;
2. le bénéfice net annuel de l'entreprise doit atteindre au moins 10 % du chiffre d'affaires total.

Le plan stratégique prévoit que la majeure partie du revenu sera issue de la rénovation des immeubles d'habitation (90 %) et qu'une faible partie du revenu sera issue de la planification, des diagnostics

énergétiques et d'autres services. En termes de revenu, le plan stratégique estime que le prix des services augmentera d'au moins 2 % par an, tandis que le prix des travaux de rénovation augmentera d'au moins 5 %. Les prévisions budgétaires sont basées sur l'hypothèse que la demande de services proposés par l'entreprise augmentera d'au moins 15 % par an en moyenne, tandis que le revenu annuel augmentera d'environ 20 %. Cette hypothèse est formulée sur la base des arguments suivants :

1. Valmiera Construction Ltd mènera ses activités économiques avec l'aide de la pépinière, ce qui réduira considérablement les coûts et permettra ainsi à l'entreprise de proposer un prix inférieur à celui de ses concurrents. Avec l'aide de la pépinière, l'entreprise réduira ses dépenses mensuelles en termes de location de locaux, de gestion immobilière, de ressources énergétiques, de sécurité, d'accès à Internet et de communications téléphoniques locales, de papèterie et de comptabilité d'environ 80 %. Elle bénéficiera en outre de services supplémentaires, notamment de conseils commerciaux, technologiques ou autres, pour lesquels Valmiera Construction Ltd pourra prétendre à une réduction de 80 %.
2. Les fonds structurels de l'UE couvriront 50 % des ressources nécessaires à l'amélioration de l'efficacité énergétique des immeubles d'habitation. Ceci devrait inciter les clients potentiels de Valmiera Construction Ltd à mettre en place des mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique dans leurs immeubles et à choisir l'entreprise d'Andis, qui se positionnera comme le meilleur prestataire de service de Valmiera dans ce domaine.
3. Du fait de ses activités antérieures, Valmiera Construction Ltd est une entreprise relativement connue à Valmiera et aux alentours, qui bénéficie de bonnes relations de travail avec ses fournisseurs.
4. Valmiera Construction Ltd doit continuer à promouvoir activement ses services sur le marché et encourager les ventes directes en lançant des campagnes d'information et d'éducation visant à informer les clients potentiels des avantages de l'efficacité énergétique.

Le plan stratégique tient compte du soutien de la pépinière d'entreprise, ainsi que des économies qui découlent de ses services et de son aide financière. Andis estime par ailleurs que le domaine d'activité sélectionné par l'entreprise (c'est-à-dire les projets de rénovation) ne nécessite pas de stocks importants de matériel. Selon l'expérience antérieure qui a permis d'établir les estimations pour le plan stratégique de Valmiera Construction Ltd, une grande partie des dépenses de l'entreprise sera liée à la réalisation des travaux de rénovation (les matériaux de construction, outils et autres équipements, les salaires des ouvriers de construction et les coûts de transport représentent environ 90 % des coûts totaux). Les coûts commerciaux et administratifs sont évalués sur la base d'une augmentation moyenne de 10 % par an. La position salariale est calculée sur la base d'une augmentation moyenne de 5 % par an.

Il est prévu d'engager des ouvriers de construction en fonction des contrats décrochés. Andis bénéficie d'une collaboration de longue date avec une équipe d'ouvriers de construction qui a réalisé des travaux de construction pour l'entreprise au cours des années précédentes. Les salaires des employés représentent environ 30 % du montant total des travaux de rénovation, en partant de l'hypothèse que ces travaux seront achevés en neuf mois. Tels sont les plans de développement optimistes de Valmiera Construction Ltd lorsqu'elle entame sa coopération avec la pépinière d'entreprise au début de l'année 2009.

