



**LES NOUVELLES FORMES  
D'ENTREPRENEURIAT  
DANS LE MONDE ARABE**  
*Institut du monde arabe, 12 mars 2019*

Dans le cadre des Rencontres économiques du monde arabe, l'IMA a consacré le 12 mars 2019 une matinée d'échanges à la question des nouvelles formes d'entrepreneuriat dans le monde arabe.

Face aux défis et mutations que connaissent aujourd'hui les sociétés arabes, une nouvelle génération d'entrepreneurs émerge et propose des modèles d'entreprise inédits et innovants. Souvent collaboratifs et tournés vers l'économie sociale et solidaire, leurs projets placent l'impact social et l'ancrage territorial au cœur de leur stratégie pour répondre aux besoins parfois très spécifiques des populations.

Quels sont les contours de ces écosystèmes naissants ? Quels dispositifs existent pour financer et accompagner les start-up locales mais aussi les jeunes pousses françaises désireuses de se développer dans le monde arabe ?

Grandes écoles, groupes multinationaux, investisseurs, incubateurs... Cette matinée de Rencontres économiques a donné la parole à de prestigieux intervenants pour explorer ces questions et dévoiler tout le potentiel d'une région en pleine effervescence.

*L'Institut du monde arabe remercie les partenaires de la Rencontre économique :*



#### **P. 4 - DISCOURS D'OUVERTURE**

Jack Lang, président de l'Institut du monde arabe

#### **p. 8 - TABLE RONDE**

« **LES NOUVELLES FORMES D'ENTREPRENEURIAT DANS LE MONDE ARABE** »

**Rachid Abidi**, directeur du Labèss (Tunisie)

**Isabelle Bébéar**, directrice de l'International et de l'Université de Bpifrance

**Abdelaziz Benjouad**, président du comité opérationnel de l'OpenLab PSA@Maroc et vice-président R&D de l'Université Internationale de Rabat

**Thierry Sibieude**, directeur général du Campus ESSEC Afrique à Rabat, professeur titulaire de la chaire Innovation et Entrepreneuriat social de l'ESSEC

**Sonia Weymuller**, fondatrice de VentureSouq (Émirats arabes unis)

Échanges sous la modération de **Yann Mens**, rédacteur en chef international d'*Alternatives Économiques*

## **DISCOURS D'OUVERTURE**

### **Jack Lang, président de l'Institut du monde arabe**

Mesdames, messieurs, messieurs les ambassadeurs, chères intervenantes, chers intervenants, chers partenaires, je vous souhaite au nom de l'Institut du monde arabe et du directeur général la plus cordiale bienvenue, et je vous exprime notre grande gratitude d'accepter de vous réunir en cette maison pour échanger sur ce sujet d'avenir.

C'est un plaisir d'ouvrir en votre compagnie la saison 2019 des Rencontres économiques du monde arabe. Comme vous le savez, David Bruckert, le secrétaire général de l'Institut, et Adèle Parrilla, la directrice du Mécénat et du Développement, sont les concepteurs de ce qui est devenu, année après année, une « institution ».

Ces moments contribuent à renforcer les liens tissés entre la France et le monde arabe. Aujourd'hui, avec vous, nous nous penchons sur les nouvelles formes d'entrepreneuriat, à la fois créatives et innovantes, un sujet d'actualité à plusieurs titres.

À l'IMA d'abord, où nous nous attachons à placer l'innovation au cœur de notre programmation et de notre organisation. La grande exposition « Cités millénaires. Voyage virtuel de Palmyre à Mossoul », immersive et 100% numérique, qui vient de s'achever après un triomphe médiatique et populaire, en est l'illustration. Cet événement va ainsi circuler à travers tout le monde arabe et revenir vers l'Europe, en Allemagne par exemple. Le 20 avril prochain, cette exposition s'ouvrira à Riyad et durera plusieurs

semaines, avant de parcourir l'Arabie, de peut-être passer à Dubaï et d'aller dans d'autres pays de la région.

Nous continuerons sur cette lancée puisque l'Institut organise ce week-end son tout premier hackathon en partenariat avec l'accélérateur Creature, un rendez-vous immanquable pour les entrepreneurs.

C'est également un sujet d'actualité dans le monde arabe où les entrepreneurs font preuve d'un formidable dynamisme pour mettre les nouvelles technologies, les nouvelles méthodes de production et de nouveaux modèles économiques au service de leurs pays. Quels sont les contours de ces écosystèmes naissants ? Pourront-ils répondre aux grands défis que connaît la région, en particulier celui de l'emploi et de l'accès au marché du travail d'une population jeune à la croissance exceptionnelle ? Quels dispositifs existent ou restent encore à créer pour accompagner le développement, du point de vue du cadre réglementaire, de l'investissement ou de la formation ?

Les intervenants et intervenantes qui prendront la parole livreront leur point de vue sur toutes ces questions, vous feront partager leurs expériences et reviendront sur des exemples de collaborations franco-arabes réussies. Je vous remercie à nouveau très chaleureusement de votre présence et de votre intervention. Un grand merci également à nos partenaires et amis Bpifrance, au magazine *Alternatives Économiques*, dont le rédacteur en chef international, Yann Mens, animera la table ronde, et à la compagnie aérienne Tunisair. Je remercie tout spécialement l'équipe du Mécénat et Développement de l'IMA qui a organisé l'événement, en particulier sa directrice, Adèle Parrilla, Pauline

de Gombert, Garance Philippe et Gabriel Butin. Un dernier mot : je vous invite à découvrir la prochaine exposition « Foot et monde arabe : la révolution du ballon rond », qui retrace l'histoire de nombreux pays à travers le foot, ses héros, ses aventures politiques et économiques. Elle s'ouvre le 10 avril prochain et pourra vous accueillir pendant trois mois. Merci.

# Table ronde

## Les nouvelles formes d'entrepreneuriat dans le monde arabe



**Yann Mens** : Bonjour. Je vais vous présenter les intervenants, qui viennent de différents endroits du monde arabe et de différents secteurs : l'entreprise, l'université, le secteur de l'économie sociale et solidaire. Sonia Weymuller, *funding partner* de VentureSouq, une plateforme d'investissement basée aux Émirats arabes unis, à Dubaï, impliquée dans l'ensemble de la région du Moyen-Orient, l'Afrique du Nord mais aussi bien au-delà, et qui met en relation des investisseurs et des start-up de haute technologie. Isabelle Bébéar, directrice de l'International et de l'Université de Bpifrance ; elle gère notamment Averroès Finance, un fonds d'investissement dédié à l'Afrique. Thierry Sibieude, directeur général du Campus ESSEC Afrique à Rabat, co-fondateur et professeur titulaire de la chaire entrepreneuriat social de l'ESSEC. Rachid Abidi, directeur du Lab'ess, laboratoire de l'économie sociale et solidaire, une entité du groupe SOS, basé à Tunis : cet espace est dédié à la promotion de l'innovation sociale, à la mise en réseau des acteurs de l'économie sociale et solidaire et à l'incubation de projets à impact social local. Enfin, Abdelaziz Benjouad, vice-président de la Recherche et Développement de l'Université Internationale de Rabat, biochimiste de formation et président du comité opérationnel de l'OpenLab PSA@Maroc, un partenariat scientifique université-industrie. Le programme scientifique de l'OpenLab porte sur trois thématiques : le véhicule du futur, les énergies renouvelables et la logistique du futur.

Cinq intervenants d'horizons différents, qui échangeront sur quatre thèmes préparés ensemble : les compétences sur le plan technologique et social qui favorisent la création d'entreprises innovantes, celles qui existent et celles qui font défaut ; le cadre réglementaire, celui qui existe et celui qui reste à créer ;

les financements – le nerf de la guerre – public, privé, leur articulation ; pour terminer, l'accompagnement des entreprises avec les procédures qui existent ou pas, celles qui ont été testées dans d'autres régions du monde, en France par exemple, et qui pourraient être utiles dans le monde arabe.

**Nous commencerons par la question des compétences, avec nos deux universitaires Thierry Sibieude et Abdelaziz Benjouad.**

**Le monde arabe a beaucoup investi dans la formation au cours des dernières décennies. Les compétences existantes sont-elles adaptées à la création d'entreprises ? En manque-t-il ? À quel niveau ? Dans quel domaine ? Dans quel secteur faut-il faire des efforts ou affiner le dispositif ?**

**Thierry Sibieude** : Pour créer une entreprise, on peut raisonner sur trois registres : le premier registre, évidemment, est celui de la scolarisation, avec tous les enjeux d'accès à la connaissance des jeunes gens marocains (le Maroc est le pays que je connais le mieux, même si le campus de l'ESSEC à Rabat a pour vocation de rayonner sur l'ensemble de l'Afrique). Le deuxième est relatif à la capacité des jeunes ou des moins jeunes à créer et transformer leur propre activité pour déboucher sur des organisations qui vont produire de la valeur sur des territoires, et de l'emploi. Le principal besoin de compétences identifié se situe entre bac -2 et bac +3. Les jeunes Marocains ou Africains qui partent étudier en Europe ou aux États-Unis reviennent enrichis de nombreuses compétences nécessaires au développement de leur activité, mais l'enjeu prioritaire est celui du management de proximité, c'est-à-dire cette capacité à créer de la petite et moyenne entreprise qui n'exige pas forcément d'être passé par une grande école comme

l'ESSEC ou Centrale, pour inciter ces étudiants marocains à créer leur propre PME au Maroc. Le troisième élément concerne la place des femmes dans l'économie africaine. Au Maroc, à peu près 30% des femmes sont engagées dans la vie économique. McKinsey a fait une étude montrant que si les femmes étaient engagées à la hauteur des hommes dans l'activité économique, le PIB serait augmenté de 47%, mais que, par ailleurs, la proportion de femmes africaines entrepreneures est de 25%. Le Maroc a donc la plus forte proportion de femmes entrepreneures sur le continent. Cet axe permettra l'émancipation et le développement de la place des femmes dans les pays africains.

**Abdelaziz Benjouad** : Je voudrais remercier les organisateurs et l'IMA de nous avoir associés à ce débat d'actualité et ô combien important pour les économies de nos pays, notamment des pays arabes. Je voudrais resituer le contexte dans lequel les pays arabes et le Maroc en particulier évoluent aujourd'hui. À l'instar des autres pays arabes, le Maroc a entamé, il y a une vingtaine d'années, des réformes dans l'éducation pour accompagner la croissance économique en essayant de permettre aux futurs entrepreneurs d'acquérir ces compétences nécessaires. Le Maroc a choisi des secteurs prioritaires : le secteur énergétique ; le secteur industriel en encourageant l'installation de l'aéronautique et de l'automobile sur son territoire ; et le secteur agricole.

