

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Suède – Beck Hallestrøm

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

## Beck Halstrøm (Suède)

Jennifer Manning  
Dublin Institute of Technology

Thomas Cooney  
Dublin Institute of Technology

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).

## **BECK HALLESTRØM**

### **Introduction**

Beck Hallestrøm s'assit sur l'unique chaise de son modeste appartement appuyé sur sa petite table donnant sur les rues de Stockholm. C'était au début de Janvier 2011 et il avait pris une résolution du Nouvel An qu'il voulait vraiment atteindre. Il ne voulait pas passer un autre hiver seul, sans le sou et découragé. Comme Beck l'a expliqué :

« J'ai toujours été seul, je n'ai jamais eu de soutien affectif, moral ou financier. Mais maintenant les choses sont enfin en train de changer depuis que j'ai réalisé que si je veux changer ma vie, c'est à moi de le faire. »

Huit mois plus tôt, Beck Hallestrøm était libéré de prison. À 39 ans, il avait passé plus de temps en prison qu'en 'homme libre' ; à l'âge de dix-huit Beck a commencé une peine de vingt ans pour meurtre. Après sa libération, Beck avait suivi un cours « Démarrer votre propre entreprise » et était en train de créer sa propre entreprise. En tant que mécanicien formé et qualifié, Beck a réalisé que l'établissement de sa propre entreprise était le seul moyen d'obtenir un emploi stable et de concentrer ses efforts de façon positive et productive. Pendant ses années dans, et hors de, prison, il avait fait face à de nombreux défis physiques et émotionnels, mais le fait d'établir sa propre entreprise comme ex-détenu avait représenté une série de défis pour lesquels son passé ne l'avait pas préparé. Il a une réunion dans deux jours avec un directeur de banque car il a besoin d'un petit prêt pour lancer son entreprise, mais il n'est pas sûr s'il faut être honnête dans ces discussions et informer le directeur de son passé ou s'il a une meilleure chance d'avoir un nouveau départ dans la vie s'il ne dit rien au sujet de son casier judiciaire !

### **Un passé obscur**

Beck Hallestrøm est né à Kiruna, la ville la plus septentrionale de la Suède, située à 145 kilomètres au nord du cercle polaire arctique. Il a grandi dans une région où la pauvreté, l'ennui et l'alcool étaient les principaux éléments de la vie pour beaucoup de ses jeunes habitants de sexe masculin. Le bureau de l'emploi local était appelé pour plaisanter Resebyrå (l'agence de Voyage), car le seul message aux jeunes chômeurs était de « bouger ». Sa mère était une mère célibataire qui l'a élevé, lui et sa jeune sœur dans un petit appartement, et les nourrissait en travaillant la nuit dans un restaurant local. Son père avait travaillé dans l'industrie minière locale, mais il avait quitté la ville peu de temps après que l'emploi dans les mines ses oit tari ce qui a été peu de temps après la naissance de la sœur de Beck et on n'a plus jamais entendu parler de lui. Bien que Beck ait été considéré comme un étudiant brillant, il a abandonné l'école à l'adolescence et a passé son temps avec les « mauvaises fréquentations ». Toutefois, il a obtenu un emploi dans un garage local en tant que mécanicien stagiaire et n'a jamais eu de problème sérieux, seulement un incident mineur d'alcool sur la voie publique et de conduite en état d'ivresse une fois après avoir bu trois bières. Alors qu'il approchait de son dix-huitième anniversaire, Beck envisagea de déménager car il avait compris qu'il ne voulait pas passer sa vie dans une petite ville, mais il allait bientôt quitter sa ville natale pour des raisons très différentes.

Vivant en Laponie, les longues soirées d'hiver faisaient partie de la vie de Beck. Pour combattre l'ennui et rester au chaud, Beck et ses amis se réunissaient régulièrement dans un bar local pour boire quelques bières et laisser les heures d'obscurité passer inaperçues. Un vendredi soir, à la fin de Novembre, un certain nombre d'entre eux étaient sorties dans le plus grand bar de la ville quand

## Étude de Cas en Entrepreneuriat – Suède – Beck Hallestrøm

Beck interrogea un de ses amis sur son état d'ébriété et lui demanda de cesser de se comporter comme un idiot. Il pensait que la question avait été résolue, mais un membre du public dans le bar a également critiqué le comportement de l'ami de Beck et il y a eu des éclats de voix. Pour rendre les choses encore pires, une dispute a éclaté entre un certain nombre d'amis de Beck et certains membres locaux du public. Le différend a continué lorsque les deux groupes se sont déplacés vers la rue en allant vers un autre bar. Une dispute d'ivrognes a dégénéré et des coups de poing ont été échangés. Au milieu de la foule, Beck tentait de se protéger et de protéger ses amis quand tout à coup quelque chose s'est produit qui a changé sa vie pour toujours. Beck a tenté d'expliquer :

