



Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion
Option : Management Stratégique

Thème

**Processus entrepreneurial et création
d'entreprise**

Réalisé par :

Mr. HAMMACHE Boussad

Le jury de soutenance est composé de :

President: Mr. DRIR Mohamed MAA (UMMTO).

Examineur: Mr. MAHMOUDIA Mehenna MAA (UMMTO).

Rapporteur: Mme. MATMAR Dalila MCA (UMMTO).

Promotion 2017 - 2018

Remerciements

*Je remercie mon encadreur, **Mme. MATMAR D.**, pour son suivie, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils qui m'ont permit d'avancé sur le long processus que j'ai entreprit et tout particulièrement pour la confiance qu'elle m'a accordée.*

Je remercie aussi notre staff, pour sa disponibilité et leurs enseignements durant notre formation.

J'adresse ma reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Un grand merci à tous mes amis qui m'ont aidés à être comme je suis et a suivre le chemin qui m'ai destiné.

HAMMACHE B.

Dédicaces

Je dédie ce travail a ma famille, tous particulièrement mon défunt père qui m'à toujours poussé à suivre mes aspirations. Sans lui et la force qu'il ma transmet, je ne serais guère la à lui dédier ce travail.

Liste des illustrations

Catégorie	liste	page
Figures	Chapitre I	
	Figure 1 : Modèle de SHAPERO.	20
	Figure 2 : Modèle de création d'entreprises.	21
	Figure 3 : Variables dans la création d'une nouvelle entreprise.	23
	Figure 4 : Modèle de création d'entreprise.	27
	Figure 5 : Modèle conceptuel d'entrepreneuriat comme comportement d'entreprise.	28
	Figure 6 : Un modèle de formation d'organisation.	30
	Chapitre II	
	Figure 2 : Modèle d'analyse environnemental PESTEL.	51
	Figure 3 : Segmentation d'une industrie.	53
	Figure 3 : Exemple Matrice de segmentation simple.	56
	Figure 4 : Les dimensions du marché de référence.	56
	Figure 5 : Cycle de vie d'un produit.	58
	Figure 6 : Modèle des 5 forces de M. PORTER.	59
	Figure 7 : Le modèle Ressources et Compétences.	65
	Chapitre III	
	Figure 1 : schéma des segments visés.	81
	Figure 2 : Pyramide des âges en algérienne.	87
	Figure 3 : Structure de Sarl THULMA.	97
	Figure 4 : chaine de production de Sarl THULMA.	103
	Figure 5 : Canal de distribution.	106
	Figure 6 : Aspect général de la chaine productrice HBtex.	111
	Figure 7 : Structure du processus d'HBtex.	112
Tableaux	Tableau 1 : Récapitulatif des travaux de Mintzberg.	73
	Tableau 2 : Activités et besoins du processus.	79

Sommaire

Introduction	07
---------------------------	-----------

Chapitre I : Cadre théorique du processus entrepreneurial.

Section 1 : L'individu au cœur de l'action.....	10
Section 2 : Les différents courants d'études entrepreneuriale.....	14
Section 3 : La création de l'entreprise acte essentiel de l'entrepreneuriat.....	30
Section 4 : Choix d'un mode de financement variable essentielle à la création.....	37
Conclusion.....	46

Chapitre II : la stratégie au service de l'entrepreneuriat.

Section 1 : Analyse externe : analyse de l'environnement pour la création	47
Section 2 : Analyse interne : les nécessités à entreprendre pour l'entrepreneuriat	62
Section 3 : Etude de faisabilité : outil de communication de la vision entrepreneurial pour les parties prenantes.....	76
Conclusion.....	82

Chapitre III : cas de création d'entreprise dans le domaine de la confection.

Section 1 : analyse stratégique : un préalable à la création d'entreprise.....	83
Section 2 : Analyse d'une maison de confection comme modèle de création.....	96
Section 3 : Processus de création d'une entreprise de confection	107
Conclusion.....	116
Conclusion générale.....	117

Introduction générale

L'entrepreneuriat est sans doute le concept qui cause le plus de désaccord entre les chercheurs, d'une époque à une autre le concept est revisité, corrigé et enrichi. c'est un concept non simple à appréhender, un sujet difficile à cerner et à définir, on remarque cela à travers la diversité des définitions présentées par les différents grands noms des sciences de gestion tel CHANDLER, SCHUMPETER et autres. Rien que son orthographe est sujette à discussion (entrepreneuriat/entrepreneuriat). Le sujet « processus entrepreneurial et création d'entreprise », est un aspect de l'entrepreneuriat qui est relié à l'individu « origine » du phénomène et le processus suit par ce dernier. Ce phénomène est la base même des sciences économiques et de gestion, dans le temps, aussi loin que les racines du monde économique remontent, l'entrepreneuriat était présent car à travers lui et l'action de/des individu(s) activant seul ou en groupes né l'activité économique, et avec lui les théories que notre science étudie.

De cela découle notre problématique : Quelles sont les facettes de la création d'entreprise ? De cette problématique découlent d'autres questionnements qui définissent les bases de la compréhension du processus entrepreneurial : Qu'est ce que l'entrepreneuriat ? Qui est à l'origine de ce phénomène ? Qu'est ce qui amène l'individu à créer une entreprise ? Et surtout quel est l'apport de l'analyse stratégique et des sciences de gestion à ce processus ?

Pour essayer de répondre à nos questionnements nous avons adopté une méthode descriptive qui est composée de deux parties, une partie théorique, et une partie pratique. Nous avons retracé dans son contenu théorique deux chapitres aidé par une recherche bibliographique composée essentiellement d'ouvrages et quelques articles et mémoires traitant l'entrepreneuriat. Le premier traite l'aspect entrepreneurial lié à un individu, suit d'une mise en lumière du résultat du dit processus qui est la création d'entreprise. Dans le deuxième chapitre, nous avons mis en avant l'apport de l'analyse stratégique au processus entrepreneurial et à la création d'entreprise.

Dans son aspect pratique, nous avons retracé les principales étapes du processus suivi par un jeune créateur d'entreprise voulant transcender les barrières à l'entrée présentes dans l'industrie textile. La méthodologie suivie est une immersion à l'intérieur de trois différentes entités de différentes tailles, nous avons pu analyser et cerner le processus de ces entités et faire une étude en fonction de leurs tailles, du stade artisanal au stade industriel. Notre travail se fut aux côtés des principaux dirigeants de ces entreprises. En travaillant directement sur leurs processus le recueil d'informations à été très enrichissant.

Depuis la mise en lumière de « l'entrepreneuriat », le phénomène n'a eu de cesse de prendre de l'ampleur. Sa définition a connu une évolution qui fut revisitée d'une époque à une autre. Cependant, certains aspects restent communs aux différentes époques. Dans ce premier chapitre nous allons exposer dans une première section quelques définitions de l'entrepreneur qui est un acteur majeur de l'entrepreneuriat, puis nous poursuivrons cette définition du phénomène avec une seconde section qui retrace trois différents courants de pensées entrepreneuriales avec l'exposition de quelques travaux réalisés par quelques grands noms de ces courants. En troisième section, nous allons exposer les différentes solutions juridiques qui s'offrent aux créateurs d'entreprise, suivie d'une section réservée aux choix de financement pouvant financer son projet.

Section 1 : L'individu au cœur de l'action :

Dans cette section nous allons essayer de prendre contact avec ce phénomène à travers quelques définitions et visions exposées par quelques noms des sciences de gestion, pour commencer, nous nous intéresserons à la définition du sujet donnée par différents auteurs ayant vécu à différentes époques. Nous poursuivrons avec la présentation de l'individu qui est à l'origine de l'action entrepreneuriale « l'entrepreneur » à travers ce qui le caractérise en tant qu'entrepreneur.

1.1- Définitions de l'entrepreneur :

La définition de l'entrepreneur reste à nos jours difficile à cerner, on remarque cela à travers les différentes définitions existantes à différentes époques. D'une époque à une autre le concept est revisité.

1.1.1- Quelques définitions des principaux auteurs des sciences de gestion :

Richard CANTILLON en 1726,¹ soutient « *Est entrepreneur celui qui s'engage de façon ferme vis-à-vis d'un tiers, sans garantie de ce qu'il peut en attendre* » ;

Jean-Baptiste SAY en 1803,² relate le concept à l'industrie : « *L'entrepreneur d'industrie est celui qui entreprend de créer à son compte, à son profit, à ses risques un produit quelconque* » ;

¹ Repris par HERNANDEZ Emile-Michel dans « L'ENTREPRENEURIAT Approche Théorique », L'Harmattan, 2001, page : 19.

² SAY Jean Baptiste « traité économie politique », Paris, Première édition, 1803.

Emile CHEYSSON en 1897 met en avant la dimension sociale de l'entrepreneuriat.³ *« Il faut donner comme fondement à la prospérité de l'entreprise, le bien être des ouvriers »* ;

Joseph SCHUMPETER en 1935,⁴ qualifie l'entrepreneur d'innovateur : *« C'est celui qui introduit et conduit l'innovation à différents aspects »* ;

Mark CASSON en 1991,⁵ relit le concept à la notion de prise de décisions : *« Un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchi) relatives à la coordination de ressources »* ;

Michel MARCHENAY en 1997,⁶ pour construire sa définition, prend en compte plusieurs variables : *« L'entrepreneur réunit trois composantes, assumption du risque financier, esprit d'organisation, esprit d'innovation, qui constituent les bases de l'esprit d'entreprise et justifient la rémunération attendue, le profit »*.

Nous poursuivons avec une brève définition étymologique du terme, suivit de la vision d'un nom des sciences de gestion J. Schumpeter « la destruction créatrice ».

Il semblerait que le mot « entrepreneur » soit né en France, car dans la langue française, l'origine des mots « entrepreneur » et « entreprise » était (au XVIème siècle) du verbe «entreprendre». Dans un sens plus général, le mot entrepreneur désigne au XVIII siècle «celui qui entreprend quelque chose» ou encore un individu très actif.

Le dictionnaire universel du commerce (1723) a donné au mot entrepreneur la définition suivante : « celui qui entreprend un ouvrage. On dit un entrepreneur de manufacture ; entrepreneur de bâtiment ; etc. ».⁷

D'autre part, du point de vue économique, les chercheurs en entrepreneuriat notent que la notion d'entrepreneur remonte à R. Cantillon (1697-1755). Pour cet auteur, l'entrepreneur est un preneur de risques.

J.B.SAY (1803) est le deuxième économiste à s'être intéressé à l'entrepreneur, il place l'entrepreneur comme levier du système productif, c'est-à-dire, qu'il ne prend pas seulement

³ CHEYSSON Emile « Le rôle social de l'entrepreneur », La réforme sociale, 1897.

⁴ Reprit par HERNANDEZ Emile-Michel dans « L'ENTREPRENEURIAT Approche Théorique », L'Harmattan, 2001, page : 22

⁵ CASSON Mark « L'entrepreneur », Editions Economica, Paris, 1991.

⁶ MARCHESNAY Michel « Petite entreprise et entrepreneur », Encyclopédie de Gestion, pp. 2209-2219, Editions Economica, Paris, deuxième édition 1997.

⁷ Reprit par OUNAS Fatiha et ZAIDI Nadia dans leurs mémoire de fin d'étude « Les déterminants à la création del'entreprise:« Cas de la commune de Seddouket Beni Maouche », Université A-Mira de Bejaia.

les risque de commercialisation, mais aussi, il prend des risque liés à la production.⁸ Mais l'entrepreneur ne s'intègre pas dans la théorie néoclassique, ni dans la macroéconomie. Il est extérieur. Sauf pour l'école autrichienne d'économie, pour qui, il est un élément de la dynamique de l'économie.

La théorie de l'entrepreneur la plus courante, et quasiment la seule à être présentée habituellement, est celle de J.A. Schumpeter. C'est la fameuse destruction créatrice. Ce dernier présente l'entrepreneur comme un choc externe. Il n'est pas intégré à la théorie économique.⁹

1.1- La destruction créatrice de Schumpeter :

Schumpeter a publié en 1911 un livre intitulé «Théorie de l'évolution économique », ainsi qu'une édition révisée en 1928. C'est dans cet ouvrage qu'il développe sa théorie de l'entrepreneur, devenue depuis la référence, et qu'il affinera par la suite, il décrit :

1.2.1- Une économie statique :

Schumpeter décrit d'abord une économie qui répète un même cycle. Les producteurs de matières premières vendent aux producteurs de biens intermédiaires qui vendent aux producteurs de produits finis qui vendent au consommateur final. Idem, les agriculteurs vendent aux industries agroalimentaires qui vendent au consommateur final. Le cycle se répète, chacun vendant et fabricant et achetant les mêmes produits. Dans ce type d'économie, il y a à peine besoin de monnaie, selon Schumpeter.

C'est une économie statique. Non qu'il n'y ait pas de mouvement, car il y a un cycle de productions de ventes successives. L'économie peut grossir, du fait de la démographie. Mais elle n'évolue pas. La structure de l'économie reste la même.

1.2.2- L'entrepreneur et la destruction créatrice :

L'entrepreneur schumpetérien vient chambouler cette succession de cycles. L'entrepreneur introduit une innovation. Il subsiste trois types : un nouveau produit, un nouveau procédé de fabrication, un nouveau marché (par exemple, introduire un produit dans un pays où il n'est pas distribué). Par son innovation, l'entrepreneur chamboule le cycle économique. Il détruit quelque chose pour le remplacer par autre chose. C'est ce qu'on appelle la destruction

⁸ SAY Jean Batiste « traité économie politique », Paris, Première édition, 1803.

⁹ SCHUMPETER Joseph, Théorie de l'évolution économique, Editions Dalloz, Paris, 1935.

créatrice, expression devenue si célèbre. Une innovation crée un nouveau cycle économique qui va se répéter.

1.2.3- L'entrepreneur comme un choc externe :

La théorie de l'entrepreneur de Schumpeter présente l'innovation comme un choc externe qui modifie la structure de l'économie. Elle convient aux courants économiques qui ont mathématisé la science économique. Aujourd'hui, la plupart des théories raisonnent en termes d'équilibre. On trace des courbes, qui représentent des équations, et on regarde à quel niveau elles se croisent. C'est le point d'équilibre. La théorie keynésienne va déterminer un équilibre de sous-emploi, et étudier quel niveau de dépenses publiques va pouvoir permettre un équilibre de plein emploi. Les monétaristes vont eux étudier les effets d'éviction de la dépense publique. Et utiliser un modèle mathématique qui montre que ces dépenses ne permettent pas d'atteindre un équilibre de plein emploi. Les modèles mathématiques ne peuvent prendre en compte que des variables mathématiques. Ils peuvent intégrer le progrès comme augmentation de la productivité, c'est tout. Les changements structurels ne sont pas pris en compte. La théorie de l'entrepreneur de Schumpeter, en présentant l'entrepreneur comme un choc externe, permet d'intégrer l'évolution : c'est un élément externe qui change la structure de l'économie, et les conditions de l'équilibre.

Il convient de préciser qu'à travers le temps, il est devenu clair que le concept a pris une ampleur dans les sciences de gestion. En effet, l'entrepreneuriat se trouve assimilé à un groupe de personnes travaillant sous une entité commune appelée « entreprise-entrepreneuriat », cela est une autre forme de l'entrepreneuriat que nous nous abstenons de traiter. Cependant toutes les théories prennent forme en ayant comme base quelques caractéristiques de l'individu impliqué dans le processus. Car maintenant il est clair que le phénomène entrepreneurial ne peut être dissocié de l'individu, il est au cœur même du processus. Les premières recherches et théories ont portées sur l'individu qui est à l'origine du phénomène, ces recherches se sont beaucoup basées sur les caractéristiques de l'entrepreneur.

1.2- Les caractéristiques de l'entrepreneur :

L'entrepreneur doit avoir selon ces théories quelques caractéristiques qui le distingue des personnes ordinaires et devrais avoir des traits de personnalité qui l'incite à suivre la voie de

l'entrepreneuriat. Les recherches des deux auteurs P.A Julien et M. Marchesnay (1996) ¹⁰, dont nous exposerons un résumé, font état de ces caractéristiques.

1.3.1- Les traits de caractères :

Les entrepreneurs présentent des besoins d'accomplissement et d'indépendance, un attrait du risque et une sensation de maîtrise de leur destinée, parmi les caractères primitifs que chaque jeune créateur doit avoir dans le but de créer sa propre entreprise et devenir un entrepreneur nous citons :

- L'indépendance : les entrepreneurs ont un sens d'autonomie particulièrement poussée.
- Une forte confiance en eux : ils sont optimistes, ils cherchent à exercer un certain contrôle sur eux-même, et développent leurs propres projets d'entreprises. Cette Confiance en soi permet de réduire l'incertitude et le niveau du risque, elle donne à l'entrepreneur la capacité à écouter sans être facilement désarçonné et intimidé, l'habilité à relever les défis.
- La persévérance : le succès ne viendra pas tout de suite et la réussite nécessite du temps. Afin de surmonter les obstacles, la persévérance ne sera que le fruit de ses capacités individuelles. Son besoin de réalisation et ses talents à faire preuve de son existence.
- L'amour du risque : qui sera acquis en ayant la volonté qu'il faut, la confiance en soi et puis par la suite bien sûr une fois qu'on a confiance en son projet.
- La prise d'initiative : viendra automatiquement par la suite, puisque le jeune créateur est animé par toutes les qualités (qualifiées par un ensemble de facteurs personnels) qu'on vient de voir précédemment.

Cependant, les caractéristiques citées, ne sont pas propriété unique des entrepreneurs car elles existent partout dans la société d'aujourd'hui. En outre l'entrepreneur est caractérisé par la vision stratégique, les relations humaines, la capacité à motiver autrui, l'intégrité, la sincérité, la pleine disponibilité d'aller jusqu'au bout dans ce processus quel que soit l'effort et le temps que ceci pourra demander.

1.3.2- L'opportunisme :

L'entrepreneur est un innovateur qui sait discerner les occasions d'affaire dans l'économie, en développant un nouveau produit, en le produisant ou en le mettant sur le marché de façon nouvelle, en organisant les ressources de façon différente. En étant à l'affût d'opportunités ou

¹⁰ JULIEN P.A. et M. MARCHENESAY « entrepreneuriat » Editions Economica, 1996, page : 52.

de nouveautés, de manière à mieux répondre au marché. Entreprendre c'est conquérir une place sur le marché.

1.3.3- L'esprit d'organisation :

L'entrepreneur sait judicieusement organiser au sens global ses ressources qui sont constamment limitées.

Autrement dit, c'est celui qui sait désigner les facteurs de productions, et les ressources utiles, se les procurer, les assembler et les mettre en œuvre avec un fort taux de réussite. Il coordonne les ressources rares d'une façon dynamique et recherche en permanence l'amélioration du processus de production.

1.3.4- Un preneur de risques :

L'entrepreneur n'est jamais sûr de la réussite de son entreprise, le premier risque est financier : la création nécessite des moyens financiers, et en cas d'échec, l'entrepreneur devra assumer ; le second est professionnel : quitter un emploi pour créer ; le troisième est d'ordre familial ; créer une entreprise c'est consacrer plus de temps à son travail et moins à sa famille ; le dernier est d'ordre psychique : souvent l'engagement personnel du créateur vis-à-vis de son entreprise est tel qu'il s'identifie totalement à son œuvre.

1.3.5- La motivation :

Parmi les motivations de l'entrepreneur : le défi, le succès, la fortune. Mais il existe d'autres objectifs et motivations tel l'ambition, la nécessité d'avoir un emploi assuré et un revenu modeste, ou de l'emploi pour sa famille, etc. Ces motivations sont souvent implicites, complexes et complémentaires, la stratégie de l'entreprise sera fortement influencée par les intérêts personnels et familiaux de l'entrepreneur.

Au premier regard et en suivant ce qui est exposé précédemment, l'entrepreneuriat trouve son origine de l'action d'entreprendre que l'individu déploie. On remarque à travers les différentes définitions exposées que cet individu est un acteur majeur de l'entrepreneuriat. Ce fait est à l'origine de beaucoup d'études qui ont porté sur les traits psychologiques de l'entrepreneur. Pour certains chercheurs, il existerait des traits discriminants qui différencient l'entrepreneur des autres. Ces traits sont à l'origine du processus qui l'a amené à prendre le chemin de l'entrepreneuriat.

Dans la prochaine section, nous allons nous intéresser à ces recherches en tant que modèle et courant de pensée. Nous allons aussi nous intéresser à différents courants d'étude qui ont étudiés l'entrepreneuriat et l'entrepreneur en tant qu'origine de phénomène.

Section 2 : Les différents courants d'études entrepreneuriale.

Pour essayer de comprendre ce phénomène qui est l'entrepreneuriat, nous avons pris comme source les écrits d'Emile-Michel HERNANDEZ, qui a une large bibliographie sur le sujet. A travers ses écrits nous avons pu remonter jusqu'aux fondements théoriques et pu prendre conscience des différentes théories existantes, présentées par différents courants d'études traitant le sujet. Nous avons retracés trois différentes approches dans cette section qui sont : les fondamentalistes ; la contingence ; et le processus. Trois différentes approches qui se sont succédé.¹¹

2.1- Le courant Fondamentaliste :

Les premières recherches comme présentées plus haut, ont portées sur les caractéristiques psychologiques du créateur :¹²

2.1.1- L'approche par les traits :

Cette approche traite différents thèmes pour essayer d'expliquer le phénomène, tel la personnalité du créateur, ses origines, sa formation, etc. Dans son livre, HERNANDEZ s'est basé sur les travaux du canadien André BELLEY, qui a fait une présentation synthétique après recensement des travaux réalisés sur le sujet, il expose trois thèmes :

- Le besoin d'accomplissement : Cette caractéristique psychologique est la plus ancienne et la plus connue. McClelland (1961, 1965, 1969). Selon cette approche, le besoin d'accomplissement est un des traits les plus dominants chez les créateurs d'entreprises. Selon McClelland, les créateurs se caractérisent par un fort besoin d'accomplissement, ils préfèrent prendre seuls leurs décisions et fixer leurs propres objectifs qu'ils atteignent par leurs propres efforts et recherchent une mesure immédiate de leurs performances à travers le profit.

Depuis, des chercheurs ont démontrés que ce besoin n'est pas déterminant dans la décision de créer une entreprise, ce besoin peut être exprimé par un non entrepreneur.

¹¹ HERNANDEZ Emile-Michel « L'ENTREPRENEURIAT Approche théorique, Editions L'Harmattan, Paris, 2001.

¹² Reporté par HERNANDEZ Emile-Michel « L'ENTREPRENEURIAT Approche théorique, Editions L'Harmattan, Paris, 2001, page : 63-64.

- L'internalité du lieu de contrôle : Il s'agit de la perception qu'a ou non un individu de pouvoir contrôler ce qui lui arrive. on peut parlé d'internalité du lieu de contrôle si l'individu a le sentiment que par son comportement il peut influencer ce qui lui arrive et d'externalité du lieu de contrôle dans le cas inverse. Ce trait est une composante présente chez les créateurs a un taux élevé, des recherches ont montrés que ce trait incite les créateurs a agir, a l'inverse de ceux qui ont un lieu de contrôle externe. Cependant il n'est pas chasse gardée du créateur, d'autres études ont montées que ce trait de caractère est présent au même niveau chez les managers. Donc, seul il ne peut être un indicateur de l'entrepreneuriat.
- La propension a la prise de risque : Pour Belley (1990), créer une entreprise est indéniablement accepter de prendre des risques. Ces derniers sont de différentes natures :
 - Financier : la création signifie engager des avoirs que le créateur doit rembourser en cas d'échec ;
 - Professionnel : quitter sont emploi pour créer une entreprise c'est renoncer a des certitudes pour l'inconnu, et retrouver un emploi en cas d'échec n'est certainement pas évident ;
 - Familial : la création signifie aussi se consacrer totalement au moins durant les premières années a sont entreprise et donc moins a sa famille, et c'est aussi accepter des sacrifices financiers dans le cas ou le créateur ne peut que se rémunérer modestement ;
 - Psychique : souvent l'engagement du créateur vis-à-vis de sont entreprise est tel, qu'il s'y identifie complètement, une réussite trop rapide peut développer chez le créateur une certaine mégalomanie. Alors que l'échec mal vécu peut laisser des traces indélébiles, nombreux sont les faillis qui ressassent sans cesse le passé.

Face a toutes ces difficultés potentielles, le créateur n'apparait pas comme un risque-tout sans limites, au contraire, c'est quelqu'un qui cherche à minimiser ces risques, ayant une propension a la prise de risques modérés. La encore, ce trait de caractère ne permet pas de distinguer les entrepreneurs des autres individus.

La recherche d'un critère discriminant entre créateur et non créateurs, entre ceux qui réussissent et ceux qui réussissent pas, a amené les chercheurs a étudiés d'autre traits : tolérances de l'ambigüité, valeurs personnelles, idéologie d'affaires, autonomie, leadership, créativité, optimisme, etc. Toutes ces recherches ont été vaines, et à ce jour aucun chercheur n'a trouvé le critère discriminant idéal. Ces recherches se caractérisent par leur approche unidimensionnelle du phénomène entrepreneurial, en termes plus clair, l'étude de la personnalité du créateur et elle seul et c'est sans doute la que se situe la limite de cette

approche. D'où le chemin suivit par d'autres chercheurs qui conçoivent la création comme un phénomène multidimensionnel, tel SHAPERO.¹³

2.1.2- Le modèle de SHAPERO (1975) :

Le modèle de Shapero vise à expliquer l'événement entrepreneurial. Pour Shapero la création d'entreprise est un phénomène multidimensionnel, l'événement entrepreneurial est le résultat de la combinaison de trois variables :

a- La discontinuité ou déplacements, variable de situation :

On oppose des situations ressenties comme négatives par le créateur potentiel qualifiées de « pushes », et des situations ressenties comme positives qualifiées de « pulls ». La plus grande propension à la création dans certaines populations est stimulé par :

• Les situations négatives « pushes » :

Ces situations stimulent la majorité des créateurs potentiels. Trois grandes catégories sont relevées :

- Déplacements au sens physique : problèmes et déplacement physique liés à des variables socioculturelles ;
 - Situations liées à l'emploi : tel le chômage, insatisfaction au travail, travail inintéressant, mauvaise ambiance, mauvaises relations avec la hiérarchie ;
 - Discontinuités diverses : comme la fin des études, la fin du service militaire, voire même la sortie de prison, etc.
- **Les situations positives « Pulls » :**

Ces situations stimulent à un faible taux les créateurs potentiels, de ce fait, ces situations sont dites « rares » comparées aux précédentes. Donc les facteurs positifs qui peuvent agir comme catalyseur sur le créateur et l'amener à agir peuvent être la découverte d'un nouveau produit ; un nouveau marché pour un produit existant ; la rencontre d'un partenaire ; la rencontre d'un futur gros client ; une possibilité de financer une nouvelle activité ; etc.

Toutefois, ces deux catégories de facteurs ne sont pas mutuellement exclusives, elles peuvent aller de pair et se renforcer et stimuler ainsi le créateur potentiel et l'inciter à agir.

¹³ SHAPERO Albert « The displaced, uncomfortable entrepreneur », Psychology Today, novembre 1975, volume 9, n°6, pages : 83-88.

b- La crédibilité de l'acte, variable sociologique :

Elle constitue une condition essentielle de la création de l'entreprise, pour Shapero « *Pour mettre en place une entreprise qui est nouvelle, différente et novatrice, vous devez être capable de vous imaginer dans le rôle. C'est-à-dire que l'acte doit être crédible* »(1975). En d'autres termes, la présence d'image d'imitation et d'une culture entrepreneuriale développée va favoriser le passage à l'acte.

Cette variable est sociologique et intervient à différents niveaux :

- La famille : L'un des rares points qui fait l'unanimité chez les chercheurs, il s'agit de l'environnement familial. La famille est le premier milieu dans lequel les valeurs de l'entrepreneur éventuel sont transmises ;
- L'entreprise : L'existence d'entreprises encourageant la mentalité entrepreneuriale, certains chercheurs tel Covin Jeffrey G. et Slevin Dennis F. (1991) appellent cela «intrapreneuriat »¹⁴. Ces entreprises cultivent l'intrapreneuriat au sein de leurs personnels et vont même plus loin en les incitant à créer leur propre unité (essaimage).
- Le milieu professionnel : certains environnements sont plus propices à la création que d'autres, et le milieu professionnel et le réseau qu'il offre au créateur est une variable non négligeable. Pour José Arocena (1984 :185) : « la réussite de la création est une affaire de réseaux. Beaucoup plus que toute autre considération, la capacité du créateur à se situer dans l'environnement institutionnel sera la condition fondamentale de la réussite » ;¹⁵
- Le milieu social au sens large.

c- La faisabilité de l'acte, variable économique :

L'entrepreneur, pour créer son entreprise doit accéder à certaines ressources. Les américains parlent de "six M" : Money, Men, Machines, Materials, Market, Management. Parmi ces ressources l'accent est surtout mis sur :

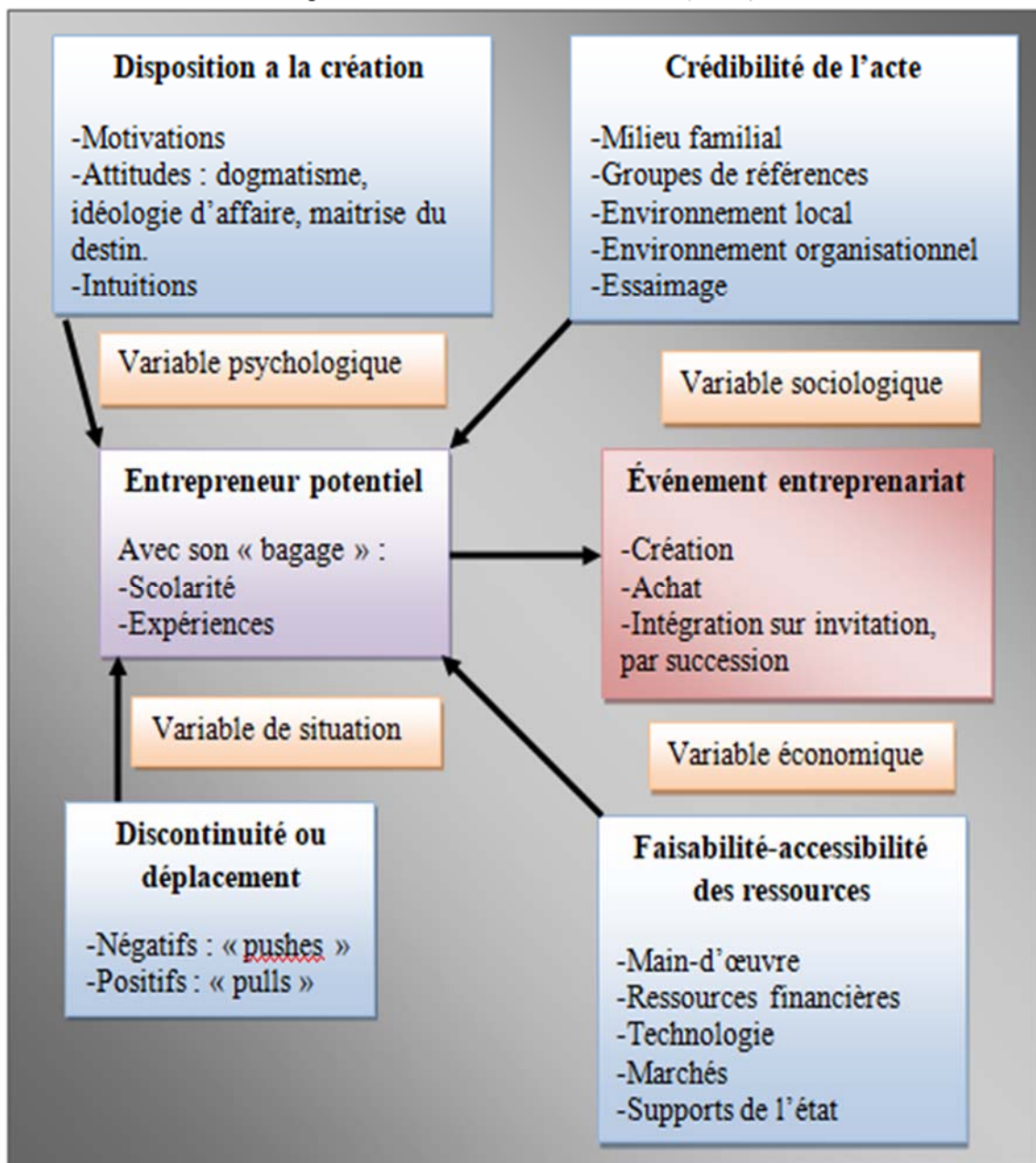
- Capital de départ (Money): Cette variable est incontournable, une carence en fonds pour démarrer cause au créateur d'entreprise des difficultés pour combler le manque en capital.
- Main d'œuvre (Men) : La disponibilité d'une ressource humaine compétente pour l'entreprise est essentielle, tout individu évoluant au sein de l'organisation doit être choisi minutieusement.

¹⁴ COVIN Jeffrey G., SLEVIN Dennis P., « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », Entrepreneurship Theory and practice, Fall, 1991, volume 16, n°1, pages : 7-25.

¹⁵ AROCENA José « Le génie et le carnet d'adresses », Revue Autrement, n°59, Avril 1984, pages : 182-187.

- Un encadrement compétent (Management) : les jeunes entreprises souffrent souvent d'un manque d'encadrement compétent.
- Marché (Market) : l'accessibilité au marché est très important, la complexité des marchés et leurs diversités (monopoles publics, oligopole, etc.) fait que cette ressource est importante pour le créateur.

Figure 4 : Modèle de SHAPERO (1975).



Source : SHAPERO Albert « The displaced, uncomfortable entrepreneur », Psychology Today, novembre 1975, volume 9, n°6.

2.1.3- Variante du modèle :

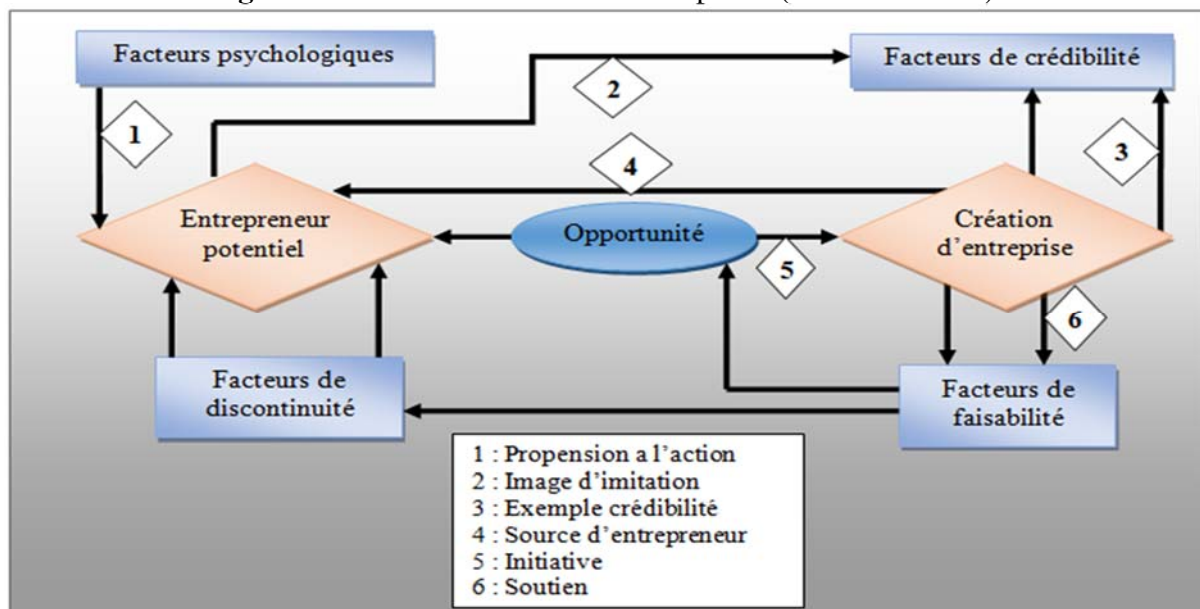
Le modèle de Shapero fut beaucoup utilisé par les chercheurs, cependant ce modèle reste incomplet, il existe des variables non prises en compte par le modèle.

Pour André BELLEY une dimension est délaissée par toutes les recherches qui portent sur la création d'entreprise « l'opportunité » qui est une dimension très importante dans le processus de création d'entreprise. Cette dimension peut être acquise ou non mais elle ne peut être effacée du champ, car l'identification préalable de cette dimension est une déterminante du choix de créer une entreprise pour un créateur.¹⁶

- Opportunité comme dimension de création d'entreprise

Comme dit par Belley, une **opportunité** est plus qu'une simple idée, il s'agit d'en pressentir le potentiel d'exploitation et en tirer profit. Un entrepreneur est celui qui juge du quand et comment une idée peut être déployée et concrétisée dans le réel. Selon G.P. Sweeney (1982 :64) : « le terme d'entrepreneur s'applique aux nombreuses personnes qui transforment les événements en opportunités ».¹⁷ La combinaison des deux pensées amène à admettre l'existence d'une notion qui est aujourd'hui admise par tous les chercheurs, la vision entrepreneuriale.

Figure 2 : Modèle de création d'entreprises (BELLEY 1989).



Source : BELLEY André « Opportunités d'Affaires », Revue PMO 1989, Volume 4, n°1.

¹⁶ BELLEY André « Opportunités d'Affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprises », Revue PMO 1989, Volume 4, n°1, pages : 24-33.

¹⁷ SWEENEY G.P., « les nouveaux entrepreneurs, petites entreprises innovatrices », Editions d'Organisation, Paris, 1982.

L'origine de ces opportunités d'affaires sont multiples, tel l'expérience de l'entrepreneur et son vécu professionnel ; des circonstances diverses comme la rencontre d'un associé ou encore la possibilité d'exploiter une licence ; la recherche systématique d'opportunités d'affaires. Donc André BELLEY (1989) intègre une nouvelle composante au modèle de SHAPERO « le processus de reconnaissance d'une opportunité ».

La complexité du phénomène d'entrepreneuriat, l'indissociabilité de l'individu et le phénomène, la diversité des créateurs, a amené les chercheurs à intégrer la notion de contingence dans leurs recherches.

2.2- Le courant de Contingence :

La théorie de la contingence tire son apparition de l'école classique de l'organisation et de l'école des relations humaines qui ont au préalable exprimés l'existence d'un « **one best way** », en français « une manière unique de bien faire les choses », autrement dit, à des situations diverses et variables correspondent des modes d'organisation divers et variables. La découverte de la bonne organisation formelle et du bon climat psychologique doivent permettre la résolution des problèmes des organisations.

Comme le souligne Jacques Rojot (1989) : « les théories de la contingence présentent l'avantage énorme de libérer la réflexion théorique du postulat de l'existence d'un seul bon mode d'organisation »¹⁸. Cette contingence est dite « structurelle », les changements dans les variables affectent essentiellement la structure de l'organisation. Les variables étudiées sont de deux catégories, des variables internes (l'âge, la taille, la technologie, la stratégie) et des variables externes (environnement). Ces recherches poussent à admettre que le monde des organisations est tellement complexe que la recherche d'une forme pouvant convenir à toutes les organisations relève de l'impossible, d'ailleurs les chercheurs en entrepreneuriat ont bien été obligés de reconnaître cela et d'abandonner l'étude d'un phénomène unique.

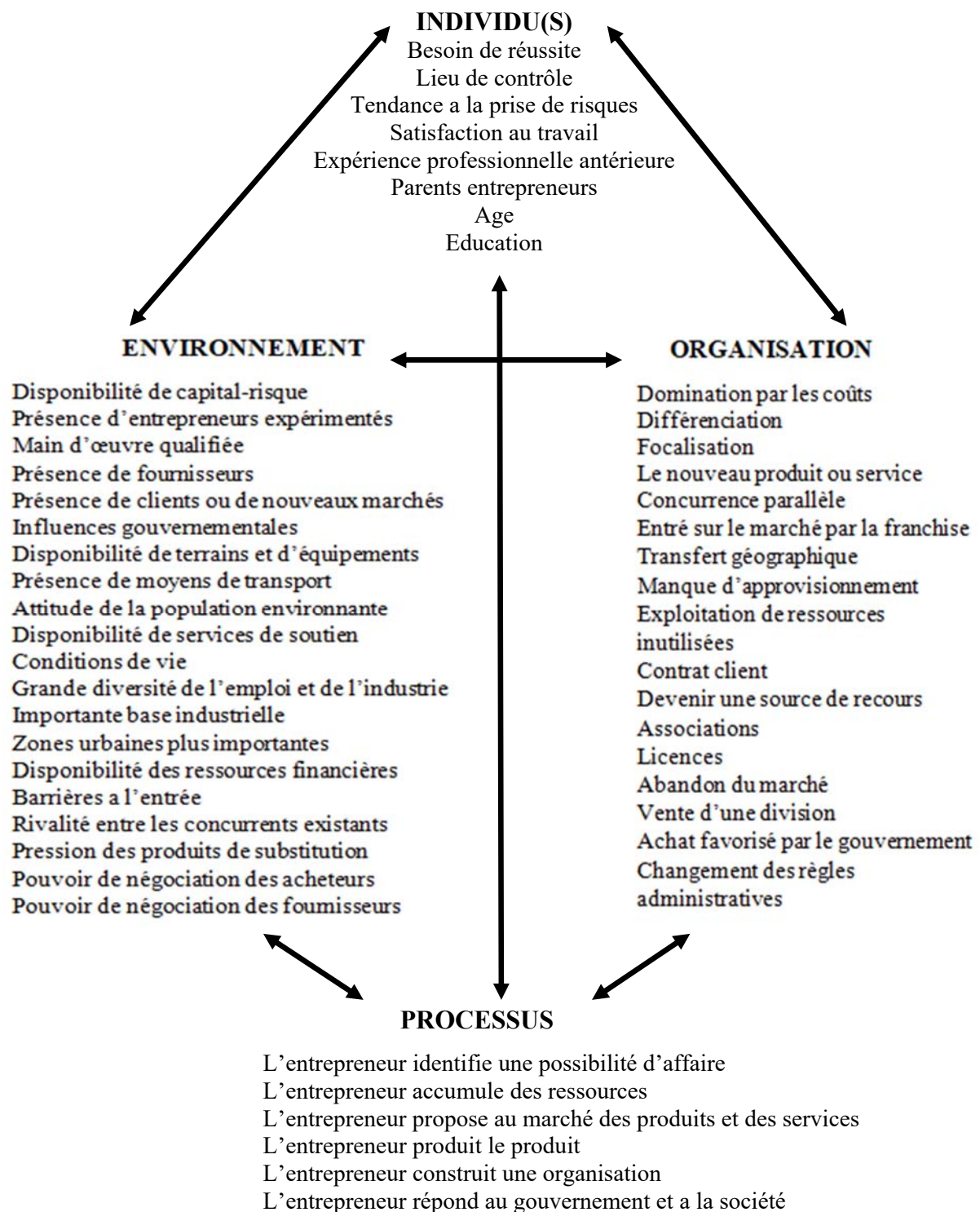
2.2.1- Entrepreneurs et non-entrepreneur :

En 1985, William B. GARTNER dans un article insiste sur cette diversité : « la création de nouvelles entreprises est un phénomène complexe : les entrepreneurs et leurs firmes sont très différents ; les actions qu'ils mettent en œuvre ou non et les environnements dans lesquels ils

¹⁸ ROJOT Jacques, BERGMANN Alexander, « comportement et organisation », Vuibert, Paris, 1989.