Scénarios de développement : comment obtenir des financements

À l'approche de juin 2010, Andis se trouve de nouveau confronté à une décision difficile. Les feuilles Excel ouvertes sur son ordinateur révèlent une situation inquiétante pour tout chef d'entreprise : de graves problèmes de liquidités sont à prévoir dans les mois à venir et, même en se basant sur les prévisions les plus optimistes, les rentrées d'argent ne permettront pas de couvrir les principaux paiements. Une dette fiscale, qui n'atteint certes que 10 000 €, vient s'ajouter à la tension financière. Pendant l'année et demie écoulée, le plan stratégique n'a pas évolué comme prévu. En comparant les plans initiaux et les calculs, Andis doit bien admettre que le temps a joué un rôle clé. Le programme d'aide étatique a débuté avec six mois de retard. De ce fait, le premier projet de rénovation a commencé seulement en octobre 2009. Bien que ce projet ait été achevé avant février l'année suivante, les prévisions de trésorerie se sont trouvées décalées de 5 à 6 mois. Les indicateurs financiers pour 2010 sont relativement similaires. Même si les contrats de service conclus avant le mois de juin correspondent à près de 80 % des travaux prévus dans le plan stratégique, les avances des clients sont considérablement en retard. Ceci est dû au fait que les banques retardent l'exécution des contrats conclus avec les propriétaires des bâtiments en reconstruction, mais également au retard inexplicable dans le versement des prêts, malgré le risque minimal, voire inexistant, associé au financement de tels projets par les banques. Andis rencontre également des problèmes avec les banques lorsqu'il demande une facilité de crédit. Malgré les contrats de rénovation déjà conclus présentés comme garanties, la banque exige un nantissement liquide pour accorder un prêt relativement faible ne dépassant pas 60 000 € (soit seulement 8 % du montant contractuel total). Il semble que les banques rencontrent des problèmes plus graves que les entrepreneurs en Lettonie.

« *Que faire et comment faire ?* ». Voici les questions qu'Andis ne cesse de se répéter. La demande de services de rénovation et d'isolation thermique a augmenté. Le gouvernement a accru l'aide financière disponible pour 2010 et a promis que cette augmentation se maintiendrait à environ 50-90 millions d'euros par an au cours des quatre prochaines années. Valmiera Construction Ltd s'est forgé une réputation de partenaire professionnel. En effet, le premier projet de rénovation réalisé à Valmiera a été

une réussite, comme l'indiquent les économies de chauffage réalisées par les résidents. Les médias locaux ont souligné le fait que les voisins vivant dans des immeubles similaires devaient payer 60 % de plus. Cette publicité a attiré des clients potentiels et devrait accroître le niveau d'activité de Valmiera Construction Ltd. Des estimations indiquent qu'il est possible d'atteindre les objectifs initiaux sur quatre ans d'ici la fin de l'année 2011. Ce développement rapide nécessite cependant des moyens financiers supplémentaires, dans l'idéal environ 150 000 €. Ceci permettrait à l'entreprise de commencer les travaux de rénovation dès la signature du contrat, sans attendre l'avance de la coopérative d'habitation. De ce fait, Valmiera Construction Ltd pourrait enfin mettre en place le développement de l'entreprise prévu dans le plan stratégique. Andis se demande simplement où il peut trouver l'argent et s'il risque d'être dépassé.

Auteur : Dr. Natalja Lace	Auteur : Talis Laizans
Établissement : Université technique de Riga	Établissement : Université technique de Riga
Pays : Lettonie	Pays : Lettonie

Annexe 1

République de Lettonie – Principaux indicateurs macroéconomiques (en date du 1^{er} janvier 2010)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
							Prévisions			
Produit intérieur brut (PIB), millions de LVL*	6 393	7 434	9 059	11 172	14 780	16 243	13 043	11 892	11 861	12 359
Croissance du PIB à prix courants, pourcentage	11,0	16,3	21,9	23,3	32,3	9,9	-19,7	-8,8	-0,3	4,2
Croissance du PIB à prix	7,2	8,7	10,6	12,2	10,0	-4,6	-18,0	-4,0	2,0	3,8