Tous ces chantiers nécessitent des compétences à deux niveaux. Le premier doit définir les compétences dont nous avons besoin pour accompagner cette croissance économique afin de réussir l'ambition du Maroc de devenir un hub régional

sur les plans industriel et technologique. Le Maroc essaie de former à ces compétences au sein de ses universités installées depuis plus de soixante ans. Mais compte tenu de la spécificité de ces secteurs, le pays encourage aussi l'installation de nouveaux modèles d'universités et d'établissements supérieurs, dans le cadre de partenariats avec l'État ou avec des campus d'universités étrangères, comme l'ESSEC. L'Université Internationale de Rabat, premier modèle d'université au niveau du Maroc, a, elle, pour mission de développer des offres de formation qui permettent de compléter ce qui existe déjà au Maroc mais surtout de former aux compétences dans les énergies renouvelables, l'aéronautique et l'automobile. Grâce à cette politique nationale, nous avons pu offrir un socle de formation qui permet aussi d'accompagner de grandes entreprises qui s'installent au Maroc, attirées par la dynamique économique. C'est notamment le cas du groupe automobile PSA, avec lequel nous avons collaboré et mis en place un laboratoire assez unique en son genre, un OpenLab.

Une étude récente réalisée par le Global Entrepreneurship Monitor indique que le Maroc dispose d'un climat d'affaires intéressant puisqu'il se situe en cinquième position des pays où il fait bon entreprendre sur le continent africain. L'étude menée auprès des étudiants universitaires montre que 75% ont l'intention de créer leur entreprise. La politique marocaine assortit cette volonté d'un certain nombre de structures d'accompagnement à la création de l'entreprise, notamment innovante. Dans le domaine de l'entreprise technologique high-tech, des structures telles que des incubateurs, des centres de transfert de technologie, et des laboratoires mixtes

avec l'industrie se mettent en place. De grands organismes de recherche comme le CNRS en France permettent de créer un espace d'échanges et d'épanouissement pour les jeunes lauréats marocains, ce qui les incite à entamer une carrière entrepreneuriale plutôt qu'une carrière salariale.

**Nous allons changer de région et aller vers le Golfe. Sonia Weymuller, vous me disiez tout à l'heure que ce n'était pas tellement sur les compétences des entrepreneurs mais plutôt sur celles des investisseurs que vous travaillez.**

**Sonia Weymuller :** On parle beaucoup de compétences académiques, mais du point de vue des entrepreneurs, avec qui je passe 80% de mon temps, il faut noter que certaines compétences, plus personnelles, des *soft skills* en anglais [des savoir-être, des qualités relationnelles], ne s'apprennent pas à l'université. Elles se situent autour de l'empathie, du *design thinking*...

Ces compétences font ce que j'appelle un entrepreneur, un fondateur conscient, c'est de cela dont on a besoin. Qu'est-ce qui fait un bon leader en tant qu'entrepreneur ? Dans le Golfe, nous avons des programmes qui ne sont pas associés à des universités, ce sont des programmes dans le secteur des ONG, etc., qui enseignent ce genre d'ensemble de compétences aux entrepreneurs. Et aussi aux investisseurs.

Il y a six ans, nous avons fondé VentureSouq, qui n'est pas un fonds mais un syndicat d'investisseurs. Nous étions quatre amis avec des emplois « normaux » qui avons commencé à investir dans des start-up dans le Golfe. Et nous nous sommes rendu

compte d'un manque : de nombreux jeunes professionnels de trente ou quarante ans, avec dix ou quinze ans d'expérience, étaient intéressés par le monde des start-up innovantes. Mais nous n'avions pas 500 000 dollars à investir, plutôt 25 000 dollars (la mise minimale, chez nous, est de 10 000 dollars). Nous avons commencé par choisir quelques entreprises, puis nous avons invité nos amis à le faire, qui ont invité leurs amis, et six ans plus tard, nous avons un syndicat de mille investisseurs provenant de Dubaï, d'Abou Dhabi et d'Arabie Saoudite. Notre deuxième pilier d'investissement, ce sont les *family offices*, des familles saoudiennes, une nouvelle génération qui prend le relais des parents et des grands-parents et veut investir dans la technologie sachant l'impact que cela a sur le business. Nous travaillons avec quinze familles en Arabie Saoudite.

Le troisième pilier d'investissement est l'éducation, ce qu'on appelle *investor education*. Personnellement je n'avais pas d'antécédents en finance, je n'ai fait ni l'ESSEC ni HEC. J'ai étudié la science politique. Je pensais devenir journaliste, mais cela ne s'est pas fait : j'ai commencé à travailler chez Microsoft. Beaucoup de gens comme moi sont sans formation en finance, mais ont une envie d'investir sans savoir comment faire. Nous avons donc créé, il y a cinq ou six ans, notre propre programme d'éducation, *Angel Investing 101*, tourné sur les basiques : les termes d'un contrat, l'évaluation d'une entreprise, le type de recherches à faire du point de vue d'un audit préalable, des compétiteurs, etc. Ce sont des institutions, des banques, Young Presidents' Organization (YPO), une organisation globale, qui nous payent pour apprendre à leurs membres ou clients comment investir dans les start-up.

### **Isabelle Bébéar, voulez-vous réagir ?**

**Isabelle Bébéar** : Oui, sur la nécessité, effectivement, de former des investisseurs. Dans le monde arabe et en Afrique du Nord, on constate une grande dynamique sur la création d'entreprises et la mise en place de structures d'accompagnement, mais il est nécessaire de créer des outils de financement et de l'innovation. Pour l'instant, l'historique n'est pas long. Cette ressource manque, elle est naissante. Ce travail commence à être fait au Maroc et en Tunisie. Le Maroc a débuté avec la Caisse centrale de garantie, qui faisait de la garantie pour les prêts étudiants, et qui fait aujourd'hui de la garantie pour les entreprises. Elle a mis en place des produits de prêt pour financer l'innovation et a aussi investi dans des fonds dédiés à la création d'entreprises – cela sous l'impulsion du ministère des Finances, qui est la tutelle de la Caisse centrale de garantie. Il reste bien sûr beaucoup à faire, l'objectif est de participer à la création d'un écosystème en faveur des entreprises et notamment des entreprises innovantes au Maroc. Le même phénomène se produit en Tunisie avec le ministère des Technologies de l'information et des Communications et avec la Caisse des dépôts, qui sont en train de créer un « fonds de fonds » : un fonds qui va investir dans des fonds d'investissement dédiés à l'innovation et à la création accompagnés par des institutions financières comme l'AFD, la Banque mondiale, etc. Cette initiative s'appelle Anava. Elle est initiée par le gouvernement tunisien avec l'idée – et nous y participons, en étant conseil de la Caisse des dépôts – de créer cette structure qui sera à capitaux publics. C'est cette dernière qui va donner la direction et diffuser la stratégie de l'État tunisien en matière d'innovation, mais elle va être gérée comme une structure privée, qui va donc pouvoir recruter des

compétences avec les critères qu'elle veut, et à des niveaux de salaire suffisamment élevés pour attirer les personnes, ce qui n'est pas forcément le cas dans le secteur public en Tunisie.

**Rachid Abidi, pouvez-vous présenter rapidement Lab'èss, et ensuite, les compétences dans le secteur de l'économie sociale et solidaire qui manquent encore à votre avis ?**

**Rachid Abidi :** Le Lab'èss est le laboratoire de l'économie sociale et solidaire basé à Tunis. Lab'èss, cela signifie en arabe « tout va bien ». Sa mission est de contribuer au soutien des acteurs de l'innovation et de l'économie sociale et solidaire pour répondre aux besoins socio-économiques du pays. Concrètement, cela passe par l'accompagnement des acteurs dans le secteur, la création de synergies et la promotion de l'innovation sociale. Un dispositif d'incubation et le « complet » de six mois permettent à des entrepreneurs et des organisations de la société civile d'amorcer des projets à impacts sociaux et environnementaux. Nous proposons de la formation, de l'accompagnement individuel, des événements pour permettre la mise en réseau et la création de partenariats gagnant-gagnant mais aussi l'accès au financement, plutôt alternatif. Nous travaillons dans différents secteurs d'activité, l'écotourisme, la protection de l'environnement, le commerce équitable, l'agroécologie et nous offrons de nombreux services pour répondre à des problématiques sociales dans le pays. Nous travaillons avec les bailleurs de fonds, principalement avec l'AFD, l'Institut français, des agences des Nations unies ou encore la banque, notamment BNP Paribas. Le Lab'èss a été créé en 2012, suite aux besoins de la société civile après la révolution, pour développer le secteur, le structurer, le rendre

plus indépendant et pérenne. Avec un groupe d'associations et le soutien du groupe SOS, une entreprise sociale française très impliquée dans l'économie sociale et solidaire, nous avons pu développer le Lab'èss. Nous nous sommes rendu compte que l'efficacité économique permettrait d'aller beaucoup plus loin et de répondre aux difficultés sociales du pays. Depuis nous avons accompagné plus de mille structures, mille associations dans le pays, sur le grand Tunis ou dans les régions. Nous avons également accompagné des entrepreneurs sociaux, plus d'une soixantaine, et avons organisé plus de quatre-vingt-dix événements car il existe aussi un fort besoin de plaidoyers sur plusieurs sujets et de sensibilisation : le plaidoyer auprès des pouvoirs publics, du gouvernement, des ministères, et la sensibilisation auprès de la population, qui ne sait pas encore forcément ce qu'est l'économie sociale et solidaire.

En ce qui concerne les compétences, il y a treize masters spécialisés en entrepreneuriat, ce qui n'est pas énorme. La culture entrepreneuriale n'est pas très développée. La jeunesse est diplômée, mais à des niveaux très variables, et pense encore beaucoup au fonctionnariat, alors que l'État ne peut plus embaucher comme il l'avait fait massivement après la révolution. Parallèlement, le besoin social est très fort. L'entrepreneuriat social a donc de beaux jours devant lui. Il y a des manques : comment apporter plus de compétences aux professeurs, aux enseignants, sur cette question de projets à impact social ? Les jeunes pourraient s'approprier le sujet, répondre aux difficultés, aux problématiques sur leur territoire, dans leur communauté, à travers l'efficacité économique et ce dans l'intérêt général. Il faudrait prévoir un rapprochement entre l'écosystème entrepreneurial et des cycles universitaires,

ce qui n'est actuellement pas du tout le cas. Nous réfléchissons avec l'Institut français et l'Agence universitaire de la francophonie à monter un programme pilote pour mettre en place une formation de formateurs ou d'enseignants. La question des outils financiers à apporter à ces jeunes étudiants qui voudraient développer des projets est à examiner. Un vrai travail est à mener du plus jeune âge jusqu'à l'université. Nous collaborons également avec le lycée Pierre-Mendès-France à Tunis pour initier cette culture d'un entrepreneuriat différent : comment peut-on apporter du changement et créer un impact sur les gens par des initiatives personnelles, privées ?