évoluent et auxquels ils réagissent sont également divers et tous ces éléments forment des combinaisons complexes et uniques pour la création de chaque nouvelle entreprise ».¹⁹

Figure 3 : Variables dans la création d'une nouvelle entreprise (Gartner 1985).



Source : GARTNER William B. « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », Entrepreneurship Theory and Practice, été 1989, Volume 13, n°4, pages : 697-706.

¹⁹ GARTNER William B., « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », Academy of Management Review, 1985, Volume 10, n°4, pages : 696-706.

Dans ce même article Gartner souligne le fait que la différence entre « entrepreneurs » est supérieure à celle existante entre « entrepreneurs et non-entrepreneurs » : « Les différences entre les entrepreneurs et entre leurs entreprises sont bien plus grandes qu'on ne pourrait le penser ; en fait, la diversité peut être plus importante que les différences entre les entrepreneurs et les non-entrepreneurs et entre les firmes entrepreneuriales et les firmes non-entrepreneuriales ».

Il propose un modèle dont le grand nombre de variables fait ressortir l'extrême multidimensionnalité du phénomène entrepreneurial.

2.2.2- Entrepreneur qui réussit :

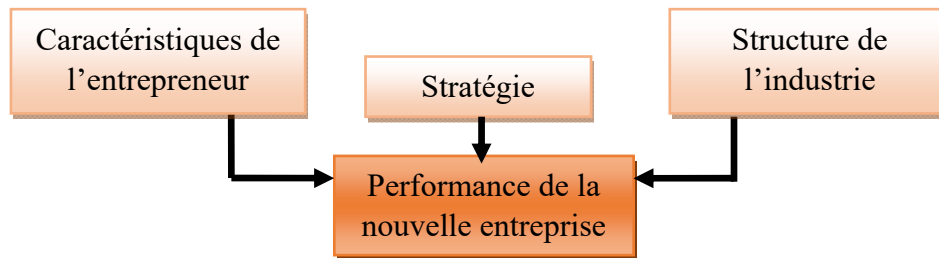
Une autre catégorie de travaux fait également ressortir la contingence du phénomène entrepreneurial, il s'agit des recherches ayant pour but l'identification des caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent et celles des entrepreneurs qui ne réussissent pas.

Qu'est ce qu'un entrepreneur qui réussit ? Pour Arnold C. COOPER, William C. DUNKELBERG et Carolyn Y. WOO (1988) : « réussit celui qui n'échoue pas, même si, au demeurant, son entreprise reste petite et peu profitable »²⁰, ils s'en sont tenus à la conception la plus simpliste. Ils ont mené une étude d'une durée de trois ans sur 2994 entrepreneurs, il en ressort que si on se limite à la seule notion de survie comme critère de réussite entrepreneuriale, il est possible d'identifier des différences systématiques entre les deux catégories d'entrepreneurs : « Il semble que des entrepreneurs associés à des firmes qui survivent n'étaient pas des femmes ou n'appartenaient pas à des minorités, mais étaient plutôt des personnes plus âgées et diplômées. Ils réunissaient plus de ressources, à la fois du capital venant de partenaires et du capital initial, suivaient souvent la voie de l'achat que celle du lancement et développaient des entreprises qui étaient au départ plus importantes en taille. Bien que l'expérience directoriale ne fût pas associée à une plus grande probabilité de survie, il n'en était pas de même pour l'expérience industrielle. Ceux qui survivaient se lançaient plus souvent dans une affaire liée à ce qu'ils faisaient auparavant » (page : 237).

En revanche, si on se limite pas à la seule survie mais si on s'intéresse à la notion plus complexe que les américains appellent « New Venture Performance » NVP, les études montrent l'absence de corrélation entre les caractéristiques de l'entrepreneur et les performances de la firme. Dans une recherche publiée en 1986, William R. Sandberg et

²⁰ COOPER Arnold C., DUNKELBERG William C., WOO Carolyn Y., « Survival and failure : a longitudinal study », *Frontiers of entrepreneurship research* 1988, pages : 225-237.

Charles W. Hofer indiquent très clairement : « l'éducation et l'expérience de l'entrepreneur n'étaient pas liées de manière significative à la performance... Cependant nous nous sommes éloignés d'une manière significative du paradigme de recherche traditionnel dans le domaine de la création d'entreprise, décrit plutôt comme $NVP = f(E)$ »²¹. Ils proposent de remplacer ce paradigme inopérant par un modèle plus complexe : $NVP = f(E, SI, S)$, E désignant l'Entrepreneur, SI la structure de l'industrie et S la stratégie :



En 1989, un article publié par Gartner dans *Entrepreneurship Theory and Practice* intitulé « who is an entrepreneur ? Is the wrong question »²², marque un tournant important dans la recherche en entrepreneuriat. Il propose de cesser de s'intéresser à la personne de l'entrepreneur pour regarder ce qu'il fait, son comportement : « la recherche sur l'entrepreneur devrait se focaliser sur ce que fait l'entrepreneur et non sur ce qu'il est ». Dans cette approche comportementale la création d'une organisation est un événement contextuel, le résultat de nombreuses influences et l'entrepreneur intervient dans ce processus complexe. Ses actions ont pour résultat la création d'une organisation. Gartner affirme : « je crois que la recherche sur les comportements entrepreneuriaux doit être fondée sur le travail de terrain selon le modèle de l'étude de Mintzberg sur le travail managérial. Les chercheurs doivent observer les entrepreneurs lorsqu'ils sont en train de créer des organisations. Ce travail doit être décrit en détail et les activités systématisées et classifiées. La connaissance des comportements entrepreneuriaux dépend du travail de terrain ».

Depuis, un certain nombre de recherches ont été publiées à partir des années 1990 où la création cesse d'être analysée comme la photographie instantanée d'un événement où le créateur est d'abord seul (approche par les traits), puis n'est plus seul mais joue toujours le rôle principal (modèle de Shapero, puis contingence). Elle devient un film dont le créateur est un des acteurs, c'est l'approche en termes de processus.

²¹ SANDERBERG William R., HOFFER Charles W ? « The effects of strategy and industry structure on new venture performance », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1986, pages : 244-266.

²² GARTNER William B. « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, été 1989, Volume 13, n°4, pages : 47-67.

2.3- Le courant Processuel :

L'approche en termes de processus de l'entrepreneuriat fait référence à des notions issues de la théorie des organisations : d'une part le comportement organisationnel et d'autre part la notion d'émergence organisationnelle.

2.3.1- Le comportement entrepreneurial :

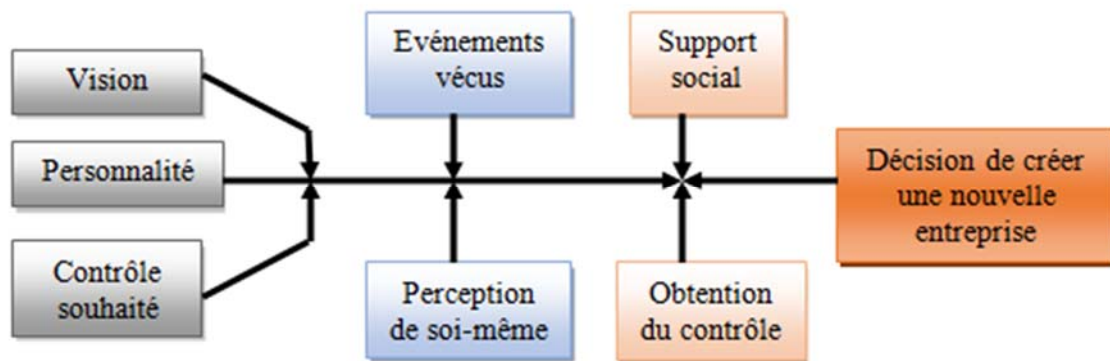
Un certain nombre de travaux, datant en général du début des années 1990, utilisent, pour analyser le phénomène d'entrepreneuriat, des notions issues du champ appelé comportement organisationnel. Ce terrain de réflexion concerne principalement les rapports entre les individus et les organisations ainsi que les rapports interindividuels ou intergroupes au sein des organisations. Il est structuré autour de quatre grands thèmes : l'engagement de l'individu dans l'action et l'organisation (notions de motivation, d'implication), l'ajustement individu-organisation (modes d'ajustement portant sur l'échange d'informations, la confrontation des valeurs, l'apprentissage dans l'organisation), les dynamiques de leadership, et les relations interpersonnelles et intergroupes. Plusieurs aspects de l'entrepreneuriat sont ainsi étudiés en se référant au champ du comportement organisationnel : la décision proprement dite de créer une entreprise, le comportement dans une organisation en cours de création, le comportement entrepreneurial dans une organisation existante appelé intrapreneuriat.

David B. GREENBERG et Donald L. SEXTON (1988) proposent un modèle interactif de création d'une nouvelle organisation fondé sur les résultats de recherches de psychologie du comportement des entrepreneurs, ce modèle émet l'hypothèse selon laquelle la décision de création d'une nouvelle entreprise est basée sur l'interaction d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels peuvent être inclus l'esprit d'entreprise, le désir de liberté de décision, certains traits de personnalité, des variables de situation, la connaissance de soi et le support social.²³ Ce modèle a trois composantes principales : D'abord, trois facteurs sont supposés servir de catalyseur dans l'identification d'opportunité de création d'une nouvelle entreprise : la vision entrepreneuriale (c'est-à-dire l'image de ce que le créateur veut réaliser), sa personnalité, le contrôle souhaiter (le contrôle personnel étant la perception qu'a l'individu d'une relation entre ses actions et les résultats souhaités). Ces facteurs agissent seuls ou ensemble pour augmenter la probabilité qu'un individu de créer une nouvelle entreprise. Puis quatre facteurs influent sur l'effet de ces catalyseurs sur les décisions individuelles, ils vont aider à

²³ GREENBERG David B., SEXTON Donald L., « An interactive model of new venture initiation », *Journal of Small Business Management*, juillet 1988, Volume 26, n°3, pages : 1-7.

faire passer un individu du statut de non créateur à celui de créateur : le fait d'avoir vécu des événements significatifs au plan entrepreneurial, se percevoir soi-même comme le genre de personne qui crée une entreprise, disposer d'un support social (famille, amis, relations, etc), voir la création comme un moyen satisfaisant d'obtenir et d'augmenter le contrôle désiré. Enfin la troisième composante est la probabilité qu'a un individu de créer une nouvelle entreprise.

Figure 4 : Modèle de création d'entreprise.



Source : GREENBERG David B., SEXTON Donald L., « An interactive model of new venture initiation », *Journal of Small Business Management*, juillet 1988, Volume 26, n°3, pages : 5.

Enfin Jeffrey G. COVIN et Dennis P. SLEVIN (1991) se sont, eux, intéressés au comportement entrepreneurial d'une organisation existante et ils proposent un modèle conceptuel d'entrepreneuriat comme phénomène d'origine organisationnelle. Pour ces auteurs le comportement de la firme est l'élément central du processus entrepreneurial. Le modèle proposé par ces deux auteurs fait ressortir les origines et les conséquences d'une attitude entrepreneuriale, ainsi que les variables qui influent sur les relations entre l'attitude entrepreneuriale et les performances de la firme (voir schéma suivant).²⁴

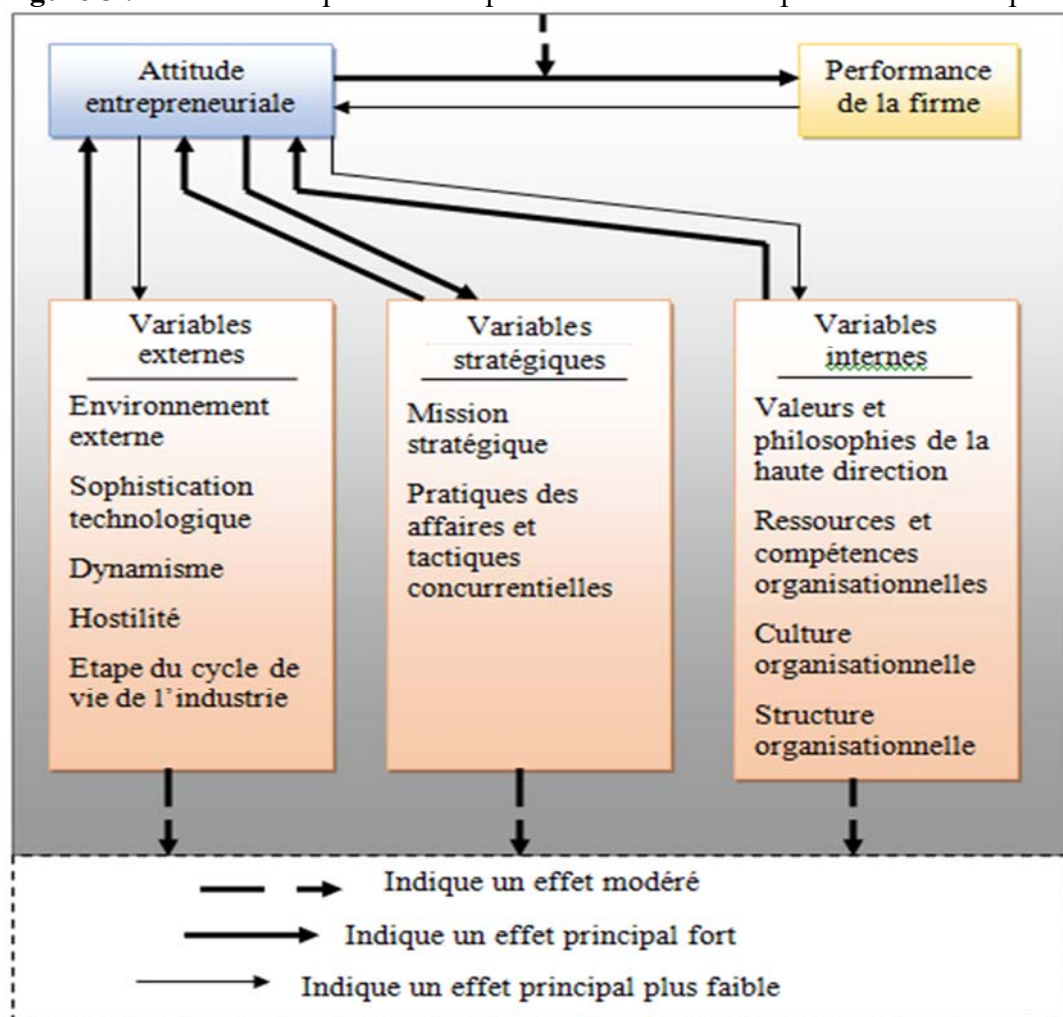
Ce modèle présentant l'entrepreneuriat comme un comportement organisationnel a plusieurs conséquences :

1. On peut parler de comportement entrepreneurial pour une organisation comme pour un individu. Limiter l'étude de l'entrepreneuriat et du processus entrepreneurial aux seuls individus est donc une limitation induite.
2. Le comportement entrepreneurial peut être partie intégrante des activités de l'organisation. L'attitude entrepreneuriale devient ainsi une dimension stratégique de la firme.

²⁴ COVIN Jeffrey G., SLEVIN Dennis P., « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Hiver 1991, Volume 16, n°1, pages : 7-25.

3. Si l'attitude entrepreneuriale est un phénomène comportemental cela veut dire qu'elle peut être gérée, favorisée ou contrariée (une attitude entrepreneuriale n'étant pas toujours souhaitable pour une entreprise).
4. L'attitude entrepreneuriale affecte et est affectée par les composantes de l'organisation. Il faut donc tenir compte de la structure organisationnelle, de la culture de l'entreprise, de ses ressources, de ses compétences, etc. qui, indirectement, peuvent encourager ou au contraire gêner le comportement entrepreneurial de la firme

Figure 5 : Modèle conceptuel d'entrepreneuriat comme comportement d'entreprise.



Source : COVIN Jeffrey G., SLEVIN Dennis P., « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », Entrepreneurship Theory and Practice, Hiver 1991, Volume 16, n°1, page : 10.

2.3.2- La notion d'Organisation émergente :

L'accent mis sur le processus entrepreneurial a amené les chercheurs à s'intéresser à la notion d'organisation émergente (émergence organisationnelle, formation d'organisation, création d'organisation). Ce fut l'occasion d'un rapprochement avec la théorie des organisations, ces deux champs des sciences de gestion étant dans l'ensemble restés assez

éloignés l'un de l'autre. La théorie des organisations s'est intéressée aux entités importantes et à l'existence bien affirmée qu'aux petites entités, ou à celle en cours de création. Elle commence, en général, ou l'organisation cesse d'être émergente.

Trois thèmes seront successivement abordés : la présentation de cette nouvelle approche pour étudier l'entrepreneuriat et ses conséquences en particulier concernant le vocabulaire utilisé, l'étude de la formation de l'organisation, et enfin les caractéristiques des organisations émergentes.

a- La nouvelle approche :

Dans cette optique, étudier l'entrepreneuriat revient à étudier la naissance de nouvelles organisations, autrement dit les activités permettant à quelqu'un de créer une nouvelle entité plutôt que celle liées au développement, à la maintenance ou au changement d'unités existantes. Si on interroge les gens pour savoir ce qui s'est passé on aura des réponses différentes selon que l'on s'adresse aux acteurs eux-mêmes ou à des observateurs. Les premiers attribuent les résultats positifs obtenus essentiellement à des causes internes (leurs propres actions et pensées), quant aux échecs ils sont par contre dus à des causes externes (environnement). Les observateurs ont tendances, eux, à sous-estimer l'influence des facteurs externes et à surestimer l'influence des facteurs internes ou personnels lorsqu'ils jugent le comportement d'autres individus.

Les créateurs de l'organisation jouent certes un rôle important dans son émergence mais s'intéresser moins à eux permet d'étudier d'autres facteurs intéressants et ayant aussi un rôle critique dans le phénomène. L'émergence organisationnelle a lieu avant que l'organisation n'existe, ce n'est pas une nouvelle entité, mais le processus dont le résultat est une nouvelle entité : « si l'émergence survient avant que l'organisation n'existe, alors le phénomène n'est pas une nouvelle organisation. L'émergence organisationnelle est le processus d'organisation qui mène à une nouvelle organisation » Gartner W.B. (1993 : 235).²⁵

L'analyse de l'entrepreneuriat sous cet angle amène le chercheur à devoir répondre aux questions suivantes : Comment naissent les organisations ? Pourquoi ? Ou ? Quand ? Qui était impliqué et pourquoi quand ces organisations sont nées ?

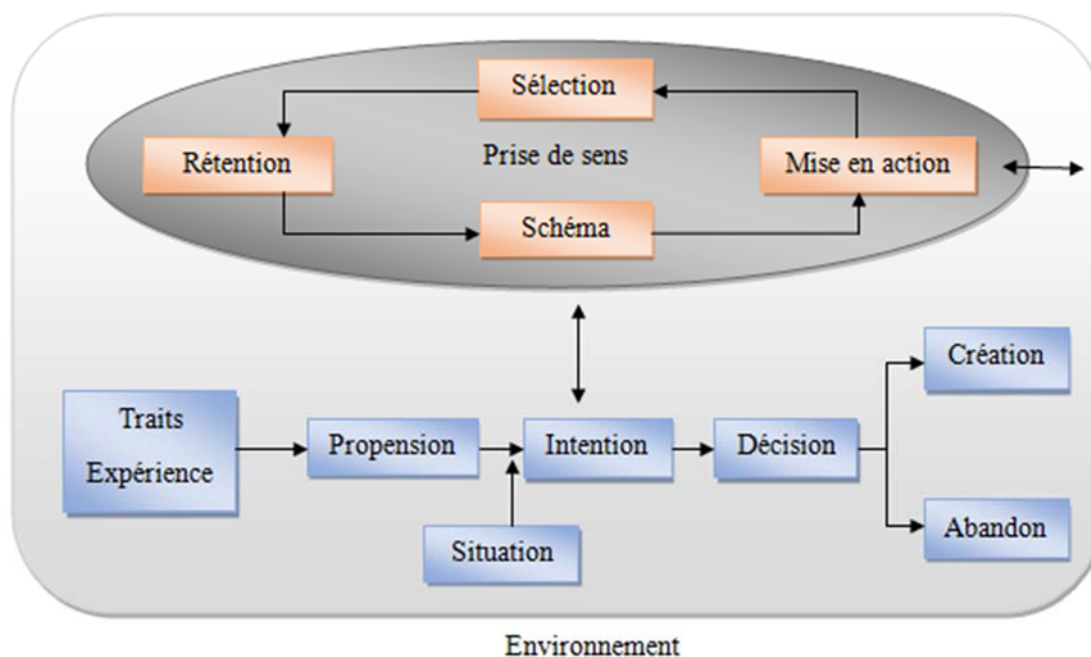
²⁵ GARTNER William B., « Words lead to deeds : towards an organizational emergence vocabulary », Journal Of Business Venturing, Mai 1993, Volume 8, n°3, pages : 231-239.

b- La formation de l'organisation :

Tous les individus n'ont pas le potentiel pour créer une organisation, ceux qui l'ont n'essaient pas tous, et parmi ceux qui essaient tous ne réussissent pas. Kevin E. LEARNED (1992)²⁶ propose un modèle processuel de formation d'organisation qui tente de traduire ces observations. Ce phénomène pouvant revêtir de nombreux aspects le modèle a pour objectif de permettre cette diversité plutôt que de se limiter à un aspect particulier.

Il comporte trois dimensions du processus de création qui aboutissent au final à la décision de créer ou non une organisation :

Figure 6 : Un modèle de formation d'organisation.



Source : LEARNED Kevin E., « What happened before the organization ? A model of organisation formation », Entrepreneurship Theory and Practice, automne 1992, volume 17, n°1, page : 40.

Ce modèle met en évidence ce qui se passe avant que l'organisation n'existe, il correspond tout à fait à la conception qu'a Gartner de la notion d'émergence organisationnelle et qui a été développée précédemment.

c- Les caractéristiques des organisations émergentes :

Jérôme KATZ et William B. GARTNER (1988)²⁷ se demandent ce qu'est une organisation et quelles propriétés elle doit posséder pour exister ?

²⁶ LEARNED Kevin E., « What happened before the organization ? A model of organisation formation », Entrepreneurship Theory and Practice, automne 1992, volume 17, n°1, pages : 39 – 48.

²⁷ KATZ Jérôme et William B. GARTNER, « Properties of emerging organizations », Academy of MANAGEMENT Review 1988, Volume 13, n°3, pages : 429 – 441.

Pour ces auteurs, étudier l'organisation émergente c'est s'intéresser à ce qui est compris entre la pré-organisation et la nouvelle organisation. Il en ressort quatre propriétés principales des organisations : deux processuelles (l'intention et l'échange) et deux structurelles (les ressources et les limites). Ces quatre propriétés caractérisent une organisation complète, mais elles n'apparaissent pas toutes simultanément ; souvent l'intention précède les trois autres :

- L'intention ou la volonté est le premier élément nécessaire pour créer une organisation, elle reflète l'objectif du créateur. En général elle se traduit par la recherche de l'information utile pour agir.
- Les ressources correspondent aux éléments qui, combinés, vont donner l'organisation. En général elles consistent en moyens financiers, humains, matériels.
- La notion de limite, est également très importante, elle correspond à la séparation entre l'organisation et son environnement, et entre le créateur et l'organisation créée. Sur le plan pratique elle correspond à ces actes par lesquels le créateur manifeste l'existence de son organisation comme par exemple l'inscription au registre de commerce.
- L'échange constitue le dernier élément nécessaire pour avoir une organisation complète. Il peut être de deux ordres : interne c'est-à-dire entre composantes, ou externe avec l'environnement.

Pour conclure, nous dirons que les recherches en entrepreneuriat ne sont qu'à leurs débuts, le champ ne cesse de prendre de l'ampleur et de la profondeur. Ce phénomène social revêt un intérêt des plus essentiels dans l'économie mondiale. En effet, il est à l'origine de l'équilibre des économies, le fruit de ce phénomène qui est la création d'entreprise est pour la majorité des experts la variable qui contribue plus que les multinationales à la stabilité économique des états. Cela est sans doute vrai, les petites entreprises ont un caractère de flexibilité qui permet l'adaptation rapide à tous changements, leurs structures simples et leurs processus courts font que la réactivité est presque immédiate. C'est l'objet de la prochaine section, la création d'entreprise.

Section 3 : La création de l'entreprise acte essentiel de l'entrepreneuriat

Dans cette section, nous allons définir brièvement la petite et moyenne entreprise. Suivant les différentes définitions conçues par différents auteurs de la littérature, nous allons proposer quelques-unes, suivies d'une présentation de l'aspect juridique que notre pays offre comme solutions aux créateurs d'entreprises.

3.1- Définition de la Petite et Moyenne Entreprise (PME)

Selon Bucaille et Beauregard (1986, p : 2) : « *La PME est diversité elle l'est dans son marché, dans ses comportements, dans ses hommes, dans son évolution, dans ses technologie ou dans ses risques. Aucune PME ne ressemble totalement à une autre* ». ²⁸

Selon Weber (1988) « *les entreprise différent par la taille , le métier , la nature du capital (personnel , familial , étranger ,...) ; mais aussi par le degré d'autonomie (société indépendante , filiale , sous-traitante ...), le rapport à l'économie mondiale (secteur protégé , en expansion ou en déclin,...) à l'origine sociale de son chef , son capital culturel et relationnel , son identité patronale* ». ²⁹

Aussi, les définitions de la PME peuvent se subdiviser en deux approches distinctes selon les critères de référence utilisés : d'une part, les définitions se basant sur des critères endogène à l'entreprise tel la dimension, le chiffre d'affaire, d'autre part, celles utilisant des critères exogènes comme le secteur d'activité et la forme juridique

3.2- Création d'entreprise en Algérie (Cadre légal)

Les modalités de création d'entreprises et d'investissement en Algérie obéissent à des règles clairement définies par le Code du Commerce ainsi que par les textes régissant le Centre national du registre du commerce (CNRC). Avant toute rédaction de l'acte notarié ou de toute inscription auprès des services du registre du commerce, le créateur d'entreprise doit se conformer aux règles en vigueur, c'est à dire opter pour un secteur donné d'activité, choisir le lieu d'implantation de son entreprise, le mode de financement de son projet et surtout définir la forme juridique de son entreprise. Il existe plusieurs formes juridiques qui permettent à un porteur de projet de créer une entreprise qui répond à ses attentes, seul ou avec des associés. En optant pour telle ou telle forme juridique, il fixera ainsi le mode d'imposition approprié, tel que défini par la législation fiscale, ainsi que les responsabilités et les obligations qui en découlent. ³⁰

²⁸ Rapporteur par OUSALEM Hachemi, YOUNICI K., « Contribution de l'ANSEJ à la dynamique entrepreneuriale : Cas de l'ANSEJ Bejaia », mémoire de fin d'étude, 2012, page : 35.

²⁹ Rapporteur par OUSALEM Hachemi, YOUNICI K., « Contribution de l'ANSEJ à la dynamique entrepreneuriale : Cas de l'ANSEJ Bejaia », Op.Cit, page : 38.

³⁰ - Ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code du commerce modifiée et complétée (Ordonnance n° 96-27 du 9 décembre 1996) ;

- Loi n° 04-08 du 14 août 2004 relative aux conditions d'exercice des activités commerciales ;

- www.cnrc.org.dz.

3.2.1- Créer seul son entreprise :

En voulant être son propre patron, et ainsi seul gestionnaire de votre affaire, le porteur de projet peut choisir entre deux (2) formes juridiques :

-L'entreprise individuelle (personne physique) ou l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ou EURL.

- **L'entreprise individuelle (personne physique) :**

Cette forme d'entreprise :

- Est destinée en général pour les entreprises de taille modeste ;
- ne demandant pas de statut, sa création est simple ;
- L'accomplissement des formalités d'inscription au registre du commerce est rapide ;
- A cause de la confusion entre le patrimoine du créateur et celui de l'entreprise, l'acquittement des dettes de l'entreprise peut s'étendre aux biens personnels du créateur ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère la qualité de commerçant à son créateur.

- **L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée :**

L'EURL est :

- Une société de personne ;
- Le capital social minimum exigé est de 100.000 dinars ;
- Les biens personnels du créateur seront distincts de ceux de l'entreprise et il ne répondra de ce fait des dettes de l'entreprise qu'à concurrence du capital social ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçant au gérant.

3.2.2- Créer une entreprise avec des associés :

L'opérateur économique qui ne veut pas travailler seul et souhaite créer son entreprise avec un ou plusieurs associés, a la possibilité de prendre des engagements au nom et pour le compte de sa société en choisissant la forme juridique qui lui convient le mieux parmi les suivantes :

- **Société en nom collectif ou SNC :**

La SNC est :

- Une société de personnes ;

- En général une entreprise familiale ;
- Le nombre minimum d'associés est de deux (2) ;
- Il n'y a pas de minimum de capital social exigé ;
- Le capital social est divisé en parts sociales ;
- La gérance appartient à tous les associés, sauf stipulation contraire des statuts ;
- Tous les associés répondent indéfiniment et solidairement des dettes de l'entreprise ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère à l'entreprise la personnalité morale et à tous les associés la qualité de commerçants. (Art. 551 et suite du Code du commerce)

• **Société en commandite simple (SCS) :**

La SCS est :

- Une société hybride : de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires ;
- Le capital social est divisé en parts sociales ;
- La société est gérée par un ou plusieurs gérants ;
- Les commandités répondent indéfiniment et solidairement des dettes de l'entreprise ;
- Les commanditaires ne répondent des dettes de l'entreprise qu'à concurrence de leurs apports ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère à l'entreprise la personnalité morale et aux commandités la qualité de commerçants. (Art. 563 bis et suite du code du commerce/ Décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993)

• **Société à responsabilité limitée (SARL) :**

La SARL est :

- Une société de capitaux ;
- Elle doit être constituée par un minimum de deux associés et d'un maximum de vingt ;
- Le capital social minimum exigé pour sa constitution est de 100.000 dinars ;
- Le capital social est divisé en parts sociales d'égale valeur nominale de 1.000 dinars au moins ;
- Elle peut être gérée par un ou plusieurs gérants ;
- Les associés répondent des dettes de l'entreprise à concurrence de leurs apports ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçant uniquement aux gérants. (Art. 564 et suite du code du commerce/ Ordonnance n° 96-27 du 9 décembre 1996)

- **Société par actions (SPA) :**

La SPA est :

- Une société de capitaux ;
- C'est la forme par excellence des grandes entreprises ;
- Elle regroupe un minimum de sept (7) actionnaires ;
- Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en cas d'appel public à l'épargne et de un million (1.000.000) de dinars s'il n'y a pas d'appel public à l'épargne ;
- Le capital social est divisé en actions ;
- Elle est gérée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, présidé par un président directeur général, contrôlé par un conseil de surveillance ;
- Le fonctionnement des organes de gestion obéit à des règles strictes ;
- La responsabilité des actionnaires des dettes de l'entreprise est à concurrence de leurs apports ;
- L'immatriculation confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçants aux membres du conseil d'administration. (Art. 592 et suite du code du commerce/ Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

- **Société en commandite par actions (SCA) :**

La SCA est :

- Une société hybride : de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires ;
- Elle est constituée entre un ou plusieurs commandités et des commanditaires ;
- Le nombre des associés commanditaires ne peut être inférieur à trois (3) ;
- Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en cas d'appel public à l'épargne et de un million (1.000.000) de dinars s'il n'est pas fait appel public à l'épargne ;
- Le capital est divisé en actions ;
- Elle peut être gérée par un ou plusieurs gérants ;
- Les commanditaires sont des actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports ;
- Les commandités répondent indéfiniment et solidairement des dettes de l'entreprise ;

- L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçants aux commandités. (Art. 715 ter du code du commerce).

- **Groupement :**

Le groupement est :

- Constitué entre deux ou plusieurs personnes morales pour une durée déterminée ;
- Il est constitué en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité ;
- Il ne donne pas lieu par lui-même à la réalisation et au partage de bénéfices et peut être constitué sans capital ;
- Il est administré par une ou plusieurs personnes ;
- Les membres du groupement sont tenus des dettes de celui-ci sur leur patrimoine propre, ils seront solidaires, sauf convention contraire avec des tiers contractants ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère au groupement la personnalité morale. (Art. 796 et suite du code du commerce)

- **Filiales et Participations :**

- Lorsqu'une société possède plus de 50 % du capital d'une autre société, la seconde est considérée comme filiale de la première.
- Une société est considérée comme ayant une participation dans une autre société, si la fraction du capital qu'elle détient dans cette dernière est inférieure ou égale à 50 %.

Voilà la totalité des solutions d'enregistrements qui sont à la disposition du créateur en Algérie. Ces statuts suivent la volonté du créateur et régissent la structure de l'entité créée, ils définissent les limites d'intervention de chaque individu interagissant avec la dite entité créée, car comme vu précédemment une entité peut être créée en association, en faisant recourt a cela, la nécessité d'un statut juridique adapté a un certain genre d'association prend vite place.

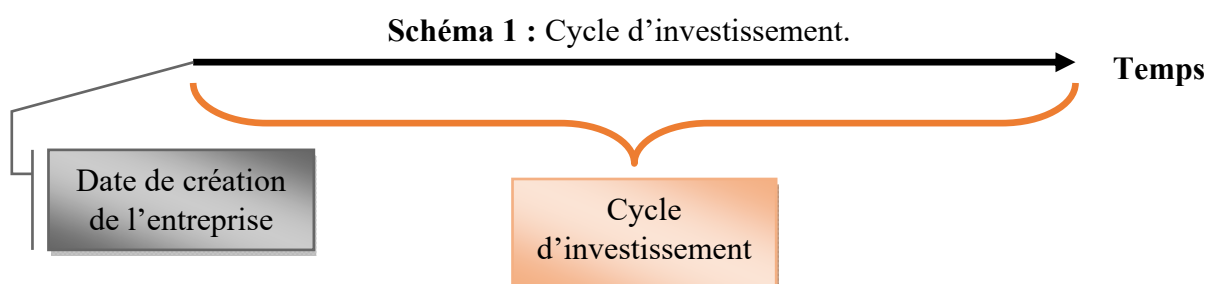
Pour conclure, il est nécessaire de précisé que ces statuts suivent le choix de financements pour lequel l'entrepreneur fait recourt. C'est l'objet de la prochaine section qui retrace ces différents choix. Cependant avant d'entamer la section suivante, il est nécessaire de définir ne serait-ce que brièvement les besoins en financements qu'une entreprise rencontre durant sa durée de vie, car l'investissement entraîne des besoins de financement importants. Ce besoin est de deux types liés à la durée et la nature du besoin

a- Besoins de financement à long terme :

Le besoin en financement à long terme commence avec l'investissement des fonds pour la création de l'entreprise qui se définit par l'achat des immobilisations nécessaires à son fonctionnement (locaux, terrain, machine, etc.) et s'amplifie avec la croissance de l'entreprise (renouvellement du capital amorti, augmentation de la capacité de production). Ce besoin est lié au cycle de l'investissement et est relativement long. Il se traduit par l'investissement qui est la première action liée à un objectif qu'une entreprise déploie dans une industrie.

L'investissement revêt plusieurs formes :

- Investissement de création ;
- Investissement de remplacement (de renouvellement) : Ils maintiennent la capacité de production (remplacement des biens de productions anciens) ;
- Investissement d'expansion (capacité) : Pour réaliser une production ou pour augmenter la capacité de production ;
- Investissement immatériels (ex : recherche, logiciel, organisation du travail).

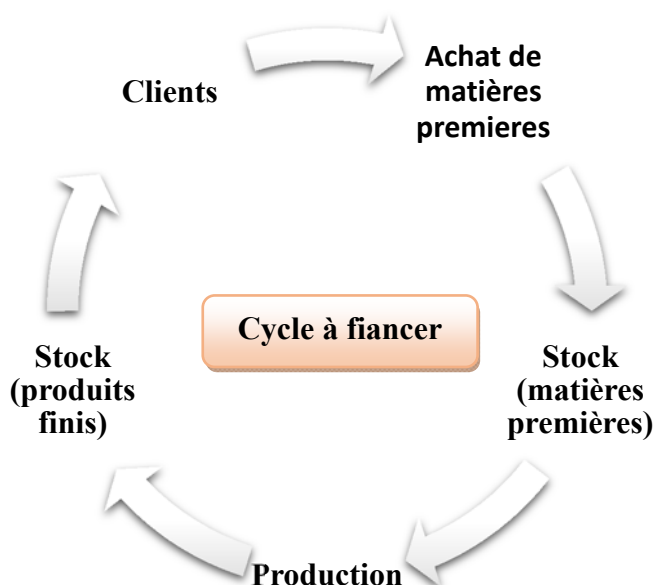


Source : Etabli par nos soins.

b- Besoin de financement à court terme :

Aux besoins générés par l'exploitation (stock et créance sur les clients) correspond un financement lié également à l'exploitation. C'est un besoin qui existe toujours dans les entreprises, il est stable et doit donc être financé par des ressources stables. Ce besoin est lié au cycle d'exploitation, ce dernier est la période séparant la date de l'achat des matières premières et la date de vente du produit fini. L'entreprise doit donc financer ses stocks et les créances sur ces clients.

Schéma 2 : Cycle d'exploitation.



Source : Etabli par nos soins.

Section 4 : Choix d'un mode de financement variable essentielle à la création.

Comme dit précédemment, tout au long de sa vie, une entreprise éprouve des besoins en financement, que ce soit pour sa création, le renouvellement de ses équipements, expansion et/ou innovation, etc. Pour satisfaire ses besoins de financement une entreprise a une flopée de solutions, cette dernière peut faire appel à différentes sources de financement. C'est l'objet de cette section que nous avons construite en nous appuyant sur un travail de mémoire qui retrace ces différentes solutions.³¹ Dans cette section nous allons aborder ses différents moyens qui sont classés en trois catégories.

4.1- Les fonds propres :

Les fonds propres sont des ressources qui proviennent de l'entreprise elle-même (autofinancement), ou de ses propriétaires.

4.1.1- L'autofinancement :

L'autofinancement désigne le financement des projets de l'entreprise par ses propres moyens, sans faire appel à des ressources extérieures.

³¹Etablie et rapporté par KHERZI Khadidja, LAKHDARI Imene, MAKLAT Khoukha, «Étude de faisabilité d'un projet d'investissementEt son financement, Cas : Entreprise portuaire de Bejaia », mémoire de fin d'étude, Université de Béjaia, 2014, pages 17 – 43.

Il s'agit d'un mode de financement peu risqué car son coût se résume uniquement aux dividendes versés aux actionnaires.

Autofinancement = capacité d'auto financement – dividendes

En revanche, la capacité d'autofinancement (CAF) est constituée de l'ensemble des ressources générées par l'entreprise au cours d'un exercice. Elle se calcul comme suit :

CAF = excédent brut d'exploitation (EBE) + produits encaissés – charges décaissées

Donc, l'entreprise doit effectuer un arbitrage entre une politique généreuse de distribution de dividende qui vise à satisfaire les actionnaires et qui limite l'autofinancement, ou au contraire une politique restrictive de distribution de dividende qui aura un effet inverse. En somme, l'autofinancement assure l'indépendance financière de l'entreprise. La capacité d'autofinancement (CAF) peut être obtenue selon deux méthodes :

- La méthode additive :

La CAF selon la méthode additive se calcul comme suite :

Résultat de l'exercice
+ Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions
-Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions
-Quote-part des subventions virées au résultat de l'exercice
-Produits des cessions d'éléments d'actif
+ Valeurs comptables des éléments d'actif cédés
= Capacité d'autofinancement de l'exercice

Source : Antraigue.D, « choix des investissements et des financements, gestion des investissements, rentabilité économique », page4.