constants, pourcentage										
Déflateur du PIB, pourcentage	3,6	7,0	10,2	9,9	20,3	15,2	-2,1	-5,0	-2,2	0,4
IPC (décembre à décembre), pourcentage	3,6	7,3	7,0	6,8	14,1	10,5	-1,2	-3,0	-1,6	0,7
IPC (moyenne annuelle), pourcentage	2,9	6,2	6,7	6,5	10,1	15,4	3,5	-3,7	-2,8	0,0
Salaire mensuel moyen des salariés, LVL	192	211	246	302	398	479	455	411	410	421
Croissance à	11,4	9,6	16,5	23,0	31,5	20,5	-5,0	-9,8	-0,2	2,7

prix courants, pourcentage										
Croissance à prix constants, pourcentage	8,3	3,2	9,2	15,5	19,4	4,4	-8,2	-6,3	2,7	2,7
Emplois, milliers	1 006,9	1 017,7	1 035,9	1 087,6	1 119,0	1 124,1	997,0	941,6	940,0	950,4
Croissance de l'emploi, pourcentage	1,8	1,1	1,8	5,0	2,9	0,5	-11,3	-5,6	-0,2	1,1
Taux de chômeurs, pourcentage	10,6	10,4	8,7	6,8	6,0	7,5	16,9	20,0	18,9	17,5
Taux de chômage officiel (moyenne	8,6	8,8	8,0	7,0	5,7	5,3	11,9	13,8	12,7	12,6

annuelle), pourcentage										
Exportations de biens et services, millions de LVL	2 689,3	3 268,2	4 334,7	5 014,3	6 241,4	6 792,2	5 211,3	5 289,5	5 666,1	6 104,8
Croissance à prix courants, pourcentage	14,3	21,5	32,6	15,7	24,5	8,8	-23,3	1,5	7,1	7,7
Croissance à prix constants, pourcentage	5,225	9,4	20,2	6,5	10,0	-1,3	-17,5	1,5	5,0	5,6
Importations de biens et services, millions de	3 493	4 428,9	5 637,8	7 412,3	9 219,5	8 920,7	5 421,6	4 944,6	5 174,7	5 552,6

LVL										
Croissance à prix courants, pourcentage	19,8	26,8	27,3	31,5	24,4	-3,2	-39,2	-8,8	4,7	7,3
Croissance à prix constants, pourcentage	13,1	16,6	14,8	19,4	14,7	-13,6	-35,0	-9,7	2,6	5,2
Balance des paiements courants, millions de LVL	-522,8	-954,9	- 1 131,6	- 2 510,0	- 3 327,2	- 2 051,5	827,6	1 051,0	1 000,2	743,1
Pourcentage du PIB	-8,2	-12,8	-12,5	-22,5	-22,5	-12,6	6,3	8,8	8,4	6,0
Évolution du secteur de la production,			6,5	4,8	-1,0	-8,3	-17,7	9,0	7,0	6,0

pourcentage										
Évolution du secteur du commerce, pourcentage			21,3	20,1	18,8	-8,2	-28,0	-7,0	3,0	6,0
Évolution du secteur de la construction, pourcentage			15,3	14,4	13,0	-3,1	-34,9	-18,0	4,0	7,0

* Taux de change : 1 euro = 0,702804 lats lettons (LVL)

À l'époque de cette étude, l'économie lettone est confrontée à l'une des récessions les plus intenses et les plus complexes de l'Union européenne. La détérioration de la situation économique, qui a débuté en 2008 et s'est poursuivie en 2009, est essentiellement liée à la baisse de la demande intérieure et à la forte dégradation de l'environnement économique international. L'économie lettone est simultanément confrontée à une crise intérieure de nature cyclique et structurelle et à la crise financière mondiale.