« C'était vraiment un accident, je n'avais aucune idée qu'il allait mourir. Je me protégeais moi et mes amis. J'ai simplement mis un coup de poing à cette personne qui avait participé à la bagarre. Il a fait une mauvaise chute, s'est cogné la tête contre le rebord de la fenêtre et est mort instantanément. Je n'arrive toujours pas à croire que cela s'est réellement passé. Il y avait du sang partout, et sur mes mains, pour toujours. Ce moment a tout changé - pour moi, ma famille, lui, sa famille, mes amis, ses amis, toutes les personnes impliquées. »

Suite au procès, Beck a été reconnu coupable d'homicide involontaire et condamné à ce qui allait devenir vingt ans de prison. Il a laissé sa vie, sa famille et ses amis et a passé les deux décennies suivantes à planifier son avenir et à essayer d'éviter les ennuis dans le système carcéral.

Pour surmonter sa solitude et le sentiment d'isolement, Beck a complété sa formation et est devenu un mécanicien qualifié et certifié. Ses journées étaient occupées à travailler dans le service d'entretien de la prison - la réparation des portes, des tuyaux obstrués, etc. Il a aussi réalisé que la meilleure façon de survivre était de garder la tête baissée et ne pas s'engager avec quelqu'un ou dans quelque chose. Il a découvert comment se tenir loin des différents gangs qui se forment à l'intérieur de la prison et a rapidement appris que garder ses pensées et ses opinions pour lui l'aidait à éviter les ennuis. Au cours de son séjour en prison, sa mère était morte d'un cancer et sa sœur s'était mariée (elle a maintenant deux enfants). Tous ces événements majeurs il les avaient manqués alors qu'il était enfermé à l'intérieur de la prison à se souvenir de la nuit où un parfait inconnu était mort par sa faute et que le monde tel qu'il le connaissait avait disparu. Avant sa libération définitive, Beck a passé du temps dans une «maison à mi-chemin», qui offre aux prisonniers la possibilité d'interagir dans un environnement qui est plus exposé que cela d'une prison, et en même temps un soutien et une assistance sont fournis par la prison, le service de probation et d'autres autorités. Finalement, après une vingtaine de longues années de solitude, Beck avait purgé sa peine et il croyait qu'il avait payé sa dette à la société. Beck a décrit ses sentiments le jour de sa sortie :

« Quand les portes s'ouvrirent j'étais rempli de tant d'émotions confuses, j'étais effrayé et inquiet, mais aussi très excité et heureux. Qu'est-ce que je dois faire de ma vie, que pourrais-je faire de ma vie ? J'avais passé mes premières années en prison à penser à ce moment-là, mais les rêves et la réalité sont très différents. Personne n'était là pour m'attendre lors de l'ouverture des portes. J'ai alors décidé de laisser mon passé derrière, là, maintenant.. J'ai tout laissé derrière les murs de la prison. C'était le plus jour de ma vie et le pire. »

L'excitation de commencer une nouvelle vie s'est vite estompée quand Beck a réalisé qu'il n'avait pas de maison, pas d'amis et peu d'espoir pour un avenir meilleur.

### **Retour de prison, à la maison**

Dès sa sortie de prison, Beck est immédiatement retourné à Kiruna, dans l'espoir d'obtenir un emploi et d'économiser de l'argent afin qu'il puisse aller dans l'une des grandes villes de Suède.

Cependant, Beck a affronté d'aussi nombreux défis lors de son retour chez lui qu'il l'avait fait en prison, et souvent se sentait encore plus isolé qu'en prison. Beck était victime de discrimination, de haine et rencontrait des obstacles à chaque coin de rue. Aucune entreprise de garage ou de génie ne l'embauchait, malgré ses qualifications, et malgré tous ses efforts il ne pouvait même pas obtenir un emploi non qualifié à temps partiel. Malheureusement, Beck a vite compris qu'à cause du casier judiciaire d'une personne et de la perception que la société a généralement des personnes qui ont «fait leur temps », la possibilité qu'un ancien prisonnier commence une vie normale est infime. Il avait lu en prison que les prisonniers qui courraient le plus le risque de récidiver étaient caractérisés comme suit :

- différence entre les sexes - les hommes présentent des risques plus élevés ;
- l'âge à la première condamnation - plus le condamné est jeune, plus le risque est élevé ;
- pays de naissance - les minorités ethniques affichent un taux plus haut de récidive ;
- infraction - plus de risques après des infractions d'atteinte à la personne et à la propriété ;
- condamnations antérieures – plus il y en a, plus le risque est élevé.