- La méthode soustractive :

La CAF selon la méthode soustractive se détermine de la manière suivante :

Excédent (ou insuffisance) brute d'exploitation
+ Transferts de charges (d'exploitation)
+ Autres produits (d'exploitation)
- Autres charges (d'exploitation)
+/- Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun
+Produits financiers
-Charges financières
+Produits exceptionnels
-Charges exceptionnelles
- Participation des salariés aux résultats
- Impôts sur les bénéfices
= Capacité d'autofinancement de l'exercice

Source : Antraigue.D, « choix des investissements et des financements, gestion des investissements, rentabilité économique », page4.

4.1.2- Cession d'éléments d'actifs

La cession d'éléments d'actifs est une opération à caractère exceptionnel. Il s'agit de céder principalement certains actifs immobilisés qu'ils s'agissent d'immobilisations corporelles, incorporelles ou financières. Les cessions d'éléments d'actifs peuvent résulter en raison de :

- Le renouvellement des immobilisations ;
- La vente d'actifs non nécessaires à son activité pour trouver de nouveau capitaux.

4.1.3- L'augmentation du capital

Le recours à l'augmentation du capital social de l'entreprise s'explique par l'insuffisance de ressources propres ou par un important endettement préalable (difficultés financières). L'appel à l'augmentation du capital permet principalement de limiter le coût de financement en évitant l'endettement et d'équilibrer la structure financière du bilan.

- **L'augmentation du capital par apport en numéraire**

L'émission de nouvelles actions permet l'augmentation du capital social de l'entreprise et permet l'entrée de nouveaux actionnaires dans la société.

- **L'augmentation du capital par conversion des dettes**

Il s'agit de proposer à ses créanciers (banques ou fournisseurs) de convertir leurs créances en titres d'action ce qui leur permettrait de devenir associés. Leurs droits de créances se transformeront en droit de propriétés. En plus de l'augmentation du capital, cette solution permettra la disparition des dettes de la société et l'entrée de nouveaux actionnaires (anciens actionnaires).

- **L'augmentation du capital par incorporation des réserves**

Les fonds enregistrés dans le compte réserves vont être transférés dans le capital de la société (diminution des réserves et augmentation du capital social) et ce, en distribuant des actions gratuites, ses dernières sont émises aux mêmes actionnaires de l'entreprise.

4.2- Les quasi-fonds propres

Il s'agit des sources de financement hybride dont la nature se situe entre les fonds propres et les dettes. Les quasi-fonds propres regroupent notamment les comptes courants d'associés, les titres participatifs, les prêts participatifs, les primes et subventions.

4.2.1- Les comptes courants d'associés

Un compte courant d'associés est une somme versée par un associé dans la trésorerie de son entreprise. Les actionnaires peuvent intervenir ponctuellement pour soulager la trésorerie. Il s'agit donc d'un prêt à court terme.

Toutefois, les quasi-fonds propres ne sont pas des fonds propres et les personnes ayant avancé ces fonds pourront les retirer.

4.2.2- Les titres participatifs

Un titre participatif est une valeur mobilière assimilable à une action mais qui n'octroie ni droit de vote ni part dans le capital. En outre «les titres participatifs sont des titres de créances dont l'émission est réservée aux sociétés du secteur publics et aux sociétés coopératives»¹².

En revanche, la rémunération de ces titres comporte une partie fixe et une partie variable, indexée sur le niveau d'activité ou de résultat de la société. Ils sont remboursables partiellement ou en totalité après un délai minimal de sept ans ou en cas de liquidation de la société.

4.2.3- Les prêts participatifs

Ils sont accordés par les établissements de crédits au profit des entreprises (essentiellement des PME) qui souhaitent améliorer leur structure financière et augmenter leur capacité d'endettement. Les prêts participatifs présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils sont à long terme ;
- Ils sont remboursés après tous les créanciers mais avant les actionnaires ;
- Ils sont rémunérés en partie selon un taux fixe, pour le reste selon les résultats de l'entreprise.

4.3- Le financement par endettement

Le financement par endettement est un type de financement par lequel l'entreprise fait appel à des organismes afin de combler ses insuffisances en capitaux propres.

Il s'agit essentiellement de prêts bancaires, emprunts obligataires, et crédit-bail.

4.3.1- Les emprunts auprès des établissements de crédit

Pour assurer le financement de ses investissements, l'entreprise fait recourir aux établissements financiers qui ont pour objet la collecte des capitaux sur le marché financier

auprès des agents à capacité de financement, et les distribuer sur les agents à besoin de financement.

4.3.2- Les emprunts obligataires

L'emprunt obligataire se fait par un appel public à l'épargne, il s'agit d'un montant élevé divisé en fractions égales appelées obligations. Ainsi, l'entreprise n'est pas financée par un seul prêteur mais par l'ensemble des investisseurs qui ont acheté les obligations émises.

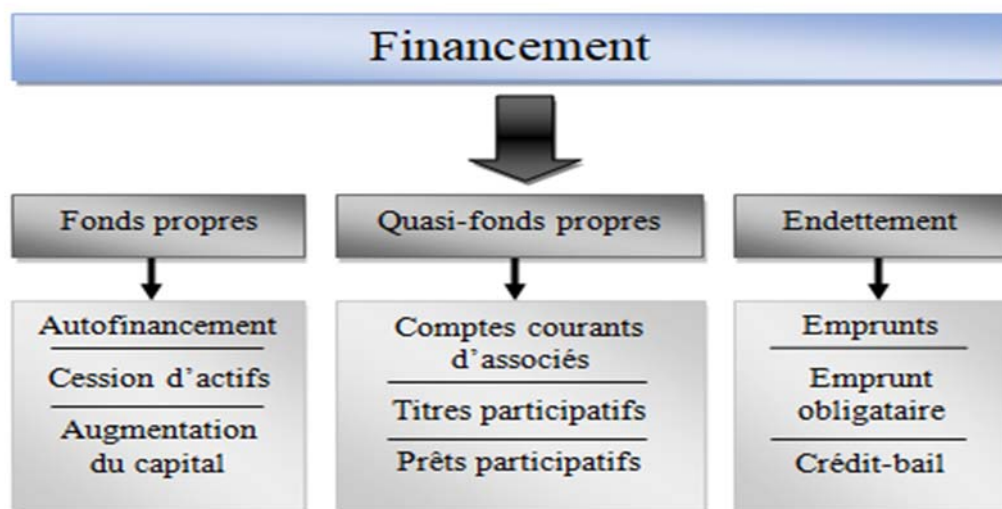
4.3.3- Les crédits-bails

Le crédit-bail est une technique de financement d'une immobilisation par laquelle une banque ou une société financière acquiert un bien meuble ou immeuble pour le louer à une entreprise.

Le crédit-bail est un contrat de location de biens d'équipement ou de biens immobiliers à usage professionnel, et sa durée correspond en principe, à sa durée d'amortissement. A la fin du contrat, l'entreprise peut effectuer plusieurs choix :

- Lever l'option d'achat et devenir propriétaire du bien ;
- Restituer le bien ;
- Prolonger le contrat de location.

Tout au long de la section nous avons essayés de présenter l'investissement et la décision d'investir en général, ainsi que les sources principales de financement disponible pour l'entrepreneur dans sa démarche créative. Nous la concluons avec ce schéma récapitulatif de ces choix.



Conclusion

Nous concluons le chapitre en disant que l'étude du phénomène entrepreneurial par l'aspect processuel et donc l'émergence d'organisations résultante de l'acte de l'individu ou de l'utilisation de la promotion de l'entrepreneuriat au sein même des firmes ou de par les Etats, connaît un véritable succès auprès des chercheurs de nos jours. Ce premier chapitre nous fait comprendre essentiellement que :

- l'entrepreneuriat est un phénomène social ;
- l'individu est au centre de l'action d'entreprendre ;
- la création d'entreprise n'est pas un point de départ de l'étude des organisations et de leurs créateurs, il n'est qu'une étape d'un processus plus globale qui a comme fruit la dite création.

A partir de la présentation d'une partie servant à définir et à cerner cette approche de l'étude entrepreneuriale, nous avons construit deux autres sections servant à guider l'entrepreneur algérien dans sa récolte d'informations concernant le résultat de son processus qui est l'organisation elle-même. Ces deux parties ont résumées les formes juridiques que peut endosser son organisation et les choix de financements qui s'offre à lui, car cette dernière est une variable qui est souvent vue comme un réel frein par les jeunes algériens voulant suivre ce chemin. Cependant, dire qu'intégrer les concepts présentés précédemment suffira à l'entrepreneur pour qu'il soit fin armé à affronter le post nouvelle entité est une erreur à éviter, car cela est loin d'être suffisant. Si nous prenons une seule variable (concurrence féroce) des nombreuses qui font qu'une création réussie ou non la limite est vite trouvée, l'incapacité de l'entrepreneur à dépasser cette variable peut être très pénalisant pour sa création. Sont incapables à cerner ces variables et à s'en servir doit être effacé. Pour y remédier, les sciences de gestion nous offrent des solutions les plus optimales, l'analyse de ces variables en utilisant les enseignements d'une de ses branches qui est directement reliée à la stratégie visant la longévité de la nouvelle organisation. C'est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre II

La stratégie au service
de l'entrepreneuriat

Chapitre I

Processus
entrepreneurial

Chapitre III

Cas : Processus de
création d'entreprise
dans la filère textile



Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion
Option : Management Stratégique

Thème

**Processus entrepreneurial et création
d'entreprise**

Réalisé par :

Mr. HAMMACHE Boussad

Le jury de soutenance est composé de :

President: Mr. DRIR Mohamed MAA (UMMTO).

Examineur: Mr. MAHMOUDIA Mehenna MAA (UMMTO).

Rapporteur: Mme. MATMAR Dalila MCA (UMMTO).

Promotion 2017 - 2018

Remerciements

*Je remercie mon encadreur, **Mme. MATMAR D.**, pour son suivie, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils qui m'ont permit d'avancé sur le long processus que j'ai entreprit et tout particulièrement pour la confiance qu'elle m'a accordée.*

Je remercie aussi notre staff, pour sa disponibilité et leurs enseignements durant notre formation.

J'adresse ma reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Un grand merci à tous mes amis qui m'ont aidés à être comme je suis et a suivre le chemin qui m'ai destiné.

HAMMACHE B.

Dédicaces

Je dédie ce travail a ma famille, tous particulièrement mon défunt père qui m'à toujours poussé à suivre mes aspirations. Sans lui et la force qu'il ma transmet, je ne serais guère la à lui dédier ce travail.

Liste des illustrations

Catégorie	liste	page
Figures	Chapitre I	
	Figure 1 : Modèle de SHAPERO.	20
	Figure 2 : Modèle de création d'entreprises.	21
	Figure 3 : Variables dans la création d'une nouvelle entreprise.	23
	Figure 4 : Modèle de création d'entreprise.	27
	Figure 5 : Modèle conceptuel d'entrepreneuriat comme comportement d'entreprise.	28
	Figure 6 : Un modèle de formation d'organisation.	30
	Chapitre II	
	Figure 2 : Modèle d'analyse environnemental PESTEL.	51
	Figure 3 : Segmentation d'une industrie.	53
	Figure 3 : Exemple Matrice de segmentation simple.	56
	Figure 4 : Les dimensions du marché de référence.	56
	Figure 5 : Cycle de vie d'un produit.	58
	Figure 6 : Modèle des 5 forces de M. PORTER.	59
	Figure 7 : Le modèle Ressources et Compétences.	65
	Chapitre III	
	Figure 1 : schéma des segments visés.	81
	Figure 2 : Pyramide des âges en algérienne.	87
	Figure 3 : Structure de Sarl THULMA.	97
	Figure 4 : chaine de production de Sarl THULMA.	103
	Figure 5 : Canal de distribution.	106
	Figure 6 : Aspect général de la chaine productrice HBtex.	111
	Figure 7 : Structure du processus d'HBtex.	112
Tableaux	Tableau 1 : Récapitulatif des travaux de Mintzberg.	73
	Tableau 2 : Activités et besoins du processus.	79

Sommaire

Introduction	07
---------------------------	-----------

Chapitre I : Cadre théorique du processus entrepreneurial.

Section 1 : L'individu au cœur de l'action.....	10
Section 2 : Les différents courants d'études entrepreneuriale.....	14
Section 3 : La création de l'entreprise acte essentiel de l'entrepreneuriat.....	30
Section 4 : Choix d'un mode de financement variable essentielle à la création.....	37
Conclusion.....	46

Chapitre II : la stratégie au service de l'entrepreneuriat.

Section 1 : Analyse externe : analyse de l'environnement pour la création	47
Section 2 : Analyse interne : les nécessités à entreprendre pour l'entrepreneuriat	62
Section 3 : Etude de faisabilité : outil de communication de la vision entrepreneurial pour les parties prenantes.....	76
Conclusion.....	82

Chapitre III : cas de création d'entreprise dans le domaine de la confection.

Section 1 : analyse stratégique : un préalable à la création d'entreprise.....	83
Section 2 : Analyse d'une maison de confection comme modèle de création.....	96
Section 3 : Processus de création d'une entreprise de confection	107
Conclusion.....	116
Conclusion générale.....	117

Introduction générale

L'entrepreneuriat est sans doute le concept qui cause le plus de désaccord entre les chercheurs, d'une époque à une autre le concept est revisité, corrigé et enrichi. c'est un concept non simple à appréhender, un sujet difficile à cerner et à définir, on remarque cela à travers la diversité des définitions présentées par les différents grands noms des sciences de gestion tel CHANDLER, SCHUMPETER et autres. Rien que son orthographe est sujette à discussion (entrepreneuriat/entrepreneuriat). Le sujet « processus entrepreneurial et création d'entreprise », est un aspect de l'entrepreneuriat qui est relié à l'individu « origine » du phénomène et le processus suit par ce dernier. Ce phénomène est la base même des sciences économiques et de gestion, dans le temps, aussi loin que les racines du monde économique remontent, l'entrepreneuriat était présent car à travers lui et l'action de/des individu(s) activant seul ou en groupes né l'activité économique, et avec lui les théories que notre science étudie.

De cela découle notre problématique : Quelles sont les facettes de la création d'entreprise ? De cette problématique découlent d'autres questionnements qui définissent les bases de la compréhension du processus entrepreneurial : Qu'est ce que l'entrepreneuriat ? Qui est à l'origine de ce phénomène ? Qu'est ce qui amène l'individu à créer une entreprise ? Et surtout quel est l'apport de l'analyse stratégique et des sciences de gestion à ce processus ?

Pour essayer de répondre à nos questionnements nous avons adopté une méthode descriptive qui est composée de deux parties, une partie théorique, et une partie pratique. Nous avons retracé dans son contenu théorique deux chapitres aidé par une recherche bibliographique composée essentiellement d'ouvrages et quelques articles et mémoires traitant l'entrepreneuriat. Le premier traite l'aspect entrepreneurial lié à un individu, suit d'une mise en lumière du résultat du dit processus qui est la création d'entreprise. Dans le deuxième chapitre, nous avons mis en avant l'apport de l'analyse stratégique au processus entrepreneurial et à la création d'entreprise.

Dans son aspect pratique, nous avons retracé les principales étapes du processus suivi par un jeune créateur d'entreprise voulant transcender les barrières à l'entrée présentes dans l'industrie textile. La méthodologie suivie est une immersion à l'intérieur de trois différentes entités de différentes tailles, nous avons pu analyser et cerner le processus de ces entités et faire une étude en fonction de leurs tailles, du stade artisanal au stade industriel. Notre travail se fut aux côtés des principaux dirigeants de ces entreprises. En travaillant directement sur leurs processus le recueil d'informations à était très enrichissant.

Depuis la mise en lumière de « l'entrepreneuriat », le phénomène n'a eu de cesse de prendre de l'ampleur. Sa définition a connu une évolution qui fut revisitée d'une époque à une autre. Cependant, certains aspects restent communs aux différentes époques. Dans ce premier chapitre nous allons exposer dans une première section quelques définitions de l'entrepreneur qui est un acteur majeur de l'entrepreneuriat, puis nous poursuivrons cette définition du phénomène avec une seconde section qui retrace trois différents courants de pensées entrepreneuriales avec l'exposition de quelques travaux réalisés par quelques grands noms de ces courants. En troisième section, nous allons exposer les différentes solutions juridiques qui s'offrent aux créateurs d'entreprise, suivie d'une section réservée aux choix de financement pouvant financer son projet.

Section 1 : L'individu au cœur de l'action :

Dans cette section nous allons essayer de prendre contact avec ce phénomène à travers quelques définitions et visions exposées par quelques noms des sciences de gestion, pour commencer, nous nous intéresserons à la définition du sujet donnée par différents auteurs ayant vécu à différentes époques. Nous poursuivrons avec la présentation de l'individu qui est à l'origine de l'action entrepreneuriale « l'entrepreneur » à travers ce qui le caractérise en tant qu'entrepreneur.

1.1- Définitions de l'entrepreneur :

La définition de l'entrepreneur reste à nos jours difficile à cerner, on remarque cela à travers les différentes définitions existantes à différentes époques. D'une époque à une autre le concept est revisité.

1.1.1- Quelques définitions des principaux auteurs des sciences de gestion :

Richard CANTILLON en 1726,¹ soutient « *Est entrepreneur celui qui s'engage de façon ferme vis-à-vis d'un tiers, sans garantie de ce qu'il peut en attendre* » ;

Jean-Baptiste SAY en 1803,² relate le concept à l'industrie : « *L'entrepreneur d'industrie est celui qui entreprend de créer à son compte, à son profit, à ses risques un produit quelconque* » ;

¹ Repris par HERNANDEZ Emile-Michel dans « L'ENTREPRENEURIAT Approche Théorique », L'Harmattan, 2001, page : 19.

² SAY Jean Baptiste « traité économie politique », Paris, Première édition, 1803.

Emile CHEYSSON en 1897 met en avant la dimension sociale de l'entrepreneuriat.³ « *Il faut donner comme fondement à la prospérité de l'entreprise, le bien être des ouvriers* » ;

Joseph SCHUMPETER en 1935,⁴ qualifie l'entrepreneur d'innovateur : « *C'est celui qui introduit et conduit l'innovation à différents aspects* » ;

Mark CASSON en 1991,⁵ relit le concept à la notion de prise de décisions : « *Un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchi) relatives à la coordination de ressources* » ;

Michel MARCHENAY en 1997,⁶ pour construire sa définition, prend en compte plusieurs variables : « *L'entrepreneur réunit trois composantes, assumption du risque financier, esprit d'organisation, esprit d'innovation, qui constituent les bases de l'esprit d'entreprise et justifient la rémunération attendue, le profit* ».

Nous poursuivons avec une brève définition étymologique du terme, suivit de la vision d'un nom des sciences de gestion J. Schumpeter « la destruction créatrice ».

Il semblerait que le mot « entrepreneur » soit né en France, car dans la langue française, l'origine des mots « entrepreneur » et « entreprise » était (au XVIème siècle) du verbe «entreprendre». Dans un sens plus général, le mot entrepreneur désigne au XVIII siècle «celui qui entreprend quelque chose» ou encore un individu très actif.

Le dictionnaire universel du commerce (1723) a donné au mot entrepreneur la définition suivante : « celui qui entreprend un ouvrage. On dit un entrepreneur de manufacture ; entrepreneur de bâtiment ; etc. ».⁷

D'autre part, du point de vue économique, les chercheurs en entrepreneuriat notent que la notion d'entrepreneur remonte à R. Cantillon (1697-1755). Pour cet auteur, l'entrepreneur est un preneur de risques.

J.B.SAY (1803) est le deuxième économiste à s'être intéressé à l'entrepreneur, il place l'entrepreneur comme levier du système productif, c'est-à-dire, qu'il ne prend pas seulement

³ CHEYSSON Emile « Le rôle social de l'entrepreneur », La réforme sociale, 1897.

⁴ Reprit par HERNANDEZ Emile-Michel dans « L'ENTREPRENEURIAT Approche Théorique », L'Harmattan, 2001, page : 22

⁵ CASSON Mark « L'entrepreneur », Editions Economica, Paris, 1991.

⁶ MARCHESNAY Michel « Petite entreprise et entrepreneur », Encyclopédie de Gestion, pp. 2209-2219, Editions Economica, Paris, deuxième édition 1997.

⁷ Reprit par OUNAS Fatiha et ZAIDI Nadia dans leurs mémoire de fin d'étude « Les déterminants à la création del'entreprise:« Cas de la commune de Seddouket Beni Maouche », Université A-Mira de Bejaia.

les risque de commercialisation, mais aussi, il prend des risque liés à la production.⁸ Mais l'entrepreneur ne s'intègre pas dans la théorie néoclassique, ni dans la macroéconomie. Il est extérieur. Sauf pour l'école autrichienne d'économie, pour qui, il est un élément de la dynamique de l'économie.

La théorie de l'entrepreneur la plus courante, et quasiment la seule à être présentée habituellement, est celle de J.A. Schumpeter. C'est la fameuse destruction créatrice. Ce dernier présente l'entrepreneur comme un choc externe. Il n'est pas intégré à la théorie économique.⁹

1.1- La destruction créatrice de Schumpeter :

Schumpeter a publié en 1911 un livre intitulé «Théorie de l'évolution économique », ainsi qu'une édition révisée en 1928. C'est dans cet ouvrage qu'il développe sa théorie de l'entrepreneur, devenue depuis la référence, et qu'il affinera par la suite, il décrit :

1.2.1- Une économie statique :

Schumpeter décrit d'abord une économie qui répète un même cycle. Les producteurs de matières premières vendent aux producteurs de biens intermédiaires qui vendent aux producteurs de produits finis qui vendent au consommateur final. Idem, les agriculteurs vendent aux industries agroalimentaires qui vendent au consommateur final. Le cycle se répète, chacun vendant et fabricant et achetant les mêmes produits. Dans ce type d'économie, il y a à peine besoin de monnaie, selon Schumpeter.

C'est une économie statique. Non qu'il n'y ait pas de mouvement, car il y a un cycle de productions de ventes successives. L'économie peut grossir, du fait de la démographie. Mais elle n'évolue pas. La structure de l'économie reste la même.

1.2.2- L'entrepreneur et la destruction créatrice :

L'entrepreneur schumpetérien vient chambouler cette succession de cycles. L'entrepreneur introduit une innovation. Il subsiste trois types : un nouveau produit, un nouveau procédé de fabrication, un nouveau marché (par exemple, introduire un produit dans un pays où il n'est pas distribué). Par son innovation, l'entrepreneur chamboule le cycle économique. Il détruit quelque chose pour le remplacer par autre chose. C'est ce qu'on appelle la destruction

⁸ SAY Jean Batiste « traité économie politique », Paris, Première édition, 1803.

⁹ SCHUMPETER Joseph, Théorie de l'évolution économique, Editions Dalloz, Paris, 1935.

créatrice, expression devenue si célèbre. Une innovation crée un nouveau cycle économique qui va se répéter.

1.2.3- L'entrepreneur comme un choc externe :

La théorie de l'entrepreneur de Schumpeter présente l'innovation comme un choc externe qui modifie la structure de l'économie. Elle convient aux courants économiques qui ont mathématisé la science économique. Aujourd'hui, la plupart des théories raisonnent en termes d'équilibre. On trace des courbes, qui représentent des équations, et on regarde à quel niveau elles se croisent. C'est le point d'équilibre. La théorie keynésienne va déterminer un équilibre de sous-emploi, et étudier quel niveau de dépenses publiques va pouvoir permettre un équilibre de plein emploi. Les monétaristes vont eux étudier les effets d'éviction de la dépense publique. Et utiliser un modèle mathématique qui montre que ces dépenses ne permettent pas d'atteindre un équilibre de plein emploi. Les modèles mathématiques ne peuvent prendre en compte que des variables mathématiques. Ils peuvent intégrer le progrès comme augmentation de la productivité, c'est tout. Les changements structurels ne sont pas pris en compte. La théorie de l'entrepreneur de Schumpeter, en présentant l'entrepreneur comme un choc externe, permet d'intégrer l'évolution : c'est un élément externe qui change la structure de l'économie, et les conditions de l'équilibre.

Il convient de préciser qu'à travers le temps, il est devenu clair que le concept a pris une ampleur dans les sciences de gestion. En effet, l'entrepreneuriat se trouve assimilé à un groupe de personnes travaillant sous une entité commune appelée « entreprise-entrepreneuriat », cela est une autre forme de l'entrepreneuriat que nous nous abstenons de traiter. Cependant toutes les théories prennent forme en ayant comme base quelques caractéristiques de l'individu impliqué dans le processus. Car maintenant il est clair que le phénomène entrepreneurial ne peut être dissocié de l'individu, il est au cœur même du processus. Les premières recherches et théories ont portées sur l'individu qui est à l'origine du phénomène, ces recherches se sont beaucoup basées sur les caractéristiques de l'entrepreneur.

1.2- Les caractéristiques de l'entrepreneur :

L'entrepreneur doit avoir selon ces théories quelques caractéristiques qui le distingue des personnes ordinaires et devrait avoir des traits de personnalité qui l'incite à suivre la voie de

l'entrepreneuriat. Les recherches des deux auteurs P.A Julien et M. Marchesnay (1996) ¹⁰, dont nous exposerons un résumé, font état de ces caractéristiques.

1.3.1- Les traits de caractères :

Les entrepreneurs présentent des besoins d'accomplissement et d'indépendance, un attrait du risque et une sensation de maîtrise de leur destinée, parmi les caractères primitifs que chaque jeune créateur doit avoir dans le but de créer sa propre entreprise et devenir un entrepreneur nous citons :

- L'indépendance : les entrepreneurs ont un sens d'autonomie particulièrement poussée.
- Une forte confiance en eux : ils sont optimistes, ils cherchent à exercer un certain contrôle sur eux-même, et développent leurs propres projets d'entreprises. Cette Confiance en soi permet de réduire l'incertitude et le niveau du risque, elle donne à l'entrepreneur la capacité à écouter sans être facilement désarçonné et intimidé, l'habilité à relever les défis.
- La persévérance : le succès ne viendra pas tout de suite et la réussite nécessite du temps. Afin de surmonter les obstacles, la persévérance ne sera que le fruit de ses capacités individuelles. Son besoin de réalisation et ses talents à faire preuve de son existence.
- L'amour du risque : qui sera acquis en ayant la volonté qu'il faut, la confiance en soi et puis par la suite bien sûr une fois qu'on a confiance en son projet.
- La prise d'initiative : viendra automatiquement par la suite, puisque le jeune créateur est animé par toutes les qualités (qualifiées par un ensemble de facteurs personnels) qu'on vient de voir précédemment.

Cependant, les caractéristiques citées, ne sont pas propriété unique des entrepreneurs car elles existent partout dans la société d'aujourd'hui. En outre l'entrepreneur est caractérisé par la vision stratégique, les relations humaines, la capacité à motiver autrui, l'intégrité, la sincérité, la pleine disponibilité d'aller jusqu'au bout dans ce processus quel que soit l'effort et le temps que ceci pourra demander.

1.3.2- L'opportunisme :

L'entrepreneur est un innovateur qui sait discerner les occasions d'affaire dans l'économie, en développant un nouveau produit, en le produisant ou en le mettant sur le marché de façon nouvelle, en organisant les ressources de façon différente. En étant à l'affût d'opportunités ou

¹⁰ JULIEN P.A. et M. MARCHENESAY « entrepreneuriat » Editions Economica, 1996, page : 52.

de nouveautés, de manière à mieux répondre au marché. Entreprendre c'est conquérir une place sur le marché.

1.3.3- L'esprit d'organisation :

L'entrepreneur sait judicieusement organiser au sens global ses ressources qui sont constamment limitées.

Autrement dit, c'est celui qui sait désigner les facteurs de productions, et les ressources utiles, se les procurer, les assembler et les mettre en œuvre avec un fort taux de réussite. Il coordonne les ressources rares d'une façon dynamique et recherche en permanence l'amélioration du processus de production.

1.3.4- Un preneur de risques :

L'entrepreneur n'est jamais sûr de la réussite de son entreprise, le premier risque est financier : la création nécessite des moyens financiers, et en cas d'échec, l'entrepreneur devra assumer ; le second est professionnel : quitter un emploi pour créer ; le troisième est d'ordre familial ; créer une entreprise c'est consacrer plus de temps à son travail et moins à sa famille ; le dernier est d'ordre psychique : souvent l'engagement personnel du créateur vis-à-vis de son entreprise est tel qu'il s'identifie totalement à son œuvre.

1.3.5- La motivation :

Parmi les motivations de l'entrepreneur : le défi, le succès, la fortune. Mais il existe d'autres objectifs et motivations tel l'ambition, la nécessité d'avoir un emploi assuré et un revenu modeste, ou de l'emploi pour sa famille, etc. Ces motivations sont souvent implicites, complexes et complémentaires, la stratégie de l'entreprise sera fortement influencée par les intérêts personnels et familiaux de l'entrepreneur.

Au premier regard et en suivant ce qui est exposé précédemment, l'entrepreneuriat trouve son origine de l'action d'entreprendre que l'individu déploie. On remarque à travers les différentes définitions exposées que cet individu est un acteur majeur de l'entrepreneuriat. Ce fait est à l'origine de beaucoup d'études qui ont porté sur les traits psychologiques de l'entrepreneur. Pour certains chercheurs, il existerait des traits discriminants qui différencient l'entrepreneur des autres. Ces traits sont à l'origine du processus qui l'a amené à prendre le chemin de l'entrepreneuriat.

Dans la prochaine section, nous allons nous intéresser à ces recherches en tant que modèle et courant de pensée. Nous allons aussi nous intéresser à différents courants d'étude qui ont étudiés l'entrepreneuriat et l'entrepreneur en tant qu'origine de phénomène.

Section 2 : Les différents courants d'études entrepreneuriale.

Pour essayer de comprendre ce phénomène qui est l'entrepreneuriat, nous avons pris comme source les écrits d'Emile-Michel HERNANDEZ, qui a une large bibliographie sur le sujet. A travers ses écrits nous avons pu remonter jusqu'aux fondements théoriques et pu prendre conscience des différentes théories existantes, présentées par différents courants d'études traitant le sujet. Nous avons retracés trois différentes approches dans cette section qui sont : les fondamentalistes ; la contingence ; et le processus. Trois différentes approches qui se sont succédé.¹¹

2.1- Le courant Fondamentaliste :

Les premières recherches comme présentées plus haut, ont portées sur les caractéristiques psychologiques du créateur :¹²

2.1.1- L'approche par les traits :

Cette approche traite différents thèmes pour essayer d'expliquer le phénomène, tel la personnalité du créateur, ses origines, sa formation, etc. Dans son livre, HERNANDEZ s'est basé sur les travaux du canadien André BELLEY, qui a fait une présentation synthétique après recensement des travaux réalisés sur le sujet, il expose trois thèmes :

- Le besoin d'accomplissement : Cette caractéristique psychologique est la plus ancienne et la plus connue. McClelland (1961, 1965, 1969). Selon cette approche, le besoin d'accomplissement est un des traits les plus dominants chez les créateurs d'entreprises. Selon McClelland, les créateurs se caractérisent par un fort besoin d'accomplissement, ils préfèrent prendre seuls leurs décisions et fixer leurs propres objectifs qu'ils atteignent par leurs propres efforts et recherchent une mesure immédiate de leurs performances à travers le profit.

Depuis, des chercheurs ont démontrés que ce besoin n'est pas déterminant dans la décision de créer une entreprise, ce besoin peut être exprimé par un non entrepreneur.

¹¹ HERNANDEZ Emile-Michel « L'ENTREPRENEURIAT Approche théorique, Editions L'Harmattan, Paris, 2001.

¹² Reporté par HERNANDEZ Emile-Michel « L'ENTREPRENEURIAT Approche théorique, Editions L'Harmattan, Paris, 2001, page : 63-64.

- L'internalité du lieu de contrôle : Il s'agit de la perception qu'a ou non un individu de pouvoir contrôler ce qui lui arrive. on peut parlé d'internalité du lieu de contrôle si l'individu a le sentiment que par son comportement il peut influencer ce qui lui arrive et d'externalité du lieu de contrôle dans le cas inverse. Ce trait est une composante présente chez les créateurs a un taux élevé, des recherches ont montrés que ce trait incite les créateurs a agir, a l'inverse de ceux qui ont un lieu de contrôle externe. Cependant il n'est pas chasse gardée du créateur, d'autres études ont montées que ce trait de caractère est présent au même niveau chez les managers. Donc, seul il ne peut être un indicateur de l'entrepreneuriat.
- La propension a la prise de risque : Pour Belley (1990), créer une entreprise est indéniablement accepter de prendre des risques. Ces derniers sont de différentes natures :
 - Financier : la création signifie engager des avoirs que le créateur doit rembourser en cas d'échec ;
 - Professionnel : quitter sont emploi pour créer une entreprise c'est renoncer a des certitudes pour l'inconnu, et retrouver un emploi en cas d'échec n'est certainement pas évident ;
 - Familial : la création signifie aussi se consacrer totalement au moins durant les premières années a sont entreprise et donc moins a sa famille, et c'est aussi accepter des sacrifices financiers dans le cas ou le créateur ne peut que se rémunérer modestement ;
 - Psychique : souvent l'engagement du créateur vis-à-vis de sont entreprise est tel, qu'il s'y identifie complètement, une réussite trop rapide peut développer chez le créateur une certaine mégalomanie. Alors que l'échec mal vécu peut laisser des traces indélébiles, nombreux sont les faillis qui ressassent sans cesse le passé.

Face a toutes ces difficultés potentielles, le créateur n'apparait pas comme un risque-tout sans limites, au contraire, c'est quelqu'un qui cherche à minimiser ces risques, ayant une propension a la prise de risques modérés. La encore, ce trait de caractère ne permet pas de distinguer les entrepreneurs des autres individus.

La recherche d'un critère discriminant entre créateur et non créateurs, entre ceux qui réussissent et ceux qui réussissent pas, a amené les chercheurs a étudiés d'autre traits : tolérances de l'ambigüité, valeurs personnelles, idéologie d'affaires, autonomie, leadership, créativité, optimisme, etc. Toutes ces recherches ont été vaines, et à ce jour aucun chercheur n'a trouvé le critère discriminant idéal. Ces recherches se caractérisent par leur approche unidimensionnelle du phénomène entrepreneurial, en termes plus clair, l'étude de la personnalité du créateur et elle seul et c'est sans doute la que se situe la limite de cette

approche. D'où le chemin suivit par d'autres chercheurs qui conçoivent la création comme un phénomène multidimensionnel, tel SHAPERO.¹³

2.1.2- Le modèle de SHAPERO (1975) :

Le modèle de Shapero vise à expliquer l'événement entrepreneurial. Pour Shapero la création d'entreprise est un phénomène multidimensionnel, l'événement entrepreneurial est le résultat de la combinaison de trois variables :

a- La discontinuité ou déplacements, variable de situation :

On oppose des situations ressenties comme négatives par le créateur potentiel qualifiées de « pushes », et des situations ressenties comme positives qualifiées de « pulls ». La plus grande propension à la création dans certaines populations est stimulé par :

• Les situations négatives « pushes » :

Ces situations stimulent la majorité des créateurs potentiels. Trois grandes catégories sont relevées :

- Déplacements au sens physique : problèmes et déplacement physique liés à des variables socioculturelles ;
 - Situations liées à l'emploi : tel le chômage, insatisfaction au travail, travail inintéressant, mauvaise ambiance, mauvaises relations avec la hiérarchie ;
 - Discontinuités diverses : comme la fin des études, la fin du service militaire, voire même la sortie de prison, etc.
- **Les situations positives « Pulls »:**

Ces situations stimulent à un faible taux les créateurs potentiels, de ce fait, ces situations sont dites « rares » comparées aux précédentes. Donc les facteurs positifs qui peuvent agir comme catalyseur sur le créateur et l'amener à agir peuvent être la découverte d'un nouveau produit ; un nouveau marché pour un produit existant ; la rencontre d'un partenaire ; la rencontre d'un futur gros client ; une possibilité de financer une nouvelle activité ; etc.

Toutefois, ces deux catégories de facteurs ne sont pas mutuellement exclusives, elles peuvent aller de pair et se renforcer et stimuler ainsi le créateur potentiel et l'inciter à agir.

¹³ SHAPERO Albert « The displaced, uncomfortable entrepreneur », Psychology Today, novembre 1975, volume 9, n°6, pages : 83-88.

b- La crédibilité de l'acte, variable sociologique :

Elle constitue une condition essentielle de la création de l'entreprise, pour Shapero « *Pour mettre en place une entreprise qui est nouvelle, différente et novatrice, vous devez être capable de vous imaginer dans le rôle. C'est-à-dire que l'acte doit être crédible* »(1975). En d'autres termes, la présence d'image d'imitation et d'une culture entrepreneuriale développée va favoriser le passage à l'acte.

Cette variable est sociologique et intervient à différents niveaux :

- La famille : L'un des rares points qui fait l'unanimité chez les chercheurs, il s'agit de l'environnement familial. La famille est le premier milieu dans lequel les valeurs de l'entrepreneur éventuel sont transmises ;
- L'entreprise : L'existence d'entreprises encourageant la mentalité entrepreneuriale, certains chercheurs tel Covin Jeffrey G. et Slevin Dennis F. (1991) appellent cela «intrapreneuriat »¹⁴. Ces entreprises cultivent l'intrapreneuriat au sein de leurs personnels et vont même plus loin en les incitant à créer leur propre unité (essaimage).
- Le milieu professionnel : certains environnements sont plus propices à la création que d'autres, et le milieu professionnel et le réseau qu'il offre au créateur est une variable non négligeable. Pour José Arocena (1984 :185) : « la réussite de la création est une affaire de réseaux. Beaucoup plus que toute autre considération, la capacité du créateur à se situer dans l'environnement institutionnel sera la condition fondamentale de la réussite » ;¹⁵
- Le milieu social au sens large.

c- La faisabilité de l'acte, variable économique :

L'entrepreneur, pour créer son entreprise doit accéder à certaines ressources. Les américains parlent de "six M" : Money, Men, Machines, Materials, Market, Management. Parmi ces ressources l'accent est surtout mis sur :

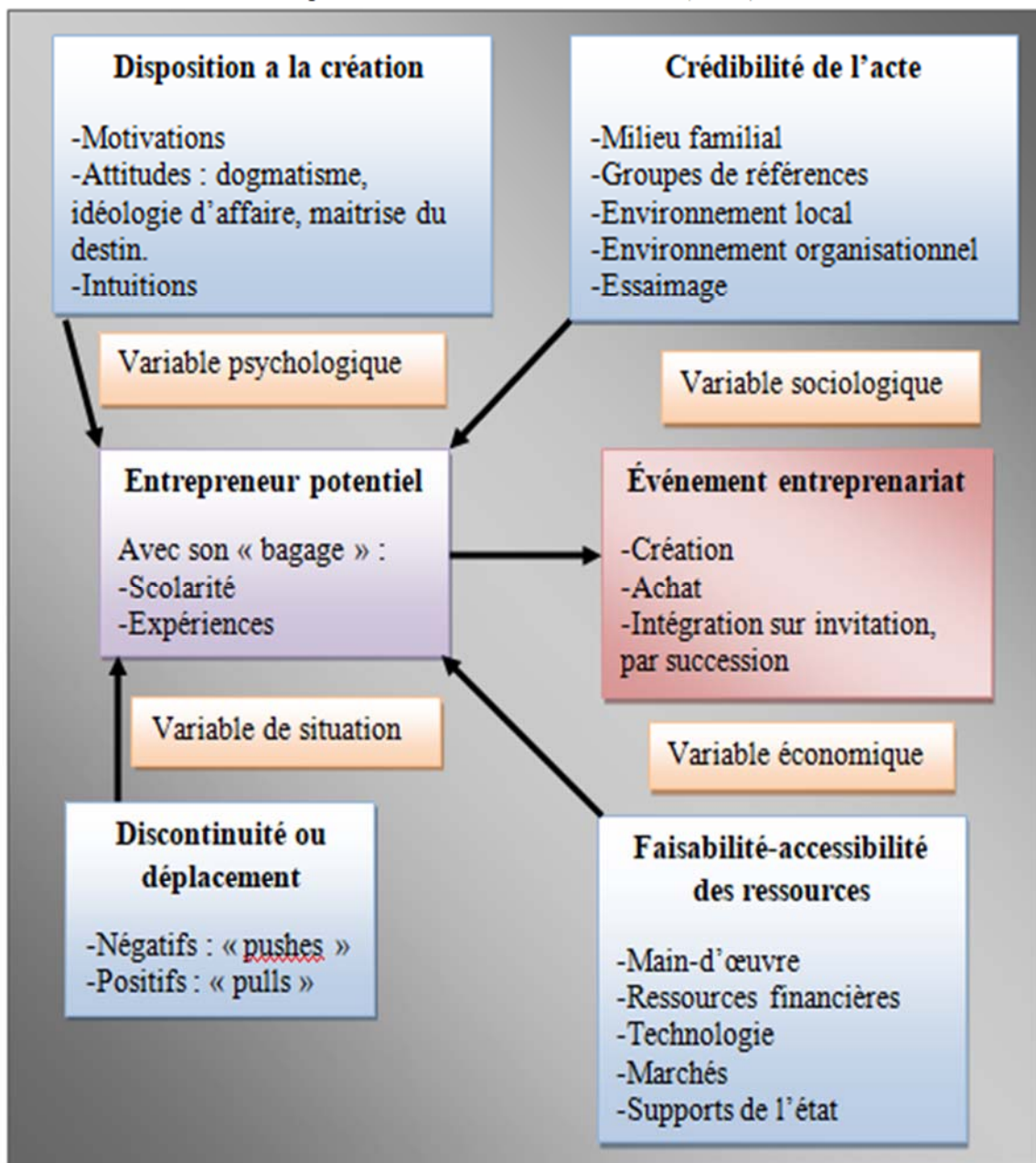
- Capital de départ (Money): Cette variable est incontournable, une carence en fonds pour démarrer cause au créateur d'entreprise des difficultés pour combler le manque en capital.
- Main d'œuvre (Men) : La disponibilité d'une ressource humaine compétente pour l'entreprise est essentielle, tout individu évoluant au sein de l'organisation doit être choisis minutieusement.