En 2008, le produit intérieur brut (PIB) a baissé de 4,6 % à pris constants, en raison de facteurs internes et externes. La contraction initiale est due à la forte inflation de 2007 et de début 2008, qui a miné la confiance des consommateurs, ainsi qu'à l'augmentation du coût unitaire de la main d'œuvre, qui a réduit la compétitivité des producteurs lettons. L'éclatement de la bulle immobilière et le déclin rapide du taux de croissance des crédits a affecté la demande intérieure, qui était la principale source de croissance les années précédentes. Tous ces éléments ont conduit à la contraction des ventes et de la demande privée au début de l'année 2008. La crise financière mondiale s'est intensifiée à l'automne 2008, générant une restriction des flux de capitaux et aggravant les problèmes de liquidités dans le secteur financier. L'évolution des politiques de crédit des banques et l'abaissement de la note souveraine de la Lettonie ont considérablement réduit les ressources d'investissement disponibles. De plus, le déclin de la demande mondiale a entraîné une baisse des exportations.

En 2009, le PIB a continué à baisser, diminuant de 18,4 % au premier semestre 2009 par rapport à la même période l'année précédente. L'impact négatif de la baisse substantielle de la consommation privée, de la formation brute de capital fixe et des exportations a été en partie compensé par la chute des importations. Parallèlement au PIB, l'inflation de contraction a progressivement décliné, passant de 17,9 % en mai 2008 à 0,5 % en septembre 2009. Dans le même temps, le taux de chômage officiel a augmenté, passant de 4,8 % en mai 2008 à 13,2 % en septembre 2009. Le taux de chômeurs a atteint 18,2 % en août 2009. Le salaire moyen des salariés a augmenté de 20,5 % en 2008, puis la croissance s'est ralentie au cours du dernier trimestre 2008, en particulier dans le secteur public, atteignant un niveau inférieur à

celui de l'inflation. Au cours du premier trimestre 2009, le salaire moyen des salariés a diminué de 1 % par rapport au second trimestre 2008, atteignant 473 LVL. Cette réduction moyenne des salaires englobe une augmentation de 0,1 % dans le secteur privé, une diminution de 6,2 % dans le secteur public et une diminution de 15,3 % dans les institutions financées par l'État. La masse salariale a connu un recul encore plus fort, en raison de la diminution de l'emploi et des heures de travail.