La recherche a montré qu'il existe plusieurs raisons pour lesquelles les anciens prisonniers ont du mal à s'adapter à la société après leur libération, et le chômage est l'un des plus grands problèmes auxquels ils sont confrontés. La tendance récente qui veut que la mécanisation remplace les emplois peu qualifiés et le manque de compétences, de formation ou de qualités personnelles des prisonniers et l'importance croissante du travail fondé sur le savoir signifient que leurs chances d'obtenir un emploi à long terme est de plus en plus difficile. Le fait qu'ils possèdent un casier judiciaire génère également des perceptions négatives parmi les employeurs potentiels et réduit leur potentiel pour réussir lors d'un entretien d'embauche.

Finalement, Beck a décidé que la seule façon pour lui de prendre un nouveau départ était d'aller dans une nouvelle ville, un endroit où personne ne savait qui il était, ni ne savait rien de son passé. Ayant reçu un petit prêt de sa sœur pour l'aider à recommencer, Beck a déménagé en début d'été à l'autre bout du pays, Stockholm. A son arrivée dans la capitale suédoise, Beck a passé deux nuits à dormir sur un banc dans une gare avant d'obtenir un lit dans un refuge pour quelques semaines. Il a cherché un emploi, n'importe quel travail qui était dans le même domaine que son expérience et que sa formation, mais ça n'a rien donné. Malheureusement, le pays traversait une période économique difficile et sans références professionnelles et un vide de vingt ans dans son expérience professionnelle réelle, il ne pouvait même pas obtenir un entretien. En Suède, comme de nombreux pays en Europe, de nombreuses entreprises disent ne pas faire de discrimination envers les ex-prisonniers et qu'elles ne refusent l'embauche d'une personne ayant un casier judiciaire que si la raison pour laquelle il y a un casier judiciaire est directement liée à la place pour laquelle elles cherchent à embaucher. Cependant, les stigmates d'un casier judiciaire ont tendance à suivre les ex-détenus pendant de nombreuses années et ainsi de Beck se trouvait une nouvelle fois perdu et seul, avec seulement un petit prêt pour le soutenir dans l'avenir proche.

### **Les ambitions entrepreneuriales de Beck**

Au cours de son séjour en prison, Beck avait lu que des recherches récentes avaient montré que le taux de récidive en Suède était de trente-six pour cent dans les trois ans après la sortie de prison. Il s'agissait d'un chiffre moyen pour l'Europe continentale, bien que beaucoup plus faible que les statistiques pour l'Angleterre ou les États-Unis. Les recherches indiquaient qu'un défi important pour réduire le taux de récidive était la difficulté rencontrée par les ex-détenus pour obtenir un emploi à la sortie de prison, une situation qui contribue de manière significative au taux élevé de récidive au niveau international. Le rapport soulignait également qu'un certain nombre d'entreprises

## Étude de Cas en Entrepreneuriat – Suède – Beck Hallestrøm

sociales étudiaient les avantages de l'emploi pour les ex-prisonniers et constataient que l'emploi peut réduire le risque de récidive de 30 à 50 %. Beck avait noté que le rapport identifiait diverses entreprises sociales à travers la Suède, qui offrent des cours, de la formation et un soutien à la recherche d'emploi pour les ex-détenus qui cherchent un emploi rémunéré. En outre, ces entreprises sociales ont également commencé à investir dans la formation en entrepreneuriat et des aides pour les ex-prisonniers afin de les aider à surmonter les difficultés auxquelles ils sont confrontés lorsqu'ils cherchent à s'assurer une source de revenu. Une telle entreprise sociale appelée «Next Step» était basée à Stockholm et il trouvait très intéressant que cette organisation fasse valoir que les ex-détenus et les entrepreneurs ont de nombreuses caractéristiques en commun. Dans leur brochure, ils déclaraient que :

« Les délinquants, si on les aide à développer leur capacité à gagner leur vie légalement et à atteindre l'indépendance économique, n'ont plus de raisons financières de commettre des délits. Il y a beaucoup de points communs entre les délinquants et les entrepreneurs, l'une des principales caractéristiques requise des entrepreneurs et des criminels étant la volonté de prendre des risques. En outre, beaucoup de gens croient que les similitudes sont encore plus profondes, où l'ambition, l'indépendance, un besoin d'accomplissement, une aspiration à la motivation personnelle, et, dans certains cas, l'innovation comptent parmi les ressemblances. La principale différence est que l'une des parties exerce ses activités dans l'économie légale et l'autre est en opère dans l'économie souterraine ou illégale. »

La brochure également notait que les ex-détenus sont attirés par l'auto-entreprise pour trois raisons principales :

- C'est une façon de contourner la discrimination dont ils sont l'objet sur le marché du travail ;
- Cela offre des perspectives d'indépendance, en particulier en termes de liberté et de surveillance ;
- Cela promet des revenus plus élevés que ceux généralement disponibles sur le marché du travail secondaire.