¹⁴ COVIN Jeffrey G., SLEVIN Dennis P., « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », Entrepreneurship Theory and practice, Fall, 1991, volume 16, n°1, pages : 7-25.

¹⁵ AROCENA José « Le génie et le carnet d'adresses », Revue Autrement, n°59, Avril 1984, pages : 182-187.

- Un encadrement compétent (Management) : les jeunes entreprises souffrent souvent d'un manque d'encadrement compétent.
- Marché (Market) : l'accessibilité au marché est très important, la complexité des marchés et leurs diversités (monopoles publics, oligopole, etc.) fait que cette ressource est importante pour le créateur.

Figure 4 : Modèle de SHAPERO (1975).



Source : SHAPERO Albert « The displaced, uncomfortable entrepreneur », Psychology Today, novembre 1975, volume 9, n°6.

2.1.3- Variante du modèle :

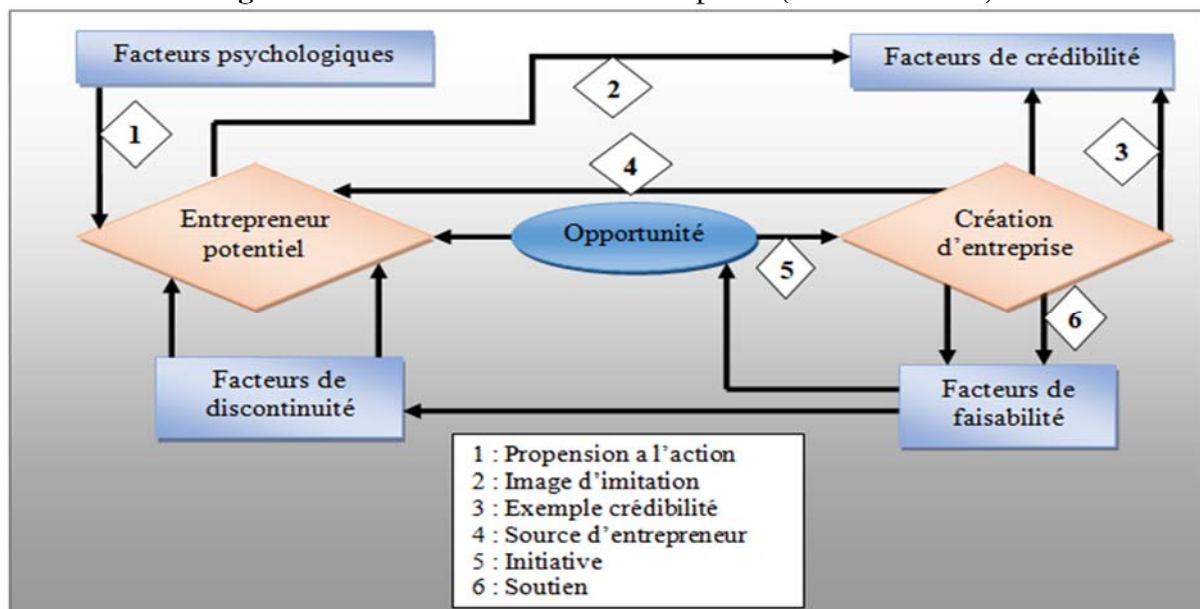
Le modèle de Shapero fut beaucoup utilisé par les chercheurs, cependant ce modèle reste incomplet, il existe des variables non prises en compte par le modèle.

Pour André BELLEY une dimension est délaissée par toutes les recherches qui portent sur la création d'entreprise « l'opportunité » qui est une dimension très importante dans le processus de création d'entreprise. Cette dimension peut être acquise ou non mais elle ne peut être effacée du champ, car l'identification préalable de cette dimension est une déterminante du choix de créer une entreprise pour un créateur.¹⁶

- Opportunité comme dimension de création d'entreprise

Comme dit par Belley, une **opportunité** est plus qu'une simple idée, il s'agit d'en pressentir le potentiel d'exploitation et en tirer profit. Un entrepreneur est celui qui juge du quand et comment une idée peut être déployée et concrétisée dans le réel. Selon G.P. Sweeney (1982 :64) : « le terme d'entrepreneur s'applique aux nombreuses personnes qui transforment les événements en opportunités ».¹⁷ La combinaison des deux pensées amène à admettre l'existence d'une notion qui est aujourd'hui admise par tous les chercheurs, la vision entrepreneuriale.

Figure 2 : Modèle de création d'entreprises (BELLEY 1989).



Source : BELLEY André « Opportunités d'Affaires », Revue PMO 1989, Volume 4, n°1.

¹⁶ BELLEY André « Opportunités d'Affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprises », Revue PMO 1989, Volume 4, n°1, pages : 24-33.

¹⁷ SWEENEY G.P., « les nouveaux entrepreneurs, petites entreprises innovatrices », Editions d'Organisation, Paris, 1982.

L'origine de ces opportunités d'affaires sont multiples, tel l'expérience de l'entrepreneur et son vécu professionnel ; des circonstances diverses comme la rencontre d'un associé ou encore la possibilité d'exploiter une licence ; la recherche systématique d'opportunités d'affaires. Donc André BELLEY (1989) intègre une nouvelle composante au modèle de SHAPERO « le processus de reconnaissance d'une opportunité ».

La complexité du phénomène d'entrepreneuriat, l'indissociabilité de l'individu et le phénomène, la diversité des créateurs, a amené les chercheurs à intégrer la notion de contingence dans leurs recherches.

2.2- Le courant de Contingence :

La théorie de la contingence tire son apparition de l'école classique de l'organisation et de l'école des relations humaines qui ont au préalable exprimés l'existence d'un « **one best way** », en français « une manière unique de bien faire les choses », autrement dit, à des situations diverses et variables correspondent des modes d'organisation divers et variables. La découverte de la bonne organisation formelle et du bon climat psychologique doivent permettre la résolution des problèmes des organisations.

Comme le souligne Jacques Rojot (1989) : « les théories de la contingence présentent l'avantage énorme de libérer la réflexion théorique du postulat de l'existence d'un seul bon mode d'organisation »¹⁸. Cette contingence est dite « structurelle », les changements dans les variables affectent essentiellement la structure de l'organisation. Les variables étudiées sont de deux catégories, des variables internes (l'âge, la taille, la technologie, la stratégie) et des variables externes (environnement). Ces recherches poussent à admettre que le monde des organisations est tellement complexe que la recherche d'une forme pouvant convenir à toutes les organisations relève de l'impossible, d'ailleurs les chercheurs en entrepreneuriat ont bien été obligés de reconnaître cela et d'abandonner l'étude d'un phénomène unique.

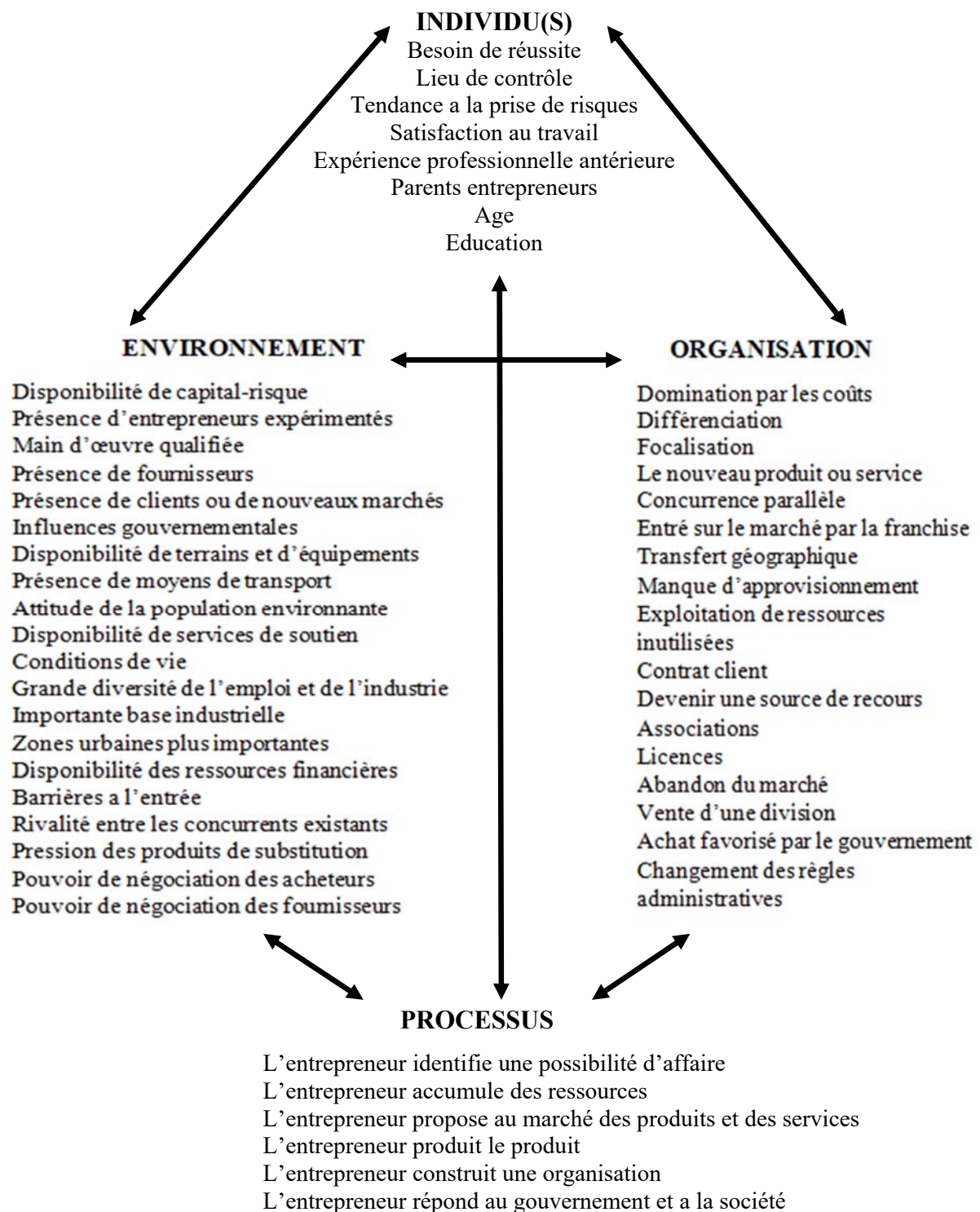
2.2.1- Entrepreneurs et non-entrepreneur :

En 1985, William B. GARTNER dans un article insiste sur cette diversité : « la création de nouvelles entreprises est un phénomène complexe : les entrepreneurs et leurs firmes sont très différents ; les actions qu'ils mettent en œuvre ou non et les environnements dans lesquels ils

¹⁸ ROJOT Jacques, BERGMANN Alexander, « comportement et organisation », Vuibert, Paris, 1989.

évoluent et auxquels ils réagissent sont également divers et tous ces éléments forment des combinaisons complexes et uniques pour la création de chaque nouvelle entreprise ».¹⁹

Figure 3 : Variables dans la création d'une nouvelle entreprise (Gartner 1985).



Source : GARTNER William B. « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », Entrepreneurship Theory and Practice, été 1989, Volume 13, n°4, pages : 697-706.

¹⁹ GARTNER William B., « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », Academy of Management Review, 1985, Volume 10, n°4, pages : 696-706.

Dans ce même article Gartner souligne le fait que la différence entre « entrepreneurs » est supérieure à celle existante entre « entrepreneurs et non-entrepreneurs » : « Les différences entre les entrepreneurs et entre leurs entreprises sont bien plus grandes qu'on ne pourrait le penser ; en fait, la diversité peut être plus importante que les différences entre les entrepreneurs et les non-entrepreneurs et entre les firmes entrepreneuriales et les firmes non-entrepreneuriales ».

Il propose un modèle dont le grand nombre de variables fait ressortir l'extrême multidimensionnalité du phénomène entrepreneurial.

2.2.2- Entrepreneur qui réussit :

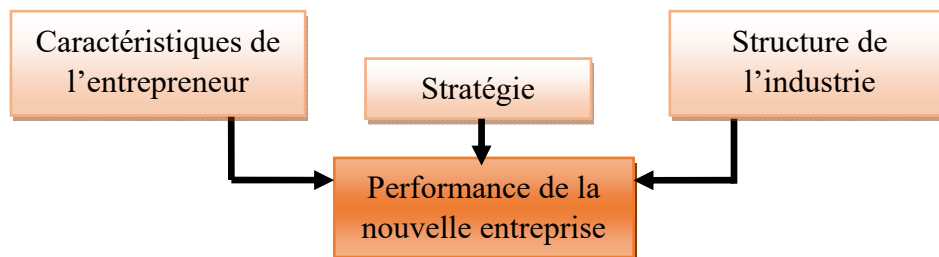
Une autre catégorie de travaux fait également ressortir la contingence du phénomène entrepreneurial, il s'agit des recherches ayant pour but l'identification des caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent et celles des entrepreneurs qui ne réussissent pas.

Qu'est ce qu'un entrepreneur qui réussit ? Pour Arnold C. COOPER, William C. DUNKELBERG et Carolyn Y. WOO (1988) : « réussit celui qui n'échoue pas, même si, au demeurant, son entreprise reste petite et peu profitable »²⁰, ils s'en sont tenus à la conception la plus simpliste. Ils ont mené une étude d'une durée de trois ans sur 2994 entrepreneurs, il en ressort que si on se limite à la seule notion de survie comme critère de réussite entrepreneuriale, il est possible d'identifier des différences systématiques entre les deux catégories d'entrepreneurs : « Il semble que des entrepreneurs associés à des firmes qui survivent n'étaient pas des femmes ou n'appartenaient pas à des minorités, mais étaient plutôt des personnes plus âgées et diplômées. Ils réunissaient plus de ressources, à la fois du capital venant de partenaires et du capital initial, suivaient souvent la voie de l'achat que celle du lancement et développaient des entreprises qui étaient au départ plus importantes en taille. Bien que l'expérience directoriale ne fût pas associée à une plus grande probabilité de survie, il n'en était pas de même pour l'expérience industrielle. Ceux qui survivaient se lançaient plus souvent dans une affaire liée à ce qu'ils faisaient auparavant » (page : 237).

En revanche, si on se limite pas à la seule survie mais si on s'intéresse à la notion plus complexe que les américains appellent « New Venture Performance » NVP, les études montrent l'absence de corrélation entre les caractéristiques de l'entrepreneur et les performances de la firme. Dans une recherche publiée en 1986, William R. Sandberg et

²⁰ COOPER Arnold C., DUNKELBERG William C., WOO Carolyn Y., « Survival and failure : a longitudinal study », *Frontiers of entrepreneurship research* 1988, pages : 225-237.

Charles W. Hofer indiquent très clairement : « l'éducation et l'expérience de l'entrepreneur n'étaient pas liées de manière significative à la performance... Cependant nous nous sommes éloignés d'une manière significative du paradigme de recherche traditionnel dans le domaine de la création d'entreprise, décrit plutôt comme $NVP = f(E)$ »²¹. Ils proposent de remplacer ce paradigme inopérant par un modèle plus complexe : $NVP = f(E, SI, S)$, E désignant l'Entrepreneur, SI la structure de l'industrie et S la stratégie :



En 1989, un article publié par Gartner dans *Entrepreneurship Theory and Practice* intitulé « who is an entrepreneur ? Is the wrong question »²², marque un tournant important dans la recherche en entrepreneuriat. Il propose de cesser de s'intéresser à la personne de l'entrepreneur pour regarder ce qu'il fait, son comportement : « la recherche sur l'entrepreneur devrait se focaliser sur ce que fait l'entrepreneur et non sur ce qu'il est ». Dans cette approche comportementale la création d'une organisation est un événement contextuel, le résultat de nombreuses influences et l'entrepreneur intervient dans ce processus complexe. Ses actions ont pour résultat la création d'une organisation. Gartner affirme : « je crois que la recherche sur les comportements entrepreneuriaux doit être fondée sur le travail de terrain selon le modèle de l'étude de Mintzberg sur le travail managérial. Les chercheurs doivent observer les entrepreneurs lorsqu'ils sont en train de créer des organisations. Ce travail doit être décrit en détail et les activités systématisées et classifiées. La connaissance des comportements entrepreneuriaux dépend du travail de terrain ».

Depuis, un certain nombre de recherches ont été publiées à partir des années 1990 où la création cesse d'être analysée comme la photographie instantanée d'un événement où le créateur est d'abord seul (approche par les traits), puis n'est plus seul mais joue toujours le rôle principal (modèle de Shapero, puis contingence). Elle devient un film dont le créateur est un des acteurs, c'est l'approche en termes de processus.

²¹ SANDERBERG William R., HOFFER Charles W ? « The effects of strategy and industry structure on new venture performance », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1986, pages : 244-266.

²² GARTNER William B. « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, été 1989, Volume 13, n°4, pages : 47-67.

2.3- Le courant Processuel :

L'approche en termes de processus de l'entrepreneuriat fait référence à des notions issues de la théorie des organisations : d'une part le comportement organisationnel et d'autre part la notion d'émergence organisationnelle.

2.3.1- Le comportement entrepreneurial :

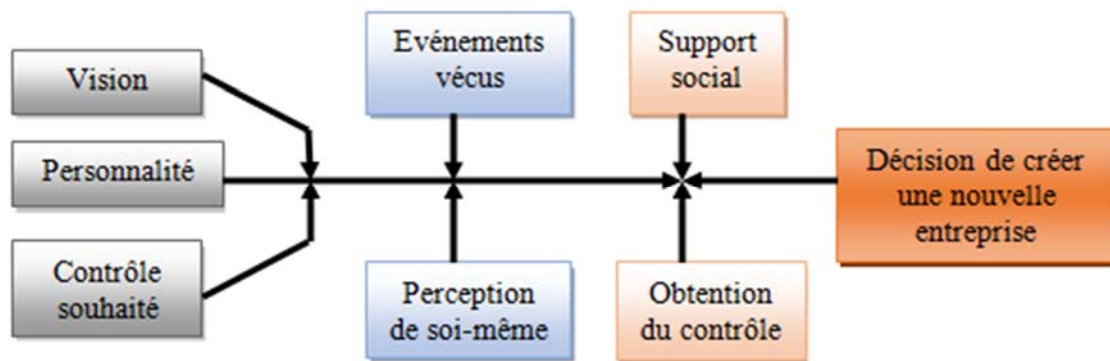
Un certain nombre de travaux, datant en général du début des années 1990, utilisent, pour analyser le phénomène d'entrepreneuriat, des notions issues du champ appelé comportement organisationnel. Ce terrain de réflexion concerne principalement les rapports entre les individus et les organisations ainsi que les rapports interindividuels ou intergroupes au sein des organisations. Il est structuré autour de quatre grands thèmes : l'engagement de l'individu dans l'action et l'organisation (notions de motivation, d'implication), l'ajustement individu-organisation (modes d'ajustement portant sur l'échange d'informations, la confrontation des valeurs, l'apprentissage dans l'organisation), les dynamiques de leadership, et les relations interpersonnelles et intergroupes. Plusieurs aspects de l'entrepreneuriat sont ainsi étudiés en se référant au champ du comportement organisationnel : la décision proprement dite de créer une entreprise, le comportement dans une organisation en cours de création, le comportement entrepreneurial dans une organisation existante appelé intrapreneuriat.

David B. GREENBERG et Donald L. SEXTON (1988) proposent un modèle interactif de création d'une nouvelle organisation fondé sur les résultats de recherches de psychologie du comportement des entrepreneurs, ce modèle émet l'hypothèse selon laquelle la décision de création d'une nouvelle entreprise est basée sur l'interaction d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels peuvent être inclus l'esprit d'entreprise, le désir de liberté de décision, certains traits de personnalité, des variables de situation, la connaissance de soi et le support social.²³ Ce modèle a trois composantes principales : D'abord, trois facteurs sont supposés servir de catalyseur dans l'identification d'opportunité de création d'une nouvelle entreprise : la vision entrepreneuriale (c'est-à-dire l'image de ce que le créateur veut réaliser), sa personnalité, le contrôle souhaiter (le contrôle personnel étant la perception qu'a l'individu d'une relation entre ses actions et les résultats souhaités). Ces facteurs agissent seuls ou ensemble pour augmenter la probabilité qu'un individu de créer une nouvelle entreprise. Puis quatre facteurs influent sur l'effet de ces catalyseurs sur les décisions individuelles, ils vont aider à

²³ GREENBERG David B., SEXTON Donald L., « An interactive model of new venture initiation », Journal of Small Business Management, juillet 1988, Volume 26, n°3, pages : 1-7.

faire passer un individu du statut de non créateur à celui de créateur : le fait d'avoir vécu des événements significatifs au plan entrepreneurial, se percevoir soi-même comme le genre de personne qui crée une entreprise, disposer d'un support social (famille, amis, relations, etc), voir la création comme un moyen satisfaisant d'obtenir et d'augmenter le contrôle désiré. Enfin la troisième composante est la probabilité qu'a un individu de créer une nouvelle entreprise.

Figure 4 : Modèle de création d'entreprise.



Source : GREENBERG David B., SEXTON Donald L., « An interactive model of new venture initiation », *Journal of Small Business Management*, juillet 1988, Volume 26, n°3, pages : 5.

Enfin Jeffrey G. COVIN et Dennis P. SLEVIN (1991) se sont, eux, intéressés au comportement entrepreneurial d'une organisation existante et ils proposent un modèle conceptuel d'entrepreneuriat comme phénomène d'origine organisationnelle. Pour ces auteurs le comportement de la firme est l'élément central du processus entrepreneurial. Le modèle proposé par ces deux auteurs fait ressortir les origines et les conséquences d'une attitude entrepreneuriale, ainsi que les variables qui influent sur les relations entre l'attitude entrepreneuriale et les performances de la firme (voir schéma suivant).²⁴

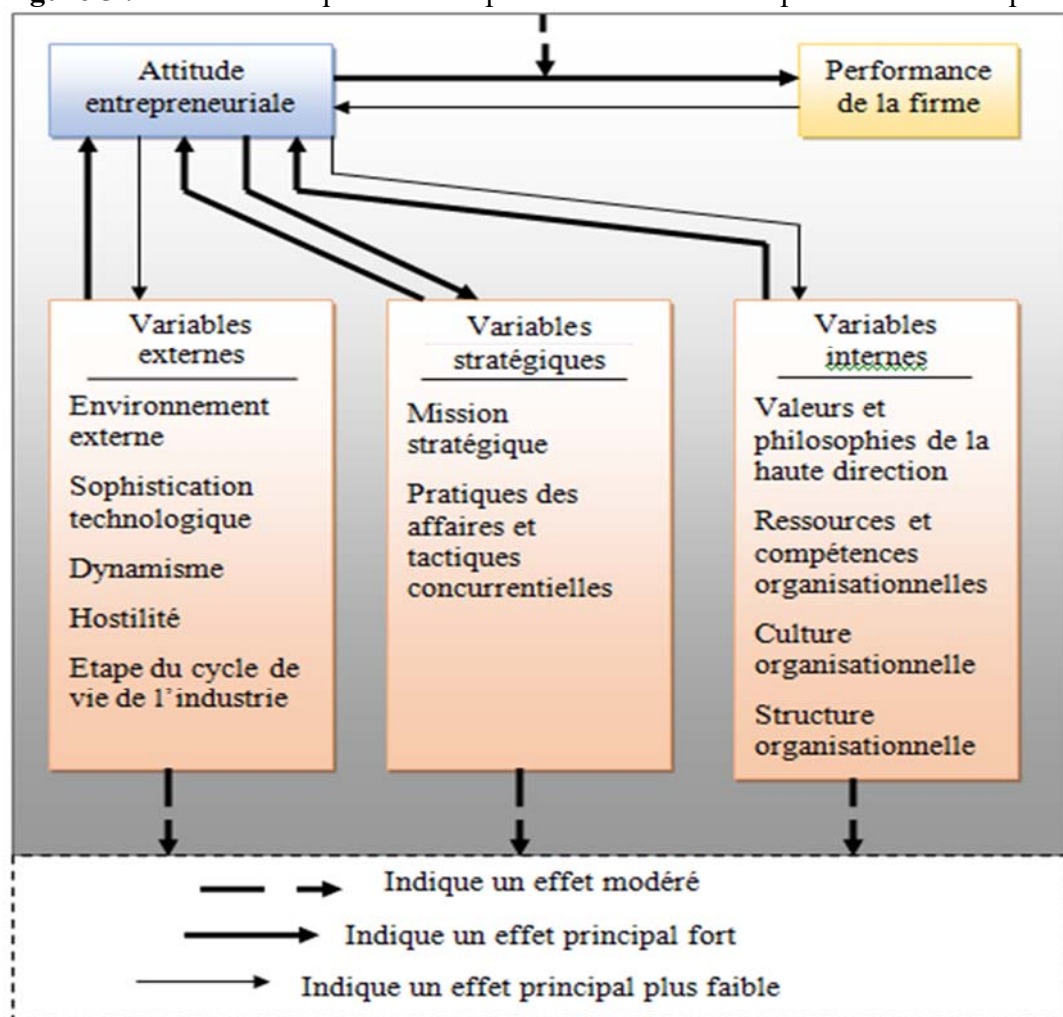
Ce modèle présentant l'entrepreneuriat comme un comportement organisationnel a plusieurs conséquences :

1. On peut parler de comportement entrepreneurial pour une organisation comme pour un individu. Limiter l'étude de l'entrepreneuriat et du processus entrepreneurial aux seuls individus est donc une limitation induite.
2. Le comportement entrepreneurial peut être partie intégrante des activités de l'organisation. L'attitude entrepreneuriale devient ainsi une dimension stratégique de la firme.

²⁴ COVIN Jeffrey G., SLEVIN Dennis P., « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Hiver 1991, Volume 16, n°1, pages : 7-25.

3. Si l'attitude entrepreneuriale est un phénomène comportemental cela veut dire qu'elle peut être gérée, favorisée ou contrariée (une attitude entrepreneuriale n'étant pas toujours souhaitable pour une entreprise).
4. L'attitude entrepreneuriale affecte et est affectée par les composantes de l'organisation. Il faut donc tenir compte de la structure organisationnelle, de la culture de l'entreprise, de ses ressources, de ses compétences, etc. qui, indirectement, peuvent encourager ou au contraire gêner le comportement entrepreneurial de la firme

Figure 5 : Modèle conceptuel d'entrepreneuriat comme comportement d'entreprise.



Source : COVIN Jeffrey G., SLEVIN Dennis P., « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », Entrepreneurship Theory and Practice, Hiver 1991, Volume 16, n°1, page : 10.

2.3.2- La notion d'Organisation émergente :

L'accent mis sur le processus entrepreneurial a amené les chercheurs à s'intéresser à la notion d'organisation émergente (émergence organisationnelle, formation d'organisation, création d'organisation). Ce fut l'occasion d'un rapprochement avec la théorie des organisations, ces deux champs des sciences de gestion étant dans l'ensemble restés assez

éloignés l'un de l'autre. La théorie des organisations s'est intéressée aux entités importantes et à l'existence bien affirmée qu'aux petites entités, ou à celle en cours de création. Elle commence, en général, ou l'organisation cesse d'être émergente.

Trois thèmes seront successivement abordés : la présentation de cette nouvelle approche pour étudier l'entrepreneuriat et ses conséquences en particulier concernant le vocabulaire utilisé, l'étude de la formation de l'organisation, et enfin les caractéristiques des organisations émergentes.

a- La nouvelle approche :

Dans cette optique, étudier l'entrepreneuriat revient à étudier la naissance de nouvelles organisations, autrement dit les activités permettant à quelqu'un de créer une nouvelle entité plutôt que celle liées au développement, à la maintenance ou au changement d'unités existantes. Si on interroge les gens pour savoir ce qui s'est passé on aura des réponses différentes selon que l'on s'adresse aux acteurs eux-mêmes ou à des observateurs. Les premiers attribuent les résultats positifs obtenus essentiellement à des causes internes (leurs propres actions et pensées), quant aux échecs ils sont par contre dus à des causes externes (environnement). Les observateurs ont tendances, eux, à sous-estimer l'influence des facteurs externes et à surestimer l'influence des facteurs internes ou personnels lorsqu'ils jugent le comportement d'autres individus.

Les créateurs de l'organisation jouent certes un rôle important dans son émergence mais s'intéresser moins à eux permet d'étudier d'autres facteurs intéressants et ayant aussi un rôle critique dans le phénomène. L'émergence organisationnelle a lieu avant que l'organisation n'existe, ce n'est pas une nouvelle entité, mais le processus dont le résultat est une nouvelle entité : « si l'émergence survient avant que l'organisation n'existe, alors le phénomène n'est pas une nouvelle organisation. L'émergence organisationnelle est le processus d'organisation qui mène à une nouvelle organisation » Gartner W.B. (1993 : 235).²⁵

L'analyse de l'entrepreneuriat sous cet angle amène le chercheur à devoir répondre aux questions suivantes : Comment naissent les organisations ? Pourquoi ? Ou ? Quand ? Qui était impliqué et pourquoi quand ces organisations sont nées ?

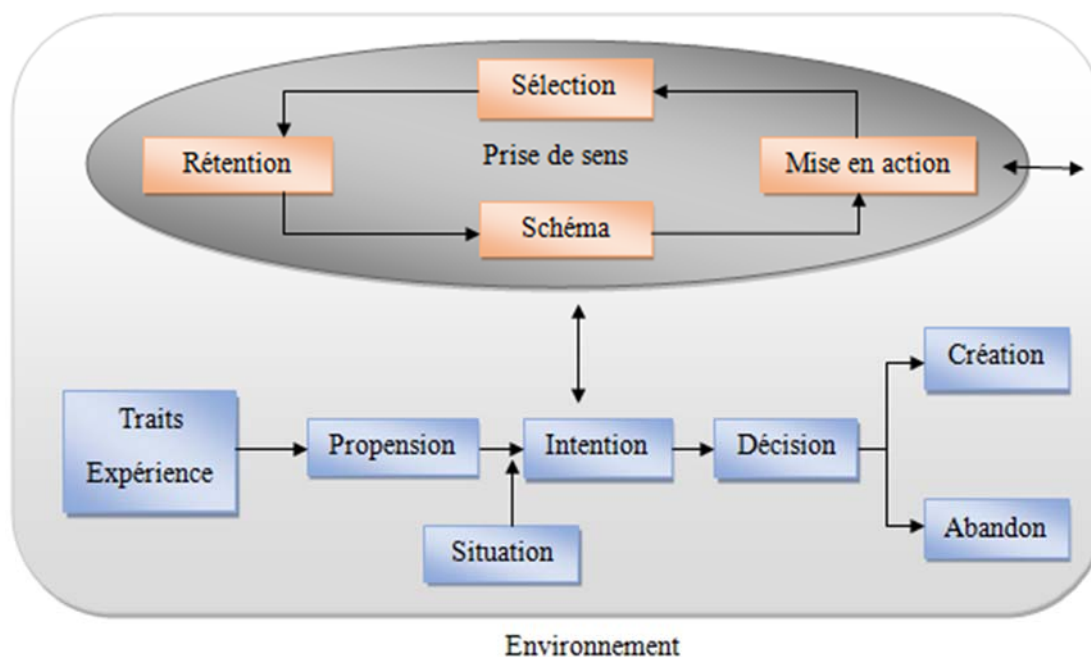
²⁵ GARTNER William B., « Words lead to deeds : towards an organizational emergence vocabulary », Journal Of Business Venturing, Mai 1993, Volume 8, n°3, pages : 231-239.

b- La formation de l'organisation :

Tous les individus n'ont pas le potentiel pour créer une organisation, ceux qui l'ont n'essaient pas tous, et parmi ceux qui essaient tous ne réussissent pas. Kevin E. LEARNED (1992)²⁶ propose un modèle processuel de formation d'organisation qui tente de traduire ces observations. Ce phénomène pouvant revêtir de nombreux aspects le modèle a pour objectif de permettre cette diversité plutôt que de se limiter à un aspect particulier.

Il comporte trois dimensions du processus de création qui aboutissent au final à la décision de créer ou non une organisation :

Figure 6 : Un modèle de formation d'organisation.



Source : LEARNED Kevin E., « What happened before the organization ? A model of organisation formation », Entrepreneurship Theory and Practice, automne 1992, volume 17, n°1, page : 40.

Ce modèle met en évidence ce qui se passe avant que l'organisation n'existe, il correspond tout à fait à la conception qu'a Gartner de la notion d'émergence organisationnelle et qui a été développée précédemment.

c- Les caractéristiques des organisations émergentes :

Jérôme KATZ et William B. GARTNER (1988)²⁷ se demandent ce qu'est une organisation et quelles propriétés elle doit posséder pour exister ?

²⁶ LEARNED Kevin E., « What happened before the organization ? A model of organisation formation », Entrepreneurship Theory and Practice, automne 1992, volume 17, n°1, pages : 39 – 48.

²⁷ KATZ Jérôme et William B. GARTNER, « Properties of emerging organizations », Academy of MANAGEMENT Review 1988, Volume 13, n°3, pages : 429 – 441.

Pour ces auteurs, étudier l'organisation émergente c'est s'intéresser à ce qui est compris entre la pré-organisation et la nouvelle organisation. Il en ressort quatre propriétés principales des organisations : deux processuelles (l'intention et l'échange) et deux structurelles (les ressources et les limites). Ces quatre propriétés caractérisent une organisation complète, mais elles n'apparaissent pas toutes simultanément ; souvent l'intention précède les trois autres :

- L'intention ou la volonté est le premier élément nécessaire pour créer une organisation, elle reflète l'objectif du créateur. En général elle se traduit par la recherche de l'information utile pour agir.
- Les ressources correspondent aux éléments qui, combinés, vont donner l'organisation. En général elles consistent en moyens financiers, humains, matériels.
- La notion de limite, est également très importante, elle correspond à la séparation entre l'organisation et son environnement, et entre le créateur et l'organisation créée. Sur le plan pratique elle correspond à ces actes par lesquels le créateur manifeste l'existence de son organisation comme par exemple l'inscription au registre de commerce.
- L'échange constitue le dernier élément nécessaire pour avoir une organisation complète. Il peut être de deux ordres : interne c'est-à-dire entre composantes, ou externe avec l'environnement.

Pour conclure, nous dirons que les recherches en entrepreneuriat ne sont qu'à leurs débuts, le champ ne cesse de prendre de l'ampleur et de la profondeur. Ce phénomène social revêt un intérêt des plus essentiels dans l'économie mondiale. En effet, il est à l'origine de l'équilibre des économies, le fruit de ce phénomène qui est la création d'entreprise est pour la majorité des experts la variable qui contribue plus que les multinationales à la stabilité économique des états. Cela est sans doute vrai, les petites entreprises ont un caractère de flexibilité qui permet l'adaptation rapide à tous changements, leurs structures simples et leurs processus courts font que la réactivité est presque immédiate. C'est l'objet de la prochaine section, la création d'entreprise.

Section 3 : La création de l'entreprise acte essentiel de l'entrepreneuriat

Dans cette section, nous allons définir brièvement la petite et moyenne entreprise. Suivant les différentes définitions conçues par différents auteurs de la littérature, nous allons proposer quelques-unes, suivies d'une présentation de l'aspect juridique que notre pays offre comme solutions aux créateurs d'entreprises.

3.1- Définition de la Petite et Moyenne Entreprise (PME)

Selon Bucaille et Beauregard (1986, p : 2) : « *La PME est diversité elle l'est dans son marché, dans ses comportements, dans ses hommes, dans son évolution, dans ses technologie ou dans ses risques. Aucune PME ne ressemble totalement à une autre* ». ²⁸

Selon Weber (1988) « *les entreprise différent par la taille , le métier , la nature du capital (personnel , familial , étranger ,...) ; mais aussi par le degré d'autonomie (société indépendante , filiale , sous-traitante ...), le rapport à l'économie mondiale (secteur protégé , en expansion ou en déclin,...) à l'origine sociale de son chef , son capital culturel et relationnel , son identité patronale* ». ²⁹

Aussi, les définitions de la PME peuvent se subdiviser en deux approches distinctes selon les critères de référence utilisés : d'une part, les définitions se basant sur des critères endogène à l'entreprise tel la dimension, le chiffre d'affaire, d'autre part, celles utilisant des critères exogènes comme le secteur d'activité et la forme juridique

3.2- Création d'entreprise en Algérie (Cadre légal)

Les modalités de création d'entreprises et d'investissement en Algérie obéissent à des règles clairement définies par le Code du Commerce ainsi que par les textes régissant le Centre national du registre du commerce (CNRC). Avant toute rédaction de l'acte notarié ou de toute inscription auprès des services du registre du commerce, le créateur d'entreprise doit se conformer aux règles en vigueur, c'est à dire opter pour un secteur donné d'activité, choisir le lieu d'implantation de son entreprise, le mode de financement de son projet et surtout définir la forme juridique de son entreprise. Il existe plusieurs formes juridiques qui permettent à un porteur de projet de créer une entreprise qui répond à ses attentes, seul ou avec des associés. En optant pour telle ou telle forme juridique, il fixera ainsi le mode d'imposition approprié, tel que défini par la législation fiscale, ainsi que les responsabilités et les obligations qui en découlent. ³⁰

²⁸ Rapporteur par OUSALEM Hachemi, YOUNICI K., « Contribution de l'ANSEJ à la dynamique entrepreneuriale : Cas de l'ANSEJ Bejaia », mémoire de fin d'étude, 2012, page : 35.

²⁹ Rapporteur par OUSALEM Hachemi, YOUNICI K., « Contribution de l'ANSEJ à la dynamique entrepreneuriale : Cas de l'ANSEJ Bejaia », Op.Cit, page : 38.

³⁰ - Ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code du commerce modifiée et complétée (Ordonnance n° 96-27 du 9 décembre 1996) ;

- Loi n° 04-08 du 14 août 2004 relative aux conditions d'exercice des activités commerciales ;

- www.cnrc.org.dz.

3.2.1- Créer seul son entreprise :

En voulant être son propre patron, et ainsi seul gestionnaire de votre affaire, le porteur de projet peut choisir entre deux (2) formes juridiques :

-L'entreprise individuelle (personne physique) ou l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ou EURL.

- **L'entreprise individuelle (personne physique) :**

Cette forme d'entreprise :

- Est destinée en général pour les entreprises de taille modeste ;
- ne demandant pas de statut, sa création est simple ;
- L'accomplissement des formalités d'inscription au registre du commerce est rapide ;
- A cause de la confusion entre le patrimoine du créateur et celui de l'entreprise, l'acquittement des dettes de l'entreprise peut s'étendre aux biens personnels du créateur ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère la qualité de commerçant à son créateur.

- **L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée :**

L'EURL est :

- Une société de personne ;
- Le capital social minimum exigé est de 100.000 dinars ;
- Les biens personnels du créateur seront distincts de ceux de l'entreprise et il ne répondra de ce fait des dettes de l'entreprise qu'à concurrence du capital social ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçant au gérant.

3.2.2- Créer une entreprise avec des associés :

L'opérateur économique qui ne veut pas travailler seul et souhaite créer son entreprise avec un ou plusieurs associés, a la possibilité de prendre des engagements au nom et pour le compte de sa société en choisissant la forme juridique qui lui convient le mieux parmi les suivantes :

- **Société en nom collectif ou SNC :**

La SNC est :

- Une société de personnes ;

- En général une entreprise familiale ;
- Le nombre minimum d'associés est de deux (2) ;
- Il n'y a pas de minimum de capital social exigé ;
- Le capital social est divisé en parts sociales ;
- La gérance appartient à tous les associés, sauf stipulation contraire des statuts ;
- Tous les associés répondent indéfiniment et solidairement des dettes de l'entreprise ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère à l'entreprise la personnalité morale et à tous les associés la qualité de commerçants. (Art. 551 et suite du Code du commerce)

• **Société en commandite simple (SCS) :**

La SCS est :

- Une société hybride : de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires ;
- Le capital social est divisé en parts sociales ;
- La société est gérée par un ou plusieurs gérants ;
- Les commandités répondent indéfiniment et solidairement des dettes de l'entreprise ;
- Les commanditaires ne répondent des dettes de l'entreprise qu'à concurrence de leurs apports ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère à l'entreprise la personnalité morale et aux commandités la qualité de commerçants. (Art. 563 bis et suite du code du commerce/ Décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993)

• **Société à responsabilité limitée (SARL) :**

La SARL est :

- Une société de capitaux ;
- Elle doit être constituée par un minimum de deux associés et d'un maximum de vingt ;
- Le capital social minimum exigé pour sa constitution est de 100.000 dinars ;
- Le capital social est divisé en parts sociales d'égale valeur nominale de 1.000 dinars au moins ;
- Elle peut être gérée par un ou plusieurs gérants ;
- Les associés répondent des dettes de l'entreprise à concurrence de leurs apports ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçant uniquement aux gérants. (Art. 564 et suite du code du commerce/ Ordonnance n° 96-27 du 9 décembre 1996)

- **Société par actions (SPA) :**

La SPA est :

- Une société de capitaux ;
- C'est la forme par excellence des grandes entreprises ;
- Elle regroupe un minimum de sept (7) actionnaires ;
- Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en cas d'appel public à l'épargne et de un million (1.000.000) de dinars s'il n'y a pas d'appel public à l'épargne ;
- Le capital social est divisé en actions ;
- Elle est gérée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, présidé par un président directeur général, contrôlé par un conseil de surveillance ;
- Le fonctionnement des organes de gestion obéit à des règles strictes ;
- La responsabilité des actionnaires des dettes de l'entreprise est à concurrence de leurs apports ;
- L'immatriculation confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçants aux membres du conseil d'administration. (Art. 592 et suite du code du commerce/ Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

- **Société en commandite par actions (SCA) :**

La SCA est :

- Une société hybride : de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires ;
- Elle est constituée entre un ou plusieurs commandités et des commanditaires ;
- Le nombre des associés commanditaires ne peut être inférieur à trois (3) ;
- Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en cas d'appel public à l'épargne et de un million (1.000.000) de dinars s'il n'est pas fait appel public à l'épargne ;
- Le capital est divisé en actions ;
- Elle peut être gérée par un ou plusieurs gérants ;
- Les commanditaires sont des actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports ;
- Les commandités répondent indéfiniment et solidairement des dettes de l'entreprise ;

- L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçants aux commandités. (Art. 715 ter du code du commerce).