**À Thierry Sibieude et à Abdelaziz Benjouad : cette dynamique de l'ESS (l'entrepreneuriat social et solidaire) est-elle intégrée aux formations auxquelles vous participez ou que vous administrez ?**

**Thierry Sibieude :** Oui et oui. Je vais commencer par le besoin du pays. En Afrique, la frontière entre l'entrepreneuriat classique et l'entrepreneuriat social est assez poreuse. Quelqu'un qui veut créer une entreprise est obligé de se pencher sur toute une série de questions liées à l'intérêt général, mais aussi à l'environnement dans lequel il crée son entreprise. En effet, les pouvoirs publics n'ayant pas garanti aux entreprises naissantes les conditions sociales favorables à leur succès, celles-ci doivent façonner leur environnement pour se pérenniser. Créer une entreprise sur un territoire africain, c'est s'intéresser aux compétences, à l'approvisionnement en énergie, et à la santé des collaborateurs. Il y a quelques années, Lafarge a ouvert une cimenterie en Afrique du Sud.

Six mois après l'ouverture de l'usine, le directeur a constaté un taux d'absentéisme quotidien de 60%. Ces absences étaient liées aux problèmes et aux ravages causés par le sida. Lafarge s'est alors engagé dans des programmes d'accompagnement, et éventuellement de prévention du sida, peut-être par grandeur d'âme et par souci de promouvoir la santé publique, mais avant tout pour faire tourner l'usine. La question de l'accompagnement des personnes en difficulté et atteintes de maladie s'est imposée. On peut multiplier les exemples. En France, les pouvoirs publics ont organisé le secteur, avec la loi du 31 juillet 2014 qui définit ce qu'est l'entrepreneuriat social par rapport à l'entrepreneuriat, en posant un certain nombre de conditions. En Afrique, pour réussir, l'entrepreneur doit être quasiment social par nature, si j'ose dire.

L'idée d'expliquer à un étudiant ou à un entrepreneur qu'il doit s'intéresser au contexte dans lequel il est, à ses parties prenantes, à l'impact qu'il peut avoir sur l'activité économique et sociale, est centrale. J'ai créé la chaire à l'ESSEC, il y a 17 ans, et cette idée a été mon credo face à des gens qui, au départ, n'en étaient que moyennement convaincus. En 2002, la chaire d'entrepreneuriat social à l'ESSEC a vu le jour, et quand j'ai présenté le premier cours devant mes pairs, un de mes collègues économistes m'a dit : « C'est très bien, ça fera un cours d'éveil... » Comme toute démarche d'innovation, nous avons été un peu moqués, mais nous avons eu la chance de ne pas avoir été combattus. Il faut peut-être aller contre la tradition, contre le mouvement dominant. Innover, c'est faire différemment, changer l'ordre établi, et donc par nature être minoritaire. Or nous sommes dans des pays, des organisations où la place de l'ancien, de la famille, est très forte... Mais ensuite,

nous sommes imités ! Je dis toujours aux étudiants : « Si quelqu'un vous annonce : voilà, j'ai eu une idée géniale... alors qu'en fait, c'était la vôtre, ne protestez pas. Cela signifie que vous avez été convaincant. Votre boulot est d'en avoir une autre pour que la personne pense à nouveau avoir eu la bonne idée ! »

Nous transmettons ce type de démarche dans les salles de classe, en proposant de plus en plus aux étudiants un certain nombre de travaux pratiques sur le terrain, des modalités pédagogiques qu'on appelle l'*event learning*. Le premier hackathon dont parlait tout à l'heure le président de l'IMA en est un exemple. Nous faisons aussi du *blending learning*. Nous combinons et nous nous appuyons sur les technologies qu'offre le web avec les mooks et l'enseignement à distance, pour permettre aux étudiants d'acquérir les connaissances nécessaires à la bonne compréhension et à la bonne dynamique du projet avant de s'y engager.

Chaque année, en Afrique, entre onze et treize millions de jeunes gens arrivent sur le marché du travail. Tous ne pourront pas être fonctionnaires. Tous ne pourront pas être directeur général des filiales locales des grands groupes étrangers. Le levier majeur de développement pour le continent est dans la création d'entreprises, la création de valeurs... d'où la nécessité de l'écosystème avec la CCG (Caisse centrale de garantie). Elle a notamment lancé un travail de labélisation de fonds d'investissement, et l'Espace Bidaya à Casablanca, un des incubateurs du groupe SOS, a récemment été labellisé. Le 1<sup>er</sup> avril dernier, la CCG a conduit en partenariat avec Bpifrance une grande journée de bilan des formes d'entrepreneuriat au Maroc : les gens ont compris qu'il fallait créer les conditions de financement, d'acquisition d'un certain nombre

de compétences et de savoir-faire, pour faciliter la création d'entreprises. Cela passe aussi par la formation des professeurs et peut-être par une évolution des modalités d'enseignement. Vous évoquiez les savoir-être, les *soft skills*. Ces dimensions autour du leadership sont des questions encore mal prises en compte dans le système traditionnel marocain. Nous avons des partenariats avec des écoles très prestigieuses (l'UIR, par exemple) : les approches dans le domaine de l'acquisition des savoir-être, de ce *mindset*, de cet ensemble de qualités entrepreneuriales, peuvent être enrichies.

**Abdelaziz Benjouad** : Au Maroc, on prend conscience de l'intérêt de promouvoir l'entrepreneuriat. Un travail de sensibilisation est fait dans les lycées, dans les programmes scolaires, pour essayer d'attirer, très tôt, l'attention des écoliers sur l'acte entrepreneurial. L'entrepreneuriat social existe dans nos sociétés. Il faut transformer l'approche traditionnelle en une approche plus structurée, en tirant profit des outils existants. Au Maroc, la société civile est très active en la matière. Nous avons le Centre marocain de l'entrepreneuriat social et de l'innovation, qui accompagne et fait un formidable travail de terrain, Enactus Maroc, qui agit auprès des étudiants, StartUp Maroc et des hackathons pour sensibiliser et soutenir les projets, en racontant les *success stories* qui ont lieu au Maroc. L'écosystème se met en place. Maintenant, il faudrait peut-être voir comment mieux profiter des outils qui existent. La Caisse centrale de garantie, avec l'appui de la Banque mondiale et de l'Union européenne, dispose par exemple d'un fonds honorable, qui n'est pas réellement utilisé. L'entrepreneuriat technologique high-tech existe dans les pays comme les nôtres, et il est nécessaire de le promouvoir davantage, car il impactera le développement économique à moyen et long termes. Au Maroc,

il faudrait pouvoir profiter de cette dynamique technologique et industrielle qui s'installe.

De nombreuses initiatives ont été menées au niveau de la recherche pour préparer le terrain et permettre à l'entrepreneuriat dans le domaine des technologies d'émerger. Il faut s'appuyer sur une recherche forte, appliquée et orientée « marché ». Des efforts de structuration et de labellisation des entités de recherche au Maroc ont été faits, la création d'interfaces entre l'université et l'entreprise permet d'être à l'écoute de la demande de l'entreprise et du tissu industriel. Dans pratiquement toutes les universités, un réseau d'incubateurs d'entreprises technologiques innovantes a été mis en place pour accueillir des projets d'entrepreneuriat social. Nous sommes dans la professionnalisation de l'acte de transférer des technologies et la création d'entreprises technologiques. Certaines universités, accompagnées par l'État marocain, tendent à s'ériger comme modèles de transfert de technologie, comme l'Université Internationale de Rabat. Cet engagement contractuel nous a permis d'être innovants au niveau du continent : l'Université Internationale de Rabat dispose d'un portefeuille de trois cents brevets, dont une soixantaine à l'international, et nous sommes en première position en Afrique en matière de dépôt de brevets. Nous étions accompagnés par l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale, par l'Office européen et par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle pour mettre en place le premier bureau de technologies au niveau de l'université au Maroc. L'idée : créer un modèle inspiré des pratiques internationales mais adapté au contexte marocain. Aujourd'hui, cet écosystème que nous essayons de mettre en place régionalement, à Rabat-Salé-Kénitra, constitue le pôle technologique numéro un

et a été un élément fort pour essayer d'attirer des industriels tel le groupe PSA dans le cadre de l'OpenLab. Le TTO (Technology Transfer Office) attire aujourd'hui des petites et moyennes entreprises en quête d'accompagnement technologique et permet également d'incuber des start-up à haute valeur ajoutée d'un point de vue technologique. L'effort à mener est celui d'accompagner ces incubateurs et ces centres de transfert de technologie pour qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle et pérenniser cette attractivité au niveau technologique et industriel. Ils demandent à être accompagnés, surtout par des partenaires étrangers. Nous avons besoin de cette expérience étrangère en matière d'infrastructures et surtout de savoir-faire. Le travail fait avec certains groupes industriels, français ou espagnols, et l'exemple de l'automobile sont assez édifiants et prouvent qu'il existe une réalité de l'entrepreneuriat technologique.

**Sonia Weymuller** : La dynamique est vraiment très différente dans le Golfe. Je pense que les Marocains et les Tunisiens sont naturellement plus ouverts à l'entrepreneuriat. L'échec n'est pas perçu de la même façon, il n'est pas vu comme une étape sur la route du succès. La peur de l'échec dans le Golfe est plus accentuée qu'au Maroc par exemple, elle est culturelle : cela vient des parents, de la famille. On te dit : « Il faut que tu ailles travailler pour le gouvernement, il faut que tu prennes la relève de la famille », un peu comme en Inde d'ailleurs.

Cependant, les mentalités changent, la nouvelle génération prend le relais, plusieurs de nos mentors sont des femmes fortes, des Émiraties, des Saoudiennes. C'est doublement plus dur pour elles, elles doivent faire face à leur famille et s'imposer. Gardez en

tête que 51% des diplômés en Arabie Saoudite sont des femmes. Le problème en Arabie Saoudite, pour les femmes, n'est pas l'éducation, c'est le passage entre l'enseignement et l'emploi. Mais les choses changent. Ce sont de petites choses, comme de voir en Arabie Saoudite, la semaine dernière, des femmes au volant...

**On va passer à la deuxième question, celle des cadres réglementaires. Rachid Abidi, Thierry Sibieude parlait tout à l'heure de la porosité entre entrepreneuriat classique et entrepreneuriat social, faut-il un cadre spécifique à l'ESS en Tunisie ou est-ce que vous pouvez vous débrouiller sans ?**

**Rachid Abidi :** En Tunisie, nous n'avons pas le même marché que la France ni la même histoire sur les questions d'ESS et d'entrepreneuriat social. En France, on a attendu vingt-cinq ou trente ans pour légiférer. En Tunisie, tout était très centralisé pendant longtemps : une administration forte, peut-être trop de bureaucratie aussi, ce qui fait que les gens aujourd'hui attendent une loi, un cadre réglementaire pour structurer les choses et être reconnus et soutenus par l'État.