«Next Step» croit que la formation aux affaires et à entrepreneuriat fournit bien plus qu'une possible indépendance économique pour les détenus et les ex-prisonniers, et que cela apporte également des améliorations dans l'attitude, la confiance et la motivation des ex-prisonniers et dans le développement de leurs soft-skills (par exemple la capacité à travailler en équipe, à communiquer, etc). Ils font en outre valoir que les risques associés à l'auto-emploi sont plus faibles pour les ex-détenus que pour la population en général parce que leur position marginale sur le marché du travail signifie qu'ils ont moins à perdre. Cependant, malgré une plus grande motivation et un moindre risque, les ex-prisonniers ont encore tendance à avoir besoin de plus d'aide et de soutien que ce qui est constaté dans la population générale.

Beck n'avait jamais envisagé de démarrer sa propre affaire quand il a commencé comme mécanicien stagiaire, c'était quelque chose que personne dans sa famille ou parmi ses amis n'avait jamais fait. Même pendant son séjour en prison, il avait acquis sa qualification tout simplement pour l'aider à trouver un emploi une fois sa peine terminée et non de lancer sa propre entreprise. Cependant, en repensant à ses jours en prison, il s'est rendu compte qu'il y avait des discussions qui avaient pu lui faire à penser à avoir sa propre entreprise un jour :

« En prison, les gens parlent toujours de démarrer leur propre entreprise, les gens en prison en ont vraiment plus qu'assez de l'autorité et qu'il y a toujours quelqu'un pour leur dire quoi faire. »

Cependant, maintenant qu'il vivait à Stockholm, Beck était loin d'être un entrepreneur. Plus d'un

## Étude de Cas en Entrepreneuriat – Suède – Beck Hallestrøm

mois après son arrivée à Stockholm, Beck avait toujours pas d'emploi ou de logement. Les propriétaires ne voulaient pas lui louer un appartement parce qu'il était un ex-détenu et les employeurs ne voulaient pas l'embaucher, également parce qu'il était un ex-détenu. Parfois, il mentait sur les demandes d'emploi et pour un appartement, mais la falsification des vingt dernières années de sa vie n'était pas une tâche facile, surtout sans références réelles. Beck n'avait même pas un compte en banque pour essayer d'obtenir un prêt et il avait trop peur de s'approcher de la banque par peur d'être rejeté encore plus, mais il savait qu'il aurait à ouvrir un compte s'il devait avoir sa propre entreprise. Étant complètement ignorant des ordinateurs et n'ayant utilisé Internet qu'en de très rares occasions, les prisonniers n'étant pas autorisés à y avoir accès, Beck n'avait aucune idée de la façon d'accéder aux ressources disponibles pour les ex-détenus offertes par diverses entreprises sociales à travers la ville et le pays, jusqu'à ce qu'il tombe à nouveau sur une brochure de «Next Step» dans le refuge dans lequel il se trouvait à l'époque. Peu de temps après son inscription à leur programme de retour au travail, Beck avait trouvé un appartement très bon marché et modeste et avait commencé à travailler à temps partiel dans le service d'entretien d'un hôtel.

Cette aide que Beck a reçu de «Next Step» l'a encouragé à commencer à rêver de son ambition d'être un entrepreneur. Il était un mécanicien formé et qualifié et un technicien de maintenance expérimenté. Toutefois, Beck n'avait pas de formation ou de qualifications en gestion des affaires, ne connaissait rien à l'informatique et à internet, n'avait pas de compétences en études de marché ou en analyse, et aucun capital financier (le prêt que sa sœur lui avait fait avait été dépensé pendant les premières semaines de son arrivée à Stockholm pour survivre). Connaissant ces défis et les obstacles qui lui faisaient face, Beck a demandé de l'aide à «Next Step». «Next Step», en collaboration avec le conseil d'entreprise local, organisait plusieurs cours de gestion d'entreprise, dont l'un intéressait particulièrement Beck - le cours 'Start Your Own Business' (qui comprenait la formation en informatique). Beck savait qu'il devrait s'appliquer et qu'il aurait à améliorer sensiblement ses connaissances professionnelles et la connaissance de son marché s'il voulait réellement réussir et suivre son plan visant à devenir financièrement autonome.