- **Groupement :**

Le groupement est :

- Constitué entre deux ou plusieurs personnes morales pour une durée déterminée ;
- Il est constitué en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité ;
- Il ne donne pas lieu par lui-même à la réalisation et au partage de bénéfices et peut être constitué sans capital ;
- Il est administré par une ou plusieurs personnes ;
- Les membres du groupement sont tenus des dettes de celui-ci sur leur patrimoine propre, ils seront solidaires, sauf convention contraire avec des tiers contractants ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère au groupement la personnalité morale. (Art. 796 et suite du code du commerce)

- **Filiales et Participations :**

- Lorsqu'une société possède plus de 50 % du capital d'une autre société, la seconde est considérée comme filiale de la première.
- Une société est considérée comme ayant une participation dans une autre société, si la fraction du capital qu'elle détient dans cette dernière est inférieure ou égale à 50 %.

Voilà la totalité des solutions d'enregistrements qui sont à la disposition du créateur en Algérie. Ces statuts suivent la volonté du créateur et régissent la structure de l'entité créée, ils définissent les limites d'intervention de chaque individu interagissant avec la dite entité créée, car comme vu précédemment une entité peut être créée en association, en faisant recourt a cela, la nécessité d'un statut juridique adapté a un certain genre d'association prend vite place.

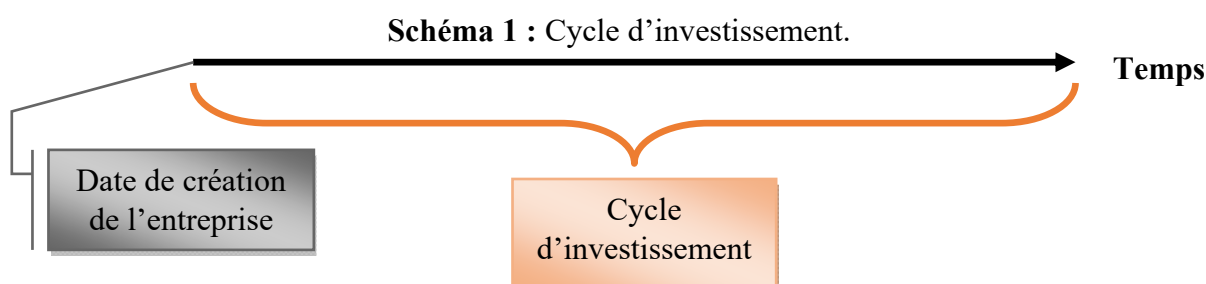
Pour conclure, il est nécessaire de précisé que ces statuts suivent le choix de financements pour lequel l'entrepreneur fait recourt. C'est l'objet de la prochaine section qui retrace ces différents choix. Cependant avant d'entamer la section suivante, il est nécessaire de définir ne serait-ce que brièvement les besoins en financements qu'une entreprise rencontre durant sa durée de vie, car l'investissement entraîne des besoins de financement importants. Ce besoin est de deux types liés à la durée et la nature du besoin

a- Besoins de financement à long terme :

Le besoin en financement à long terme commence avec l'investissement des fonds pour la création de l'entreprise qui se définit par l'achat des immobilisations nécessaires à son fonctionnement (locaux, terrain, machine, etc.) et s'amplifie avec la croissance de l'entreprise (renouvellement du capital amorti, augmentation de la capacité de production). Ce besoin est lié au cycle de l'investissement et est relativement long. Il se traduit par l'investissement qui est la première action liée à un objectif qu'une entreprise déploie dans une industrie.

L'investissement revêt plusieurs formes :

- Investissement de création ;
- Investissement de remplacement (de renouvellement) : Ils maintiennent la capacité de production (remplacement des biens de productions anciens) ;
- Investissement d'expansion (capacité) : Pour réaliser une production ou pour augmenter la capacité de production ;
- Investissement immatériels (ex : recherche, logiciel, organisation du travail).

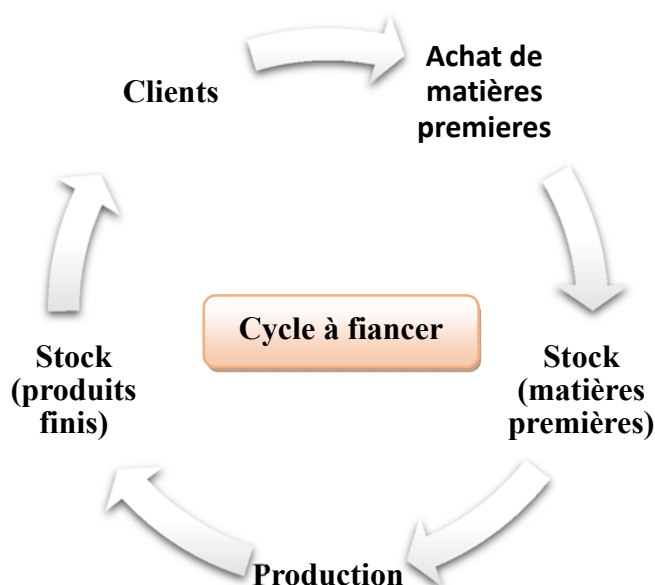


Source : Etabli par nos soins.

b- Besoin de financement à court terme :

Aux besoins générés par l'exploitation (stock et créance sur les clients) correspond un financement lié également à l'exploitation. C'est un besoin qui existe toujours dans les entreprises, il est stable et doit donc être financé par des ressources stables. Ce besoin est lié au cycle d'exploitation, ce dernier est la période séparant la date de l'achat des matières premières et la date de vente du produit fini. L'entreprise doit donc financer ses stocks et les créances sur ces clients.

Schéma 2 : Cycle d'exploitation.



Source : Etabli par nos soins.

Section 4 : Choix d'un mode de financement variable essentielle à la création.

Comme dit précédemment, tout au long de sa vie, une entreprise éprouve des besoins en financement, que ce soit pour sa création, le renouvellement de ses équipements, expansion et/ou innovation, etc. Pour satisfaire ses besoins de financement une entreprise a une flopée de solutions, cette dernière peut faire appel à différentes sources de financement. C'est l'objet de cette section que nous avons construite en nous appuyant sur un travail de mémoire qui retrace ces différentes solutions.³¹ Dans cette section nous allons aborder ses différents moyens qui sont classés en trois catégories.

4.1- Les fonds propres :

Les fonds propres sont des ressources qui proviennent de l'entreprise elle-même (autofinancement), ou de ses propriétaires.

4.1.1- L'autofinancement :

L'autofinancement désigne le financement des projets de l'entreprise par ses propres moyens, sans faire appel à des ressources extérieures.

³¹Etablie et rapporté par KHERZI Khadidja, LAKHDARI Imene, MAKLAT Khoukha, «Étude de faisabilité d'un projet d'investissementEt son financement, Cas : Entreprise portuaire de Bejaia », mémoire de fin d'étude, Université de Béjaia, 2014, pages 17 – 43.

Il s'agit d'un mode de financement peu risqué car son coût se résume uniquement aux dividendes versés aux actionnaires.

Autofinancement = capacité d'auto financement – dividendes

En revanche, la capacité d'autofinancement (CAF) est constituée de l'ensemble des ressources générées par l'entreprise au cours d'un exercice. Elle se calcul comme suit :

CAF = excédent brut d'exploitation (EBE) + produits encaissés – charges décaissées

Donc, l'entreprise doit effectuer un arbitrage entre une politique généreuse de distribution de dividende qui vise à satisfaire les actionnaires et qui limite l'autofinancement, ou au contraire une politique restrictive de distribution de dividende qui aura un effet inverse. En somme, l'autofinancement assure l'indépendance financière de l'entreprise. La capacité d'autofinancement (CAF) peut être obtenue selon deux méthodes :

- La méthode additive :

La CAF selon la méthode additive se calcul comme suite :

Résultat de l'exercice
+ Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions
-Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions
-Quote-part des subventions virées au résultat de l'exercice
-Produits des cessions d'éléments d'actif
+ Valeurs comptables des éléments d'actif cédés
= Capacité d'autofinancement de l'exercice

Source : Antraigue.D, « choix des investissements et des financements, gestion des investissements, rentabilité économique », page4.

- La méthode soustractive :

La CAF selon la méthode soustractive se détermine de la manière suivante :

Excédent (ou insuffisance) brute d'exploitation
+ Transferts de charges (d'exploitation)
+ Autres produits (d'exploitation)
- Autres charges (d'exploitation)
+/- Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun
+Produits financiers
-Charges financières
+Produits exceptionnels
-Charges exceptionnelles
- Participation des salariés aux résultats
- Impôts sur les bénéfices
= Capacité d'autofinancement de l'exercice

Source : Antraigue.D, « choix des investissements et des financements, gestion des investissements, rentabilité économique », page4.

4.1.2- Cession d'éléments d'actifs

La cession d'éléments d'actifs est une opération à caractère exceptionnel. Il s'agit de céder principalement certains actifs immobilisés qu'ils s'agissent d'immobilisations corporelles, incorporelles ou financières. Les cessions d'éléments d'actifs peuvent résulter en raison de :

- Le renouvellement des immobilisations ;
- La vente d'actifs non nécessaires à son activité pour trouver de nouveau capitaux.

4.1.3- L'augmentation du capital

Le recours à l'augmentation du capital social de l'entreprise s'explique par l'insuffisance de ressources propres ou par un important endettement préalable (difficultés financières). L'appel à l'augmentation du capital permet principalement de limiter le coût de financement en évitant l'endettement et d'équilibrer la structure financière du bilan.

- **L'augmentation du capital par apport en numéraire**

L'émission de nouvelles actions permet l'augmentation du capital social de l'entreprise et permet l'entrée de nouveaux actionnaires dans la société.

- **L'augmentation du capital par conversion des dettes**

Il s'agit de proposer à ses créanciers (banques ou fournisseurs) de convertir leurs créances en titres d'action ce qui leur permettrait de devenir associés. Leurs droits de créances se transformeront en droit de propriétés. En plus de l'augmentation du capital, cette solution permettra la disparition des dettes de la société et l'entrée de nouveaux actionnaires (anciens actionnaires).

- **L'augmentation du capital par incorporation des réserves**

Les fonds enregistrés dans le compte réserves vont être transférés dans le capital de la société (diminution des réserves et augmentation du capital social) et ce, en distribuant des actions gratuites, ses dernières sont émises aux mêmes actionnaires de l'entreprise.

4.2- Les quasi-fonds propres

Il s'agit des sources de financement hybride dont la nature se situe entre les fonds propres et les dettes. Les quasi-fonds propres regroupent notamment les comptes courants d'associés, les titres participatifs, les prêts participatifs, les primes et subventions.

4.2.1- Les comptes courants d'associés

Un compte courant d'associés est une somme versée par un associé dans la trésorerie de son entreprise. Les actionnaires peuvent intervenir ponctuellement pour soulager la trésorerie. Il s'agit donc d'un prêt à court terme.

Toutefois, les quasi-fonds propres ne sont pas des fonds propres et les personnes ayant avancé ces fonds pourront les retirer.

4.2.2- Les titres participatifs

Un titre participatif est une valeur mobilière assimilable à une action mais qui n'octroie ni droit de vote ni part dans le capital. En outre «les titres participatifs sont des titres de créances dont l'émission est réservée aux sociétés du secteur publics et aux sociétés coopératives»¹².

En revanche, la rémunération de ces titres comporte une partie fixe et une partie variable, indexée sur le niveau d'activité ou de résultat de la société. Ils sont remboursables partiellement ou en totalité après un délai minimal de sept ans ou en cas de liquidation de la société.

4.2.3- Les prêts participatifs

Ils sont accordés par les établissements de crédits au profit des entreprises (essentiellement des PME) qui souhaitent améliorer leur structure financière et augmenter leur capacité d'endettement. Les prêts participatifs présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils sont à long terme ;
- Ils sont remboursés après tous les créanciers mais avant les actionnaires ;
- Ils sont rémunérés en partie selon un taux fixe, pour le reste selon les résultats de l'entreprise.

4.3- Le financement par endettement

Le financement par endettement est un type de financement par lequel l'entreprise fait appel à des organismes afin de combler ses insuffisances en capitaux propres.

Il s'agit essentiellement de prêts bancaires, emprunts obligataires, et crédit-bail.

4.3.1- Les emprunts auprès des établissements de crédit

Pour assurer le financement de ses investissements, l'entreprise fait recourir aux établissements financiers qui ont pour objet la collecte des capitaux sur le marché financier

auprès des agents à capacité de financement, et les distribuer sur les agents à besoin de financement.

4.3.2- Les emprunts obligataires

L'emprunt obligataire se fait par un appel public à l'épargne, il s'agit d'un montant élevé divisé en fractions égales appelées obligations. Ainsi, l'entreprise n'est pas financée par un seul prêteur mais par l'ensemble des investisseurs qui ont acheté les obligations émises.

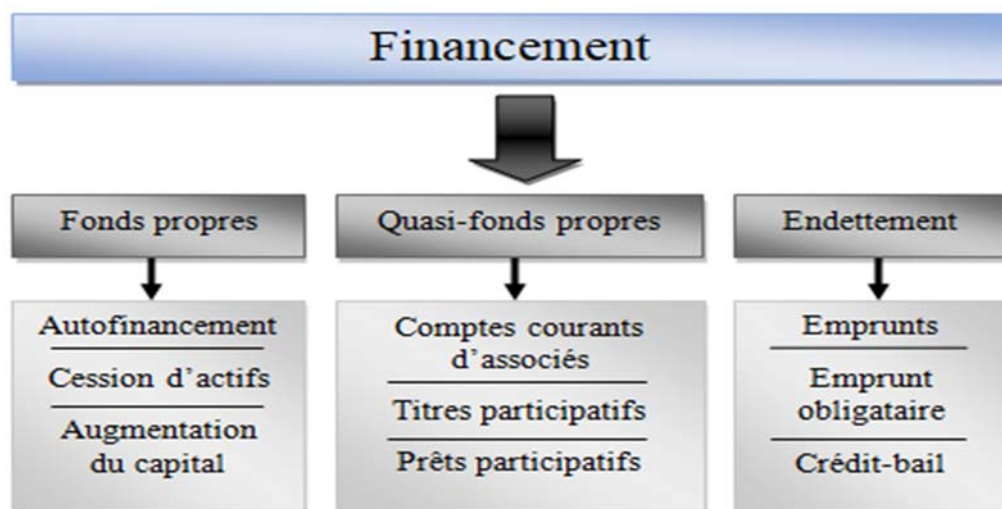
4.3.3- Les crédits-bails

Le crédit-bail est une technique de financement d'une immobilisation par laquelle une banque ou une société financière acquiert un bien meuble ou immeuble pour le louer à une entreprise.

Le crédit-bail est un contrat de location de biens d'équipement ou de biens immobiliers à usage professionnel, et sa durée correspond en principe, à sa durée d'amortissement. A la fin du contrat, l'entreprise peut effectuer plusieurs choix :

- Lever l'option d'achat et devenir propriétaire du bien ;
- Restituer le bien ;
- Prolonger le contrat de location.

Tout au long de la section nous avons essayés de présenter l'investissement et la décision d'investir en général, ainsi que les sources principales de financement disponible pour l'entrepreneur dans sa démarche créative. Nous la concluons avec ce schéma récapitulatif de ces choix.



Conclusion

Nous concluons le chapitre en disant que l'étude du phénomène entrepreneurial par l'aspect processuel et donc l'émergence d'organisations résultante de l'acte de l'individu ou de l'utilisation de la promotion de l'entrepreneuriat au sein même des firmes ou de par les Etats, connaît un véritable succès auprès des chercheurs de nos jours. Ce premier chapitre nous fait comprendre essentiellement que :

- l'entrepreneuriat est un phénomène social ;
- l'individu est au centre de l'action d'entreprendre ;
- la création d'entreprise n'est pas un point de départ de l'étude des organisations et de leurs créateurs, il n'est qu'une étape d'un processus plus globale qui a comme fruit la dite création.

A partir de la présentation d'une partie servant à définir et à cerner cette approche de l'étude entrepreneuriale, nous avons construit deux autres sections servant à guider l'entrepreneur algérien dans sa récolte d'informations concernant le résultat de son processus qui est l'organisation elle-même. Ces deux parties ont résumées les formes juridiques que peut endosser son organisation et les choix de financements qui s'offre à lui, car cette dernière est une variable qui est souvent vue comme un réel frein par les jeunes algériens voulant suivre ce chemin. Cependant, dire qu'intégrer les concepts présentés précédemment suffira à l'entrepreneur pour qu'il soit fin armé à affronter le post nouvelle entité est une erreur à éviter, car cela est loin d'être suffisant. Si nous prenons une seule variable (concurrence féroce) des nombreuses qui font qu'une création réussie ou non la limite est vite trouvée, l'incapacité de l'entrepreneur à dépasser cette variable peut être très pénalisant pour sa création. Sont incapables à cerner ces variables et à s'en servir doit être effacé. Pour y remédier, les sciences de gestion nous offrent une des solutions les plus optimales, l'analyse de ces variables en utilisant les enseignements d'une de ses branches qui est directement reliée à la stratégie visant la longévité de la nouvelle organisation. C'est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre II

La stratégie au service
de l'entrepreneuriat

Chapitre I

Processus
entrepreneurial

Chapitre III

Cas : Processus de
création d'entreprise
dans la filère textile

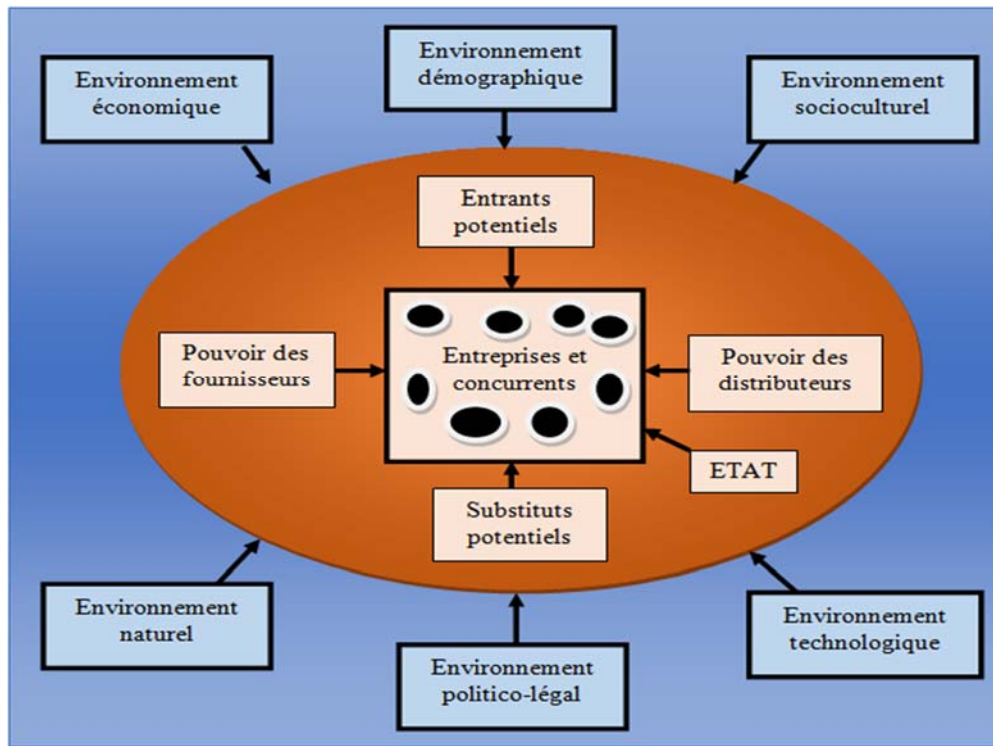
Le management stratégique trouve son origine vers le milieu des années soixante, ses applications effectives ne vont s'étendre qu'à partir des années quatre-vingt. Le management stratégique est défini comme « *l'ensemble des décisions et des actions qui résultent de la formulation et de l'implémentation d'un plan achevé pour la réalisation des objectifs fixés par les dirigeants d'une entreprise* », il venait pour combler les lacunes et dépasser les limites dénoncées de la planification stratégique. L'accent était mis sur la combinaison de la stratégie et la gestion courante. En fait, le management stratégique ne s'oppose pas à la planification stratégique qui continuait à être pratiquée. Cependant, elle s'éloignait progressivement des excès qu'elle avait put engendrer auparavant en devenant un système de management parmi d'autres. Une des composantes de son action est l'analyse dite stratégique, cette analyse est l'objet de ce chapitre qui retrace les nécessités à entreprendre et à intégrer dans son processus d'émergence organisationnel.

Analyse stratégique

Depuis des années, les chercheurs en sciences de gestion se sont investis dans le domaine pour élargir le champ et mettre les théories à niveau, car une particularité spécifique à la stratégie subsiste, aucune théorie ne transcende les âges.

La mutation de l'environnement au sens large de l'entreprise et sont influence sur la structure des secteurs fait qu'il existe une véritable évolution darwinienne au sein des secteurs provoquer par les innovations, les nouveaux modèles économiques, les lois relatifs aux industries, etc. Ne survives que ceux qui sont les mieux armés. A travers cela, nous constatant l'importance de la stratégie et sont analyse dans le monde de l'entreprise. Une analyse stratégique ce fait sur deux niveaux, une analyse portée sur l'extérieur de l'entité, et une autre analyse diriger vers ses capacités stratégique (analyse externe et analyse interne). L'addition des deux niveaux offre a l'entreprise une certaine appréhension du jeu présent à l'extérieur de ses frontières et une certaine visibilité sur le futur, grâce à cela l'entreprise peut prévoir, planifier, et surtout se transformer si besoin est. Ce chapitre s'inscrit dans l'optique de démontrer l'apport des sciences de gestion a l'entrepreneuriat, comme étant un outil au service de l'entrepreneur qui se lance dans la voie de la création. Dans cette partie nous présenterons la démarche stratégique en matière d'analyse, qui à pour but de donner au créateur le moyen de visualiser sont avenir et surtout l'aider à planifier sont parcours. Ce chapitre est divisé en trois sections, dans la première section nous allons essayer d'englober l'environnement de l'entreprise

via une analyse de l'externe, dans la seconde section qui est intitulée « analyse interne », nous allons exposer les nécessités interne pour la création d'une nouvelle entité. En ce qui concerne la troisième section, nous nous intéresserons à un outil permettant à l'entrepreneur d'étudier la faisabilité de son projet et surtout de le communiquer à ses différentes parties prenantes.



Environnement global d'une organisation

Section 1 : Analyse externe

L'analyse externe concerne tous ce qui est à l'extérieur des frontières d'une entreprise. Dans l'analyse stratégique, l'environnement dans lequel s'inscrit l'entité est traditionnellement source d'influences, de pressions, de contraintes, qui pèsent sur les décisions de l'entreprise et peuvent même être source d'opportunités d'avenir.

L'analyse de l'externe est là pour aider les entreprises à comprendre dans quel contexte et circonstances elles se font concurrence, cette analyse se focalise sur toutes les variables capables d'influencer l'entreprise dans sa démarche processuelle, que ce soit l'aspect légal d'une filière ou encore son jeu concurrentiel, tous est analysé pour offrir à l'entreprise une visibilité de ce qui l'entour, et donc des marges de manœuvre et d'adaptation et même une possibilité d'influencer.

1.1- Analyse environnementale

L'environnement de l'entreprise présente toujours des menaces et des opportunités, afin d'appréhender ces dernières, une analyse de l'environnement est incontournable. Entendu au sens large, l'environnement recouvre de très nombreuses dimensions. Il suffit de penser aux décisions politiques ou aux fluctuations monétaires pour s'en convaincre. Ces dimensions macro-économiques doivent être mobilisées et analysées pour pouvoir définir le contexte général dans lequel les entreprises évoluent.

Toutefois, à un niveau plus précis, certains facteurs façonnent l'environnement de l'entreprise. Il est alors utile à l'analyse de regrouper ces dimensions en catégories. Ces catégories sont de plusieurs types, nous les avons regroupés dans les points suivants en nous appuyant sur les écrits de l'ouvrage Strategor¹ qui est une référence très intéressante.

Ce niveau d'analyse est une variable très importante dans la démarche stratégique d'une entreprise. Pour ce faire un des outils d'analyse le plus utilisé est le model « PESTEL ». Ce modèle s'intéresse essentiellement à :

1.1.1- La démographie :

Le facteur démographique recouvre traditionnellement les cinq dimensions suivantes :

- La taille de la population ;
- La pyramide des âges ;
- La répartition géographique ;
- Les dimensions ethniques.

1.1.2- La dimension socioculturelle :

Le facteur socioculturelle s'intéresse à :

- Répartition du revenu ;
- Mobilité sociale ;
- Changement de modes de vie ;
- Attitude par rapport au loisir et au travail ;
- Consumérisme ;

¹ « Strategor : Politique Générale de l'Entreprise », Editions Dunod, 4^{ème} édition. Pages : 18-54.

- Niveau d'éducation.

La dimension socioculturelle, regroupe les caractéristiques de la société dans laquelle sera introduite la solution. Pour expliquer cela nous ferons recours à un exemple qui sera plus explicite qu'une simple définition : Les années précédentes ont été marquées par l'ouverture de la société chinoise et ses traditions. Les pressions à l'intérieur de la société après les erreurs de MAO ont fait que le système en place a été modifié. À partir de là, quelques années ont suffi pour qu'on assiste à des mobilités sociales, des changements de mode de vie, et ces derniers suivent les tendances mondiales. Cela a rendu ce territoire très juteux. La réaction des grands groupes du luxe par exemple a été presque immédiate, dès l'apparition des premiers signes de changements de ces tendances vers le positif, les firmes ont répondu par des solutions qui étaient impossibles à introduire auparavant.

1.1.3- La dimension technologique :

La technologie exige des efforts de recherche et développement importants, durables et soutenus dans le temps. Les innovations valorisent les usages de ces développements technologiques, et renouvellent en profondeur les processus de fabrication, les produits et les équipements. Les variables à surveiller et à prendre en considération sont :

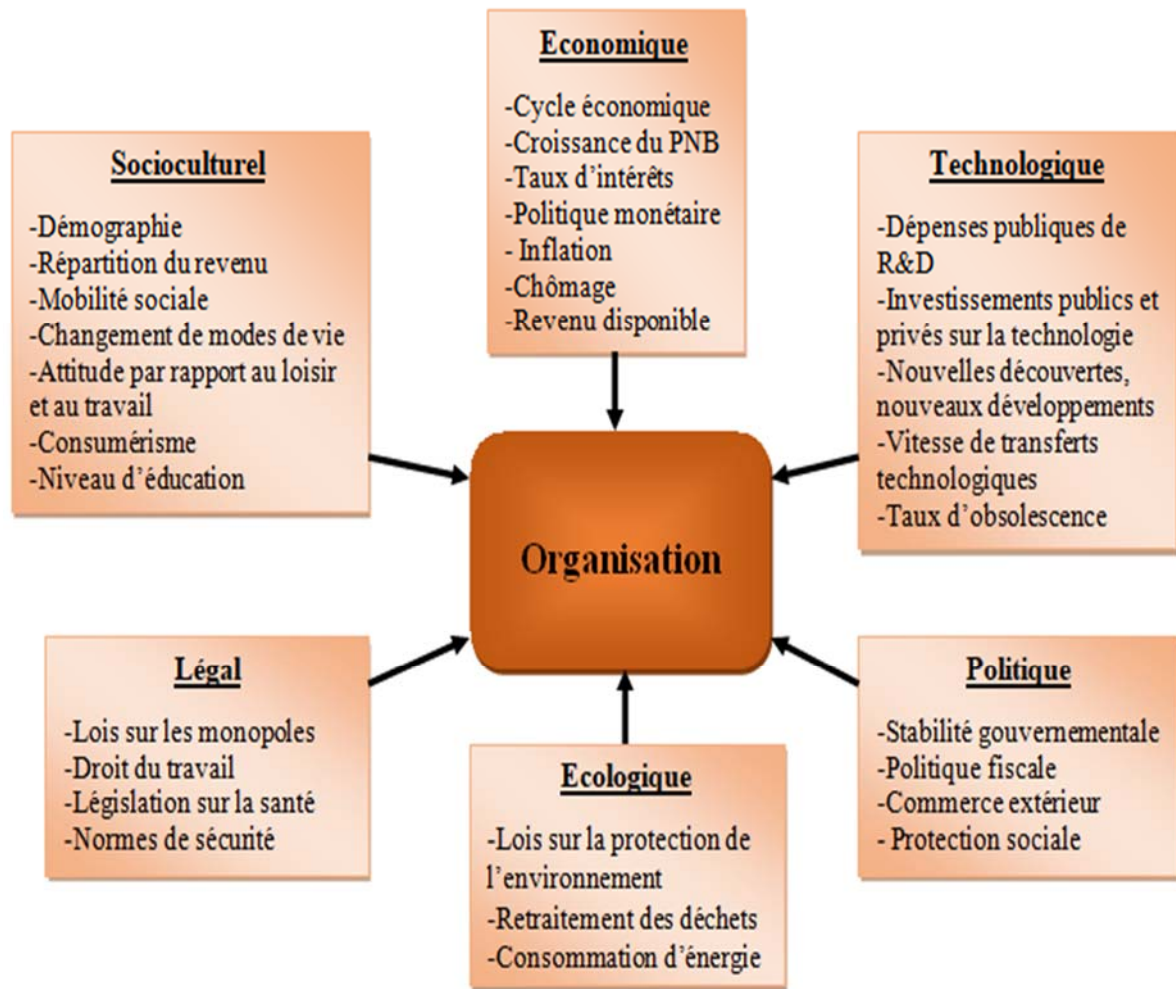
- Dépenses publiques de R&D ;
- Investissements publics et privés sur la technologie ;
- Nouvelles découvertes, nouveaux développements ;
- Vitesse de transferts technologiques ;
- Taux d'obsolescence.

1.1.4- La dimension politique :

La dimension politique englobe traditionnellement :

- Stabilité gouvernementale ;
- Politique fiscale ;
- Commerce extérieur ;
- Protection sociale.

Figure 1 : Modèle d'analyse environnemental PESTEL



Source : « Strategor : Politique Générale de l'Entreprise », Editions Dunod, 4^{ème} édition. Page : 22.

1.1.5- La dimension légale :

Cette dimension concerne la surveillance de :

- Lois sur les monopoles ;
- Droit du travail ;
- Législation sur la santé ;
- Normes de sécurité.

1.1.6- La dimension économique :

Cette dimension est très importante pour une entreprise, dans un souci d'optimalité cette dernière doit constamment surveiller l'évolution de cette dimension qui regroupe :

- Cycle économique ;
- Croissance du PNB ;
- Taux d'intérêts ;

- Politique monétaire ;
- Inflation ;
- Chômage ;
- Revenu disponible.

1.1.7- La dimension écologique :

Cette dimension se traduit par :

- Lois sur la protection de l'environnement ;
- Traitement des déchets ;
- Consommation d'énergie.

L'analyse environnementale est la première étape dans une analyse stratégique, mais cette analyse reste insuffisante pour cerner le contexte global dans lequel s'inscrit une entreprise. D'où la nécessité de faire recours à d'autres modèles d'analyse qui complètent cette analyse environnementale.

1.2- Analyse du système concurrentiel par l'identification des segments :

Avant d'entamer ce point, il est nécessaire de définir en premier lieu ce que c'est qu'un segment d'industrie car il subsiste une différence entre un segment d'industrie et un segment marketing. Nous poursuivrons avec la démarche de Porter qui apporte une présentation très pertinente de la segmentation.

1.2.1- Unité de l'industrie : (segment d'industrie)

Pour mieux cerner ce niveau d'analyse, il faudrait prendre en considération la dimension demande et la dimension offre et d'appréhender le champ d'analyse comme un ensemble d'objets (qui sont les technologies et leurs applications) et d'acteurs (qui sont les entreprises qui utilisent les technologies, et les acheteurs qui utilisent les produits résultant de l'utilisation des technologies).

Selon ces principes, on peut définir comme industrie tout ensemble de « technologies/applications » homogènes.²

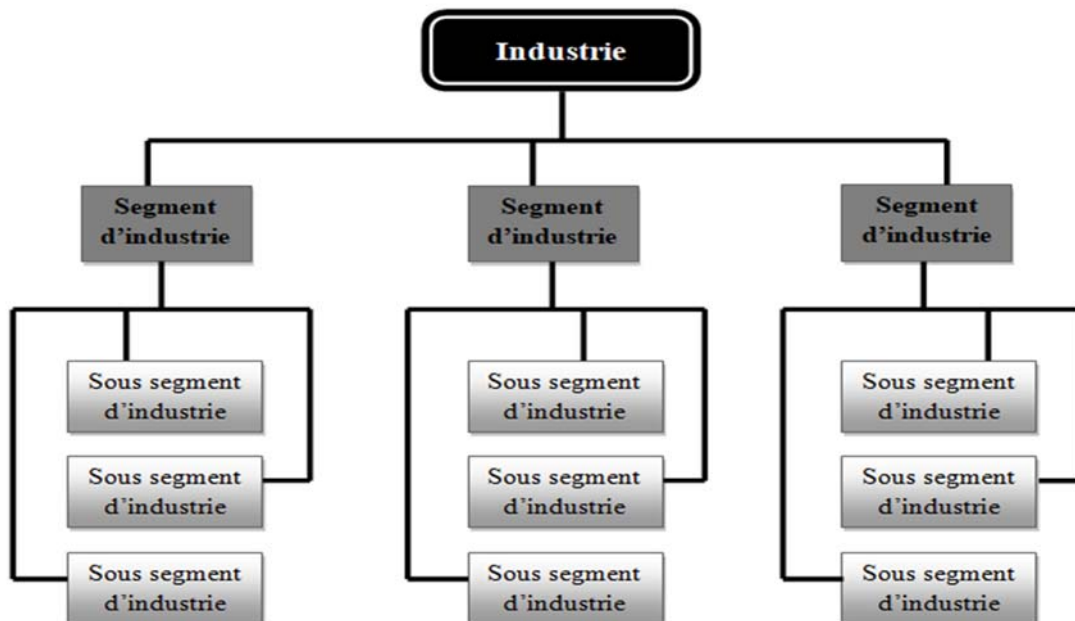
² ATAMER Tugrul, CALORI Roland « Diagnostic et décisions stratégiques », 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 2003, pages : 84 – 106.

-	Offre	Demande
Objets	Ensemble de technologies relativement homogènes, c'est-à-dire dont l'usage est comparable.	Ensemble d'applications relativement homogènes, c'est-à-dire dont l'usage est comparable.
Acteurs	Ensemble des entreprises qui produisent des biens ou des services proches.	Ensemble d'acheteurs qui distribuent ou utilisent des biens ou des services proches.

• **Diversité des segments :**

Une industrie n'est pas parfaitement homogène, elle est composée de sous-ensembles appelés « segment d'industrie ». Ces derniers utilisent plus ou moins les mêmes compétences de base, ce qui explique leurs appartenances à la même industrie (approvisionnement, logistique, etc.), comme définie précédemment. Toutefois, leurs offres peuvent se diversifier dans la mise en œuvre de ces compétences.

Figure 2 : Segmentation d'une industrie



Source : Etablie par nos soins.

Pour discerner les différents segments qui composent une industrie, il faut prendre en considération des facteurs clés de succès spécifiques qui s'ajoutent aux facteurs communs à l'ensemble de l'industrie en question. Donc segmenter une industrie dès le début permet de discerner ce qui est générique à l'ensemble et ce qui est spécifique à un

segment d'industrie. Ainsi segmenter une industrie permet à l'entreprise de se situer parfaitement dans le marché.

Selon les auteurs, la segmentation est la première étape d'une démarche stratégique. Parmi ces auteurs on peut citer M. PORTER qui a présenté une analyse très pertinente sur le sujet.

.2.2- La démarche de Porter :

Cette démarche est issue directement des travaux de Michael PORTER, elle s'appuie sur la technique de réduction matricielle à l'aide de matrices construites après application aux unités de l'Entreprise des critères de segmentation de type stratégique. Cette démarche va en premier lieu nous offrir la possibilité de définir complètement le concept de segment stratégique.³

• Segment stratégique :

Pour aboutir à une définition du segment stratégique, nous allons approfondir la réflexion entamée. Pour exercer la segmentation stratégique, il faut partir de l'existant de l'entreprise pour déterminer :

- Quels sont les domaines d'activité stratégiques auxquels s'intéresse aujourd'hui l'entreprise ;
- Puis voir quelles sont les différentes lignes de produit ou tout autre type d'unités de cette entreprise qui sont en compétition avec les mêmes concurrents dans un domaine d'activité stratégique donné.

Il s'agit donc d'effectuer un regroupement voire un découpage de lignes de produit, sous forme de segments stratégiques, devant construire le même avantage concurrentiel car luttant contre les mêmes concurrents, avec les mêmes technologies, sur le même champ de bataille ou la même partie de ce champ.

Dans son ouvrage l'Avantage Concurrentiel (1985), Porter explique que la segmentation s'impose lorsqu'on s'attaque à la question centrale du choix du terrain concurrentiel pour l'entreprise au sein d'un secteur : quels segments une firme doit-elle servir et comment doit-elle s'y prendre ?

³ PORTER Michael, « l'avantage concurrentiel », 1985.

- **Les variables de la segmentation :**

Pour segmenter un secteur, Porter propose d'utiliser les quatre catégories suivantes de variables de segmentation :

- La variété du produit : il s'agit des variétés distinctes du produit qui sont ou pourraient être fabriquées ;
- Le type de client : il s'agit des types de client final qui achètent ou pourraient acheter les produits ;
- Le circuit de distribution : il s'agit des différents circuits de distribution qui sont utilisés ou qui pourraient être utilisés pour atteindre le client final ;
- La localisation géographique du client : il s'agit de l'emplacement des clients, défini par la localité, la région, le pays ou le groupe de pays.

Il est intéressant, d'examiner les différents niveaux de segmentation utilisables pour comprendre et définir l'entreprise dans son environnement. On a donc pris l'habitude de distinguer plusieurs niveaux de segmentation qui sont généralement décrits de la façon suivante :

- **Segment stratégique :**

La segmentation stratégique se traduit par :

- **La macro-segmentation :**

La segmentation suppose au départ la définition de la mission de l'entreprise, en d'autres termes, son rôle et sa fonction dans une optique marché. Un exercice simple, pour ce faire, une entreprise doit se poser trois questions :

1. Quel est notre domaine d'activité ?
2. Dans quel domaine d'activité devrions-nous être ?
3. Dans quel domaine d'activité ne devrions-nous pas être ?

Tous cela doit être considéré sous le point de vue du client et non pas sous un angle technologique ou du métier afin d'éviter la confusion dans la solution qu'une entreprise propose a son marché de référence, car un consommateur devant un problème cherche toujours une solution adaptée. Cette description permet d'identifier :

- Les clients qu'on veut servir ;
- Les concurrents directs ;
- Les facteurs clés de succès ;

- Les solutions alternatives ;
- Quoi desservir.

La première étape est de segmenter l'ensemble de l'industrie d'une manière primaire, appelé « macro-segmentation », cette étape permet de différencier entre les segments d'une industrie.

• **Segment opérationnelle :**

La segmentation opérationnelle se traduit par la définition des :

- Segments marketing ;
- Lignes de produits.

Ici il s'agit d'aller encore plus en profondeur grâce à une grille de segmentation à ce stade l'entreprise se trouve devant les résultats de sa segmentation.

• **Grille de segmentation :**

Figure 3 : Exemple Matrice de segmentation simple.

		Type de client		
		Grandes sociétés pétrolières	Sociétés indépendantes importantes	Petites sociétés indépendantes
Localisation géographique	Pays développés			
	Pays en développement		inutile	inutile

Source : Michael PORTER « l'avantage concurrentiel », 1985, page : 301.