Nous n'en avons pas forcément besoin, nous nous disons que nous pouvons avancer, travailler avec ce qui existe, faire nos preuves, développer sans cadre réglementaire, ce qui permet plus de créativité et donne plus de liberté. La population, elle, a vraiment envie de règles pour avancer, parce qu'elle a été très longtemps soutenue par l'État. Un projet de loi est en cours sur l'ESS, mais il met du temps à exister. Nous avons envie de règles mais nous n'arrivons pas à nous mettre d'accord. Elles sont dans les tuyaux depuis deux ans et demi, et elles

n'existeront peut-être pas avant les prochaines élections, qui auront lieu en octobre, même si un ministre dédié à l'économie sociale et solidaire a été nommé au niveau de la présidence avec le remaniement de novembre dernier. C'est donc un signe positif, mais nous ne savons toujours pas où cela va nous mener à dix mois de nouvelles élections présidentielles. Cette loi va permettre de reconnaître le secteur, et c'est important pour les acteurs car le banquier à qui on présente un projet d'entreprise sociale doit comprendre ce qu'on lui raconte : si les ratios ne sont pas recevables, le statut juridique pas très clair, il trouvera l'opération risquée, beaucoup plus que l'innovation technologique, et il ne financera pas.

La reconnaissance juridique est importante, elle permettra d'avoir des avantages, des incitations, notamment financières mais aussi administratives. Le grand public sera davantage sensibilisé, on pourra communiquer sur le sujet et aller plus loin avec les écoles.

Cela permet aussi d'avoir des perspectives sur un secteur qui peut être une troisième voie, à côté du marché, qui ne peut pas répondre à tout, et du secteur public, qui se trouve aujourd'hui dans une situation assez complexe.

**Abdelaziz Benjouad, vous me disiez qu'il y avait un problème de valorisation de la recherche une fois passé au stade industriel : comment se passe le retour sur investissement des chercheurs ?**

**Abdelaziz Benjouad :** Globalement, quand on regarde la chaîne de valeur de création d'une entreprise, depuis l'idée de médiation,

en passant par la création, l'amorçage et la croissance, dans l'écosystème marocain, à chaque étape, des acteurs, avec leur cadre réglementaire, sont en position d'accompagnement.

Si je me place du côté de l'entrepreneuriat technologique, dès l'idée, nous trouvons des organismes tel le Centre national pour la recherche scientifique et technique qui gère le Réseau Maroc incubation et essaimage, dont la mission est d'apporter les premiers financements aux idées innovantes, technologiques, sans nécessiter d'engagements publics. Cela permet d'avoir plusieurs projets innovants au niveau des universités, qui peuvent aller jusqu'à la création. Au stade de l'amorçage, les fonds prennent le relais, y compris ceux gérés par la Caisse centrale de garantie. En ce qui concerne la croissance, nous n'avons pas encore suffisamment de fonds d'investissement permettant à l'entreprise technologique d'émerger dans un écosystème comme celui du Maroc, et c'est ici qu'il y a une certaine réticence. Aujourd'hui l'entrepreneuriat technologique ne peut être porté que par des étudiants ou des inventeurs. Nous n'avons pas réussi à légiférer sur ce plan, alors qu'en France les chercheurs ou les professeurs peuvent porter leur entreprise. Concernant le cadre réglementaire, d'une manière générale, on retrouve les organismes déjà mentionnés pour le high-tech mais aussi les fameux CRI (Centres régionaux d'investissement), qui sont la première porte pour accueillir les idées et les porteurs de projets d'entrepreneuriat social ou technologique. L'ANPME (l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise) permet de prendre le relais avec des programmes spécifiques, comme le Moussanada et, un peu plus en aval, les fameux fonds d'investissement seront à même de prendre quelques risques. Quand on s'adresse à un partenaire,

l'idée ne suffit pas, il a besoin de voir des prototypes. C'est pour cela que les centres de prototypage sont nécessaires. L'État a pour projet de généraliser ce qu'on appelle les cités d'innovation dont la mission est de réunir tous les ingrédients nécessaires pour passer de la recherche appliquée au prototypage, en accompagnant le montage du *business model*, le démarchage auprès d'investisseurs potentiels dans le domaine technologique.

**Isabelle Bébéar** : Je voulais préciser qu'en Tunisie, le Startup Act a été voté l'année dernière. Il facilite la création d'entreprises innovantes, et en particulier le passage du chercheur au créateur. Bientôt, tout ou partie de la loi sur le capital-risque devrait être votée, facilitant la création de fonds de capital-innovation en Tunisie, et notamment permettant la création de fonds en devises, avec la possibilité d'investir dans des fonds étrangers qui viendraient s'installer ou investir en Tunisie. Il y a la volonté de faire venir des compétences extérieures et de l'argent étranger en Tunisie. Le cadre réglementaire fiscal joue un rôle très important dans l'émergence d'un écosystème et dans la création d'entreprises, y compris dans l'émergence de *business angels*. En France, une plateforme met en relation des entreprises innovantes entre elles et avec des investisseurs. Des e-pitch sont organisés plusieurs fois par mois et mettent en lien des start-up innovantes, par nous sélectionnées, avec des investisseurs. On fait cela au niveau français et européen et on commence à le faire au niveau africain. Nous avons un partenariat avec Attijariwafa Bank et nous commençons à travailler avec la Tunisie et Conect, une des deux associations regroupant des chefs d'entreprise tunisiens. L'idée est de les aider à créer un réseau de *business angels*, de les mettre en réseau en connectant des entreprises innovantes et des investisseurs.

**Thierry Sibieude** : Je voulais revenir sur deux ou trois points. D'abord distinguer la place des pouvoirs publics du réglementaire. Les pouvoirs publics peuvent avoir un rôle qui n'est pas réglementaire. J'ai même envie de dire que moins ils passent par la loi, mieux les dispositifs d'entrepreneuriat se porteront. En France, la loi a mis quatre ans et demi à voir le jour. Mme Bachelot a lancé la première idée, et M. Hamon, trois ministres des Affaires sociales plus tard, l'a portée. Le point crucial est autour de l'accès au financement et de la façon dont les pouvoirs publics vont créer les conditions favorables à l'acceptation de l'échec. La politique française en faveur de l'entrepreneuriat et de l'innovation est un exemple que je cite aux étudiants, parce qu'il y a eu de la continuité. En matière de création d'entreprises, on a eu le bonheur de voir une continuité avec la création d'outils comme Bpifrance ou la possibilité de regrouper différentes organisations. Cela prend du temps et nécessite une volonté politique forte.

Cette continuité est importante car la question de l'échec existe dans tous les pays. Prenez les Français : il y a quinze ans, 5% des étudiants qui rentraient à l'ESSEC envisageaient la création d'entreprises. Mais leurs parents leur disaient : « Je n'ai pas payé les frais de scolarité de l'ESSEC pour que tu crées une entreprise. Tu vas aller chez McKinsey, L'Oréal, Unilever, chez des gens sérieux où tu vas avoir un salaire. Si vraiment tu n'y arrives pas, tu créeras ton entreprise, ton épicerie. » D'ailleurs, il y a cinquante ans, les préparations aux écoles commerciales s'appelaient les épices. Cette question de l'échec est présente partout. Tous les jeunes Marocains que je rencontre et qui s'engagent dans l'entrepreneuriat me confient : « Ma mère

me dit : mais qu'est-ce que tu vas faire dans l'entrepreneuriat, fais donc comme ton frère, il est au ministère de l'Intérieur, c'est merveilleux, il est au ministère de l'Industrie, c'est formidable... » Le Graal que constitue la fonction publique au Maroc ou en Tunisie demeure une constante. À l'ESSEC, nous avons créé un dispositif de type hackathon qui permet aux étudiants de première année de passer pendant deux jours, du vendredi matin 8 heures au samedi 18 heures, par un processus d'entrepreneuriat. Le slogan du dispositif est la phrase de Churchill : le succès, c'est d'aller d'échec en échec sans jamais perdre son enthousiasme. C'est cette culture qu'il faut essayer de communiquer aux étudiants, et elle se développera d'autant mieux si quelques filets de sécurité existent. Les pouvoirs publics ont un rôle ici important : ils vont créer des conditions qui permettent à quelqu'un de rebondir. Un exemple : en France, j'ai créé une entreprise dans la technologie il y a quinze ans. Nous l'avons fermée car nous étions arrivés trop tôt... elle a été mise en liquidation, et j'ai incidemment appris que j'étais fiché à la Banque de France ! Nous n'avions simplement pas réussi. Sur ces questions, les pouvoirs publics ont un rôle essentiel à jouer.

Le dernier point à souligner est le bon duo que forment l'innovation sociale et l'innovation technologique. La technologie est le moyen numéro un pour multiplier les initiatives sociales, pour raconter une belle histoire sur un territoire, qui réponde à un besoin que ni les pouvoirs publics ni le marché n'ont été capables de satisfaire, et de faire en sorte que cela devienne une solution à l'échelle d'un pays. Il faut soutenir la technologie, mais aussi l'innovation sociale.

**Sonia Weymuller, vous me disiez que vous avez rencontré de jeunes Tunisiens extrêmement dynamiques, plus dynamiques que dans d'autres régions.**

**Sonia Weymuller :** Ce que je trouve assez triste est que l'on voit très peu d'entrepreneurs d'Afrique du Nord dans le Golfe. Un événement du Tunis Business Council s'est tenu à Dubaï où une quinzaine d'entrepreneurs tunisiens sont venus présenter leurs idées aux investisseurs du Golfe. C'est la première fois que je voyais cela, alors que j'habite à Dubaï depuis huit ans. Il y a là une opportunité pour plus de dialogue, avec l'Afrique, l'Afrique du Nord, l'Afrique subsaharienne, etc. Nous avons un syndicat de mille investisseurs basé à Dubaï, et nous investissons globalement aux États-Unis, en Chine, en Afrique – au Nigeria –, en Angleterre, en Allemagne, et évidemment au Moyen-Orient : cinq ou six entreprises au Moyen-Orient et quelques-unes en Arabie Saoudite. Il y a une opportunité pour faire quelque chose ensemble.

Isabelle parlait de financement gouvernemental, la donne est encore différente dans le Golfe. Le pourcentage de la population émirienne est de 10%, or les initiatives du gouvernement du point de vue du financement s'adressent surtout aux locaux. En tant qu'expatriée, je n'ai pas accès à ces fonds. Il est en outre extrêmement difficile d'avoir des prêts, je ne sais pas si c'est la même chose au Maroc et en Tunisie, mais en tant qu'entrepreneur, il est pratiquement impossible d'en obtenir si on n'est pas local. Or la majorité des entrepreneurs du Golfe ne sont pas locaux. La fragmentation de la région est un autre challenge important du point de vue de la réglementation. La région est très hétérogène.