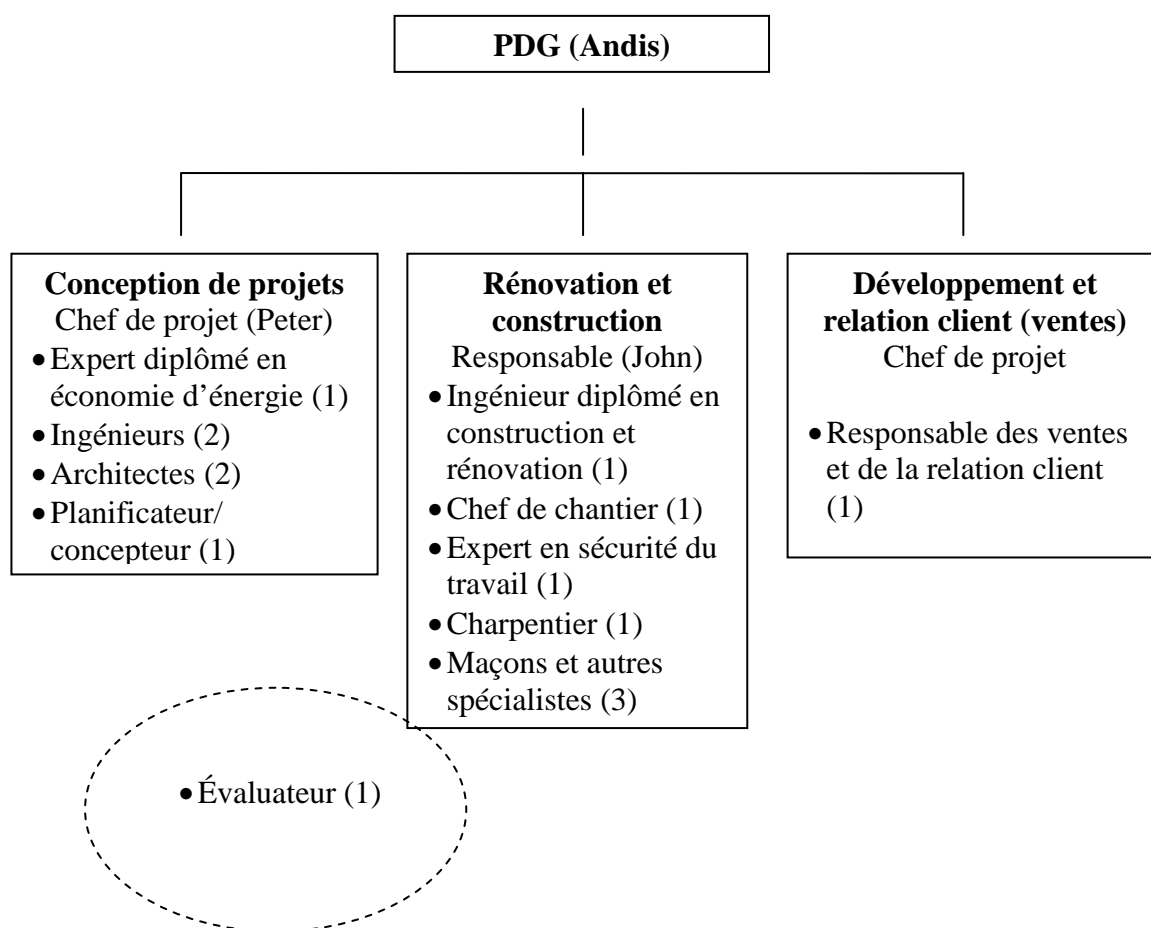
Les informations statistiques actuellement disponibles font état d'une stabilisation de l'économie. La baisse de la production s'est ralentie, passant d'une diminution de 24,2 % par rapport à l'année précédente en février 2009 à 12,5 % en août. L'indice du sentiment dans l'industrie a augmenté depuis son record négatif début 2009. Il atteint actuellement le niveau de décembre 2008, qui est nettement plus élevé que celui du premier trimestre 2009. On observe également une stabilisation et une légère augmentation de l'indice du sentiment dans le commerce. La Lettonie connaît par ailleurs une correction plus rapide que prévue du déséquilibre de la balance des paiements, ce qui lui permet non seulement de réduire son déficit budgétaire actuel, mais également d'enregistrer un excédent. Selon les données fournies par la Banque de Lettonie, la balance des paiements courants a connu un excédent de 519,4 millions de LVL au premier semestre 2009, contre un déficit de 1 214,5 millions de LVL au cours de la même période en 2008. Cet excédent est principalement lié à la réduction du déficit de la balance commerciale des biens, qui atteint un total de 831,0 millions de LVL, tandis que le taux de contraction des importations dépasse celui des exportations. On observe également une amélioration de la balance commerciale des services et du montant des revenus. Au premier semestre 2009, les comptes financiers présentaient un déficit de 755,2 millions de LVL, contre un excédent de 1 246,4 millions de LVL au cours de la même période en 2008. Les comptes financiers ont été négativement affectés par la fuite des dépôts et fonds étrangers, à hauteur de 1 795,0 millions de LVL, et positivement influencés par les emprunts publics et la diminution des réserves de la Banque de Lettonie.

Au second trimestre 2009, plusieurs signes positifs indiquaient que la situation de l'économie mondiale se stabilisait et s'améliorait quelque peu. Plusieurs pays développés enregistraient une croissance au second trimestre par rapport au trimestre précédent, notamment les principales économies de l'UE. L'indice PMI mondial de

JP Morgan révélait d'autres données positives, décrivant les tendances de la production mondiale alors que celle-ci atteignait son niveau le plus élevé en 26 mois en août, et indiquant, pour la première fois depuis mai 2008, une augmentation de la production au sein des principales économies mondiales. Cette tendance a persisté au mois de septembre, confirmant la reprise progressive de la production mondiale. À l'heure actuelle, la reprise de l'économie mondiale dépend principalement de différents plans d'incitation fiscale à travers le monde, ainsi que du réassortiment des stocks. Une grande partie des mesures d'incitation fiscale cessera en 2010. Dans la mesure où l'amélioration de la situation économique de la Lettonie est étroitement liée à la reprise mondiale, en particulier européenne, l'environnement économique extérieur offre des raisons d'espérer.