.2.3- Marché de référence :

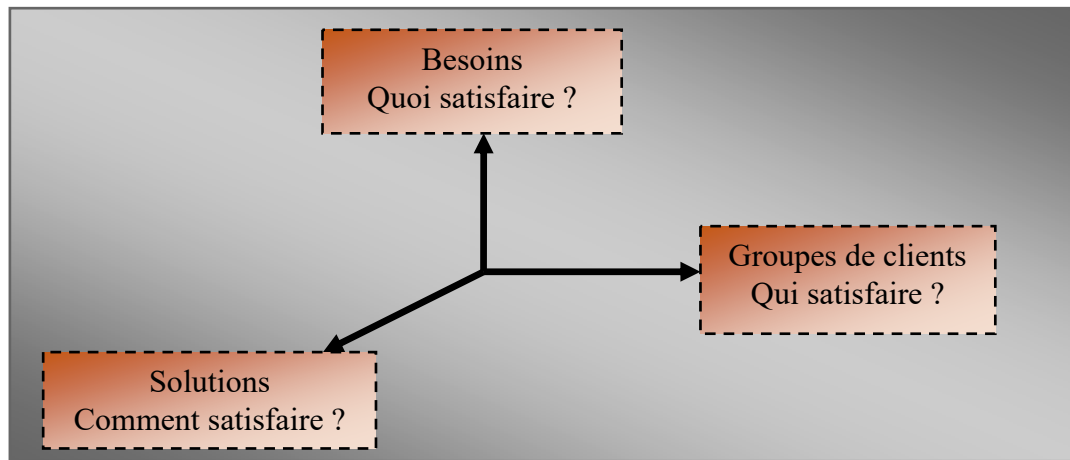
Donc, suivant cette optique, la définition de son « marché de référence » est la seconde étape qu'une entreprise doit réaliser durant son processus de segmentation. Pour se faire, trois questions aident les décideurs :⁴

- Quels sont les besoins à rencontrer ou les solutions à apporter ?
- Quels sont les différents groupes de clients susceptibles d'être intéressés par le produit ?

⁴ ATAMER Tugrul, CALORI Roland « Diagnostic et décisions stratégiques », 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 2003.

- Quelles sont les solutions existantes ou les technologies susceptibles de produire ces fonctions ?

Figure 4 : Les dimensions du marché de référence



Source : ATAMER Tugrul, CALORI Roland « Diagnostic et décisions stratégiques », 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 2003.

Le schéma ci-dessus prend en considération trois dimensions : besoins, groupes de clients, solutions. Ces dernières constituent la base de la définition d'un marché de référence quelconque, une entreprise doit identifier toutes les variables constituant ces trois niveaux pour pouvoir réaliser une « grille de segmentation » adéquate (cette grille sera développer ultérieurement).

A ce niveau de la segmentation seul les caractéristiques générales sont retenues, pour caractériser plus finement les variables, il faut faire recours à la micro-segmentation qui sera développé plus loin.

a- Besoins :

Il s'agit des besoins auxquels doit répondre un produit/service. Ces besoins s'expriment de façon générique dans la dimension macro de la segmentation. ...

b- Groupes de clients :

Il s'agit des différents clients susceptibles d'acheter les solutions proposés, ces clients sont décrits de la même manière que les besoins en macro-segmentation, ils se décrivent encore de manière générique, C'est-à-dire qu'ils se décrivent encore très largement.

c- Les solutions :

Il s'agit des différents savoir-faire technologiques permettant de satisfaire les besoins décrits. Cette dimension technologique est en perpétuel évolution, en d'autres termes,

une solution proposé au marché et qui est plus performante, remplacera toujours les solutions qui sont alors en place.

1.3- Caractéristiques dynamiques des industries :

Chaque industrie présente des configurations concurrentielles propres qui déterminent sa trajectoire et son évolution. Certaines sont rythmées par des changements fréquents et rapides. D'autres sont marquées par des périodes de longue stabilité. Comprendre les rythmes de changement des systèmes concurrentiels est donc essentiel à la démarche stratégique.

Il existe des modèles génériques permettant de décrire l'évolution des systèmes concurrentielles, le classique étant la « théorie du cycle de vie du produit ». Son extension permet de décrire un cycle de maturité du secteur en relation avec l'évolution de la technologie et apporte une vision historique de la croissance de l'industrie.

1.3.1- Cycle de vie du produit et maturité du secteur :

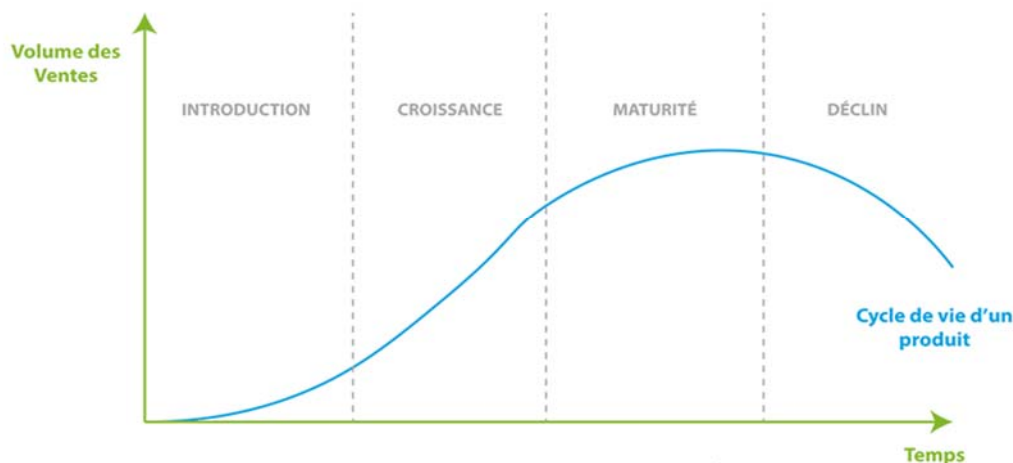
L'évolution de la demande est un élément important qui influence le jeu concurrentiel. Selon le concept du cycle de vie du produit : tout produit connaît un cycle de vie plus ou moins court depuis son introduction (ou lancement), jusqu'à son déclin.⁵ Le modèle du cycle de vie du produit met en avant la demande comme caractéristique essentielle de la structure des marchés et de l'évolution de la concurrence. Cette logique peut être utilisée pour un produit ou un groupe de produits composant un segment d'industrie. L'évolution du secteur peut ainsi être représenté par une courbe avec :

- Une première phase de lancement, où seulement quelques entreprises s'intéressent au produit. Celui-ci est d'ailleurs encore mal connu au public (diffusion restreinte) ;
- Une deuxième phase à forte croissance qui encourage l'arrivée de nouveaux entrants en raison de l'adoption du produit par un plus grand nombre de clients, le produit est désormais accessible et connaît un fort attrait auprès des consommateurs ;
- Une troisième phase caractérisée par une stabilité de l'activité, dans laquelle il devient plus difficile d'augmenter ses parts de marché compte tenu de l'intensité de la concurrence ;

⁵ ATAMER Tugrul, CALORI Roland « Diagnostic et décisions stratégiques », 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 2003, pages : 106

- Une quatrième phase marquée par une diminution de l'activité, une banalisation du produit, un processus de concentration et le développement de produits de substitution.

Figure 5 : Cycle de vie du produit.



Source : ATAMER Tugrul, CALORI Roland « Diagnostic et décisions stratégiques », 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 2003, page : 107.

Ce modèle donne une explication simple et mécaniste de l'évolution de la demande. Il est d'usage pratique mais connaît quelques limites. Selon M. Porter se référer aux concepts du cycle de vie du produit pour mesurer et appréhender le jeu concurrentiel reste très insuffisant, car ce dernier n'est pas dû qu'à l'évolution des produits que les entreprises mettent sur le marché.⁶

PORTER propose un modèle plus complet de l'évolution des industries : le cycle de maturité de l'industrie. Il ajoute au rythme de développement de la demande (et donc des produits) d'autres facteurs qualitatifs comme l'évolution de la technologie qui permet ou non la création de produits nouveaux.

Pour analyser le stade d'évolution d'un domaine d'activité sont identifiés huit critères clés :

- le taux de croissance de l'activité;
- le potentiel du secteur ;
- la largeur de la gamme ;
- le nombre des concurrents ;
- la stabilité de la part de marché;

⁶PORTER Michael « Choix stratégiques et Concurrence », Editions Economica, Paris, pages : 174.

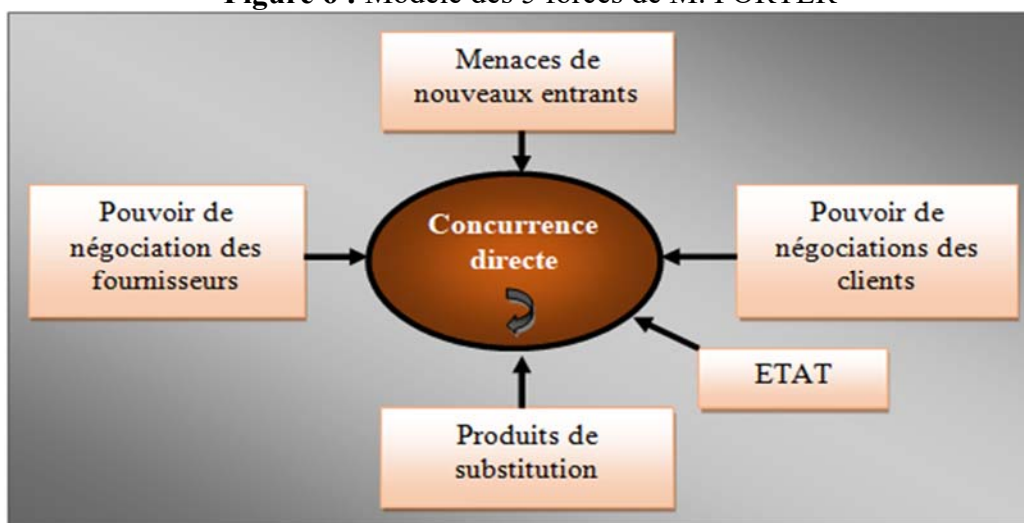
- les comportements d'achat ;
- les barrières à l'entrée;
- les technologies.

1.4- Analyse de l'attrait d'une industrie à travers ses forces concurrentielles :

Sans doute la variable la plus incontournable dans une analyse stratégique, l'analyse des forces concurrentielles présente dans l'environnement rassemble tous ce qui touche directement l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, etc.).

M. Porter dans son ouvrage « choix stratégique et concurrence nous a offert un modèle permettant l'analyse de l'attrait d'une industrie, par l'identification des facteurs structurels qui affectent la rentabilité actuelle ou futur d'un secteur, cette dernière (la rentabilité) est directement dépendante de l'intensité concurrentielle résultant de la pression exercée par cinq forces concurrentielles (en ajoutant la force exercée par l'Etat).⁷

Figure 6 : Modèle des 5 forces de M. PORTER



Source : Michael E. PORTER « choix stratégiques et concurrence » ; édition Economica ; 1985 ; paris.

1.4.1-Pouvoir de négociations des clients :

Les clients ont une force qui s'exerce sur l'entreprise de manière direct, en effet le client participe à la concurrence en négociant les prix, la qualité, et en exigeant un niveau de service plus ou moins élevé, en fonction de leurs buts recherchés dans la relation qu'ils établissent avec leurs offreurs. La pression exercée par les clients est

⁷ PORTER Michael « Choix stratégiques et Concurrence », Editions Economica, Paris, pages : 3 – 35.

d'autant plus élevée qu'ils sont sensibles aux prix et qu'ils bénéficient d'un rapport de force favorable.

La première variable s'explique par le fait que ces clients cherchent à diminuer les prix à cause de l'indifférenciation au niveau des produits, leurs approvisionnements en produits représente une part importante de leurs charges. Ces deux composantes reflètent directement leurs positions dans l'industrie en aval, par exemple, si le prix représente une variable essentielle dans la compétitivité d'une entreprise située en aval, cette dernière cherchera d'autant plus à minimiser ses coûts au moment de ses approvisionnements.

La deuxième variable s'explique par le fait que ces clients :

- On a un volume d'approvisionnements plus important que la capacité des fournisseurs ;
- Les entreprises du secteur peuvent être absorbées par les clients ;
- L'intégration partielle des clients en amont ;
- Présence d'asymétries informationnelles.

Tout cela définit une certaine dépendance des entreprises par rapport à leurs clients, cela engendre un rapport de force qui peut mettre une entreprise en difficulté en temps de crise qui peut s'expliquer par une rupture des liens commerciaux avec un de ses gros clients par exemple.⁸

1.4.2-Le pouvoir de négociations des fournisseurs :

Les fournisseurs exercent aussi une pression sur le secteur d'activité, de par leurs appartenances et leurs apports à une industrie donnée, les fournisseurs cherchent également à accaparer le maximum de la valeur créée dans la filière.

Ils peuvent récupérer une partie de la valeur créée dans le secteur en imposant des prix par exemple ou en négociant les délais et les qualités. Aussi leur pouvoir de négociations est dit « puissant » si :

- L'offre est plus concentrée que la demande ;
- L'industrie n'est pas un débouché majeur pour leur activité ;
- S'il n'existe pas de substitut performant à leurs offres ;
- Leur produit(s) est important pour l'industrie ;

⁸ PORTER Michael « Choix stratégiques et Concurrence », Editions Economica, Paris, pages : 27-30.

- Ils visent l'intégration en aval ;
- Il y a pénurie d'offre ;
- Les coûts de changement de fournisseurs sont important pour les entreprises ;
- Il y a asymétrie informationnelle lors des transactions.

Autant de variables qui font que les fournisseurs peuvent avoir un pouvoir de négociations favorable dans une industrie.

Pour poursuivre avec ces forces nous entament les concurrences indirectes et ses deux variables : les produits de substitutions, les nouveaux entrants, qui représentent une menace de poids. Car dans un secteur défini par une structure concurrentielle, apparaissent des produits de substitutions aux produits du secteur changeant ainsi la qualité des produits offerts et qui exercent une concurrence indirecte en proposant de meilleurs rapports « performances/coûts/prix », ...Et de nouveaux entrants venus pour intégrer le marché et ainsi accroître le volume de l'offre avec tous ce que cela implique.⁹

Donc la menace est désormais à surveiller, cette force définie comme étant de la concurrence indirecte est composé de deux variables comme dit précédemment :

1.4.3- Produits de substitutions :

L'apparition de cette catégorie de produit entraine systématiquement une diminution de la demande dans le secteur, et pour contrer cette baisse, les offreurs tendent parfois vers une diminution des marges pour améliorer le rapport « performances/coûts/prix ». Pour évaluer cette force, on se base sur cinq points :

- Identifier les produits remplissant les mêmes fonctions de consommation et provenant de technologies différentes ;
- Analyse des rapports « performance/coûts/prix » des produits de substitutions par rapport aux produits du secteur ;
- Analyse des coûts de conversion impliqués par l'adoption du produit de substitution ;
- Compréhension de la propension des clients à changer de produit ;
- Prévision de l'évolution des rapports « performances/coûts/prix » pour juger si les substituts améliorent leurs position.¹⁰

⁹ PORTER Michael « Choix stratégiques et Concurrence », Editions Economica, Paris, pages : 30-32.

¹⁰ PORTER Michael « Choix stratégiques et Concurrence », Editions Economica, Paris, pages : 25-27.

1.4.4- Menaces des nouveaux entrants :

Cette seconde force indirecte est capable de modifier durablement la structure d'une industrie. En créant de nouvelles capacités ou en installant de nouvelles règles du jeu, cette menace peut entraîner l'érosion des marges. Combien même leurs introduction dans un secteur est fait à travers l'acquisition de capacités déjà existantes, les nouveaux entrants ont tendances à modifier la structure d'une industrie.

La surveillance et l'évaluation de la pression exercée par ces nouveaux entrants offre deux éléments à analyser : les barrières à l'entrer ; l'attrait de l'industrie et la réaction des acteurs présents. Ces deux éléments déterminent un prix de seuil à l'entrée. En conséquence, la probabilité d'entrée dans un secteur dépend du nombre d'entreprises susceptibles de payer ce prix et possédant des compétences et des actifs transférables dans le secteur visé.

Donc pour évaluer la pression de cette force on peut se reposer sur quelques variables qui disent qu'il y a une forte pression des nouveaux entrants si :

- Les économies d'échelle sont peu importantes ;
- L'effet d'expérience est peu élevé ;
- La faible intensité capitalistique implique un niveau d'investissement limité pour entrer ;
- L'accès aux canaux de distributions est facile ;
- La propriété technologique est peu contrôlée par les entreprises en place ;
- L'accès aux matières premières et fournisseurs est ouvert ;
- Les possibilités d'implantation sont encore étendues ;
- Les interventions gouvernementales sont favorables à l'implantation de nouveaux venus ;
- L'engagement et la capacité de réaction des entreprises présentes sont réduits.

Jusqu'à présent nous avons parlé des différentes forces extérieures qui sont susceptibles de changer la configuration d'une structure concurrentielle d'un secteur. Le point qui suit traite de ce qui est interne à un secteur en matière de rivalité entre concurrents.¹¹

¹¹ PORTER Michael « Choix stratégiques et Concurrence », Editions Economica, Paris, pages : 7-19.

1.4.5- Concurrents direct :

Dans un secteur, les entreprises luttent constamment pour fidéliser leurs clients et en acquérir des nouveaux pour le secteur. Les actions engagées par une entreprise affectent directement le rendement des autres et accroissent de ce fait l'intensité concurrentielle, par le biais de renforcement des positions qui se traduit par la diminution des prix, augmentation du niveau de la qualité, installation de nouvelles règles de jeu, renforcement des efforts de communications, etc.

Le degré de rivalité ne dépend pas que du bon vouloir stratégique des entreprises, les facteurs structurels sont aussi déterminants parce qu'ils permettent ou non de tels actions. Généralement on constate ce genre de comportements quand un/les concurrent(s) estime qu'il a la possibilité de passer à l'offensive et de modifier la situation en sa faveur, ainsi des variables d'environnement influent sur les comportements de limitation ou d'intensification de la concurrence :

- Le nombre de concurrents ;
- La diversité des concurrents et la diversité des stratégies dans l'industrie ;
- La puissance relative des concurrents ;
- Le degré d'engagement des entreprises dans le secteur et donc leurs capacités de réaction ;
- L'importance relative des coûts fixes par rapport aux coûts variables qui rendent plus ou moins favorables les stratégies de volume ;
- Le taux de croissance de la demande qui permet d'absorber plus ou moins facilement la concurrence ;
- L'élasticité de la demande par rapport aux prix qui rend plus ou moins efficace une baisse des prix ;
- La facilité avec laquelle les rivaux peuvent accroître leurs capacités de production ;
- Le degré de différenciation entre les produits des concurrents ;
- Les barrières à la mobilité et à la sortie.¹²

1.4.6- L'influence de l'Etat :

L'Etat ou d'autres institutions de régulation peuvent modifier les rapports de forces entre les cinq forces concurrentielles précédemment décrites. Le rôle de la puissance

¹² PORTER Michael « Choix stratégiques et Concurrence », Editions Economica, Paris, pages : 19-25.

publique est complexe et nécessaire. Seul cet acteur peut fluidifier le jeu concurrentiel si des monopoles apparaissent ou si certains pouvoirs économiques peuvent remettre en cause la cohésion sociale ou la simple sécurité publique.

Dans une économie de type capitaliste, le rôle de l'Etat à travers ses régulateurs publics se traduit par :

- Empêcher que l'un des acteurs n'entrave la concurrence ;
- Limiter les comportements de concurrence déloyale.

L'Etat peut aussi :

- Favoriser l'un des acteurs en entravant le libre jeu des forces concurrentielles au nom de : l'intérêt général, l'indépendance nationale, le prestige national, la sauvegarde de l'emploi, etc.

En tant qu'acteur économique l'Etat peut :

- Stimuler la demande par des politiques d'incitation : subvention, baisse des taxes, crédits d'impôts, etc.
- Favoriser le développement d'un secteur en diminuant directement ou indirectement le coût des ressources.

En tant que législateur l'Etat peut :

- Déréglementer ou privatiser des secteurs pour se conformer aux accords internationaux ;
- Ouvrir des industries à la concurrence afin de relancer l'économie, ou encore l'adapter aux évolutions des technologies.

Une fois le recueil d'information et l'analyse des forces concurrentielles de PORTER ont été accomplis, une synthèse finale est nécessaire et doit prendre en compte les interactions entre ces forces. Cela permet de répondre à une série de questions fondamentales :

- Quelles sont les forces majeures qui influencent favorablement ou défavorablement l'évolution de l'industrie ?
- Quelle est la principale force qui menace la performance globale de l'industrie et qu'il faudra prioritairement prendre en compte dans la formulation de la stratégie ?
- Dans quelle mesure les différents segments de l'industrie sont-ils exposés aux forces majeures de l'industrie ? existe-t-il des segments plus attractifs que d'autres ?

- Au total, quel est l'attrait économique de l'industrie et quelles sont les perspectives de rentabilité moyenne du secteur à moyen et long terme ?

A travers les réponses de ces interrogations, l'entreprise obtient une vision globale de son industrie et des pressions qui s'exercent sur celle-ci. Elle clarifie ses hypothèses sur son évolution en identifiant clairement les forces déterminantes et les indices qui permettent de conclure en ce sens.¹³

Pour conclure, nous dirons qu'une entreprise suivant les lignes écrites plus haut pourra facilement englober la situation de l'environnement ou sa solution est à intégrer. Tous ce qui reste à faire, c'est poursuivre son analyse en dirigeant cette dernière vers l'intérieur de ses frontières. C'est l'objet de la prochaine section l'analyse interne, cette analyse doit relever toutes les capacités de l'entreprise et ainsi lui offrir le moyen d'optimiser ses ressources.

Section 2 : Analyse interne

L'analyse interne est une analyse portant sur l'entreprise elle-même. Cette variable se traduit par un diagnostic des ressources interne et fait apparaître l'existant et les manques au sein de l'entité.

Pour le bon fonctionnement du processus entrepris par l'entreprise dans sa démarche analytique, il est nécessaire d'évaluer toutes variables interne créatrice de valeur telles les ressources financières, les ressources humaines, les compétences détenus, etc. Pour faire court, il s'agit de vérifier la cohérence de ce qui est souhaité avec ce qui existe. Cela nous renvoie vers un courant de la pensée stratégique initié par PENROSE en 1959 qui est sans appel l'analyse des capacités stratégiques de l'entreprise en utilisant le vocabulaire actuel.

Dans cette section nous allons essayer de présenter brièvement cette approche, suivit par ce qui est une des premières actions qu'une entreprise déploie dans le réel, sa stratégie face à la concurrence, sa structure, et prenant le cas d'une entreprise productrice, nous allons tenter de présenter la fonction production qui est une composante très importante puisque elle est la base même de la création de valeurs. Pour construire cette section, nous nous sommes basés sur un article du site CAIRN

¹³ PORTER Michael « Choix stratégiques et Concurrence », Editions Economica, Paris, pages : 32-33.

intitulé « Perspectives fondées sur les ressources »¹⁴ qui retrace les différents thèmes de cette approche, puis sur l'ouvrage de Porter « Choix stratégiques et concurrence ».

2.1- La perspective d'analyse interne fondée sur les ressources :

Cette approche d'analyse a été énormément étudiée et enrichie durant le temps, elle revendique ses sources en référence aux travaux de Penrose (1959). Il s'agit sans aucun doute de l'approche fondamentale, qui est la plus diffusée et qui constitue l'origine des autres courants.

2.1.1- Fondements théoriques

Comme dit précédemment, la référence incontournable de la théorie des ressources est Penrose (1959)¹⁵ qui a défini le concept de services des ressources. Les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu'elles apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme. La croissance est motivée par la recherche d'opportunités d'utilisation des ressources (les services productifs potentiels des ressources matérielles définissent l'éventail et la direction de la recherche de nouvelles connaissances et de nouvelles ressources). Sur cette base, et une trentaine d'années plus tard, la notion de ressource est mise en avant pour définir les fondations de la théorie des ressources. Trois articles en particulier peuvent être considérés comme étant à l'origine de ces fondations : Wernerfelt (1984)¹⁶ propose une définition générale de la ressource sur la base d'une distinction entre actifs tangibles et intangibles et définit l'agenda de recherche pour l'approche par les ressources ; Dierickx et Cool (1989) introduisent une vision dynamique du concept de ressources en distinguant stock et flux d'actifs ; Barney (1991, 2002)¹⁷ définit le modèle VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité). Sur la base des idées développées dans l'article fondateur de

¹⁴ <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-87.html>

¹⁵ PENROSE E., « The theory of the growth of the firm, Wiley », New York, 1959.

¹⁶ WERNERFELT B., « A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, pages : 171-180.

¹⁷ BARNEY J.B., « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of Management, Volume 17, n° 1, 1991, pages : 99-120.

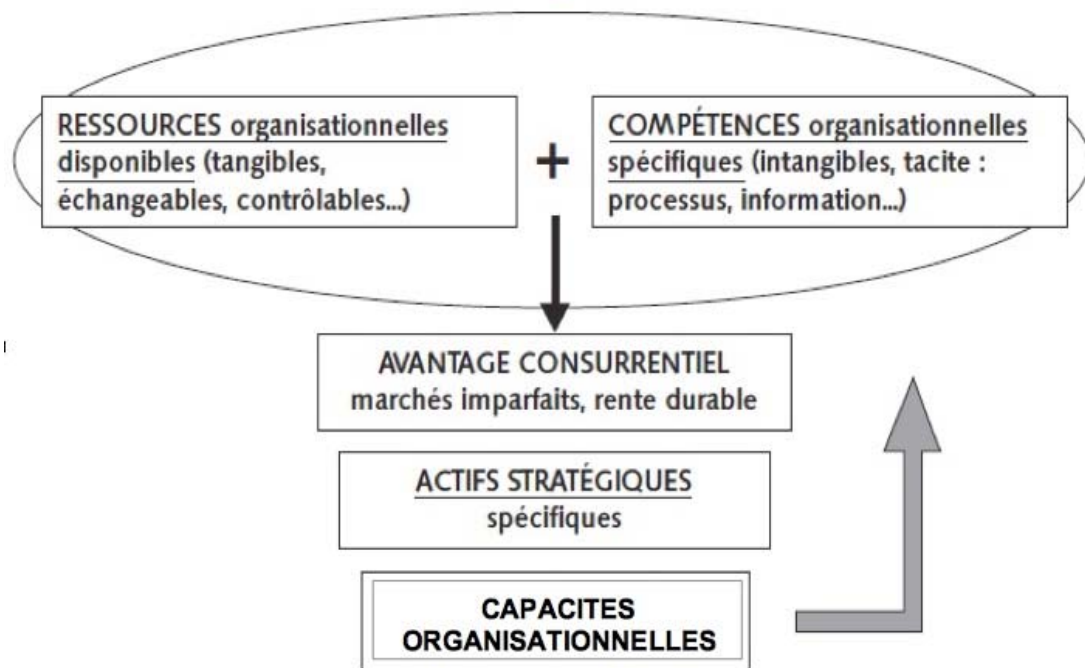
Prahalad et Hamel (1990)¹⁸, la perspective fondée sur le management stratégique des compétences a émergé en tant que perspective distincte de la théorie des ressources.

- **Les compétences et les compétences clés :**

Il faut d'abord distinguer compétence et ressource : les compétences sont le mode de coordination des ressources. Une compétence organisationnelle est une « alchimie » qui provient des interactions situées entre des connaissances individuelles et organisationnelles, des pratiques et des attitudes. Une compétence n'a ici de sens que si elle permet de réaliser des activités de manière supérieure à la concurrence, mais il s'agit moins de minimiser les coûts que de maximiser la valeur créée. Ensuite et surtout, toutes les compétences n'ont pas la même importance. Les compétences-clés désignent ce que l'entreprise est capable de bien faire, mais mieux que les autres. Prahalad et Hamel (1990) les définissent comme «le fruit de l'apprentissage collectif de l'organisation, spécialement de la façon dont sont coordonnées différentes compétences de production et dont sont intégrés de multiples courants technologiques». Ces compétences-clés peuvent concerner aussi bien le processus productif (qualité, flexibilité, coût, rapidité d'exécution, respect des délais, etc.) que le processus d'accès au marché (management des marques, marketing, commercialisation, distribution, logistique, etc.) ou que la capacité de l'entreprise à différencier son produit ou son service (grâce à une fonction particulière). La compétence d'Amazon en matière de relation client constitue par exemple une compétence-clé, source d'avantages compétitifs durables (elle donne accès à un grand nombre de marchés ; elle permet de réaliser les activités plus vite, avec une meilleure flexibilité et une meilleure qualité que la concurrence.).

Figure 7 : Le modèle Ressources et Compétences.

¹⁸ PRAHALAD C.K., HAMEL G., « The core competence of the corporation », Harvard Business Review, mai- juin 1990, pages : 79-91.



Voilà brièvement ce que l'entrepreneur doit avoir comme point essentiel à développer en interne pour que l'offre de son entreprise puisse être compétitive et ainsi espérer transcender les temps. Après le calibrage de ses forces une entreprise doit ensuite définir quelques points essentiels qui la projettent sur le long terme. Ces points dictent sa démarche et ses objectifs sur le marché et représentent le déploiement des premières actions de l'entreprise sur ce dernier. Ces points nous les avons synthétisés en trois points.

2.2- Déploiement de la stratégie face à la concurrence :

PORTER nous expose dans son ouvrage « choix stratégique et concurrence trois différentes stratégies¹⁹ :

2.2.1- Stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts est une stratégie qui oriente de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation de ses coûts complets. Ceux-ci incluent, outre le coût direct de fabrication d'une unité de produit, les coûts de conception, de marketing, de distribution, ainsi que les coûts administratifs et financiers.

¹⁹ PORTER Michael « Choix stratégiques et Concurrence », Editions Economica, Paris, pages : 37-49.

La stratégie de coût est fondée sur le postulat suivant lequel l'entreprise la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas ; en d'autres termes, c'est de la capacité de l'entreprise à minimiser ses coûts que dépend son avantage concurrentiel. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible. Les différents mécanismes permettent la domination par les coûts sont :

• **Les économies d'échelles :**

Lorsque le coût unitaire d'un produit diminue suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits).

• **Les effets d'apprentissage :**

Lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroît. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui pèseraient sur les coûts.

• **Les investissements dans l'innovation qui permettent une diminution des prix :**

L'innovation permettra de simplifier le processus de production qui peut favoriser la diminution des coûts. Une situation favorable au niveau des coûts défend l'entreprise contre :

- Les agressions des concurrents (lorsque ses rivaux auront fini leurs ressources dans le conflit, l'entreprise pourra en raison de ses coûts faibles, faire des profits) ;
- Des clients puissants (les clients ne peuvent exercer leur pouvoir que s'ils réussissent à trouver des concurrents de la firme proposant des prix plus bas) ;
- Les fournisseurs puissants (car un coût peu élevé accroît la flexibilité lorsqu'il faut faire face à des hausses de prix de facteurs de production).

Les avantages attendus de la stratégie de domination par les coûts sont :

- Une augmentation des ventes et de la part de marché ;
- Une augmentation de la rentabilité ;
- L'élimination des entreprises concurrentes ayant des coûts trop élevés ;
- L'établissement de barrières à l'entrée sur le marché.

La stratégie de domination par les coûts n'est toutefois pas dépourvue de risques. Les plus importants sont :

- Le progrès technique qui annihile l'effet des investissements passés et de l'expérience ;
- L'effet d'apprentissage supérieur qu'obtiennent les tard-venus dans le secteur, en raison du phénomène d'imitation ou de possibilité qu'ils ont d'investir dans des installations plus modernes ;
- Les manœuvres des concurrents qui, par une politique de différenciation, réussissent à segmenter le secteur ;
- Une rivalité qui peut dégénérer en guerre des prix et rendre la stratégie ruineuse.

Il convient par ailleurs de ne pas assimiler toute recherche d'économies ponctuelle à une stratégie de domination par les coûts.

2.2.2- La stratégie de différenciation :

La stratégie de différenciation consiste pour une entreprise à donner à son offre une spécificité différente de celle de ses concurrents. Elle cherche donc à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou par une partie suffisante du marché. La différenciation ainsi créée permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc les coûts, en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivaux.

Les sources de différenciation peuvent être : La qualité ; L'aspect technologique ; La sécurité ; L'esthétique ; La notoriété de la marque ; Le service après vente ; etc.

Une différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable. La différenciation peut être soit par le haut, soit par le bas :

- **La différenciation par le haut** : l'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure.
- **La différenciation par le bas** : l'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible mais qui est proposé à un prix plus bas.

La stratégie de différenciation doit procurer à l'entreprise un monopole temporaire sur le segment de marché qu'elle a créé en différenciant ses produits. Elle peut aussi aider l'entreprise à s'imposer sur un marché grâce à la conception d'un produit original.

Cependant, la stratégie de différenciation est souvent temporaire. Si la différenciation est un succès, l'entreprise sera copiée et perdra son avantage concurrentiel. Elle doit donc sans cesse chercher l'innovation.

2.2.3- Stratégie de focalisation :

La stratégie de focalisation (de concentration ou de niche) consiste, pour l'entreprise, à limiter son activité à un segment de marché très spécifique. L'entreprise se concentre sur un groupe de clients particuliers, un segment de la gamme de produits ou un marché géographique bien spécifique.

Si elle constitue la troisième stratégie concurrentielle, elle ne vise pas comme les deux autres à attirer l'ensemble de la clientèle d'un secteur. Moins ambitieuse, cette stratégie consiste pour l'entreprise à refuser la confrontation directe avec les concurrents, en proposant une offre très particulière qui ne peut attirer qu'une partie de la clientèle (ex. : vêtements pour femmes enceintes, voiturettes sans permis...). L'entreprise présente sur une niche peut être confrontée à des concurrents. Elle opérera alors, sur ce segment de marché limité, pour une stratégie de prix ou une stratégie de différenciation.

La mise en œuvre réussie d'une stratégie de focalisation implique une combinaison des compétences et ressources nécessaires à chacune des deux grandes stratégies concurrentielles, orientée vers la cible stratégique particulière retenue.

La stratégie de niche permet d'éviter la concurrence des grandes entreprises. Elle permet à une entreprise de servir sa cible stratégique plus efficacement ou en consommant moins de ressources que ses concurrents qui luttent dans un domaine plus large.

La stratégie de focalisation doit, pour être efficace, respecter un certain nombre de conditions :

- Le marché doit être suffisamment réduit pour ne pas attirer de concurrents puissants ;
- La niche doit être protégée. Le produit offert doit s'appuyer sur des actifs spécifiques afin que les concurrents qui s'adressent au marché général ne puissent pas utiliser leurs ressources pour intervenir sur la niche ;

- Le segment de clientèle doit être bien identifié. Il est important de bien connaître sa taille, ses besoins et d'anticiper ses évolutions.

La stratégie de focalisation, si elle protège contre les concurrents puissants, est par nature limitée. Elle est adoptée par certaines PME et par la plupart des nouvelles entreprises afin de ne pas subir les assauts des entreprises concurrentes établies. Toutefois, elle offre peu de perspectives de croissance. L'entreprise qui fait ce choix stratégique et qui perdure dans cette voie est obligée de conserver une taille modeste.

Selon M. Porter, le choix d'une voie médiane entre ces trois types de stratégies concurrentielles (ex. : une stratégie à mi-chemin entre la domination par les coûts et la différenciation) est déconseillé. Il conduirait l'entreprise à s'enliser dans des logiques et des exigences contradictoires et conduirait de manière quasi certaine à une faible rentabilité.

Néanmoins, la tendance à la globalisation des marchés pousse les firmes à tenter de concilier valeur et coût. La différenciation retardée (différencier un produit standard à la fin du processus productif) ou la conception modulaire (assemblage original de composants standard) permettent d'y parvenir. De la même manière, une bonne image auprès du public accroît la valeur perçue par le client et crée un pouvoir de négociation permettant de mieux négocier certains tarifs. Les entreprises qui réussissent disposent d'un avantage, soit en termes de coûts, soit en termes de valeur, voire les deux. Passer de l'un à l'autre est toujours possible mais comporte des risques (turbulences organisationnelles, perte d'identité de la marque, etc.).

2.3- Définition et Déploiement de la structure :

Il existe une grande variété d'organisations. Un dépanneur n'est pas organisé comme un hôpital, qui n'est pas organisé comme un atelier de mécanique, qui n'est pas organisé comme une boulangerie industrielle, qui n'est pas organisé comme un ministère, qui à son tour n'est pas organisée comme un bureau d'assurances. Il serait plutôt inapproprié de vouloir organiser et diriger une université comme une usine pétrochimique, un hôpital comme une ferme industrielle ou une petite entreprise de construction, comme une division d'une grande firme agro-alimentaire.

Pour cerner le phénomène et pour comprendre un peu mieux la variété des formes d'organisation et de gestion, nous avons fait appel à Henry Mintzberg, un des grands noms des sciences de gestion qui a laissé un travail sur ce sujet qui reste très pertinent.²⁰

2.3.1- Les composantes fondamentales de l'organisation :

Selon Mintzberg, les organisations sont constituées de cinq composantes fondamentales, cinq grands groupes sociaux qui ont des tâches et des rôles différents :

a- Le sommet stratégique :

Ce groupe comprend tous les hauts dirigeants de l'organisation ainsi que leurs principaux conseillers.

b- Les cadres intermédiaires :

Ce groupe comprend tous les cadres intermédiaires qui font le pont entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

c- Le centre opérationnel :

Ce groupe comprend tous les employés qui produisent les biens et les services de l'organisation. Ce sont les ouvriers dans les entreprises industrielles, les vendeurs dans les entreprises de service, les professionnels dans les entreprises de professionnels, etc.

d- La technostucture :

Ce groupe comprend tous les analystes qui ont pour tâche de concevoir des systèmes qui soient susceptibles d'améliorer la gestion de l'organisation (par exemple, les comptables, les ingénieurs, les financiers, etc.).

e- Les services de soutien :

Ce groupe comprend tous les employés qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation (par exemple, le conseil juridique, les relations publiques, le service de la cafétéria, le service informatique, etc.).

2.3.2- Les mécanismes de coordinations :

Toujours selon Mintzberg, les structures concrètes d'une entreprise s'organisent autour de l'un ou de quelques-uns des cinq mécanismes de coordination suivants :

²⁰MINTZBERG Henry, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1979, trad. par Pierre Romelaer, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1986.

a- La supervision directe :

Ce mécanisme de coordination correspond à l'autorité traditionnelle du patron qui donne des ordres. Le supérieur hiérarchique décide ce qu'il faut faire et dicte à ses subordonnés ce qu'ils doivent faire. Le travail est coordonné par le supérieur hiérarchique qui surveille ce qui se passe.

b- La standardisation des processus de travail :

Ce mécanisme de coordination correspond à une gestion par des normes, des procédures, des règlements formels. Le travail de tous les employés est décrit sous la forme de marches à suivre très détaillées. En principe, si tout le monde applique ces marches à suivre, la production des biens et des services est réussie.

c- La standardisation des résultats :

Ce mécanisme de coordination correspond à une gestion par objectifs ou résultats à atteindre, dans une entreprise comportant plusieurs divisions, le siège social peut fixer des objectifs de vente et de rentabilité, mais laisser à la division le choix des moyens à prendre pour arriver à ces résultats.

d- La standardisation des qualifications :

Avec ce mécanisme, la coordination repose sur le fait que les employés ont des qualifications précises et standardisées ou une expérience de travail commune ou similaire. Par exemple, dans une entreprise de construction, l'expérience des hommes de métier fait en sorte qu'ils savent dans quel ordre le travail doit s'accomplir, et ils savent exactement ce qu'ils doivent faire pour que les travaux suivent leur cours normal.

e- L'ajustement mutuel :

Par ce mécanisme, les gens s'entendent entre eux sur le travail à accomplir ainsi que sur le moment et la façon de faire le travail. Chacun doit s'ajuster aux idées, aux préférences et aux contraintes des autres.

2.3.3- Les configurations structurelles:

Selon Mintzberg, il subsiste cinq grandes configurations structurelles, à savoir la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en divisions et l'adhocratie. Comme on peut le voir dans le tableau qui suit, chacune de ces configurations marque la domination de l'une des composantes fondamentales sur l'ensemble de l'organisation et la prédominance d'un des mécanismes de coordination.

Tableau 1 : Récapitulatif des travaux de Mintzberg.

Configuration structurelle	Composante fondamentale dominante	Mécanisme de coordination dominant	Exemple
Structure simple	Sommet stratégique	Supervision direct	Boulangerie
Bureaucratie mécaniste	Technostructure	Standardisation des processus de travail	division de Cevital
Bureaucratie professionnelle	Centre opérationnel	Standardisation des qualifications	Hôpital
Structure en division	Cadres intermédiaires (gestion des divisions)	Standardisation des résultats	Groupe Cevital
Adhocratie	Centre opérationnel ou services de soutien	Ajustement mutuel	

a- La structure simple :

Cette configuration structurelle, si caractéristique de la plupart des petites entreprises est dominée par le sommet stratégique, les hauts dirigeants. Ces derniers centralisent les décisions de l'entreprise et coordonnent le travail de manière directe, en dictant quoi faire aux employés. Cette forme de structure est tout particulièrement appropriée aux contextes d'affaires dynamiques. En effet, une structure simple s'adapte facilement aux conditions changeantes des environnements dynamiques.

Dans la structure simple, la technostructure est inexistante, les services de soutien sont relativement embryonnaires et il y a très peu de cadres intermédiaires. C'est une forme structurelle dominée par des relations informelles.

b- La bureaucratie mécaniste :

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des très grandes entreprises industrielles. Les analystes de la technostructure (les planificateurs, les ingénieurs, les analystes des méthodes de travail, les comptables, les spécialistes en contrôle de gestion, etc.) y jouent un rôle de premier plan. En effet, c'est leur travail qui assure la coordination de l'organisation.