Je peux commencer mon business à Dubaï, mais si je veux ensuite aller en Arabie Saoudite parce que le marché et le pouvoir d'achat y sont beaucoup plus importants, c'est extrêmement difficile.

**Isabelle Bébéar :** Il me semble qu'il y a des classes d'actifs extrêmement risquées comme l'amorçage, la création d'entreprise, sur lesquels il est très difficile d'attirer des financements privés. Il peut y avoir des *business angels*, cela fait partie de l'écosystème du financement, mais cela ne suffit pas. Les *business angels* ne peuvent pas financer toutes les entreprises en création innovante. Les États ont un rôle à jouer dans le financement très risqué et en amorçage, sans attendre que des investisseurs privés étrangers viennent prendre le relais, car ils ne viendront pas financer cette classe d'actifs. Une fois ce type d'outils avec de l'argent public lancé, quand l'amorçage commence à être financé, des fonds de capital-risque peuvent se créer. Cela prend plusieurs années, mais on peut démontrer que les équipes professionnelles sont capables de faire du capital-risque et de l'amorçage tout en étant rentables. Je crois qu'il ne faut pas sous-estimer le rôle et l'impact de l'État. En France, la loi sur l'innovation au début des années 2000 a eu un impact utilitaire et culturel sur la création d'entreprises et sur la possibilité pour le monde de la recherche de travailler avec le secteur privé. L'évolution culturelle a aidé à la création d'entreprises et au développement de l'innovation en France. J'espère que le Startup Act aura le même impact en Tunisie. En France, en qualité de Bpifrance – à l'époque CDCI Entreprise –, nous avons financé des fonds d'amorçage au début des années 2000 avec de l'argent public. Nous continuons de financer de l'amorçage, pas sur les fonds propres de Bpifrance, mais sur l'argent du plan d'investissement d'avenir. C'est une enveloppe

que nous confie l'État pour investir dans des fonds d'amorçage risqués. Nous sommes en 2019, et nous avons commencé au début des années 2000. Aujourd'hui, il existe quelques équipes d'investissement dans le secteur de l'amorçage – pas beaucoup, mais il en existe – qui sont rentables en France. Cela peut prendre du temps car il faut augmenter les compétences, avoir un *track record*, pour montrer qu'on a fait de la performance et attirer des investisseurs privés.

**Sonia Weymuller** : Nous, nous n'investissons pas dans les entreprises qui ne rapportent pas d'argent.

– [Yann Mens] À quel moment arrivez-vous alors ?

– Ça dépend du marché d'où vient l'entreprise et des investisseurs, mais je dirais que nous arrivons au changement d'échelle. Car nos investisseurs sont des gens comme vous et moi. Ils investissent leur argent personnel, ce ne sont pas des fonds. Nous préférons investir dans une entreprise qui a déjà un *track record* et dont nous savons où elle va aller. Le problème, et je ne sais pas si c'est le cas au Maroc et en Tunisie, ce sont les entreprises qui veulent moins de 250 000 euros pour démarrer. C'est peut-être ici que le gouvernement peut intervenir, pour les aider au début ; ensuite elles se tournent vers nous et enfin vers les fonds de capital-risque, les *venture capital funds* ou les *corporates*. Dans le Golfe, on voit beaucoup de *corporates* et de *family offices*, les grosses familles qui commencent à se diversifier et à investir dans les technologies. Nous travaillons évidemment beaucoup avec ces familles. Nous avons aussi investi dans une société de technologie environnementale en Angleterre, ce qui me tient à cœur, et notre co-investisseur était Parrot, une entreprise française qui fabrique des drones. Ce n'était pas de la RSE, de la CSR, mais de l'accompagnement. Il ne s'agissait pas de

donner un million de dollars pour aider l'environnement et planter des arbres, mais d'investir dans une société et de l'accompagner dans son cheminement.

– [Yann Mens] Dois-je comprendre que vous n'êtes pas une fan de la RSE ?

– Ce n'est pas que je ne suis pas une fan de CSR. Les entreprises – j'ai notamment travaillé avec un fonds qui s'appelle Acumen, avec Jacqueline Novogratz – comprennent que l'argent mis dans la RSE peut aussi être investi dans des start-up dans lesquelles elles sont actives, elles peuvent devenir actionnaires, ce qui pousse l'entreprise à se développer. Si j'ai investi mes fonds propres, j'ai envie de faire partie de l'aventure, d'aider et de m'assurer de la bonne santé de l'entreprise.

– [Thierry Sibieude] Je ne veux pas monopoliser la parole, mais votre vision de la CSR date d'une quinzaine d'années...

– C'est ce que je vois dans le Golfe.

– [Thierry Sibieude] Aujourd'hui, ce mouvement de responsabilisation qui se cristallise autour de la *corporate social responsibility* ou responsabilité sociale d'entreprise vise à placer la question sociale, celle de la responsabilité, au cœur du business : l'un n'est pas exclusif de l'autre. Par exemple, la loi Pacte, qui est en cours de discussion actuellement au Parlement sur la modification du Code civil – l'article 1833 –, va permettre d'inclure dans l'objet social des entreprises non seulement le respect des intérêts de l'actionnaire, ce qui est le minimum qu'on puisse attendre...

– C'est en France. Je ne parle pas de la France.

– [Thierry Sibieude] Oui, mais la CSR est un mouvement international, vous l'avez fort bien exprimé. Qu'au Maroc ou dans le monde des Émirats, ou ailleurs, on en soit encore à cette vision un peu ancienne, un peu passéiste, de la CSR, sûrement.

C'était comme cela en France, il y a quinze ans. Vous avez évoqué Jacqueline Novogratz d'Acumen Fund, ce sont les pionniers de l'*impact investing*, soit un investissement qui cherche à la fois une rentabilité financière et un impact : il faut définir l'impact voulu, les changements souhaités, les indicateurs par lesquels on mesurera le résultat, et enfin la conséquence que cela aura sur la performance financière, et donc la compensation financière que l'on est prêt à accorder. Cette dynamique a cours en France.

– Mais pas dans le Golfe. Les gens ne comprennent pas ce que signifie un investissement avec impact. Ils pensent jeter leur argent par la fenêtre. Ou alors, simplement investir dans des programmes d'éducation pour les femmes. Le Golfe a beaucoup de retard comparé aux pays d'Afrique du Nord quand je vois ce que fait Rachid avec Lab'ess. Nous avons besoin d'investisseurs conscients dans le monde – et dans le Golfe, où il y a beaucoup d'argent mais où le sujet reste incompris.

**Isabelle Bébéar** : Cette réalité est aussi liée au fait qu'ils ont une rampe pétrolière, une rampe gazière, etc. S'intéresser à l'entrepreneuriat devient une nécessité pour transformer leurs économies. Le raisonnement est le suivant : « On investit dans une entreprise française, mais on souhaiterait qu'elle vienne s'implanter chez nous pour sa technologie, son innovation, et pour développer le tissu entrepreneurial. » Les pays du Golfe encouragent aujourd'hui l'entrepreneuriat, la création d'entreprises et l'installation d'entreprises innovantes sur leur territoire.

**Rachid Abidi** : Le Startup Act en Tunisie a été une très belle avancée pour l'entrepreneuriat technologique, très orienté vers le

numérique. Or les technologies peuvent contribuer au bien des communautés, à l'innovation sociale. C'est le mouvement *tech for good*, porté par des entrepreneurs numériques : travailler avec eux pour un changement de culture. C'est ce que l'on doit aussi faire sur l'innovation sociale : former une *task force* afin d'obtenir des avancées réglementaires et de pousser les pouvoirs publics à légiférer en ce sens, ce qu'on n'a pas encore su faire – les acteurs ne se sont pas structurés de la même manière que dans le Golfe. Mais les enjeux ne sont peut-être pas les mêmes. Les pouvoirs publics pourraient se charger de la gouvernance du secteur sans être trop présents comme ce fut le cas pour d'autres sujets par le passé. Il faut aussi laisser la société civile être une force de propositions.

Reste la question du financement. Elle doit venir des pouvoirs publics, malheureusement aujourd'hui en Tunisie, ils sont très conservateurs et ne prennent pas beaucoup de risques. Trois stratégies nationales ont été écrites, une sur l'entrepreneuriat, une autre sur l'inclusion financière et une troisième sur l'économie sociale et solidaire. Toutes évoquent la question du financement sans préciser les outils et le type de financement alternatif, solidaire, qui pourrait être mis en place. Un projet de loi sur le *crowdfunding*, le financement participatif, est prêt depuis deux ans mais il tarde à être déposé à l'ARP, l'Assemblée des représentants du peuple, or ce pourrait être une première manière d'appuyer les structures de l'innovation sociale, ou en tout cas de permettre leur financement.

Les banques ne s'engagent que difficilement dans la création et ce n'est pas spécifique au secteur de l'ESS ou de l'entrepreneuriat social. C'est aussi le cas en France, et c'est la raison pour

laquelle il existe des fonds de garantie, des prêts d'honneur et des outils pour limiter le risque. L'entrepreneuriat social n'y échappe pas en Tunisie. À la différence des pays du Nord, nous avons une participation très forte des différentes coopérations internationales : elles doivent se coordonner entre elles. Nous avons, je crois, trente-quatre bailleurs présents en Tunisie, qui financent de nombreuses actions, des initiatives, des projets, des programmes, des dispositifs, mais des choses se superposent, et parfois se court-circuitent. Le gouvernement doit structurer cette aide au développement et la diriger plus clairement et de manière plus précise sur l'entrepreneuriat social par exemple. Ces fonds, pour la plupart, transitent par les ministères, et c'est à eux de décider de leur affectation. Des questions se posent autour de l'*impact investing*. On est sur des petits tickets, entre 50 000 et 150 000 dinars soit 50 000 euros maximum, et nous avons du mal à lever des fonds sur ce type de financement, ce qui est dommage ; on devrait donner la possibilité aux associations, aux OSC (organisations de la société civile), de générer plus de revenus. Dès qu'on touche aux associations en Tunisie, dès qu'on reçoit des fonds ou dès qu'on génère des revenus, l'État et le gouvernement ont peur. Il faut qu'ils laissent un peu plus le champ libre.

**Abdelaziz Benjouad** : Je voudrais insister sur le fait qu'il n'y a pas d'opposition stricte entre l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat technologique. Le rôle des pouvoirs publics est important, car l'acte entrepreneurial n'est pas encore répandu dans nos pays, et l'État doit encourager et partager le risque. Il existe des exemples dans d'autres pays comme le Chili, où le gouvernement est engagé et est un modèle mondial d'accueil de l'innovation. Le Rwanda, dont on connaît tous l'histoire, a mis en

place des fonds de soutien à l'entrepreneuriat et à l'investissement grâce à une politique volontariste du gouvernement initiée en 2000 sur un horizon 2020. Le pays a aussi investi dans les nouvelles technologies via la généralisation de la fibre optique. Il est placé en 29<sup>e</sup> position par Doing Business, avant la France et le Maroc. La Turquie mène une politique de soutien fort, qui place l'entreprise au centre des préoccupations, avec un encouragement de l'*open innovation* et des facilités fiscales énormes. Des entreprises sont installées en plein milieu des universités où il y a un brassage entre ce qui se passe dans les laboratoires de recherche et la demande de l'industrie.