Source : ministère des Finances de la République de Lettonie, Banque de Lettonie.

Annexe 2
Organigramme de Valmiera Construction Ltd



Selon son plan stratégique, Valmiera Construction Ltd comprend trois services et 18 employés. Les principales activités du service de conception de projets sont les diagnostics de performance énergétique, les inspections sur site avant conception, l'élaboration de projets techniques de rénovation et de construction, ainsi que la

documentation interne. Le service de rénovation et de construction est celui qui doit rapporter de l'argent à l'entreprise. John, le chef d'équipe, est responsable de sept employés. Cet effectif est susceptible d'augmenter si la situation économique de Valmiera Construction Ltd le permet. Dans le cas contraire, une partie des travaux de rénovation et de construction sera effectuée par des sous-traitants. Andis s'appuie sur les compétences du responsable des ventes qui, avec son assistant, est chargé de la prospection de nouveaux clients et d'autres activités commerciales. Des services tels que la comptabilité ou la tenue des comptes sont externalisés.

Annexe 3

Pépinières d'entreprise en Lettonie

Les pépinières d'entreprise sont présentes dans le monde entier. Elles offrent un soutien important à de nombreuses jeunes entreprises et garantissent un développement rapide. Une entreprise a plus de chances de réussir si elle collabore avec une pépinière. Les pépinières d'entreprise sont implantées localement et fournissent des emplois à la région. Partout dans le monde et en Lettonie, les pépinières d'entreprise deviennent plus actives et plus nombreuses. Les jeunes entreprises doivent viser l'excellence, ce en quoi les pépinières d'entreprise continuent à jouer un rôle majeur.

Il existe 13 pépinières en Lettonie, qui sont présentes à Ventspils, Līvāni, Ogre, Valmiera, Rēzekne, Tukums, Jelgava et Rīga. Certaines d'entre elles ont commencé ou développé leurs activités dans le cadre du programme du ministère de l'Économie en faveur des centres d'innovation et des pépinières d'entreprise. Aujourd'hui, les pépinières d'entreprise proposent des locaux et des équipements, mais également des conseils en matière de développement commercial et de financement. Elles aident les jeunes entreprises créatives, encouragent les entreprises à prendre des risques et offrent les connaissances, l'assistance et le soutien dont ces entreprises peuvent avoir besoin.

Les pépinières d'entreprise proposent différents services en Lettonie :

- aide et conseils pour l'immatriculation de l'entreprise ;
- possibilité d'obtenir une adresse professionnelle et de recevoir du courrier en toute simplicité et en toute sécurité ;
- infrastructure – locaux modernes, équipements et mobilier de bureau, accès à des laboratoires et services publics à faible coût ;
- services de secrétariat à tout moment pendant la journée et accès à des équipements de bureau, ainsi qu'à des salles et équipements de conférence ;
- possibilité de mettre au point, de tester et de proposer des nouvelles technologies et des produits innovants, grâce au réseau de collaboration des pépinières ;
- services de conseil cofinancés par l'État dans les domaines suivants : marketing, obtention de capitaux, recrutement de personnel, comptabilité, élaboration de plans stratégiques, services juridiques, documentation, élaboration et expérimentation des premières technologies.