Ce sont les analystes de la technostructure qui standardisent les processus de travail, qui formalisent les relations et qui développent les techniques formelles de planification, d'organisation et de contrôle.

c- La bureaucratie professionnelle :

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des milieux professionnels (les cabinets de comptables, d'avocats, d'architectes, d'ingénieurs, les universités, les hôpitaux, etc.).

Les experts, ceux et celles qui forment ici le centre opérationnel, y jouent un rôle de premier plan. Dans la bureaucratie professionnelle, ceux qui font le travail sont ceux qui décident quoi faire et comment le faire. Il n'y a pas de patron au sens traditionnel du terme dans un cabinet de comptables, d'avocats ou dans une université. Ce sont les experts qui assurent la mission de l'organisation et de manière générale, sa gestion. De ce fait, on constate que cette configuration structurelle est très largement décentralisée.

d- La structure en divisions :

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des grands conglomerats ou des grandes entreprises constituées de plusieurs divisions relativement autonomes les unes des autres.

Les cadres intermédiaires, ceux et celles qui sont responsables des divisions ou des entreprises du groupe, y jouent un rôle central. Ce sont eux qui sont responsables de l'atteinte des objectifs que fixe le sommet stratégique.

Puisque dans la structure en divisions, chaque unité est plus au moins autonome, le principal mécanisme de coordination qu'utilise le sommet stratégique est la standardisation des résultats. Les divisions ont quant à elles tendance à prendre la forme de bureaucraties mécanistes.

e- L'adhocratie :

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des entreprises innovatrices. La gestion y prend souvent la forme de projets à réaliser. Souvent, les unités de gestion sont formées autour d'un projet et dissoutes dès qu'il est réalisé.

Dans cette forme très particulière, les services de support jouent un rôle central. En effet, ce sont souvent les seuls services véritablement stables de l'entreprise.

Par ailleurs, dans cette configuration, la technostructure est à peu près inexistante et le groupe des cadres intermédiaires est réduit à sa plus simple expression.

L'importance du centre opérationnel varie selon le type d'adhocratie. Dans l'adhocratie administrative, les services de support dominant et le travail du centre opérationnel est souvent standardisé ou sous-traité. Par contre, dans l'adhocratie opérationnelle, le centre opérationnel joue un rôle de premier plan. Dans ce type d'organisation, il y a peu de division entre le travail administratif et le travail opérationnel.

2.4- Choix du type de Production et sa planification :

Il est nécessaire pour une organisation productrice de cerner et maîtriser sa fonction production, pour cela nous présentons ce point qui retrace les globalités liées à cette fonction ainsi que les différentes définitions s'y rattachant.

2.4.1- La typologie de production :

De nos jours, les entreprises peuvent opter pour différentes typologie de production en fonction de sa stratégie et du secteur d'activité :

- **La production à la commande :**

C'est la production dans laquelle aucune « avance » n'est réalisée, à part quelques matières « communes », C'est lorsque la commande est connue que l'approvisionnement, puis la fabrication puis le montage, puis la distribution sont réalisés

Le délai est donc important, alors que les stocks et les en-cours sont réduits au strict minimum. C'est une production poussée par la commande et sans stock..

- **La production au programme :**

C'est la production dans laquelle grâce à un programme de production sur une période longue, on peut anticiper les approvisionnements longs et des productions de semi-finis réalisés en « quantité économique » en attendant de les affecter à des commandes réelles, puis de réaliser le montage puis la distribution.

Les délais de livraison sont donc plus courts qu'à la commande mais le niveau d'en-cours est plus grand. C'est une production poussée par le programme.

- **La production sur stock :**

La production sur stock de semi-finis ou de produits finis permet de livrer le client dans un délai très court, mais avec un niveau de stocks et d'encours encore plus important.

C'est un flux poussé par le niveau de stock ou tiré par le prélèvement du client.

- **La production à la campagne :**

Elle est spécifique aux industries de transformation lourde ou utilisant des matières premières saisonnières dans laquelle une grande quantité de produit d'un même type est réalisé en une seule et même séquence, qui peut durer plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Il existe trois sous-typologies de cette production :

- Production en continu : Une production est en continu lorsque l'on traite des quantités importantes d'un produit ou d'une famille de produit. L'implantation est réalisée en ligne de production. Dans ce type de production, les machines ou les installations sont dédiées au produit à fabriquer ce qui, en général, ne permet pas une grande flexibilité. De plus, afin d'éviter de créer un blocage dans la fluidifier d'écoulement des produits, l'équilibrage de la production de chacune des machines doit être appréhender avec beaucoup de soin. Les industries pétrochimiques, les cimenteries sont des exemples typiques de ce type d'entreprises.

Mais on retrouve également la même organisation dans l'assemblage de produits réalisés en grandes séries. En règle générale, ce type de production est accompagné d'une automatisation poussée des processus de production ainsi que des systèmes de manutention. Cette automatisation est rendue nécessaire par le besoin d'obtenir des coûts de revient bas, un niveau de qualité élevé et stable, de n'avoir que très peu d'en-cours et une circulation rapide des produits. Elle a pour conséquence l'obligation de recourir à l'entretien préventif des machines, sous peine de risquer un arrêt total de l'atelier.

- Production en discontinu : Une production en discontinu est retenue lorsque l'on traite des quantités relativement faibles, de nombreux produits variés, réalisés à partir d'un parc machines à vocation générale. L'implantation est réalisée par ateliers fonctionnels qui regroupent les machines en fonction de la tâche qu'elles exécutent. Le flux des produits est fonction de l'enchaînement des tâches à réaliser. Dans ce type de production, les machines ou les installations sont capables de réaliser un grand nombre de travaux, elles ne sont pas spécifiques à un produit ce qui donne une grande flexibilité. En revanche, il est très difficile d'équilibrer les tâches dans une production en discontinu, ce qui génère des niveaux de stocks et d'en-cours élevés. Les industries de mécanique générale et les entreprises de confection sont souvent organisées de cette façon.

- Production par projet : Dans le cas de la production par projet, le produit est unique. Comme par exemple, la construction d'un navire de croisière ou la construction d'un barrage. Il en découle que le processus de production est unique et ne se renouvelle pas. Le principe d'une production par projet est donc d'enchaîner toutes les opérations conduisant à l'aboutissement du projet, en minimisant les temps morts afin de livrer le produit avec un délai minimal ou au moment convenu. Dans ce type de production, le produit est en général fixe, et les différents corps de métiers interviennent successivement ou parallèlement sur le produit. L'organisation doit être capable de prendre en compte de nombreuses et importantes perturbations extérieures, conduisant souvent à des retards.

De ces typologies, on peut comprendre que la production est une activité qui ne peut être statique.

2.4.2- Le pilotage par l'aval de la production :

Jusque dans les années 1970, la gestion de production fonctionnait selon une anticipation de la demande. Il s'agissait alors de produire en fonction des prévisions, et de tout faire pour écouler cette production (vers l'aval). On parlait alors de logique de flux poussés vers le marché.

Depuis une trentaine d'année, la logique de production s'est inversée au profit d'une logique de flux tirés par le marché, la production n'est lancée que lorsque la commande est lancée (par exemple pour les voitures) l'ordre de production vient donc de l'aval. L'objectif est alors de réduire au maximum le délai pour le client, en utilisant des techniques de production alternatives : toyotisme, autocontrôle de la production, réduction des stocks, etc.

2.4.3- L'éternelle recherche de la flexibilité :

Compte tenu de l'évolution du mode de production, il a fallu rendre plus flexibles les outils de production. Pour cela, plusieurs pistes ont été suivies dont entre autres :

- **l'utilisation de machines programmables plus rapidement** : elles permettent de passer facilement d'une série de produits à une autre, sans interrompre trop longtemps la production.

- **la différenciation retardée** : les produits sont conçus afin d'utiliser un maximum de pièces et structures communes. La modification du produit (pour le rendre particulier) est donc retardée au maximum.

La fonction de production est apparue dans le monde de l'entreprise afin de trouver une solution à plusieurs aspects négatifs présents dans une entité productrice, tel que les problèmes de délais, de qualité, problèmes d'optimisations, de répartitions des tâches, d'organisation du processus productif. La fonction a permis une avancée extraordinaire dans le domaine, et confère aux entités productrice une valeur sûre qui est la satisfaction des consommateurs en leur proposant des produits de qualité, et une rentabilité qui débouche sur une prospérité financière à long terme.

A partir de cette présentation, on peut avancer que la fonction production est une composante essentielle au bon fonctionnement d'une entité, grâce à elle, l'entreprise s'assure une part de marché à la hauteur de sa fonction, mais pas seulement cela, elle donne à l'entreprise un réel avantage concurrentiel sur ses différents concurrents, tous dépendent de ses performances à trouver des solutions de plus en plus optimales.

2.4.3- Processus produit et les différents services de la fonction production :

Le système de production, outre sa finalité première qui est de produire un bien économique, cherche à satisfaire d'autres objectifs secondaires, elle doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes.

Aussi les biens économiques produits doivent être de bonne qualité, et doivent permettre de satisfaire les besoins de la clientèle. Le système productif adopté par l'entreprise doit proposer les plus faibles coûts de production possibles de manière à garantir la compétitivité de l'entreprise. Il doit certes produire, mais dans des délais raisonnables, c'est-à-dire en conformité avec le niveau de la demande à laquelle doit faire face l'entreprise.

Pour finir Le système productif doit être flexible soit pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande, soit pour tenir compte des évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologiques, etc.), soit pour permettre une production simultanée de plusieurs types de produits différents en même temps.

• Le processus produire

Dans une entreprise, le processus de production est le flux d'activités qui va transformer des matières premières, des composants en produits finis livrable au client. Il va inclure la participation de différents services de l'entreprise qui a tour de rôle vont contribuer à mettre à disposition du client des produits conformes à sa demande dans les délais prévus.

Tableau 2 : Activités et besoins du processus.

Les grandes activités du processus	Besoins de la production
- La planification ; - L'approvisionnement ; - La fabrication proprement dite ; - Le conditionnement ; - Le contrôle (aux différentes étapes du processus) ; - L'expédition ; - La livraison et la facturation éventuellement	- Personnel compétent ; - Machines adaptées et entretenues ; - Méthodes de travail définies et optimisées ; - Milieu adapté ; - Matières premières conformes à la demande.

Source : Etablie par nos soins.

Ce processus central au sein d'une entreprise industrielle a pour mission de produire dans les délais et le respect du budget alloué des produits conformes aux spécifications internes. Ceci en respectant les contraintes et réglementations (qui peuvent intégrer la sécurité du personnel, le respect de l'environnement, le code du travail, etc.). Ce processus, déclenché par un besoin client réel (une commande) ou prévisionnel (une anticipation de commande), se termine par la mise à disposition du produit au client (ou dans certains cas par la mise à disposition du produit à une plate forme logistique).

Entre les deux, les procédés de fabrication vont transformer des données en provenance de fournisseurs en un produit à valeur ajoutée.

Le contrôle tout au long de la chaîne de fabrication va garantir que seuls des produits conformes seront délivrés.

• Les services de la fonction production

La fonction production endosse deux rôles :

- Rôle opérationnel: un service endosse le rôle opérationnel lorsqu'il a pour mission soit la fabrication, soit l'expédition du bien produit par l'entreprise ;
- Rôle fonctionnel: un service endosse le rôle fonctionnel lorsqu'il se charge de définir, d'organiser ou de contrôler l'activité de production de l'entreprise.

De cela nous pouvons déduire que la fonction production se divise en deux catégories :

a- Service opérationnel :

- La fabrication : Est en charge de la fabrication proprement dite ce qui implique la gestion des quantités produites, de la qualité de la production et du respect des délais de fabrication prévus.
- L'expédition : A en charge la préparation des commandes et leur livraison au service de transport chargé de les livrer aux clients de l'entreprise.
- La manutention : Qui prend en charge l'organisation de la circulation des flux physiques au sein de l'entreprise entre les différents services ou ateliers entrant dans le processus de production.
- L'approvisionnement : Est chargé de gérer les stocks d'outils indispensables à la réalisation de la production qu'il faille les acheter.

En relation avec les autres services, il sélectionne les fournisseurs et négocie les contrats, les approvisionnements déclencheur en fonction des plannings de production et des stocks les commandes chez les fournisseurs. Ils assurent cette fonction en recherchant en permanence un équilibre entre la sécurité de production et la gestion minimale des stocks. La commande peut être déclenchée par un niveau défini du stock du produit à acheter ou par le plan d'approvisionnement.

- L'entretien : A pour mission de maintenir le bon fonctionnement de la chaîne de production soit en intervenant sur les pannes éventuelles, soit en assurant une maintenance permanente de l'outil de production. Ce service a pour mission d'assurer le maintien et l'optimisation des matériels

De la fiabilité des machines vont dépendre le respect des délais, le maintien des couts de revient et la conformité des produits fabriqués, on distinguera :

- La maintenance curative déclenchée en urgence lors de pannes machines ;
- La maintenance préventive, qui se traduit par un contrôle périodique du parc machine ;
- La maintenance méliorative qui regroupe toutes les actions d'amélioration liées à la productivité, la qualité, la fiabilité, la durabilité, la sécurité et l'ergonomie ainsi que la conformité aux normes.

b- Service fonctionnel :

- Le bureau des études : Il conçoit les prototypes des produits réalisés par l'entreprise et en donne une définition complète qui permettra de mettre en place un processus de production standardisé notamment au niveau des pièces et composants utilisés.

- Le bureau des méthodes : Définit les méthodes de production qui vont être utilisées pour réaliser le produit proposé par le bureau des études dans le souci de permettre une production au moindre coût. Ce service décrit donc entre autre la succession des opérations à réaliser pour produire un bien, l'organisation de ces différentes phases de production dans le temps et dans l'espace. Les ingénieurs et techniciens des méthodes vont définir les gammes de fabrication (il s'agit de l'enchaînement des opérations successives qui vont assurer la réalisation d'un produit avec le temps et les outils nécessaires).
- Le bureau d'ordonnancement : Assure le lancement proprement dit de la phase de production en cherchant à minimiser le délai global de production et ce, pour un coût global qu'il ne faut pas dépasser. A l'aide de prévisions fournis par le service commercial qui compile les prévisions clients et la connaissance subjective du marché et des historiques de commandes, les collaborateurs qui travaillent au bureau des méthodes vont équilibrer globalement les charges. Ils créent le Plan Industriel et commercial. Ces informations vont servir a toutes les directions de l'entreprise pour « adapter et dimensionner » l'outil de production.
- Le bureau de contrôle : Ce bureau se charge de vérifier que les services opérationnels remplissent bien leur mission dans les conditions définies par le bureau des méthodes que ce soit en termes de délai, de qualité, de rendement ou de coût. On constate de plus en plus dans les usines, des services contrôles qui ne dépendent plus du service qualité mais de la production pour plus de réactivité et aussi de responsabilisation, l'entité contrôle va vérifier au moyen de tests, d'appareils, d'observations, la conformité des produits en cours et en fin de production. En cas de détection de non-conformité, la production sera si besoin arrêtée.

La fonction de production englobe tous les aspects d'un produit, création sous forme de composantes, calcul des besoins en matières, planification de sa production, méthodes suivis, etc. Tout cela confirme la nécessité de l'existence de la fonction de production au sein d'une entité productrice, car cette fonction permet a cette dernière une planification dans les moindre détails de sa production et une osmose entre ces différents moyens de production, toutes pertes est étudiée et immédiatement rectifiée et supprimée.

Dans cette section nous avons présentés les principaux points de réflexion qu'un créateur d'une organisation doit intégrer dans sa démarche analytique orientée vers

l'intérieur de son organisation, cependant il reste un point non négligeable à préciser, ayant en sa possession tous ce qui a été présentés précédemment, l'entrepreneur doit élaborer un plan d'action non seulement sur le court terme mais aussi sur le long terme. De ces deux analyses est découlée la stratégie à long et moyen termes qu'adopte une entreprise dans un pays donnée voir dans plusieurs.

Pour conclure le chapitre, nous présentons la prochaine section qui porte sur la présentation d'une étude de faisabilité qui englobera et regroupera tous les aspects présentés précédemment. Dans cette section, nous allons essayer de définir et retracer brièvement cette étape avant ACTIONS qui est l'étude de faisabilité d'un projet d'investissement.

Section 3 : Etude de faisabilité : outil de communication de la vision entrepreneurial pour les parties prenantes de la création.

Afin de choisir le meilleur investissement, et surtout pouvoir transmettre sa vision l'entrepreneur doit suivre une procédure de faisabilité concernant son projet. Dans la présente section, nous allons exposer les différentes étapes de cette procédure ainsi que l'évaluation technico-économique et socio-économique. Puis, nous nous intéresserons aux différents critères d'évaluation de la rentabilité des projets d'investissement.

3.1- L'évaluation technico-économique et socio-économique :

Avant d'entamer un projet, une évaluation technico et socio économique s'impose. Elle consiste dans un premier temps en la présentation du projet, ensuite, à l'étude économique, sociologique et technique du projet.²¹

3.1.1- Evaluation technico-économique :

Dans un premier temps, l'évaluateur doit faire une étude technico-économique afin d'apprécier la viabilité du projet. Cette évaluation est un document élaboré par des bureaux d'études ou de comptabilité spécialisés, ce document reprend l'ensemble des éléments se rapportant au projet d'investissement, on citera notamment:²²

²¹ Etablie et rapporter par KHERZI Khadidja, LAKHDARI Imene, MAKLAT Khoukha, «Étude de faisabilité d'un projet d'investissementEt son financement, Cas : Entreprise portuaire de Bejaia », mémoire de fin d'étude, Université de Béjaia, 2014, pages : 23

²² Etablie et rapporter par KHERZI Khadidja, LAKHDARI Imene, MAKLAT Khoukha, op,cit, mémoire de fin d'étude, Université de Béjaia, 2014, pages :25

- La présentation générale du projet ;
- L'étude économique du projet ;
- L'étude technique du projet.

• **Présentation du projet :**

Elle comprend les éléments suivants :

- Présentation de l'entreprise : forme juridique, capital social, siège social et la description de son activité ;
- Présentation des associés ;
- L'objet de l'investissement : il s'agit d'extension, renouvellement, ou projet de création avec des commentaires sur la capacité de production avant et après la réalisation de l'investissement ;
- La construction envisagée pour des équipements à acquérir ;
- Le mode de financement envisagé.

• **Evaluation économique du projet :**

Cette étude se base sur l'opportunité économique du projet à travers l'étude de l'environnement où il est appelé à évoluer. Cette étude porte surtout, sur le produit ou la prestation du projet à travers l'étude du marché en trouvant des repenses à ces questions:

- Quelle est la taille du marché et quel est son taux de développement ?
- Quelles quantités peut-on envisager de produire et à quel prix ?
- Quelles sont les conditions générales de commercialisation du produit ?
- Quelle sera l'évolution dans le temps des différents facteurs ?

Le processus d'analyse du marché comporte les rubriques suivantes :

- Analyse de la demande passée et présente ;
- Analyse de la demande future ;
- Analyse du choix de l'objectif de production.

L'évaluateur est attiré aussi, sur la politique commerciale que va suivre l'entreprise, cette politique porte sur la nature du produit, son prix, sa qualité, les modalités de distribution et les éventuelles promotions.

• **Evaluation technique du projet :**

La finalité de l'étude technique et de déterminer les exigences des moyens matériel et humains essentiels. Afin d'atteindre les objectifs liés au projet, il convient de s'intéresser aux points suivant :

- Le choix entre une technologie maîtrisée et connue, ou essayer de maîtriser une technologie proposée ;
- S'assurer de la faisabilité technique du projet ;
- Vérification de la disponibilité des ressources techniques nécessaire à la réalisation du projet ;
- La bonne formation du personnel concernant la technologie proposée ;
- La matérialisation du calendrier d'exécution et la disponibilité des ressources humaines durant la période de réalisation du projet ;
- Prévoir les conséquences du projet sur le fonctionnement actuel de l'entreprise.

• **Le processus technologique :**

Il met en évidence :

- Le choix du matériel de production, sa performance, ses caractéristiques techniques, modalités d'acquisition, la garantie du fournisseur... etc. ;
- Le processus de production envisagé ;
- Les capacités techniques de l'unité.

• **La capacité de production et effectif nécessaire :**

Après avoir déterminé le matériel, on s'intéresse aux capacités d'utilisation de ce matériel, pour dégager les capacités de production permettant la réalisation des chiffres d'affaires envisagés, ainsi que l'effectif nécessaire en nombre et en qualité, notamment l'adaptation de l'effectif aux conditions de production de l'entreprise.

• **La localisation géographique :**

Le projet doit être bien implanté afin de minimiser les coûts d'approvisionnement et de distribution. En effet, la localisation peut constituer un facteur pour la réussite du projet. Par ailleurs, celle-ci devra être retenue selon :

- Le coût des terrains ;
- L'accès aux infrastructures et le coût des transports ;

- La disponibilité de la main d'œuvre ;
- La législation fiscale et les règles légales ;
- Les conditions de vie pour les salariés.

● **L'approvisionnement :**

L'étude technique permet à l'entreprise d'évaluer les facteurs d'approvisionnement en matières premières, afin de faciliter son acquisition et éviter les ruptures de stock. Il faut chercher à connaître les principaux fournisseurs sur le marché, leurs parts de marché, leurs situation financière, la qualité du service qu'ils offrent et leurs conditions de paiement, selon l'importance du projet et son impact stratégique sur le développement de l'entreprise.

● **Le coût de l'investissement :**

La description du programme d'investissement doit porter sur l'ensemble des rubriques, et doit être détaillée pour le réaliser et déterminer ce qui reste à réaliser. Un tableau récapitulatif peut présenter en chiffres les différentes rubriques de l'investissement (voir tableau suivant).

● **Le planning de réalisation :**

- Le planning de réalisation se définit comme étant la durée nécessaire pour l'installation définitive des équipements du projet, qui doit être respecté afin d'éviter les risques de dépassement des coûts de mauvaise gestion.

● **Le financement :**

Le promoteur doit indiquer la structure de financement qu'il envisage, il indique le montant de ses apports en numéraire et en nature, ainsi que toute autre ressource de financement qu'il envisage

Tableau récapitulatif du programme d'investissement.

Rubriques	Partie en DA	Partie en devise (CV/DA)	total	Déjà réalisé
-Etudes et frais préliminaires				
-Terrains				
-Bâtiments				
-Equipements de production				
-Matériel de transport				
-Matériel du bureau				
-Montage et essai de mise en œuvre				
-Formation				
-Intérêts intercalaires				
-Fond de roulement de				
Démarrage				
-Autres				
Total				

3.1.2- Evaluation socio-économique :

Il est souvent important de perfectionner l'étude de faisabilité d'un projet par l'analyse de l'utilité socio-économique de ce dernier. Il s'agit, donc, d'évaluer la contribution du projet à la réalisation d'autres objectifs mesurables et non mesurables intéressant la collectivité toute entière autre que l'objectif de maximisation des profits.²³

L'évaluation socio-économique portera alors sur :

•Le contexte économique du pays d'accueil du projet :

Certaines caractéristiques du système économique peuvent rendre la réalisation du projet difficile ou impossible. Il importe donc, d'analyser les conditions économiques du pays d'accueil :

- Situation générale de l'économie ;
- Le niveau d'inflation ;
- Le niveau de chômage ;
- La situation de la balance de paiements ;
- Le niveau d'endettement de l'Etat ;

²³ Etablie et rapporter par KHERZI Khadidja, LAKHDARI Imene, MAKLAT Khoukha, «Étude de faisabilité d'un projet d'investissementEt son financement, Cas : Entreprise portuaire de Bejaia », mémoire de fin d'étude, Université de Béjaia, 2014, pages : 26

- La situation budgétaire de l'Etat.

● **La contribution économique du projet :**

Il faut ensuite effectuer une étude pour apprécier la contribution du projet à l'économie nationale ou régionale :

- La création de la valeur ajoutée ;
- La répartition de la valeur ajoutée ;
- La création des devises ;
- L'amélioration des finances publiques.

● **L'impacte social du projet :**

Il s'agit d'analyser les effets sociaux prévisibles du projet sur différents plans :

- La création d'emplois ;
- La formation du personnel ;
- La correction ou la création des inégalités sociales ;
- La création de situation de conflit ;
- L'aménagement du territoire.

3.2- L'évaluation financière d'un projet d'investissement :

L'évaluation financière d'un projet d'investissement consiste à valoriser les flux résultants des études précédentes pour déterminer la rentabilité et le financement du projet.²⁴

L'évaluation financière de projets n'a pas pour but de prédéterminer avec certitude la rentabilité attendue de l'investissement, mais permet simplement de situer le niveau de rentabilité attendue, et de classer les projets entre eux. Pour qu'un investissement soit acceptable, il doit être créateur de richesse, et cette capacité s'évalue grâce à plusieurs critères, ses derniers représentent des indicateurs de rentabilité globaux et synthétiques.

Cette étude de faisabilité est la première pierre que pose l'entrepreneur dans sa démarche créative, Ce documents retrace les principaux critères de faisabilité puis de viabilité de la création. Grâce à ce document, sont projet prend forme en matière

²⁴ Etablie et rapporter par KHERZI Khadidja, LAKHDARI Imene, MAKLAT Khoukha, «Étude de faisabilité d'un projet d'investissementEt son financement, Cas : Entreprise portuaire de Bejaia », mémoire de fin d'étude, Université de Béjaia, 2014, pages : 27.

d'informations qui sont facilement transmissibles à ses parties prenantes externe susceptible d'être intéresser par un partage des risques.

Conclusion

Pour conclure, nous dirons que l'époque dans laquelle nous vivons dicte la situation économique mondiale des pays, en effet, cette époque est caractérisée par une énorme ouverture des marchés et leurs accrues et féroces concurrence déferlent sur les petits pays émergents comme l'Algérie. Pour survivre dans cette époque une entreprise doit passer par une telle analyse afin de positionner ses forces et ainsi attaquer d'une manière optimale les opportunités s'offrants à elle, car aujourd'hui la possibilité d'évoluer sans prendre en considération les concurrents mondiaux n'est plus envisageable, raisonner et opter pour une stratégie « régional » deviens un passage obligé pour une question de stabilité momentanée mais en raisonnant à long terme on se rend compte que cette solution est vite dépassée en prenons en compte la concurrence mondiale qui ne se contente plus des territoires occidentaux. Alors oui, faire recours à une telle analyse est plus que pertinent pour une entreprise cherchant et visant sa stabilité à long terme.

Ce chapitre sert exclusivement de guide à la pensée stratégique du créateur, avec les concepts présentés précédemment ce dernier pourra combler son processus en lui offrant un meilleur départ post-crédation et une vue de ce qui est possible de faire ou non sur le long terme afin d'éteindre ce qui est vu dans ce que certains appellent « vision entrepreneurial ».

Chapitre II

La stratégie au service de l'entrepreneuriat

Chapitre I

Processus
entrepreneurial

Chapitre III

Cas : Processus de
création d'entreprise
dans la filière textile

Le processus de création n'est sûrement pas un processus qui se déclenche à partir de la création de l'entité, au contraire, nous pouvons le définir comme étant un processus qui trouve ses racines tout d'abord à partir des concepts présentés dans la première partie, puis d'une idée. La deuxième partie de ce travail est une description d'un processus de création d'entreprise d'une durée de 3 ans et qui est lié à l'industrie textile algérien. Le but de ce cas pratique est de faire le lien avec les aspects théoriques présentés précédemment, à travers un cas concret de création, un processus entrepreneurial que nous avons suivi et qui nous a conduit à créer une entreprise que nous espérons, traversera les temps et l'espace et leurs mutations.

Les deux premières sections nous pouvons les situer dans la pré-nouvelle entité. La première section présente, les définitions des composantes entourant une entreprise voulant introduire une solution dans le secteur textile. Dans cette section, nous présenterons une analyse environnementale qui retrace les grandes composantes qui influencent les actions des entreprises. Suit d'une analyse du jeu concurrentiel existant dans le sous-segment d'industrie confection. Pour élaborer cette analyse, nous avons pris comme référence les principales zones d'influence du marché qui sont : Alger, Tizi-Ouzou, Bejaïa, Oran, Tlemcen, Batna, Annaba, Sétif. Sur lesquelles nous avons menés notre analyse.



Dans la deuxième section, nous exposerons une analyse du processus productif d'une maison de confection qui nous a servi d'exemple de création que nous avons intégré durant

8 mois pour apprendre le processus de création de valeurs d'une entité productrice auprès des dirigeants de l'entreprise. Nous retracerons brièvement le fonctionnement d'une chaîne standardisée d'un produit qui nous a permis de prendre conscience des variables essentielles à maîtriser et de l'organisation d'une chaîne productrice de l'habillement. Dans la troisième section, nous présenterons les grandes lignes du processus post-crédation qui sera visé après la création, une solution qui est découlée de l'analyse elle-même et du processus entrepreneurial suivi durant plusieurs années.

Section 1 : analyse stratégique

Toute entreprise voulant agir dans un métier doit au préalable analyser dans quel combat elle compte s'engager, cette analyse est une sorte de préparation avant actions. Comme définit précédemment dans la deuxième partie, l'analyse stratégique permet à l'entreprise et ses dirigeants d'entrevoir une partie de l'avenir et lui permet de s'ajuster pour atteindre sa finalité.

Dans cette présente section, nous avons illustré un exemple de cette démarche analytique. Pour commencer, nous avons illustrés les segments visés, avec une brève explication de ce choix. Ensuite, nous nous sommes intéressés à l'environnement dans lequel s'incère les entreprises algériennes. Pour finir, une analyse d'une structure concurrentielle qui a été réalisée en s'appuyant sur le modèle des cinq forces (plus l'Etat) de M. Porter.

1.1- Segmentation

Après l'exercice de macro-segmentation nous avons fait ressortir trois segments de l'industrie textile qui représentent plus de 95% du marché textile algérien qui sont : la production de tissus ; la distribution de tissus ; la confection.

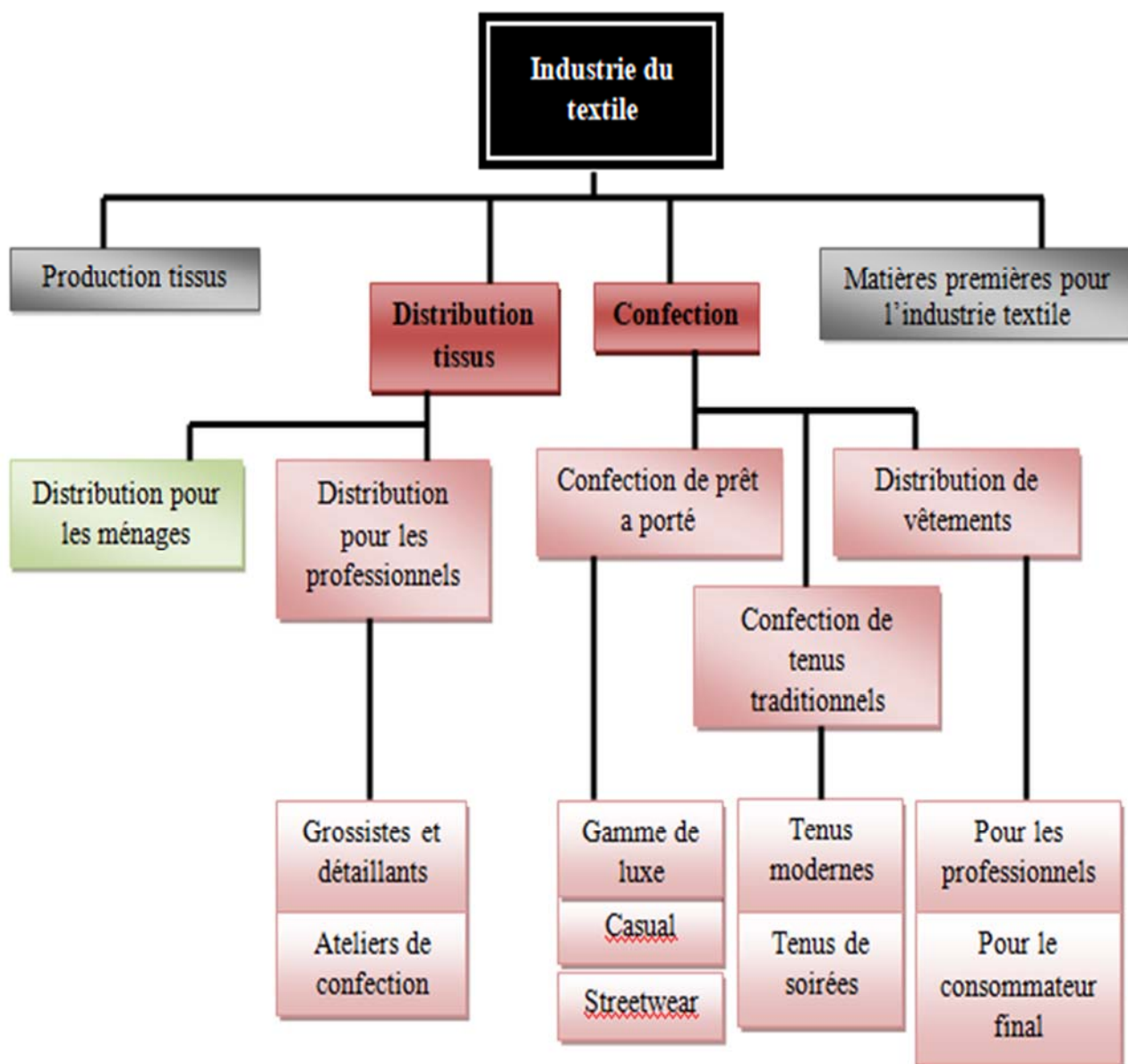
Les segments les plus intéressants pour une petite entreprise dans notre pays est sans conteste la distribution de tissus et la confection. Ces deux segments englobent à eux deux plus de 90% du textile algérien.

1.1.1- La confection :

Dans ce segment nous avons choisi de viser le sous-segment confection de vêtements. Ce dernier a comme spécificité d'intégrer beaucoup de micro-segments. Cela est la conséquence de la différenciation qui est liée au style vestimentaire des clients finaux et son utilisation.

Dans ce segment, nous avons procédé à une segmentation plus fine, et sont ressortis trois sous segments qui représente à eux trois plus de 70% du marché de l'habillement qui trouve ses fournisseurs dans la confection. Ces trois micro-segments sont : la confection de prêt à porter ; confection de tenus traditionnels ; distribution de vêtements.

Figure 1 : schéma des segments visés.



Source : Etablie par nos soins.

1.1.2- Confection de Prêt à Porter :

Tout d'abord, le prêt à porter est un segment avec des catégories de clients bien différents (dans le jargon du métiers cela est appelé « style »), avec des besoins de bases et des préférences (différenciations) bien définies, exemple : un jean est un besoin de base, sa

différenciation l'intègre dans une segmentation plus fine du prêt à porter comme le streetwear ou la coupe du jean est différente de celui du casual.

Dans ce segment, nous opérerons une stratégie de couverture des segments « Streetwear », « Casual », deux segments où les matières premières sont relativement les mêmes et où le processus création de valeurs au niveau des chaînes de productions se ressemblent.

1.1.3- Confection de tenus traditionnels :

Ce segment est très dynamique en Algérie, d'ailleurs, c'est le seul micro-segment de la confection qui connaît une croissance. Dans la grande Kabylie plus de la moitié des ateliers de confections présents dans la région (formelle ou informelle), fabriquent des tenus traditionnelles (robe kabyle, et robe de soirée des différentes cultures du pays). Du fait de son dynamisme et la coopération qu'il y a entre les producteurs, et surtout de l'opportunité qu'on a pour intégrer ce segment, nous avons décidé de mettre en œuvre des actions mineures sur ce dernier.

Il est à préciser que la figure présentée plus haut englobe tous les segments visés dans la durée de vie de l'activité, répartis en fonction de l'évolution et de la taille de l'entreprise, au début seuls trois segments sont à prendre en considération puis plus l'entreprise s'accroît plus les autres segments seront intégrés.

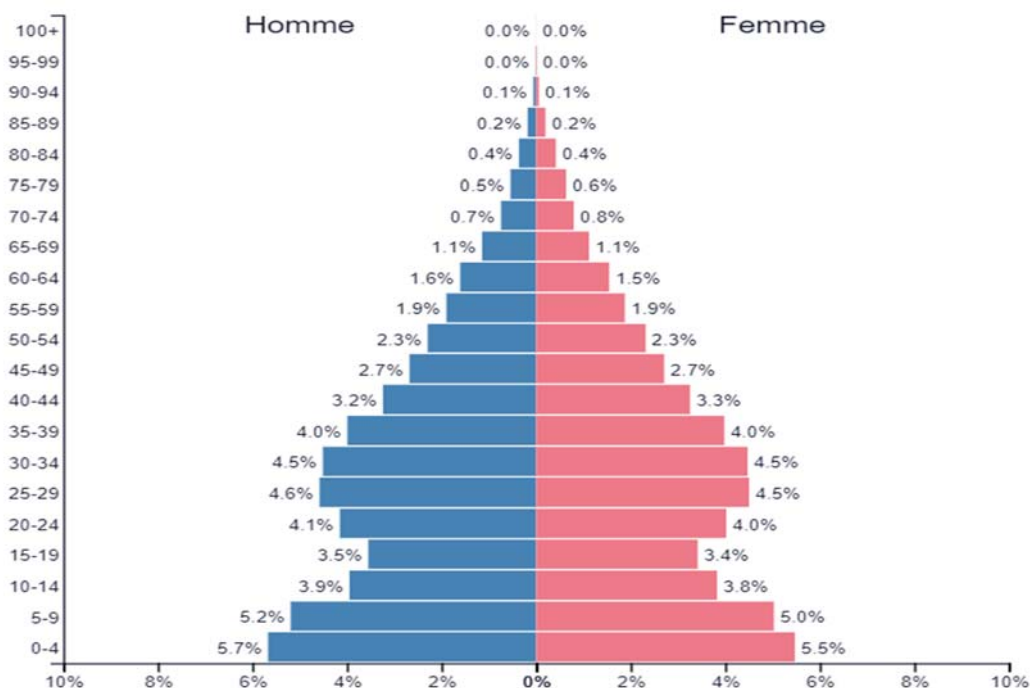
1.2- Analyse de l'environnement de l'entreprise :

Le tableau suivant représente les grandes tendances environnementales qui influencent les actions des entreprises, ces dernières, ont un grand impacte qui peut être positif ou négatif par rapport à la stratégie des entreprises. Ces tendances sont l'objet de cette section où nous avons présentés les principales tendances à surveiller pour le processus étudié. Il est aussi à préciser que ce tableau n'est pas générique à toutes créations, il peut varier d'un individu à un autre en fonction des opportunités et de la vision qu'il a de la finalité de son entité.

-	Composantes	Impact sur la stratégie				
		Faible			Fort	
		1	2	3	4	5
A- Démographie	A.1-Taille de la population				X	
	A.2-Pyramide et structure des âges				X	
	A.3-Répartition géographique			X		
	A.4-Dimensions ethniques			X		
	A.5-Répartition des revenus		X			
B-Technologie	B.1-Cycle de vie des technologies et innovation					X
	B.2-Renouvellement des produits et nouveaux usages				X	
	B.3-Droits de propriétés, brevets et standards	X				
	B.4- Dépenses publiques de R&D	X				
	B.5- Investissements publics et privés sur la technologie		X			
	B.6- Nouvelles découvertes, nouveaux développements				X	
	B.7- Vitesse de transferts technologiques			X		
	B.8- Taux d'obsolescence			X		
C- Socioculturel	C.1-Genre et diversité		X			
	C.2-Temps de travail et temps a la maison	X				
	C.3-Dimension ethnique			X		
	C.4-Mobilité sociale			X		
	C.5-Changement de modes de vie			X		
	C.6-Attitude par rapport au loisir et au travail	X				
	C.7-Niveau d'éducation			X		
D- Politique	D.1-Relations avec la puissance publique				X	
	D.2-Réglementation			X		
	D.3-Construction		X			
	D.4- Stabilité gouvernementale			X		
	D.5-Politique fiscale				X	
	D.6-Commerce extérieur				X	
	D.7- Protection sociale		X			
E- Légal	E.1-Lois sur les monopoles		X			
	E.2-Droit du travail	X				
	E.3-Législation sur la santé		X			
	E.4-Normes de sécurité			X		
F- Economique	F.1-Croissance et création de richesse			X		
	F.2-Emplois				X	
	F.3-Fiscalité et impact sur l'investissement			X		
	F.4-Cycle économique			X		
	F.5-Taux d'intérêts		X			
	F.6-Politique monétaire		X			
	F.7- Inflation				X	
	F.8-Chômage		X			
	F.9-Revenu disponible		X			

1.2.1- Démographie :

Figure 2 : Pyramide des âges en algérienne.



Source : <https://www.populationpyramid.net/fr/alg%C3%A9rie/2017/>

Notre pays est relativement jeune, riche de 41.063.753 de citoyens. 72.1% de la population à moins de 50 ans (36.4% hommes, 35.7 femmes), présage d'une croissance démographique dans les temps à venir.

L'Algérie se compose essentiellement de quatre grandes ethnies, réparti sur tous le territoire avec une préférence particulière pour les hauts plateaux et le nord, la région sud ayant des conditions de vie difficiles est serte peuplé mais a un faible taux.