Les pouvoirs publics sont importants : ils doivent légiférer pour attirer des investisseurs étrangers et donner aux citoyens la possibilité d'entreprendre dans un bon climat d'affaires. Au Maroc, une dynamique s'installe pour compléter l'arsenal juridique. Une loi est en cours sur le *crowdfunding*, on révisé la loi sur les OPCC (les organismes de placement collectif en capital), une autre vient de sortir sur le statut d'entrepreneur... L'écosystème se met en place. L'essentiel est qu'il y ait une prise de conscience, qu'elle soit accompagnée par les politiques publiques et les partenaires étrangers, qui ont une carte à jouer surtout dans le domaine technologique.

### **Parlons pour finir de l'accompagnement des entreprises.**

**Isabelle Bébéar** : Chez Bpifrance, nous avons mis l'accent sur l'accompagnement en partant du principe que financer, c'est très bien, mais que le chef d'entreprise a aussi besoin d'être accompagné. Nous avons mis en place un important dispositif

de formation, de coaching, de conseil, très accessible au patron de start-up ou de PME qui ne va pas naturellement vers le conseil, pensant perdre son temps ou se faire avoir. On a aussi créé des accélérateurs d'entreprises pour des start-up, des PME ou des ETI : encadrés pendant dix-huit mois, ils apprennent à accélérer leur croissance. Dans les pays du Maghreb et même dans le Golfe, ces structures d'accompagnement émergent. Un certain nombre d'entre elles sont accolées à des petits fonds d'investissement, comme Flat6Labs, implanté dans le Golfe mais aussi en Tunisie et en Égypte. C'est une structure extrêmement efficace. Plusieurs modèles existent ; les privés fonctionnent à mon sens mieux que les publics dans cette région. Mais ce sont des choses qui viennent de naître et ont besoin de mûrir et de se développer.

**Rachid Abidi** : Notre métier est d'accompagner. On est un incubateur et on apporte ce soutien au démarrage et à l'amorçage, via une formation de six mois et de l'accompagnement individuel, avec des rendez-vous une à deux fois par mois pour développer le *business plan* social des entrepreneurs. Nous avons ce discours auprès des financiers : être bien accompagnés, c'est aussi être bien financés. Le financement reste pourtant la question. Nous sommes sur des projets autour de 50 000 ou 100 000 dinars et nous avons besoin de structures prêtes à prendre le risque sur la création. Une structure sur deux ne va pas être pérenne, il faut trouver le bon mécanisme à la fois via un fonds d'amorçage dédié à ces structures, qui serait le financeur, mais aussi avec de la garantie. Il manque un fonds de garantie. En Tunisie, il en existe un, le SOTUGAR (Société tunisienne de garantie). Il conviendrait de savoir comment il pourrait s'orienter

davantage vers des projets d'entrepreneuriat social. Il y a aussi l'accompagnement post-crédation. C'est une étape importante après le financement parce que, très vite, les meilleurs projets passent au stade de l'accélération. C'est ce que fait notamment Flat6Labs, un accélérateur qui propose de l'accompagnement sur quatre mois et de la prise de participation dans la start-up. Ce changement d'échelle existe, sur lequel Sonia interviendra en Tunisie très prochainement. Nous avons aussi envie d'y travailler car il nous reste quelques pépites : il faut leur permettre d'aller bien au-delà et rapidement.

**Thierry Sibieude** : L'accompagnement est clairement une des missions des écoles de business ou d'ingénieur. À l'ESSEC en France, nous avons mis en place le premier incubateur d'entrepreneur social, Antropia, en 2008, il y a plus de dix ans déjà. Depuis, on compte de nombreuses autres initiatives, et c'est le rôle des écoles d'être pionnières. La question du financement, adossée à l'accompagnement, est essentielle. Il existe quatre stades dans la création d'entreprise : de l'idée au projet ; du projet à la réalisation et à la création de l'entreprise ; de la création à la mise en place ; et puis le changement d'échelle. Chacun de ces stades peut justifier et même nécessite un accompagnement. Pour revenir sur la loi, elle peut être utile à condition qu'elle débloque des choses, qu'elle favorise et qu'elle sécurise. Pour le reste, il vaut mieux laisser faire la société civile, les acteurs. Une loi qui autoriserait des professeurs d'université à porter un projet entrepreneurial, ce qui est interdit, contraire au statut, est une bonne chose. Une loi qui expliquerait comment organiser tel ou tel financement est peut-être moins opportune. Je voulais marquer la différence entre loi et intervention des pouvoirs publics.

Un autre point crucial est la possibilité donnée à l'entrepreneur de se consacrer pleinement à son entreprise. Mon collègue de l'UIR évoquait Enactus et le MCISE, le Centre marocain pour l'innovation et le développement social. À Rabat, nous avons un accord avec le MCISE pour l'accompagnement de quatre entrepreneurs sociaux. L'un d'eux fait des emballages biodégradables pour plantes à base de champignons, l'autre a eu l'idée de créer un système d'approvisionnement en énergie solaire et éolienne pour les riads, les hôtels, et de bénéficier ainsi de la double source d'énergie que constituent l'air et le soleil, un autre fait de la réutilisation de pneus en meubles... bref, toute une série d'initiatives qui restent très modestes parce que l'étudiant n'a pas les moyens de se consacrer à plein temps à son projet. Comment fait-on pour permettre à de jeunes entrepreneurs, très dynamiques, de pouvoir consacrer la totalité de leur énergie et de leur temps à leur projet ? Car c'est souvent l'étincelle qui fait qu'on passe d'une petite initiative, d'un petit projet, à un projet de grande taille.

**Sonia Weymuller** : Pour répondre à la question de l'accompagnement, nous investissons entre 100 000 et 4 millions de dollars dans des entreprises. Nous accompagnons en réinvestissant une deuxième fois. Nous avons investi quatre fois dans une entreprise en Inde. Nous aidons aussi les entreprises internationales qui veulent venir s'implanter aux Émirats, surtout en Arabie Saoudite : beaucoup de choses se font sur le *wasta*, le réseau, pour pénétrer le marché il faut connaître les bonnes personnes et savoir comment naviguer dans la bureaucratie saoudienne.

**Abdelaziz Benjouad** : Il ne faut pas oublier que pour pouvoir être accompagné par des investisseurs, il faut avoir des projets *banquables*. Il faudrait penser l'accompagnement de manière globale et générale en amont du projet, pour arriver avec un projet avec une certaine maturité. Voici un exemple que nous menons avec le groupe PSA. PSA a choisi de se développer au Maroc, en montant une usine de fabrication de voitures et en agrégeant des acteurs pour rendre l'activité pérenne, mais aussi en agissant sur le développement économique et social grâce à la création d'entreprise et à son encouragement. Cet OpenLab opère avec des institutions marocaines dans le cadre de sa stratégie de développement de la voiture durable en Afrique. Ce qui est intéressant est qu'il regroupe un consortium d'universités marocaines, américaines et françaises : cela permet de créer un espace de transfert de technologies et de savoir-faire. L'objectif est d'aller au-delà, de transmettre ce savoir-faire aux jeunes lauréats des universités marocaines et de travailler avec des industriels pour que des entreprises technologiques dans le domaine du secteur automobile contribuent à l'essor de l'automobile au Maroc. L'OpenLab travaille comme un laboratoire de recherche pour l'usine installée dans le grand Rabat-Salé-Kénitra, et en accompagnement du Morocco Technical Center à Casablanca, dont la mission est de penser la voiture du futur fabriquée pour les continents africain mais aussi européen. Avec cette politique, le Maroc est devenu le cinquième exportateur d'automobiles vers le continent européen. Nous avons été accompagnés par le ministère, qui a beaucoup milité pour que cet OpenLab puisse s'installer au Maroc, puis par la région de Rabat-Salé-Kénitra pour qu'il puisse s'établir dans cette zone. Un partage de risques sur le financement des activités de recherche menées dans le cadre de cet OpenLab existe aussi.

**Deux courtes interventions, la première liée à ce que vient de dire Abdelaziz Benjouad : Eric Lalliard, *chief scientific officer* à la direction Recherche, Innovation et Technologies avancées de PSA va prolonger l'intervention d'Abdelaziz Benjouad, et Kevin Goldberg, directeur en charge de l'International pour le groupe SOS, prendra la parole.**

**Eric Lalliard** : Je tiens à remercier l'organisation pour cette brillante assemblée, merci pour toutes vos interventions, très instructives et éducatives. PSA est implanté au Maroc avec la volonté de créer un triptyque vertueux. Nous ciblons une population active dans une usine de fabrication implantée au Maroc, avec des niveaux de bac -2 à bac +3. Nous travaillons aussi avec un centre de développement, avec une population aux compétences un peu plus élevées, et pour la recherche avec des PhD, l'UIR et d'autres universités avec lesquelles nous avons passé un contrat. Les niveaux bac -2 à bac +3 souffrent d'un manque de formation : nous sommes des acteurs de la formation en créant des modules dédiés à nos besoins, nous, futurs employeurs. Ces modules peuvent être délivrés dans ou par les universités et les écoles marocaines. Le but est aussi social : être capable de leur proposer des emplois à la sortie, au centre de développement, dans l'usine de fabrication, mais aussi des cursus universitaires plus longs en partage avec des universités américaines et françaises. Cet OpenLab a été créé il y a deux ans, et nous n'avons pas encore un retour suffisant sur cette élévation du niveau social au Maroc sachant que la durée d'un PhD est de trois ans. Mais on sent au niveau institutionnel et académique une volonté de réussir ensemble.

**Kevin Goldberg** : Quelques mots sur ce qui a amené le groupe SOS à intervenir dans cette région, l'Afrique du Nord, et le conduira peut-être un jour du côté du Moyen-Orient. Le groupe SOS est une structure qui a trente-cinq ans d'existence, et a l'immodestie de se considérer comme la première entreprise sociale européenne vu sa taille, soit environ 18 000 salariés et un budget d'environ un milliard d'euros.

Je vais vous raconter deux histoires. Celle de Yasmina, une jeune entrepreneure marocaine qui a fait ses études en France dans une école d'ingénieur puis de commerce, et qui a eu envie de revenir au Maroc, pour créer son projet entrepreneurial avec l'envie qu'il ait un impact. Son père étant médecin, le sujet de la santé l'intéresse. Elle a eu l'idée d'une plateforme numérique qui permette à des personnes atteintes du cancer au Maroc d'avoir un accompagnement thérapeutique, avec un suivi des prescriptions de médicaments et un système d'alerte en cas de crise. À travers cette plateforme technologique, elle sauve des vies. La société de Yasmina est depuis un an incubée au sein de notre incubateur Bidaya à Casablanca et vient de faire l'objet d'une première levée de fonds avec le fonds d'amorçage Bidaya Funds, que nous venons de créer.