Deux mois plus tard, Beck avait terminé le cours intensif 'Start Your Own Business' et maintenant il était temps qu'il prenne une décision; allait-il réellement créer sa propre entreprise ? Beck savait que la première chose qu'il lui fallait c'était un financement et ensuite, il devait trouver une clientèle. C'étaient deux perspectives très intimidantes pour un ex-détenu. Il était difficile de développer des compétences sociales en prison et par conséquent Beck était une personne très calme et solitaire. En outre, dans son emploi à temps partiel à l'hôtel, une collègue a demandé si Beck pourrait se pencher sur sa voiture car qu'elle avait des problèmes et avant d'aller voir un mécanicien officiel, elle voulait l'avis de Beck. Toutefois, les rumeurs de son passé avaient du circuler car le lendemain, elle ne pouvait pas regarder Beck dans les yeux quand elle lui a dit « C'est ok, je ne pense pas que c'est si grave après tout ». Ce fut un énorme revers pour lui, qui soulevait une grave question :

« Comment puis-je convaincre les étrangers que je ne suis pas un 'tueur fou' et que je suis effectivement un homme d'affaires sérieux quand un collègue avec qui je travaille et me connaît bien n'a même pas confiance en moi ? »

Pendant le cours 'Start Your Own Business' (SYOB), Beck est devenu très préoccupé par une session qui notait que les principaux facteurs identifiés comme faisant obstacle à l'auto-emploi pour les ex-prisonniers étaient :

- le manque de contacts appropriés / de modèles,
- le manque de soutien financier / antécédents de crédit,
- la difficulté de se présenter à la banque,

## Étude de Cas en Entrepreneuriat – Suède – Beck Hallestrøm

- de faibles compétences académiques et le niveau d'alphabétisation,
- la stigmatisation liée au fait d'avoir un casier judiciaire,
- le manque de suivi, de persistance, de dévouement (manque de volonté de surmonter les échecs),
- les problèmes liés aux effets d'épuisement que la prison exerce sur certains individus,
- le manque de confiance en soi (souhait de créer une entreprise en prison, mais rarement suivi après la libération).

Ce travail montrait clairement que les ex-prisonniers devaient faire face à des défis supplémentaires et distincts des difficultés qui seraient rencontrées par d'autres personnes cherchant à établir leur propre entreprise, mais ces défis étaient souvent plus liés à des problèmes de comportement qu'à des questions commerciales. Beck réalisait maintenant pour la première fois qu'il devait surmonter un large éventail de défis personnels, sociaux et d'affaires, s'il devait jamais réussir à avoir sa propre entreprise.

### **Les options de financement des entreprises**

Beck décida que son passé l'avait écrasé assez longtemps et sa détermination à améliorer sa vie et à se construire un avenir heureux et productif l'emportait maintenant sur la crainte de l'échec et de se rendre vulnérable. Comme Beck l'a expliqué :

« C'est le moment de vraiment me faire une nouvelle vie ; si je veux vraiment me construire un véritable avenir je sais que je vais devoir faire face à ces défis de front. Je suis seul, j'ai peur et en fait je ne sais pas trop comment je vais m'y prendre, mais j'ai décidé que c'est ce que je veux et je ne vais pas laisser mon manque de confiance m'arrêter maintenant. Je ne veux pas vivre le reste de ma vie avec mon passé comme un nuage sombre au-dessus de ma tête qui m'empêche d'atteindre mon objectif. »

Sa décision prise, Beck contacta «Next Step» pour discuter et évaluer ses options. Au cours des mois pendant lesquels Beck avait obtenu l'aide du «Next Step», il avait construit une relation forte avec les employés de l'entreprise sociale. Grâce à cette relation, «Next Step» avait récemment informé Beck que s'il établissait un 'business plan' ils le parcouraient avec lui et l'aideraient pour essayer d'obtenir un financement.

Avant de concevoir son 'business plan', Beck évalua ses options de financement avec «Next Step». Comme Beck n'avait pas de fonds personnels, il y avait seulement trois pistes qu'il pourrait explorer pour ses sources de financement. D'abord, il pourrait demander un prêt d'entreprise à la banque, sa seconde option impliquait un financement en provenance de ses amis et de sa famille et enfin il y avait une troisième option proposée par «Next Step». L'entreprise sociale à but non lucratif reçoit des dons de diverses organisations philanthropiques et «Next Step» utilise chaque année une partie des fonds reçus de ces dons pour financer et aider les bénéficiaires méritants dans la mise en place de leur propre entreprise. Afin d'être éligible pour cette aide, le bénéficiaire des fonds «Next Step» doit présenter un business plan bien documenté détaillant les phases de développement de l'entreprise, les objectifs et une analyse du marché.