« Je suis convaincu que de nombreuses personnes rêvent de créer leur propre entreprise et de devenir leur propre patron. La plupart de ces personnes détiennent un concept qui n'est pas mis en œuvre, pour différentes raisons. C'est à ce moment-là qu'il convient de faire appel à une pépinière d'entreprise ! Celle-ci soutient la création de l'entreprise et l'accomplissement des formalités. C'est un gage de sécurité : les jeunes entreprises ne sont pas abandonnées à elles-mêmes. Naturellement, le rôle d'une pépinière n'est pas de faire le travail à la place de l'entreprise. Les jeunes entrepreneurs ont cependant la possibilité de rencontrer d'autres hommes d'affaires, des experts et différents acteurs du monde de l'entreprise. Cette communication renforce les échanges et favorise la confiance en soi », explique le responsable de la pépinière d'entreprise du parc de haute technologie de Ventspils.

Les pépinières d'entreprise favorisent l'émergence de nouvelles entreprises et de nouveaux concepts, ainsi que leur développement. Elles offrent aux jeunes entreprises des infrastructures de qualité et des services de bureau à prix réduits, des conseils en matière de développement, de financement et d'organisation, ainsi que des réseaux de collaboration efficaces en vue de la commercialisation des concepts élaborés. Les entreprises adhérentes ont toutes les chances de se développer rapidement et

d'accroître leur chiffre d'affaires. Elles entrent sur les marchés local et mondial via le réseau de collaboration de la pépinière.

Les quatre étapes permettant d'entamer des activités opérationnelles avec une pépinière d'entreprise sont les suivantes :

1. présentation du concept à la direction de la pépinière d'entreprise ;
2. remise du formulaire d'inscription aux activités opérationnelles soutenues par la pépinière d'entreprise ;
3. réception de la confirmation de la Commission d'attribution des subventions ;
4. signature d'un contrat sur les activités opérationnelles avec la pépinière d'entreprise.

La pépinière d'entreprise fournit les éléments suivants :

1. Domiciliation de l'entreprise - la pépinière d'entreprise fournit une adresse professionnelle si nécessaire. L'utilisation de cette adresse professionnelle vous permet de recevoir votre courrier directement sur votre lieu de travail. Ce service est disponible sans supplément.
2. Aide à l'immatriculation de l'entreprise – en s'appuyant sur son expérience et ses réseaux de collaboration, la pépinière d'entreprise peut fournir des conseils sur la création de l'entreprise et résoudre des problèmes tels que l'acquisition de capitaux.
3. Infrastructure – les entreprises qui travaillent au sein de la pépinière bénéficient de locaux et d'équipements de bureau modernes (ordinateurs, mobilier). Elles bénéficient également de services résidentiels et d'un accès aux laboratoires. Les services de l'infrastructure sont disponibles à des prix réduits et abordables, même pour les jeunes entreprises.
4. Services de secrétariat – les services d'une secrétaire sont disponibles à tout moment pendant les heures de travail. Ces services sont proposés par la direction de la pépinière. Les entreprises peuvent utiliser les imprimantes, les photocopieuses, les scanners, les fax, les services postaux pour envoyer/recevoir du courrier, les services téléphoniques, ainsi que les salles de conférence et les équipements correspondants.
5. Mise au point de nouvelles technologies et de produits innovants – grâce à un vaste réseau de collaboration, les nouvelles entreprises ont la possibilité de mettre

au point, de tester et de proposer de nouvelles technologies et de nouveaux produits en vue de leur fabrication.

6. Services de consultation – le cofinancement de l'État permet de recevoir un soutien dans les domaines suivants :
- a. services commerciaux (projet du programme spécial « Premiers clients » ; projets commerciaux du programme spécial « Marchés étrangers ») ;
 - b. services d'obtention de capitaux (projets du programme spécial « Obtention de capitaux ») ;
 - c. sélection et recrutement de personnel (projets du programme spécial « Recrutement de personnel ») ;
 - d. autres services (comptabilité, élaboration de plans stratégiques, services juridiques, conseils pour l'organisation de l'entreprise, etc.) ;
 - e. projets du programme spécial « Élaboration et expérimentation des premières technologies ».

L'utilisation de ces services permet aux entreprises de préserver leurs actifs, tout en atteignant rapidement leurs objectifs.