Autre exemple, le groupe AMH, créé en 1992 au Maroc, était au départ une association née pour répondre au manque criant de structures d'accompagnement de personnes en situation de handicap. Le groupe AMH a grandi sur une base caritative avec une levée de fonds annuelle. Parfois, en fin d'année, son budget étant dans le rouge, il faisait appel à des philanthropes. Nous avons créé avec eux un partenariat au début des années 2010

pour les aider à passer de cette logique associative et caritative à une logique d'entrepreneuriat social. Aujourd'hui, cette structure a deux activités. D'une part, elle propose de l'accompagnement et de l'hébergement haut de gamme à des personnes et des familles qui par le passé seraient plutôt venues en Europe ; d'autre part, elle continue un accompagnement auprès de personnes sans revenu ni moyens.

Ces deux histoires résument notre philosophie. Nous travaillons avec le groupe SOS et le groupe SOS Pulse, qui est notre entité, qui gère ces programmes, ces lieux et ces fonds d'accompagnement à l'entrepreneuriat social, avec des partenaires institutionnels comme l'Agence française de développement, l'Institut français, ou des privés comme le groupe OCP au Maroc ou la BNP Paribas. Les acteurs privés et les entreprises doivent réaliser que ces start-up sociales, cette innovation sociale irriguent la logique « business ». L'exemple cité de Lafarge est parlant, concernant la relation d'immixtion entre les entrepreneuriats social, classique et tech. Il faut absolument développer ces systèmes, comme les logiques d'« open lab » appliquées par le groupe PSA au Maroc.

## ÉCHANGES AVEC LA SALLE

**Participant :** Je vous ai trouvés un peu optimistes sur le financement de l'accompagnement. De nombreux entrepreneurs n'arrivent pas à financer leur accompagnement et notamment les études stratégiques. Ils ne peuvent pas payer les études chez McKinsey. C'est un problème et il faut trouver des formes de mezzo-financement d'accompagnement. D'autre part, quels sont les différents instruments que les industriels, à part les open lab, mettent à la disposition des innovateurs ? Je n'ai, par exemple, pas entendu parler des fonds industriels, des fonds d'investissement créés et développés par des industriels : existent-ils dans vos territoires ?

**Thierry Sibieude :** Aucun des entrepreneurs et start-upers n'a les moyens de financer des études, c'est un problème dans l'entrepreneuriat social. Les moyens qu'on peut trouver dans le *private equity* pour faire de l'ingénierie financière et juridique, le travail d'analyse dont Sonia parlait tout à l'heure n'existent pas. Prenez Antropia : en France comme au Maroc, on est sur du mécénat, on cherche les intervenants et contributeurs qui accepteront de financer les moyens mis à disposition des start-upers. La question du financement de l'accompagnement des entreprises en démarrage ne peut se régler que par du mécénat.

**Rachid Abidi :** Je rejoins complètement Thierry. En France, personne n'a les moyens de payer l'accompagnement, il est subventionné comme en Tunisie. Le Labèss fonctionne grâce aux subventions, à la coopération internationale, pour que

l'accompagnement soit gratuit pour les entrepreneurs. Nous le valorisons car dans l'esprit des gens, parfois, ce qui est gratuit n'est pas forcément qualitatif. Or le Labèss est un incubateur véritablement professionnel. Nous apportons tout un réseau, en qualité de membres de l'entité SOS Pulse, ce qui permet un partage d'expériences, de savoir-faire, d'initiatives entre les différents incubateurs auxquels nous sommes reliés. Sur la question du financement des études stratégiques : il est vrai que ces start-up ont besoin d'un mécénat de compétences par certaines structures capables de mener ces études. C'est ce que l'on observe un peu en Tunisie, mais c'est effectivement assez rare.

**Abdelaziz Benjouad :** Pour le volet industriel, on peut innover car nous sommes dans une phase d'industrialisation. Par exemple, dans le cadre du Plan Énergie Maroc pour le développement énergétique, après le lancement, via des agences de financement de la recherche orientée « marché », de projets de recherche avec des moyens relativement importants, des idées de création d'entreprises dans le domaine énergétique ont émergé. L'agence se charge de lancer des appels à des start-up à travers des projets appelés « Inno-Boost », comme l'institut IRESEN, un institut des énergies renouvelables et nouvelles. Ces outils permettront de transformer les projets de recherche R&D appliquée vers la création de valeur ajoutée. Parallèlement, le fonds Hassan II d'investissement est en attente de ce type de projets, tout comme la Caisse de dépôt et de garantie avec son fonds d'investissement et sa nouvelle stratégie de promotion du développement des énergies renouvelables au Maroc. Et puis il y a l'exemple de l'industrie automobile, que les pouvoirs publics sont prêts à accompagner à condition d'avoir des projets bancaables.

**Sonia Weymuller** : Pour compléter ce que dit Abdelaziz, en Arabie Saoudite, les fonds industriels correspondent plutôt aux familles industrielles qui veulent seulement investir dans des technologies qui vont affecter leur business. Il ne s'agit donc pas d'un fonds industriel public mais de familles industrielles privées... d'autres suivent et ensuite ils investissent ensemble.

**Isabelle Bébéar** : Sur les études McKinsey et autres... en France, nous sommes partis du principe qu'il était parfois compliqué pour un chef d'entreprise d'aller travailler avec un cabinet, ne sachant pas quel cabinet est compétent. Il entend bien sûr parler des grands noms mais c'est très cher pour une start-up ou une PME. Nous avons donc mis en place des missions de diagnostic : un diagnostic 360 qui fait le tour des forces et faiblesses de l'entreprise, ensuite des diagnostics plus ciblés, sur le commercial, l'international, etc. Nous sélectionnons des sociétés de conseil qui s'engagent à faire des missions d'une dizaine de jours dans l'entreprise, dont le coût est plafonné à 10 000 ou 12 000 euros et que Bpifrance peut prendre en charge à hauteur de 50%. C'est de la subvention. Nous partons du principe que le chef d'entreprise a besoin d'aide et d'un regard extérieur pour se renforcer, s'améliorer, etc. C'est ce que nous avons mis en place depuis la création de Bpifrance quasiment.

**Participant** : Y a-t-il de nouvelles formes d'entrepreneuriat culturel ? Qu'en est-il du développement des secteurs culturels et de l'industrie créative ?

**Thierry Sibieude** : Comme dans beaucoup d'endroits dans le monde, le financement des initiatives culturelles et le modèle

économique d'une activité culturelle sont plus complexes à trouver que celui de certaines innovations techniques. Il y a des initiatives culturelles, comme la Maison de la photographie à Marrakech, le musée de Mouassine... Elles fonctionnent souvent en binôme : un expatrié – un Français – et un Marocain. Au Maroc comme ailleurs, vous êtes dans les réseaux ou vous n'y êtes pas. Dans certains endroits, si vous sortez de certaines écoles, la vie est plus facile. La recherche, les outils en place reposent beaucoup sur le mécénat. Mais, prenons l'exemple de la Maison de la photographie à Marrakech : il y a trois ans, il y a eu 126 000 visiteurs, à 50 dirhams l'entrée, sachant que 11 dirhams équivalent à un euro... La volonté de travailler sur les questions autour du tourisme existe, mais cela reste compliqué.

**Rachid Abidi** : En Tunisie, il existe un véritable essor de l'activité culturelle depuis quelques années, notamment depuis la révolution, via la société civile mais aussi le ministère de la Culture. On compte de nombreuses initiatives dans l'entrepreneuriat culturel. Nous travaillons avec l'Institut français et son programme SafirLab, qui chaque année suit environ vingt-cinq jeunes et des projets d'entrepreneuriat social et notamment d'entrepreneuriat culturel. Il concerne une douzaine de pays du monde arabe, dont la Tunisie. CFI Médias est en partenariat avec SafirLab, ce qui permet à des incubateurs locaux d'accompagner ces entrepreneurs pour qu'ils développent leurs idées et leurs projets. Il existe un intérêt croissant des bailleurs, des fondations, localement, sur les ICC (industries culturelles et créatives). Dans les mois à venir, en Tunisie, un, deux, trois incubateurs 100% culture vont prendre leur essor. La Maison de l'image à Tunis est également un espace

de co-working, un tiers-lieu autour de l'image, la photographie, l'infographie, la vidéo, domaines qui se développent de plus en plus.

**Abdelaziz Benjouad** : La spécificité du volet culturel crée une certaine attractivité pour les ONG internationales et certains gouvernements dans le cadre de la coopération. Au Maroc, de nombreux projets d'entrepreneuriat social s'intéressent au sujet, comme l'Initiative nationale pour le développement humain, qui aide, dans des secteurs parfois isolés, éloignés, un certain nombre de porteurs de projets d'entrepreneuriat social sur des projets culturels touristiques qui présentent leur région et valorisent le patrimoine régional. Localement, nous travaillons avec la région de Rabat-Salé-Kénitra sur des projets d'entrepreneuriat dans le e-tourisme : nous essayons de développer ensemble une plateforme pour valoriser le patrimoine avec une visite virtuelle, de la réalité augmentée et une reconstitution historique des différents sites régionaux. C'est un projet ambitieux, qui vient de démarrer. On retrouve ici cette association entre l'innovation technologique, basée sur les moyens technologiques, d'informatique et de programmation, et l'entrepreneuriat social, parce qu'*in fine*, ce sont des projets de la société civile qui sont à développer.

**Participant** : Je travaille pour une fondation suisse spécialisée dans l'innovation, notamment en Afrique. Je suis aussi *business angel* et j'investis dans les industries créatives digitales. On a créé l'un des meilleurs écosystèmes dans le monde arabe et en Afrique, en Tunisie, autour d'une école, 3D Net-Info, avec une cinquantaine de studios qui travaillent dans le secteur du jeu vidéo, de l'animation 3D et de la réalité virtuelle. Cet écosystème,

mis en place il y a sept ou huit ans, crée aujourd'hui deux mille emplois. Une fois l'investissement et l'accompagnement apportés aux start-up, il reste la question de la valorisation des *success stories* : c'est très important. En Tunisie, nous avons une start-up, Enova Robotics, la première start-up dans le domaine de la robotique en Afrique et dans le monde arabe. Elle a eu quelques difficultés à lever des fonds mais aujourd'hui elle fournit Securitas, le numéro un mondial de la sécurité. Il y a donc de nouvelles formes d'entrepreneuriat, mais comment les valoriser ?