Beck a commencé à évaluer chacune des options concernant le financement de son entreprise comme suit :

1. Un Prêt de la Banque: Un prêt bancaire est le plus évident, et finalement, le premier endroit où de nombreux nouveaux entrepreneurs vont à la recherche de financement. Toutefois, Beck rencontrait de nombreux obstacles dans l'obtention d'un prêt bancaire car Beck n'avait

pas d'antécédents bancaires et à l'âge de 39 ans avait ouvert son premier compte de crédit seulement six jours plus tôt.. Plus important encore, Beck est un ex-détenu, ce qui engendre une discrimination immédiate et un manque de confiance, en particulier lorsque vous essayez d'obtenir un financement. En outre, en ces temps de conjoncture économique difficile, les banques dans toute l'Europe «se serrent la ceinture» quand il s'agit de prendre des risques et de financer des entreprises. Toutefois, Beck est confiant dans ses motivations et sa capacité à faire fonctionner son d'entreprise, et s'il pouvait le dire dans le business plan qu'il voulait présenter à la banque, la banque et Beck pourrait bénéficier de l'investissement. De plus, la taille du prêt que Beck demandait jouait en sa faveur, environ 90000 SEK (environ 10000 Euros)<sup>1</sup>, une somme relativement modeste pour créer une entreprise.

Beck estimait ce coût à partir de ses recherches sur les coûts de location d'un de garage (la caution et les deux premiers mois de loyer), le coût d'achat des outils et des équipements mécaniques, des signes et de la publicité de base, la création de l'entreprise et de la documentation officielle, et un ordinateur. Beck savait qu'il ne pourrait commencer qu'à petite échelle et sur un budget serré, mais le cours SYOB lui avait appris beaucoup sur ce qui est nécessaire dans les premiers mois de la création d'une entreprise. Beck s'était également rendu compte qu'il pourrait économiser de l'argent par la location d'un garage avec une pièce séparée où il pourrait vivre et bien que cela réduise ses options concernant l'emplacement, il avait trouvé plusieurs endroits dans la banlieue de Stockholm qui pourrait faciliter ce processus. En outre, le coût des loyers commerciaux diminuait dans le contexte de la crise économique internationale.

2. Un Prêt de la famille et / ou des amis: Beck avait peu d'amis à Stockholm ou à Kiruna et personne à qui demander un prêt de cette taille. Et la seule famille qu'il avait était sa sœur qui lui avait déjà prêté une petite somme d'argent quand il avait quitté Kiruna. Sa sœur Erika avait du mal à assurer l'équilibre financier de sa propre famille et il estimait que lui demander un prêt pour financer son entreprise pourrait ruiner leur relation, qui était déjà très instable. Cependant, d'un autre côté, si Erika ne fournissait le prêt et que l'entreprise devenait un succès à long terme, cela pourrait être l'occasion de les rapprocher par le biais leur «entreprise familiale».

3. L' aide financière de «Next Step» : Bien que Beck ait eu une bonne relation de travail avec «Next Step», il n'y avait aucune garantie qu'il recevrait le financement pour son entreprise de l'entreprise sociale. Tout d'abord, il y avait toujours de nombreux demandeurs de financement et seuls les business plans les meilleurs et les plus viables seraient pris en charge. Et comme pour le prêt de la banque, Beck aurait à présenter un business plan formel et défendre la mise en œuvre de son entreprise devant jury qui se compose de différents bailleurs de fonds, des membres du conseil et des hommes et femmes d'affaires de la communauté locale. Toutefois, le personnel du bureau du «Next Step» avait accepté d'aider Beck à la rédaction de son business plan et de son étude de marché.

Pour le printemps 2011, «Next Step» avait décidé d'allouer 143000 SEK (environ 16000 euros) pour le financement de deux entreprises, c'est-à-dire 71500 SEK (environ 8000 euros) par personne. La date limite de dépôt des demandes était le 31 janvier 2011. Bien que ce soit moins que ce que Beck voulait demander à la banque, c'était encore une somme suffisante d'argent pour créer son entreprise et le principal avantage de ce financement était que ce n'était pas un prêt, mais une subvention que Beck n'aurait pas à rembourser.

---

1 1 Euro = 8,93 couronnes suédoises en janvier 2011



Beck ne savait pas quelle voie suivre pour financer la création de son entreprise, mais il avait pris rendez-vous avec la banque pour discuter de la possibilité et des conditions d'obtention d'un prêt d'entreprise avant de présenter son business plan officiel. Beck était impatient de commencer le processus de création de son activité économique, mais il ne parvenait à décider s'il devait informer la banque de son temps en prison et de la raison pour laquelle il y avait passé vingt ans.