Les entreprises ont la possibilité de demander une aide financière de l'État pour les services susmentionnés, en fonction de l'âge de l'entreprise :

	Âge de l'entreprise			
	< 1 a n	1-2 ans	2-3 ans	3-5 ans
Service	85 %	70 %	50 %	25 %

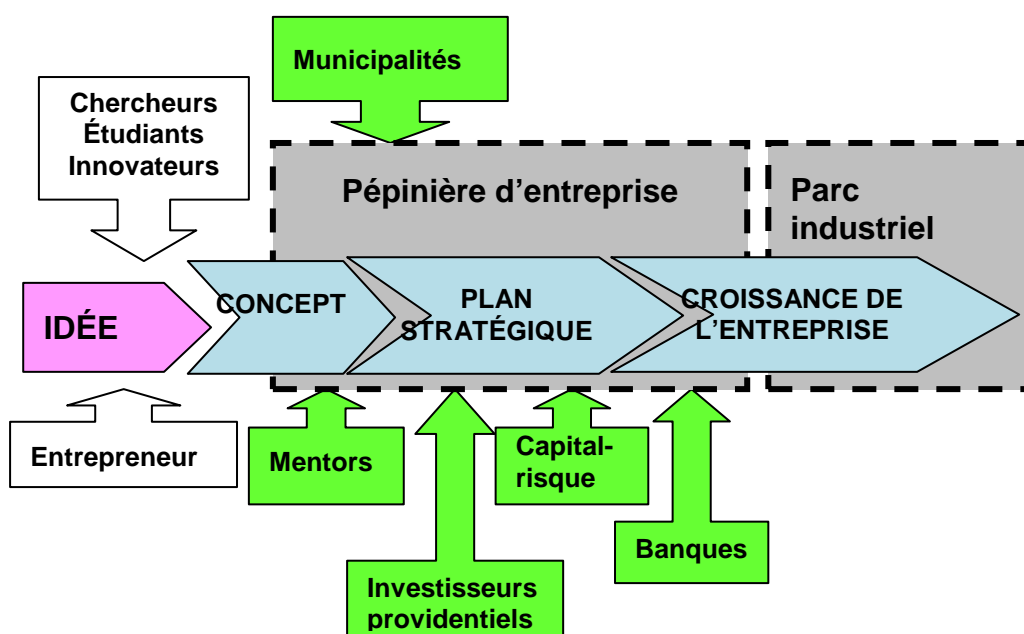
L'admission des entreprises dépend de deux critères :

1. l'entreprise ne doit pas être âgée de plus de trois ans ;
2. la durée de résidence ne doit pas dépasser trois ans (cinq ans pour les entreprises ayant quitté la pépinière).

Évaluation de l'entreprise et de son plan stratégique (notation par points). La pépinière d'entreprise utilise les critères suivants pour sélectionner les meilleurs candidats :

- analyse du personnel - compétences disponibles pour la mise en œuvre du projet ;
- analyse du concept – évaluation de la capacité vitale du concept ;
- étude de marché – accessibilité et potentiel du marché ;
- analyse financière – prévisions financières, disponibilité, retour attendu ;
- secteurs prioritaires – entreprises travaillant dans l'un des domaines prioritaires définis par la pépinière d'entreprise (technologies de l'information, télécommunications, électronique, ingénierie, automatisation industrielle, CAO), considérées comme prioritaires et recevant des points supplémentaires.

Processus des pépinières d'entreprise



Annexe 4**Projections financières de Valmiera Construction Ltd, Année 1 (2010) – Année 5,
en euros**

Service	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Diagnostic de performance énergétique des bâtiments	25 900	20 900	25 700	31 400	35 000
Inspections techniques sur site (avant rénovation)	4 000	4 400	5 400	6 500	7 500
Élaboration de projets techniques, services afférents	50 000	70 000	85 600	104 800	110 000
Supervision des travaux sur site	14 000	14 000	17 100	21 000	24 000
Rénovation et construction	1 180 100	1 485 000	1 871 100	2 357 600	2 800 000
Total	1 274 000	1 594 300	2 004 900	2 521 300	2 976 500