**Abdelaziz Benjouad** : C'est une remarque très importante qui vient d'être faite. Les *success stories* ne sont pas assez valorisées. Vous en avez cité quelques-unes, et il y en a d'autres très intéressantes dans le travail mené par StartUp Maroc. Celle-ci sélectionne des porteurs de projets aux idées assez avancées et les amène jusqu'à la Silicon Valley. Des porteurs de projets s'y sont installés pendant un certain temps et sont revenus au Maroc pour développer leur business dans le domaine de l'informatique, mais on ne les connaît pas assez. Il faut accorder de l'importance à ces parcours dans notre pays pour donner envie à d'autres d'entreprendre, de montrer que c'est possible, également dans des entreprises à haute valeur ajoutée et des entreprises technologiques.

**Thierry Sibieude** : Voilà un domaine dans lequel les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle essentiel de promotion et de valorisation. Les grandes organisations d'aide publique au développement, l'AFD, mais aussi les agences allemandes, belges, anglaises... La difficulté est de financer le développement des compétences, les études, ce qui est en amont... et de *valoriser*, car on considère que c'est « *seulement* de la communication ».

La dimension d'exemplarité est au cœur de la valorisation, elle devrait être mieux prise en compte par les pouvoirs publics.

**Isabelle Bébéar** : En France, nous avons mis en place les labels French Touch, French Tech, French Fab, y compris à l'étranger. C'est une très bonne façon de célébrer la réussite et l'entrepreneur. La French Fab met en lumière l'industrie française avec la secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, Agnès Pannier-Runacher, et un certain nombre de partenaires. Nicolas Dufourcq fait le tour de France avec des bus pour expliquer aux étudiants, aux entrepreneurs, aux élus locaux que l'industrie française est formidable et qu'elle est créatrice d'emplois nets en France. C'est important, et nous nous efforçons de le faire chez Bpifrance depuis sa création : centrer notre communication sur la réussite entrepreneuriale, la preuve par l'exemple. Dans la tech, ce sont BlaBlaCar, Criteo, etc., qui ont donné cette impulsion en disant : « Oui, on peut réussir, on peut arriver à faire des licornes en France », et cette énergie irrigue la Tunisie avec tout le système innovant qui se met en place. La *task force* qui travaille pour le Startup Act n'a qu'une idée en tête : créer au moins une licorne tunisienne pour donner cette exemplarité et donner envie à toute la Tunisie de créer des entreprises à succès.

**Participant** : Bonjour, je travaille sur le développement de projets d'énergies renouvelables, notamment au Maghreb, et je voulais m'adresser aux Marocains et aux Tunisiens, sur le modèle de l'autoconsommation, c'est-à-dire de gros consommateurs d'énergie qui s'appuient sur un producteur indépendant pour se fournir en énergie à meilleur marché, si possible, que sur les

réseaux. Est-ce un modèle dont vous avez connaissance dans vos pays ? Est-ce un modèle qui offrirait des opportunités ?

**Abdelaziz Benjouad** : Oui, je pense que le secteur de l'énergie renouvelable, surtout au Maroc, occupe une importance de premier plan. Le Maroc aspire à avoir 52% du mix énergétique à l'horizon 2030. Pour cela, il y a l'entrepreneuriat : j'ai cité un des organismes très actifs, et je citerai également Masen, l'Agence marocaine pour l'énergie solaire. Comme le secteur attire des entreprises étrangères, la stratégie est d'aider les entreprises étrangères à trouver un interlocuteur au Maroc pour développer des produits *made in Morocco* pouvant être intégrés dans l'industrie. C'est une condition d'entrée pour ces industriels. On va trouver des entreprises étrangères, mais aussi nationales, qui veulent avoir leur part de marché dans ce projet très important. Elles vont développer avec des universités des projets sur l'efficacité énergétique, sur la production de l'énergie. Au niveau de l'université, par exemple, nous avons une dizaine de projets avec des entreprises nationales et étrangères qui tournent autour de l'efficacité énergétique dans le bâtiment, de la modélisation du productible des énergies renouvelables, du développement du chauffe-eau solaire, des pompes solaires ou de l'éclairage vert. Une loi est en cours de promulgation sur la moyenne et basse tension, qui devrait permettre à des particuliers de produire de l'énergie, de la vendre et de la consommer sans l'injecter dans le réseau. Des industries, des usines et des particuliers se sont lancés dans cette activité. Mais ils ont besoin d'être accompagnés par un savoir-faire technologique, puisqu'il faudrait maîtriser le coût d'investissement et surtout la technologie à privilégier selon la

région – car au Maroc, la diversité géographique est importante, avec des climats différents. Quel est donc le mix énergétique à privilégier : le solaire, le thermique, l'éolien... ? Ce marché est prometteur pour le développement de l'entrepreneuriat, social ou technologique.

**Participant :** Je voudrais apporter un éclairage un peu différent sur la question de l'entrepreneuriat dans les pays arabes et notamment dans les pays du Maghreb : nous avons un réseau très riche d'entrepreneurs de subsistance dans le secteur informel. Ces entrepreneurs sont en situation de précarité, vulnérables, et il est très important de les accompagner pour qu'ils rejoignent le secteur formel afin de pérenniser leur entreprises : ils sont ceux qui vont fournir de l'emploi, permettre un développement économique qui peut être en réalité plus important que les quelques licornes nées de l'innovation. Un autre aspect important : même pour les entrepreneurs qui vont participer à la création de ces licornes dans l'innovation, le développement est freiné par le manque de main-d'œuvre qualifiée. Il y a une prise de conscience, notamment au Maroc, sur l'inadéquation de la formation professionnelle avec les besoins des entreprises. Les labos comme Lab'ess ou les incubateurs doivent avoir un rôle auprès des services publics pour faire remonter les besoins réels en formation auprès des pouvoirs publics, pour pouvoir adapter l'offre de formation, pour assurer plus tard la main-d'œuvre qualifiée permettant à ces entreprises de se développer. Est-ce que cela est fait, notamment pour Lab'ess ?

**Rachid Abidi :** Le secteur informel, c'est effectivement 40% ou 50% du tissu économique tunisien. La nouvelle stratégie

de l'entrepreneuriat pilotée par le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi en Tunisie s'est évidemment penchée sur cette question. Nous, en tant qu'incubateur, nous avons un positionnement un peu intermédiaire, en travaillant avec des entrepreneurs qui auront, eux, demain, la capacité de servir d'appui à ces populations, sur le grand Tunis ou dans les régions. Je ne dis pas que les licornes sont plus ou moins importantes que les entrepreneurs informels, notamment financés – je les connais assez bien puisque je viens du monde de la microfinance, donc de ces entrepreneurs indépendants dans le secteur informel. Les deux sont nécessaires, et nous nous situons un peu entre les deux, pour avoir des ambassadeurs qui réussissent et montrent qu'il est possible de passer du secteur informel au secteur formel. Nous travaillons déjà avec le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle sur ces questions. D'autres acteurs de la société civile travaillent notamment sur un statut de l'auto-entrepreneur, qui existe déjà en France depuis quelques années et qui pourrait voir le jour prochainement en Tunisie, ce qui faciliterait cette transition entre l'informel et le formel et aiderait beaucoup ces entrepreneurs.

**Thierry Sibieude, vous aviez parlé de l'énergie, de la subsistance.**

**Thierry Sibieude :** C'est le point que je voulais aborder. Il faut insister sur le taux de chômage des diplômés au Maroc, et de façon encore plus nette dans les pays d'Afrique subsaharienne où le taux atteint 40%, au Togo par exemple. De jeunes gens pourtant diplômés de l'enseignement supérieur sont au chômage. Que doit-on apprendre dans les salles de classe ? On revient à la question de l'adéquation entre ce qu'attendent les entreprises

et ce que les formations proposent. Le statut d'auto-entrepreneur existe au Maroc, et c'est paradoxal parce qu'il n'est pas très utilisé.

**Abdelaziz Benjouad** : Je voudrais rebondir sur les deux aspects. Le secteur informel est préjudiciable aux économies, surtout les nôtres. Un pas a été franchi au Maroc, avec la promulgation du statut d'auto-entrepreneur. Aujourd'hui, il est facile de devenir auto-entrepreneur. L'objectif est de ramener cette population qui opère dans l'informel, et l'amélioration du climat des affaires dans notre pays est très importante.

Concernant l'adéquation de la formation : la formation professionnelle au Maroc est dirigée par les industriels qui s'installent au Maroc, au niveau énergétique, automobile et aéronautique, et par les instituts de formation professionnelle qui forment des bac +2. Ils répondent réellement à ce besoin. La difficulté vient des universités car elles forment des hauts cadres pour lesquels il n'y a pas d'absorption par le secteur industriel. Et le salariat commence à montrer ses limites. En utilisant les datas et le *machine learning*, nous avons mené une étude au niveau de l'université, dans plusieurs secteurs. Cette étude a montré qu'il y a un décalage dans certaines filières entre les cursus de formation et la demande des recruteurs. Ce sont des outils qui permettent à moyen terme et à court terme de rectifier l'offre de formation. Nous avons également observé un décalage entre le niveau de diplôme délivré et la demande du marché marocain. Aujourd'hui le marché marocain demande beaucoup plus de *middle management* par rapport à des hauts cadres de type master ou doctorat. Mais en revenant sur la formation à l'université, on se retrouve devant un débat éternel : l'université forme les générations futures, or les

métiers du futur sont en perpétuel changement. 80% des métiers à l'an 2050 ne sont pas encore connus : forme-t-on aux métiers d'aujourd'hui ou prépare-t-on les jeunes à mieux affronter les mutations et les transitions qui s'opèrent dans notre monde de plus en plus mondialisé ?

**Rachid Abidi** : Ce que nous faisons, et ferons de plus en plus, est le transfert de compétences. Nous encourageons des organisations dans les régions de la Tunisie à développer des centres d'incubation et des espaces de co-working. Nous sommes une équipe modeste d'une dizaine de personnes à Tunis et nous n'arrivons pas forcément à décliner nos actions partout en Tunisie. Différents mandats nous permettent de le faire à la frontière tunisienne du côté de Jendouba. Nous travaillons avec une association qui va mettre en place un incubateur pour ses entrepreneurs locaux. Dans le sud de la Tunisie, du côté de Kébili, quatre incubateurs vont se mettre en place avec Humanité & Inclusion, qui eux-mêmes travaillent sur des filières vertes et vont permettre le développement de projets avec des entrepreneurs locaux. La démultiplication d'appuis, d'accompagnements et de logiques de projets d'entrepreneuriat est importante.

**Nous sommes arrivés au terme du temps imparti. Merci beaucoup de votre attention.**

---

**Jack Lang**, *Président*  
**Mojeb Al Zahrani**, *Directeur général*  
**David Bruckert**, *Secrétaire général*  
**Adèle Parrilla**, *Directrice Mécénat – Développement –  
Rencontres économiques*  
**Pauline de Gombert**, *Chargée des Rencontres économiques*  
**Garance Philippe**, *Assistante Rencontres économiques*

---