Comme Beck l'a expliqué :

« Ce serait tellement plus facile si je pouvais juste mentir et oublier mon passé, mais si je fais ça et que la banque le découvre, les conséquences pour moi et pour mon entreprise pourraient être désastreuses. »

### **Le secteur automobile suédois**

Ayant examiné ses options de financement, Beck devait également évaluer le marché qu'il se proposait d'exploiter. Pour lui permettre d'acquérir une meilleure compréhension du marché, Beck a contacté la formation professionnelle de l'Industrie Automobile Suédoise (MYN). MYN est composé de membres de l'association des employeurs, ainsi que des membres du syndicat, et est responsable de la surveillance de l'industrie et du commerce automobile en Suède, tout en veillant à ce que les membres du personnel sont bien formés dans le secteur du commerce automobile. En effet, c'est de MYN que Beck avait obtenu son diplôme de mécanicien automobile en prison. Ayant recontacté MYN pour discuter de l'idée de créer sa propre entreprise, Beck a acquis des informations vitales concernant le secteur du commerce automobile en Suède, mais a également reçu de nouvelles raisons d'avoir confiance en soi. Comme un membre de MYN l'a écrit dans une lettre de référence le concernant :

« Les mécaniciens automobiles combinent l'expérience et la connaissance des systèmes mécaniques, électroniques, informatiques et de gestion du carburant pour inspecter, entretenir et réparer les moteurs et les composants connexes dans tous les états de délabrement. Motivés par le défi de diagnostiquer les problèmes, ils s'appuient sur leurs sens et des tests informatiques pour détecter les problèmes. Des compétences de service à la clientèle sont essentielles, car de nombreux clients sont négativement impactés par une voiture ou un camion qui ne fonctionne pas et ont un grand besoin de rapidité, de flexibilité et d'un service efficace. Je suis persuadé que Beck serait une aide précieuse pour le secteur du commerce automobile suédois, non seulement parce qu'il est très compétent dans ce domaine, mais il est consciencieux dans son approche du travail et je crois que, si l'occasion lui est donnée, les clients seront satisfaits de son travail. »

Beck a également appris de MYN que l'industrie automobile a un rôle vital à jouer dans le contexte de l'économie suédoise et que la Suède est parmi les pays dans le monde qui sont les plus fortement tributaires de l'industrie automobile. Dans un pays de neuf millions de personnes, 140000 sont employés dans l'industrie automobile qui constitue 15 pour cent du PIB de la Suède. La dépendance à l'égard de l'industrie automobile en tant que source d'emplois a augmenté au cours des dernières décennies alors que les autres industries ont réduit leurs opérations. Cependant, dans le cadre de la récession économique internationale, il y avait eu environ 5000 licenciements collectifs dans divers secteurs de l'industrie automobile. Les retombées et les développements dans d'autres segments de cette industrie avaient considérablement augmenté, en particulier dans le domaine des micro-petits garages indépendants, telle que celui que Beck tentait d'établir, tout comme d'anciens employés des entreprises automobiles de grande taille (notamment Volvo et Saab) qui avaient transféré leurs connaissances à ce secteur de l'industrie automobile. Néanmoins, MYN a informé Beck que la mécanique automobile était une industrie vaste, avec beaucoup de mutations en cours. Les

compétences et les tâches à accomplir étaient en constante évolution à mesure que le métier devenait de plus en plus spécialisé et qu'il y avait une demande croissante de niveaux élevés de compétence. Dans le secteur du commerce automobile suédois, il y avait environ 4500 petites et moyennes entreprises comprenant des ateliers pour les voitures et les camions, des entreprises de machines et tracteurs, des ateliers de carrosserie, de peinture automobile, etc. Il y avait environ 40000 personnes employées dans le secteur du commerce automobile, même si environ 50 pour cent de ces personnes faisaient partie du personnel, des gestionnaires et des administrateurs commerciaux, et les 50 pour cent restants ayant des professions techniques. Malheureusement pour Beck, la majorité de ceux disposant d'un emploi technique dans l'industrie automobile, c'est-à-dire les mécaniciens pour voitures et camions, l'étaient principalement dans des entreprises individuelles.

Comme l'industrie automobile jouait un rôle central dans l'économie suédoise, cela avait fait de la Suède l'un des pays les plus motorisés en Europe. De sorte qu'il y avait environ une voiture pour tous les 2,4 habitants. Le taux de motorisation était actuellement élevé mais il plafonnait, ce qui pouvait être attribué au ralentissement des achats de nouveaux véhicules car le taux de propriété atteignait son niveau maximum dans toute la Suède. Les fluctuations spectaculaires des ventes de voitures neuves en Suède sont considérées comme normales car le nombre de voitures neuves vendues en Suède a beaucoup varié au cours des dernières décennies, avec pour résultat un cycle estimé à 11-12 ans. À ce titre, 55 pour cent des voitures en Suède étaient âgées de plus de dix ans. Cela était très avantageux pour Beck, car la diminution des ventes de voitures neuves signifiait une plus grande quantité de vieilles voitures qui à leur tour nécessitaient des niveaux plus élevés d'entretien. À Stockholm en particulier, le nombre de voitures était d'environ 800000, avec 64000 motos. Il y avait environ 400 voitures pour 1000 habitants. En outre, la population de la ville devait augmenter d'environ un demi-million de personnes au cours des deux prochaines décennies, la population actuelle étant estimée à 1,25 millions. Malheureusement pour Beck, MYN (ou d'autres sources) n'avait aucune information concernant le nombre réel de mécaniciens en activité à Stockholm. Par conséquent, le choix de Beck pour l'emplacement de son garage ne dépendrait pas seulement du coût du loyer et de la possibilité d'utiliser les lieux comme logement personnel, mais aussi de la concurrence directe située dans les environs, qu'il ne pouvait analyser qu'en visitant les différents quartiers.

Bien que la concurrence fut potentiellement élevée, Beck avait établi qu'il y avait encore besoin de mécaniciens hautement qualifiés, efficaces et flexibles dirigeant de petits garages. La confiance des consommateurs et la confiance en soi étaient indispensables pour fidéliser sa clientèle et créer un bouche-à-oreille positif. Suite à sa rencontre avec MYN, Beck avait décidé que c'était la façon dont il présenterait son activité économique : un mécanicien compétent et efficace qui travaillerait en fonction des demandes et des horaires de sa clientèle. Toutefois, si les clients découvraient son passé (ou si un concurrent le faisait savoir), bouche-à-oreille pourrait soudainement devenir très négatif.

### **Le développement de l'idée commerciale de Beck**

Grâce à la connaissance acquise pendant le cours SYOB, Beck était conscient qu'il fallait aussi considérer tous les éléments pratiques de la création et du maintien de son entreprise :

« Je dois prouver à la banque, à « Next Step », ou qui que j'approche pour mon financement, que je sais ce que je fais avec leur argent. La mise en place d'une entreprise c'est bien plus que d'obtenir de l'argent pour "s'installer". J'ai maintenant besoin de penser en termes pratiques à la façon dont je vais effectivement créer une entreprise rentable à long terme. Je dois d'abord savoir exactement

comment je vais faire fonctionner mon entreprise et j'ai besoin ensuite d'examiner comment attirer une clientèle. »

En ce qui concerne les opérations au jour le jour, Beck prévoyait d'acheter un kit de mécanique générale. Cependant il espérait trouver un local qui contenait déjà les outils de base, comme un pont mécanique, des supports pour moteur et d'acheter les outils nécessaires restants au fil du temps en fonction des besoins des clients individuels. La comptabilité, les comptes, les achats et les paiements seraient enregistrés avec le système de comptabilité et le logiciel utilisés par Beck pendant le cours SYOB. Beck se proposait de créer une 'aktiebolag' (similaire à SARL) sans salariés et envisageait d'offrir à sa sœur le poste de directeur suppléant (conformément à la loi suédoise, il faut un administrateur et un directeur suppléant dans une 'aktiebolag') en signe d'amitié et de bonne volonté. Beck envisageait de créer un environnement de travail informel flexible axé sur les besoins des clients, veillant à ce qu'ils soient à l'aise et en confiance avec lui et son travail. Beck avait son idée sur la façon dont il voulait établir et diriger son entreprise, mais le maintien de son entreprise sur la base de sa clientèle était une idée décourageante pour lui. Le bouche-à-oreille positif était une forme essentielle de publicité dans le secteur, mais la recherche de clients sur son budget très serré, afin d'encourager bouche-à-oreille était un obstacle que Beck ne savait pas comment aborder.

## **Conclusion**

Pour la première fois dans sa vie Beck se sentait comme s'il avait la possibilité de se créer un avenir meilleur. Alors qu'il regardait son modeste studio, il éprouvait de la satisfaction. Bien qu'il n'ait pas accompli grand chose par le passé, sa vie avait radicalement changé depuis son arrivée à Stockholm. Tout en étant très anxieux et nerveux, Beck était enthousiasmé par les possibilités qui s'offraient à lui. Mais avant d'être emporté par l'excitation, Beck avait un certain nombre de décisions à prendre. Tout d'abord, Beck devait décider s'il allait risquer de dire à la banque la vérité sur son sombre passé et son temps en prison. Il devait également décider quelles seraient les sources de financement qu'il allait privilégier et comment il allait gérer ses priorités. En outre, Beck avait sa dernière réunion avec «Next Step» le matin même pour revoir sa proposition de business plan, et il espérait recevoir des conseils sur la façon dont il pouvait raisonnablement attirer des clients vers son entreprise. C'était sa dernière chance pour obtenir des conseils sur la création de son entreprise avant de rencontrer le directeur de la banque ou avant de présenter sa candidature au programme de financement d'entreprise de «Next Step». Par conséquent, Beck devait se présenter comme un homme d'affaires confiant avec un business plan bien documenté afin d'obtenir le financement nécessaire pour établir son entreprise. Oui, il était excité et il avait également peur !

Auteur: Jennifer Manning  
Institut: Dublin Institute of Technology  
Pays: Ireland

Auteur: Dr. Thomas Cooney  
Institut: Dublin Institute of Technology  
Pays: Ireland