1.2.2- Technologie :

L'aspect technologique du textile peut être définit grâce à plusieurs points :

- **Le cycle de vie des technologies et innovation (B1) :**

En fonction des segments choisis, il existe deux niveaux :

- **Matières premières :** C'est à ce niveau que se situe l'innovation qui s'opère sur les matières utilisées (les tissus). Une nouvelle technique de tissage résultant d'une nouvelle machine sur le marché ou un nouveau procédé de tannerie procure à la confection des matières plus raffinées qui peuvent êtres chers du fait de leurs position sur la variable « lancement » du cycle de vie de ces produits là. Cependant leurs durée de vie est relativement longue. à ce

niveau les investissements pour le renouvellement des machines est très lourd, donc la disparition des anciennes technologies de production et leurs produits est longue à s'opérer, ajoutant à cela que ces deux variables ne disparaissent pas totalement mais se reconvertissent généralement en niche. Les nouvelles technologies sont là pour augmenter le choix de la confection qui est déjà très large.

- Confection : à ce niveau la technologie se définit en la maîtrise du travail des matières premières « tissus » (au niveau des processus productifs), cette variable revêt toute l'importance du fait que cela est directement lié aux compétences qu'une entreprise de confection a en sa possession, la main d'œuvre doit être formée et qualifiée car les moyens de productions ne sont pas une détermination essentielle, ici la technologie des machines qui interviennent au niveau des chaînes de productions représentent un investissement léger et ne sont qu'un outil d'aide à la performance. L'innovation se situe dans les produits finis qui ont une durée de vie relativement courte.

- **Renouvellement des produits et nouveaux usages (B2) :**

Le renouvellement des produits connaît un cycle court (1 an), et varie selon les conditions météorologiques des saisons. Donc les renouvellements des produits et tout ce que ça implique comme préparatifs en recherches et développement, études du produit pour son introduction dans une chaîne opérationnelle et avec suffisamment de performance, approvisionnement en matières premières, organisation des éléments à sous-traiter, etc. est très compliqué et nécessite une certaine flexibilité au niveau opérationnel et une dynamique de transversalité entre les fonctions.

- **Taux d'obsolescence (B8) :**

Cette variable est très importante dans la filière textile, en effet le taux d'obsolescence des technologies est certes long mais l'accès aux nouvelles technologies est très difficile du point de vue financier, leurs valeurs représentent une charge non négligeable pour une petite entreprise. Si on prend l'exemple d'un filtre qui est utilisé dans le procédé de fabrication de jeans en denim, qui sert à nettoyer l'eau rejetée par les machines après le lavage des produits, sa charge représente plus de cent millions de dinars, une charge très importante surtout en sachant que la valeur ajoutée aux produits n'est pas prise en compte par le consommateur final algérien, qui est dans de nombreux cas, pas soucieux de ce que par exemple ce filtre apporte

comme bienfaits pour la nature. Alors que cette composante est pénalisée par les lois sur l'environnement.

1.2.3- Socioculturel :

Les principales variables à surveiller sont :

- **Dimension culturelle (C3) :**

L'Algérie englobe quatre grandes ethnies, la majorité de ces ethnies sont concentrées dans la partie nord du pays. Ces ethnies ont plus ou moins les mêmes besoins de base en matière d'habillement. Cependant il faudra faire attention à sa stratégie de couverture de marché par région, car il y a un risque de concentration des ressources sur une région se trouvant être non sensible aux actions déployées sur elle.

- **Mobilité sociale (C4) :**

L'Algérie connaît une mobilité assez intéressante à étudier, on peut diviser les classes présentes dans le pays en trois : pauvre, moyenne, riche. La première est relativement conséquente et qui touche un très grand taux au sein de la population, c'est d'ailleurs pour cette classe que l'Algérie a toujours son système de subventions qui donne un certain allègement des contraintes quotidiennes (logements, produit de première nécessité, instructions, etc.), car les salaires perçus par cette classe sont situés au-dessus du SMIC algérien mais restent loin d'être suffisants pour pouvoir faire vivre une famille de plus de quatre personnes par exemple.

La classe moyenne est définie comme étant une classe qui regroupe entre autres les cadres moyens, les agriculteurs, les chefs d'entreprises, les travailleurs libéraux, etc. Cette classe connaît une croissance importante ces dernières années.

La classe riche est une classe qui représente un faible taux, elle englobe les grands propriétaires terriens, et les industrielles.

- **Changement de mode de vie (C5) :**

Le mode de vie en Algérie a beaucoup évolué depuis quelques années, depuis la fin des décennies noires, le mode de vie algérien connaît un vrai changement, le peuple, plus décomplexé, il devient de plus en plus sensible à la mondialisation et ses effets, ce phénomène est remarquable sur les trois dernières générations, qui adoptent de plus en plus le mode de vie

occidentale. Malgré la présence de quelques régions qui restent hermétique à ce phénomène, il en demeure que sont influence s'accroît.

1.2.4- Politique :

Dans cette variable, nous nous sommes concentrés sur les points suivants :

- **Stabilité gouvernemental (D4) :**

Le pays connaît des mutations fréquentes, en effet, durant l'année 2018 il y a eu plus de trois remaniements au niveau des différents ministères. Pour une entreprise visant la durée, cela est pénalisant du fait des changements fréquents existant. Cependant cela ne peut être un frein pour un citoyen, les échanges entre les agents sont stables sauf en cas d'intervention gouvernemental sur un secteur donné.

Pour conclure ce point, nous dirons que l'environnement dans lequel s'incère les entreprises algériennes présente quelques signe positive tel la démographie croissante, les pouvoirs publics incitant l'investissement dans l'industrie textile, ou encore la possibilité d'installer une solution performante vu la disponibilité de ressources favorable à sont installation. Cependant cette analyse est loin d'être suffisante pour cerner la globalité du l'industrie textile.

1.3- Analyse concurrentielle : (Modèle des cinq forces de PORTER) :

Dans la présente section, nous présenterons une analyse des cinq forces de M. Porter, qui définie la structure concurrentielle existante dans les segments choisis. Cette analyse ses portée sur les six points suivants : fournisseurs ; clients ; nouveaux entrants ; produits de substitutions ; concurrents directs ; et l'influence de l'Etat.

1.3.1- Fournisseurs :

Les fournisseurs dans les segments choisis ont tous une taille plus importante que les entreprises qui se fournissent chez eux, donc la pression tend vers les fournisseurs qui imposent une politique de prix, de qualité et surtout de quantité qui est à leurs avantage. Nous prenons l'exemple d'un producteur local qui se positionne dans le micro-segment casual, sont entreprise est relativement petite et a environs 15 employés. Lors d'une procédure d'approvisionnement, un fournisseur à été choisi et à était contacté pour la commande, le fournisseur à imposé une quantité plus importante que celle commandé et à obliger le petit producteur à prendre un produit qu'il n'utilisera pas durant sa période productif étant donné

que cette matière la n'était plus de saison rien que pour profiter d'un prix légèrement inférieur à celui qui est appliqué pour des petites commandes, et d'un coût de revient légèrement inférieur mais qui reste non compétitif.

Cela pour dire que les fournisseurs dans la filière textile exercent une pression très défavorable envers leurs clients alors que la pression existante dans leurs variable « concurrents direct » est stable et ne connaît presque pas de mobilité. Pour une jeune entreprise qui voudrait entrer dans la filière, cela sera très pénalisant. Une certaine taille est donc nécessaire pour un éventuel entrant.

1.3.2- Clients :

Les clients sont de plusieurs types, on peut les définir comme étant : des grossistes (vendent de grandes quantités) ; des détaillants (font face au consommateur final).

- **Grossistes :**

Les détaillants se fournissent chez des grossistes qui importent en masse des produits turcs et asiatiques sans faire de distinction entre les segments, en plus de cela, vu les produits qu'ils proposent le constat est vite fait sur la provenance de ces marchandises, ils se fournissent dans les mêmes régions. Les produits se ressemblent énormément, les conséquences sont remarquables dans les boutiques algériennes, il suffit de faire le tour d'une ville pour constater que ces boutiques dont on vient de sortir, proposent à plus de 60% des produits identiques à leurs voisins. En plus de tout cela les produits importés ont souvent un retard par rapport à la tendance mondiale qui en définitive dicte aux producteurs et distributeurs quoi offrir comme solutions aux consommateurs. Alors en matière de rapport de force les grossistes n'exercent aucune pression négative vis-à-vis de leurs clients, au contraire ils sont à l'origine d'un nouveau phénomène en Algérie que nous exposerons dans le point suivant.

- **Détaillants (distributeurs détaillants multimarque) :**

Le marché est encore à l'état primaire (boutique), tout se vend dans des vitrines physiques qui sont fournies à l'extrême (200 produits différents ou déclinés dans une seule boutique). Il y a tout de même quelques applications et sites internet qui proposent des habits tels que JUMIA. Ces détaillants se fournissent à des périodes bien spécifiques et ont un cycle de rotations des approvisionnements plus ou moins court. Cependant ils ont un certain penchant pour l'import,

les produits locaux sont mis de côté. Alors la conquête d'une clientèle stable est une tâche ardue mais qui reste possible.

Un phénomène à fait sont apparition ces dernières années, c'est le recourt direct de ces détaillants au marché mondiale, devant le fait cité plus haut, l'hétérogénéité des produits proposés par les grossistes, beaucoup de détaillants préfèrent aller en Europe et se fournir eux-mêmes quitte à payer plus cher pour se différencier.

Pour finir, la pression exercée par les détaillants est serte favorable pour eux, puisque ils exigent une certaine qualité et surtout le suivit des tendances, mais qui favorise l'innovation dans la filière car elle suit directement les besoins exprimés par le consommateur final.

1.3.3- Produits de substitutions :

Les produits de substitutions représentent pour la majorité les autres segments de l'habillement, donc ils sont directement liés aux changements de mode de vie, changement de goût du consommateur et sont pouvoir d'achat. Alors les produits de substitution n'exercent aucune pression sur l'entreprise.

1.3.4- Concurrents direct :

C'est à travers un langage particulier et que tous les consommateurs comprennent que nous avons put suivre la pistes des concurrents les plus sérieux. Que veux dire « Premier choix » ? « Good » ? Surtout en ayant connaissance de la provenance de ces produits la. En quoi le travail turc peut-il être meilleur qu'un autre pays qui a l'avantage du coût bas de la main d'œuvre comme l'Algérie ? Est-il vraiment gage de qualité ? Autant d'interrogations qui rentrent dans un autre champ de recherche que nous préférons ne pas aborder.

• Les turques et les asiatiques :

L'avantage turc est évident, en tenant compte de leurs positions dans le marché d'approvisionnement de l'habillement surtout le prêt à porter, sa proximité par rapport au grand marché textile européen, sa main d'œuvre qui reste acceptable et surtout le dynamisme de la filière fait d'elle une véritable force à affronter. Mais en analysant bien la situation de leurs performance dans le secteur, il reste inferieur aux autres (chine, Taiwan, Indonésie, Bengladesh, etc.) qui restent les fournisseurs en produits finis préférés des grandes firmes, pour le moment, il jouit simplement de la proximité et la disponibilité de quantité suffisante de produits avec un rapport qualité/prix acceptable par le marché européen.

La croissance du secteur textile en Turquie enregistre une hausse d'une année à une autre, alors c'est l'une des nouvelles forces mondiales du textile à surveiller.

En matière de qualité elle est très perceptible tout comme celle des pays cités, une qualité inférieure à celle des marques européennes (pouvoir d'achat oblige), mais qui reste raffinée grâce à l'apport des européens qui sous-traite dans cette région.

Leurs influences sur notre marché (ces différents pays) à été successif, tout d'abord les pays asiatiques avec leurs modèles de qualité destinée aux pays émergents. A cette époque là, la tendance suivie par les entrepreneurs algériens était la même que le marché mondial (la direction de ces pays là pour se fournir en produits), certes le prix payé justifiait la qualité offerte, mais les habilles étaient loin d'être à la hauteur de ceux proposés aux pays occidentaux qui ont une grande demande, mais aujourd'hui avec la montée en puissance des turcs, les entrepreneurs algériens privilégient cette destination pour s'approvisionner, profitant de leur proximité par rapport à l'Algérie, ils paient un prix plus élevé mais la qualité est supérieure à celle des asiatiques. Les modèles sont simplement plus soignés dans leurs coupes, avec une qualité des matières utilisées légèrement plus élevée et les délais sont moins importants.

Les pays asiatiques sont maintenant des destinations pour se fournir en matières premières (tissus) pour les Algériens. Aujourd'hui, on paie nos vêtements légèrement moins cher voir le même prix que les grandes enseignes pour une qualité très inférieure à elle (une veste pour homme entre 5 000,00 da et 30 000,00 da). Cela est la conséquence du travail opportuniste et des importateurs algériens qui achètent à très bas prix et qui revendent avec une plus-value très importante et à la longueur des canaux de distribution.

- **Magasins :**

Encore plus qu'un autre produit, le vêtement a besoin d'être mis en avant, a besoin de susciter le désir d'achat chez le client. Pour cela nous restons positifs, sur tout le territoire national, les boutiques qui offrent des produits en parfaite concordance avec l'époque actuelle et sont lot de standardisation mondiale, qui reste pour la plupart des enseignes, font des chiffres d'affaire très importants, en changeant juste quelques variables, notamment une mise en avant des produits, une quantité bien limitée de produits présentés et un segment unique. Les algériens commencent à s'inspirer de ce genre de vitrine physique.

1.3.5- Nouveaux entrants :

Dans cette variable, comme il s'agit d'implanter une solution en Algérie nous allons exposer les variables présentes et donner un commentaire sur chaque variable :

- Les économies d'échelle sont importantes : pour toute entreprise visant le même objectif, cette variable est essentielle car ne l'oublions pas, les principaux concurrents sont des étrangers ayant une grande expérience dans la filière. Donc une maîtrise du processus productif stimulée par le coût de la main d'œuvre qui est dessous de la moyenne comparé aux principaux concurrents est un facteurs clés.
- L'effet d'expérience est peu élevé : certains produits ont un caractère standard qui remonte à des années et qui reste de nos jours le même, cependant vu le faible dynamisme du secteur sur le territoire national l'effet d'expérience est une chose très difficile à développer en dehors de ses frontières.
- L'accès aux canaux de distributions est facile ;
- La propriété technologique est peu contrôlée par les entreprises en place ;
- L'accès aux matières premières et fournisseurs est ouvert ;
- Les possibilités d'implantation sont encore étendues ;
- Les interventions gouvernementales sont favorables à l'implantation de nouveaux venus ;
- L'engagement et la capacité de réaction des entreprises présentes sont réduits.

On peut déduire que le chemin est pour ainsi dire « libre », néanmoins il faudra jouir d'une très grande flexibilité car la situation du secteur en Algérie est très compliquée.

1.3.6- Etat :

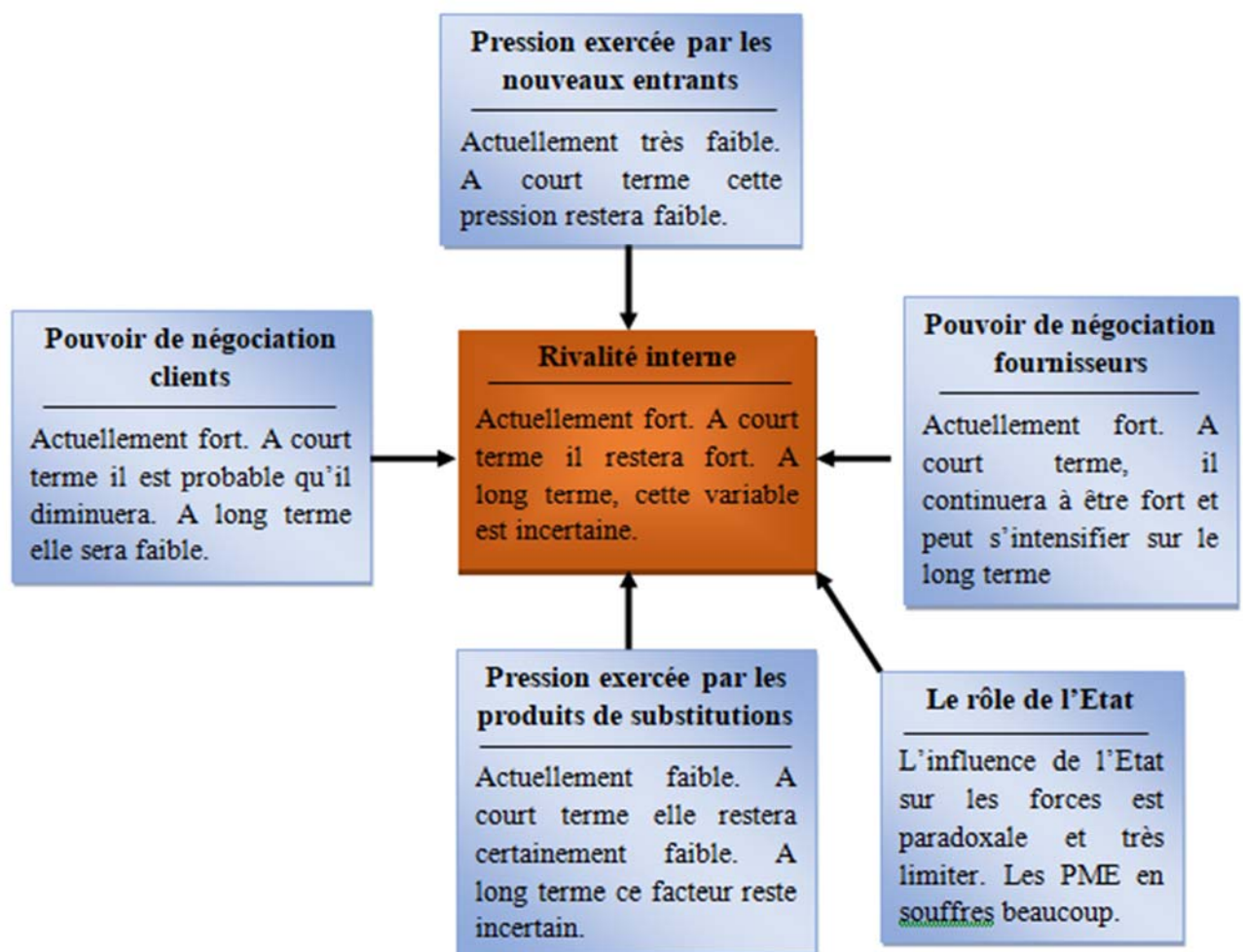
L'Etat dans sa politique globale envers cette filière exerce une pression positive, à travers sa volonté de redresser le secteur, elle favorise l'investissement dans l'industrie textile. Cependant, elle n'effectue aucune restriction visant à limiter les importations textile, cela est compréhensible, l'offre locale ne couvre que 4% de la demande globale. Néanmoins, même en ayant une offre très réduite, l'Etat devrait faire des révisions sur sa politique réglementant l'industrie et favorisant le local, surtout la réglementation liée au commerce extérieur qui entrave les actions des producteurs locaux et leurs distributeurs. Ces producteurs se trouvent taxés à hauteur de 30% sur les matières importées au même niveau que les importateurs distributeurs. Aucune distinction de la nature de l'utilisation de ces matières n'est faite alors qu'il existe une véritable différence qui pénalise les producteurs qui se trouvent proposant des

produits plus cher que l'importation, une matière importée à usage transformatif doit être taxée d'un taux faible ou carrément pas taxée que la matière importée à usage de revente en état.

1.3.7- synthèse du modèle :

La structure concurrentielle semble avoir quelques points d'attaque possible, globalement les nouveaux entrants ne subissent des pressions que par rapport à leurs taille qui est plus qu'importante pour pouvoir rester stable dans un marché très compliqué à maîtriser.

Dans cette section, nous avons définis les grandes tendances de l'environnement dans lequel s'incère une entreprise voulant intégrer la filière textile algérien. Globalement, il présente un aspect positif mais la flagrante domination de l'import-import rend la tâche ardue. Pour conclure nous dirons que le créateur d'entreprise doit compléter sont analyse suivant les opportunités et menaces cités plus haut. En interne suivant la théorie des ressources et compétences, il doit adapter ses ressources au contexte dans lequel il s'incère, une variable que nous n'avons pas exposés dans ce mémoire.



Section 2 : Analyse d'une maison de confection comme modèle de création

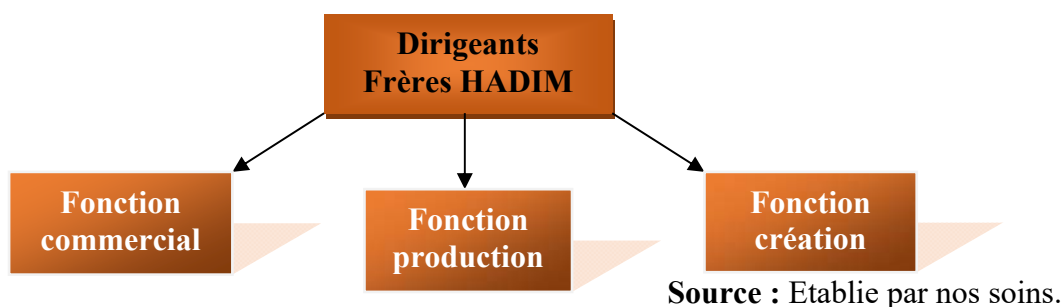
Comme dit précédemment, durant 8mois nous avons intégré une maison de confection en tant que stagiaire, la SARL THULMA dirigée par les frères HADIM, spécialisée dans un segment, l'habilles traditionnels. Dans ce segment l'entreprise à choisie comme cible deux sous segments, la « robe de maison » faite à base de broderie, et « robes traditionnelles de soirée kabyle » faite d'une manière artisanale et traditionnelle (80% fait main). Le premier étant un produit de consommation bas et moyen de gamme qui se négocie auprès du client final entre 2000 à 4000 da et l'autre qui est un produit de luxe qui se négocie entre 12.000 à 25.000da.

Cette expérience nous à permit d'analysé, de comprendre, et de cerné le comment qu'une chaine de production d'une unité de confection fonctionne. Bien sûr, la configuration d'une chaine de confection est unique d'un segment à un autre, elle est organisée en fonction du type de produit et du degré de différenciation opéré sur le produit. Cependant des postes sont génériques à tous les produits et segments.

Pour illustrer cette chaine, nous avons suivit une gamme de produits « segment robe de maison » fabriquée par la Sarl THOULMA. Cette robe à comme différenciation un motif brodé, ce dernier est réalisé par une machine « brodeuse ».

L'entreprise est organiser en trois grandes fonctions, qui sont : la fonction appelée « création » qui peut être définie comme étant une fonction Recherches et Développement, la fonction production, la fonction commerciale.

Figure 3 : Structure de Sarl THULMA



Comme dit précédemment l'entreprise est dirigée par les propriétaires, les frères HADIM. C'est une PME familiale d'une taille intéressante, qui à plus de 100 collaborateurs (comprenant les services de soutiens) qui gravite autour d'elle, 72 en interne, le reste en

externe. Dans le schéma au dessus, on remarque l'absence de la technostucture qui se trouve externalisée.

2.1- La fonction création (Recherches et Développement) :

Cette fonction est responsable de la création de tous les produits fabriqués et vendus par l'entreprise, on y trouve :

- **La Création :**

La création commence par le dessin d'un modèle sur papier et qui est reporté sur un logiciel spécifique à la machine. Cette tâche nécessite énormément de concentration et de la créativité car il faut réaliser le dessin point par point (chemin que l'aiguille de la machine suit). Un seul dessin nécessite plusieurs heures de travail sur le logiciel (jusqu'à 70 heures pour les plus complexes voir plus) ce temps est proportionnel à la complexité des motifs et la taille du dessin.

- **Le Teste :**

Le dessin enfin réalisé, il est directement transféré vers une machine pour créer des modèles de robes avec différentes coupes et différentes couleurs et surtout différents tissus, afin de sélectionner que les meilleurs rendus avec la collaboration des trois grandes fonctions (création, production, commercial).

- **La Recherche de Métrages :**

Ce poste est responsable de la recherche de la quantité de tissus consommée par chaque modèle choisi au poste teste afin de prévoir le stock et de minimiser les pertes en tissus. Cette tâche a une grande importance car elle donne des chiffres qui représentent la quantité consommée par une unité produite.

- **Construction « Patron de Coupe » :**

Ce poste s'occupe de matérialiser les coupes des modèles validés en un ou plusieurs papiers épais qui serviront de guide à la découpe du tissu dans le poste COUPE de la chaîne de production. La robe est divisée en deux ou plusieurs composantes selon la complexité de la robe, ensuite ces composantes sont copiées sur ce papier épais afin de faciliter la découpe du tissu.

Tout cela représente les principaux postes de la fonction, ces postes combinés entre eux et travaillant en parfaite synergie représentent un avantage certain car elle définit une partie de la compétitivité qu'une entreprise doit avoir pour être et rester stable dans un environnement en perpétuelles évolutions comme celui de l'Algérie. L'entreprise doit être créative et innovante, particulièrement dans ce secteur, rien qu'une composante de l'environnement externe se trouve être un énorme problème pour elle. Prenons un exemple de ce problème, « environnement socioculturel » de l'Algérie, étant un pays de plus de 40 millions de citoyens qui sont définies par 4 grandes ethnies, possédant leurs propres dialectes et traditions et surtout leurs propres modes de vie dans la société actuelle, se trouve être un vrai défi pour l'entreprise, car elle manque cruellement de maîtrise en l'artisanat des autres cultures, il en résulte le confinement de l'entreprise dans une seule région cible qui est « la grande Kabylie » dont l'entreprise possède la maîtrise.

La fonction offre à l'entreprises un avantage certain par rapport à ses concurrents qui est l'originalité de ses produits car cette fonction permet à l'entreprise d'avoir sa propre gamme qui est différente des produits trouvés sur le marché qui sont plus ou moins semblable en matières utilisés et design.

- **Menaces liées à cette fonction :**

La fonction fait face à des menaces qui toucheront et déstabiliseront la pérennité de l'entreprise. La plus grande étant « la copie », la quasi-totalité des produits réalisés et mis en vente par l'entreprise sont copiés.

Pour remédier à ce problème la solution qu'a adoptée la SARL THOULMA est acceptable mais ne résout pas le problème, en effet l'entreprise a opté pour un renouvellement de toute la gamme de produits facile à contrefaire en à peine quelques mois de mise sur le marché, cela étant un vrai gouffre pour l'entreprise si le produit tarde à être apprécié et acheté par les consommateurs. Ce problème est lié à la sous-traitance mise en place avec les autres producteurs qui eux-mêmes ont un moyen de production et donc de contrefaire le produit de THOULMA.

Pour remédier à cela l'entreprise doit exiger une garantie pour que le produit créé par THOULMA ne soit produit que par THOULMA cela n'effacera pas le problème de la copie mais l'entreprise sera sûre que le produit est bien protégé du côté des producteurs et

distributeurs qui travaillent avec elle. Déposé sa propre marque sera une solution pour réduire la copie et un défi pour les copieurs.

- **Recommandations pour la fonction :**

L'emplacement du bureau au sein de l'entreprise : en effet le bureau se situe au cœur même de l'atelier de production, étant une fonction importante dans toute entreprise industrielle et nécessitant énormément de concentration, elle doit avoir un espace à elle qui procurera de la liberté pour ceux qui y travaillent mais surtout du silence pour la concentration. Les bruits des machines et des allers et venus dérangent certainement les employés de la fonction et donc leur productivité. Un espace réservé exclusivement pour eux et en dehors de l'atelier aidera la création donc la productivité de la fonction.

Les tests et recherche de métrages sont réalisés sur la chaîne de production donc une partie de la chaîne est souvent arrêtée pour permettre ces tests. En résulte un déséquilibre non négligeable au niveau de la chaîne, donc une perte en productivité. La solution d'un espace réservé pour la fonction s'applique aussi pour ce problème, car avec un plus grand espace elle sera en mesure de faire une centaine de tests par semaine comparés à la dizaine d'aujourd'hui.

Autre problème et non négligeable lié à la fonction « la main d'œuvre qualifiée » la fonction manque cruellement de personnes avec de réelles compétences dans le domaine, la plupart des employés sont formés après leurs recrutements, ils sont guidés et supervisés par M.HADIM. Recruter et former des employés qui ont déjà de réelles connaissances dans le domaine et parfaire leurs connaissances et l'idéal recherché par l'entreprise.

Après le choix des solutions à produire, la fonction création transmet les informations relatives de chaque produit pour la fonction suivante qui est la fonction production.

2.2- La fonction production :

Cette fonction est responsable de la fabrication des produits (robes) à travers un processus de production à la chaîne qui regroupe plusieurs postes : Matelassage ; Découpe ; Broderie ; Coupe ; Assemblage ; Finition et Contrôle Qualité ; Conditionnement.

La fonction production en collaboration avec la fonction création met en place les méthodes de production afin de lancer la fabrication.

2.2.1- Bureau des Méthodes :

À ce stade la fonction établie des méthodes pour organiser la production. Ces méthodes sont :

Le calcul des matières premières et taux horaires : ceci repose entièrement sur les informations chiffrées transmises par la première fonction et les informations empiriques archivées par l'entreprise, ces informations comme dit dans le premier point représentent des chiffres (taux horaire, quantités unitaire de matières premières consommé par chaque produit, etc.) que la production doit prendre comme référence et rapprocher les quantités réels consommer par les produits, et adapter la chaîne afin de respecter ces chiffres et diminuer les pertes en matières premières et par conséquent optimiser la production. Ainsi les quantités de matières premières nécessaires à une journée de fabrication sont livrées par la fonction commerciale qui s'occupe de l'approvisionnement.

Ensuite. Ils attribuent un numéro à chaque opérateur de machine (broderie et piqueuse) qui représente l'identifiant de ces opérateurs et la tâche sur la chaîne, cet identifiant sera retranscrit sur chaque produit que l'opérateur manipulera, cela servira à retracer le chemin suivi par le produit et peut servir de guide pour faire le chemin inverse en cas de défaut sur le produit pour qu'il soit rectifié par l'opérateur responsable (exemple : défaut de broderie, le produit retourne vers le poste broderie de la chaîne de fabrication est sera rectifié si possible par l'opérateur dont l'identifiant est retranscrit sur la robe). Cela est très intéressant à analyser, les dirigeants ont optés pour un système de contrôle où la responsabilité de l'employé est directement visée. On peut penser que cela peut être mauvais pour le rendement de l'employé mais il en est rien, cela sert à former en temps réel les employés au processus et la qualité visée par l'entreprise directement sur la chaîne.

Pour finir, le poste organise le passage des différentes composantes de la robe sur toute la chaîne en leur attribuant un nombre fini de personnes et de machines nécessaires à réaliser la transformation sur la composante (exemple : une ceinture nécessite 1 machine et deux employés ; les manches nécessitent 2 machines et 3 employés). Ainsi la fabrication des différents éléments de la robe sont planifiés tout au long de la chaîne.

Après la mise en place des méthodes et le lancement de la production on voit que le produit transite entre ces différents postes en subissant dans chacun d'entre eux une transformation, ces transformations sont décrites dans le point suivant.

2.2.2- Etude des postes de la production :

Pour cette étude nous avons suivi un produit depuis son entrée dans la chaîne jusqu'à son lieu de stockage, le chemin suivi par le produit est :

- **Matelassage :**

La matière première qui est représentée par des rouleaux de plusieurs mètres de tissus de différentes couleurs sont déroulés et sont placés les uns sur les autres sur une grande table, pour former un « matelas » de plus de 50 tissus de différentes couleurs mais de même matière, ce poste prépare la matière première pour le poste suivant.

- **Découpe :**

Ce poste est responsable de la découpe des matelas de tissus en rectangle de 80x200cm (découpe standard, peut varier selon la nécessité du produit en taille et en longueur). Les matelas sont présentés sur une grande table, les mesures sont ensuite faites, puis vient la découpe avec l'aide d'une découpeuse à tissus.

Ces grands matelas découpés en plusieurs sous matelas sont directement transférés au poste suivant.

- **Broderie :**

Ce poste est composé par des machines à broder. Dans ce poste un opérateur reçoit les données liées au produit créé précédemment (motif, dessin, couleurs, taille du dessin, etc.) et télécharge ses informations dans la machine. Ensuite il met les tissus découpés une première fois un par un sur des cadres qui étirent le tissu pour ensuite les placer dans la machine et la lance pour broder le design créé. À la fin de la tâche l'opérateur retire les cadres et retranscrit le numéro d'identification sur chaque robe. Le design enfin brodé par la machine, les tissus brodés sont enlevés des cadres pour être transmis au poste suivant.

- **Coupe :**

Ce poste s'occupe de donner une coupe pour la robe (taille, longueur, manche, sans manche, etc.) et pour se faire le tissu brodé et encore une fois placé en matelas et sont maintenus en place grâce à des aiguilles, le patron qui représente la coupe de la robe, et ses circonférences est ensuite posé sur le matelas, les contours du patron sont dessinés sur le matelas de tissu brodé afin de servir de guide pour la découpe des circonférences des robes. Le patron comme expliqué auparavant représente les différents composants de la robe (le devant, le derrière, les manches).

Ainsi dans ce poste est découper la composante brodée et trier par taille, couleur et design afin de les transférer vers le poste suivant.

- **Assemblage :**

Dans ce poste on reçoit les robes qui ont été triées, et misent avec leurs autres moitiés (le derrière de la robe ou vis-versa) et sont ensuite cousus ensemble à l'aide de piqueuses qui sont des machines à coudre industrielle manipulées par des opératrices qui suivent les instructions fournis par J.HADIM concernant les robes et leurs spécificités afin de réaliser un travail acceptable en matière de qualité sur la robe. Enfin la robe assemblée, l'opérateur retranscrit son identifiant sur la robe et sont ensuite misent dans des bacs et transférées vers le poste suivant.

- **Finition et contrôle qualité :**

Dans ce poste les bacs arrivent et attendent que les surplus de files laissés par la machine à broder et la piqueuse soient enlevés. La robe passe sous la loupe afin de vérifier sa conformité et la mise en lumière des défauts dans l'éventualité de leurs existences. S'il y a zéro défaut la robe est dirigée vers le poste suivant, sinon la robe portant le numéro d'identifiant de chaque opérateur qui a manipulé et a apporté une transformation sur la robe reprend le chemin suivi et se redirige vers l'employeur responsable du défaut afin qu'il soit rectifié.

Chaque robe est ainsi vérifiée et validée pour assurer une qualité irréprochable pour le consommateur final. Zéro défaut, signifie poste suivant, la robe est transférée vers le poste conditionnement.

- **Conditionnement :**

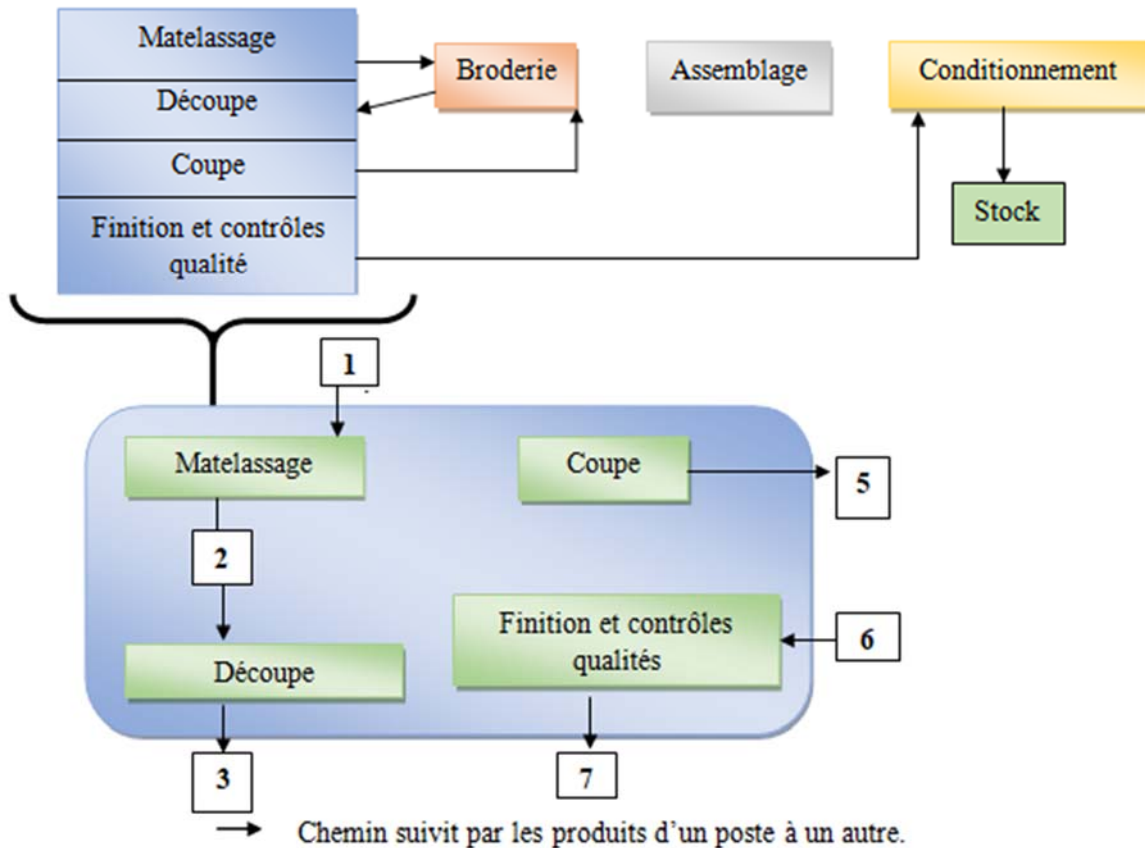
Ce poste représente le dernier arrêt du produit, la robe ayant été validée par le poste contrôle qualité arrive dans ce poste où elle subit un repassage à la vapeur d'eau ensuite mise sous emballage, sur cet emballage est collé la taille et la couleur de la robe ensuite elle est conditionnée pour être stockée en attendant qu'elle soit vendue.

Ainsi ce processus présente le chemin suivi par un seul produit dans la fonction, toutes fois il est nécessaire de préciser que les postes matelassage, découpage, coupe, finition sont présents dans un seul endroit et où des dizaines d'employés travaillent dans un espace très réduit.

Les produits attendant leurs entrées dans les différents postes présents dans cet espace occupent la maigre séparation qu'il y a entre ces postes, des erreurs d'entrées et de sorties de

poste sont très fréquentes (exemple : découpage et coupe), des composantes entres dans le mauvais poste est sont déballées pour ce rendre compte de l'erreur, cela engendre un retard sur un ou plusieurs postes à la fois ; Ce circuit ainsi décrit est schématisé dans la figure ci-dessus.

Figure 4 : chaîne de production de Sarl THULMA



- 1- Entré matières premières
- 2- Sortie des matelas de tissus et entrés vers poste découpe
- 3- Sortie des matelas 80cm/200cm vers poste broderie
- 4- Entré des tissus broder vers poste coupe
- 5- Sortie des composantes de la robe du poste coupe vers assemblage
- 6- Sortie poste assemblage entrés poste finitions et contrôles qualité
- 7- Sortie poste FCQ et entrés poste conditionnement

Source : Etablie par nos soins.

2.2.3- Critiques de la fonction :

Les schémas précédents représente ma principale critique vis-à-vis de la fonction, en effet les postes ainsi que toute la chaîne est désordonnées. Quatre différents postes travaille dans un seul espace sans qu'il y ait une continuité dans le chemin suivi par le produit. Les matières

premières, produits semi finis, produits finis sont éparpillés partout dans cet espace, comme dit précédemment des erreurs se produisent et créer d'énorme retards sur les différents postes.

Le poste Finition et contrôles qualités manque de moyens pour réaliser un travail irréprouvable, en effet à cause de la complexité de la tâche un retard est souvent enregistré sur ce poste, ainsi environs cinq employés y travaillent alors que ce poste n'est fait que pour deux, alors on y trouve des employés qui travaillent à même le sol ce qui peut augmenter le temps passé sur un produit et donc augmenter encore plus le retard enregistré et surtout sur les délais de livraison. Les conséquences de ce retard sont apparentes sur les énormes tas de robes attendant leurs finitions, des centaines de robes sont ainsi entassées et misent en attente.

Pour corriger cela il suffit d'acquiescer une table assez grande pour que tous les employés puissent travailler dans des conditions qui favoriseraient leurs productivités et par conséquent baisser, voir supprimer le retard enregistré.

Autre critique liée à la fonction, le désordre qui représente l'emplacement des postes, le produit circule d'une façon transversale entre les différents postes ce qui peut créer un véritable retard en terme de temps nécessaire pour apporter une transformation sur le produit semi fini et un déséquilibre entre les différents postes. Les employés étant nombreux dans un seul espace et utilisant presque les mêmes moyens ne sont pas optimaux.

Dans le poste assemblage on trouve trois voir quatre produits différents à la fois pour une seule piqueuse, les employés ont l'habitude mais cela peut causer des erreurs d'assemblage surtout si les composantes des différentes robes ont la même couleur.

Pour finir les problèmes liés à cette fonction sont pas insurmontables, une réorganisation de la chaîne réglerait la quasi-totalité de ces problèmes là et de ce fait apporter une complémentarité et un jalonnement idéal des différents postes (entrée de l'un, sortie de l'autre) et être plus optimal.

2.3- La fonction commerciale :

Cette fonction est gérée par Lounis HADIM, elle se résume en deux postes : approvisionnement ; ventes et relation clients. Ces deux postes sont responsables de l'approvisionnement de l'entreprise en matières premières et de la gestion des stocks et de la vente des produits finis fabriqués par la fonction précédente.

2.3.1- Approvisionnement :

Ce poste s'occupe essentiellement de l'achat des matières premières qui serviront à fabriquer les différents produits. En effet, le poste commence à chercher des fournisseurs

après la mise au point des produits et des méthodes de production, qui seront capable de fournir l'entreprise pendant la durée de vie des produits suivant l'ordre d'achat passé par le bureau des méthodes. La recherche de fournisseurs se passe à l'échelle nationale, l'entreprise achète une quantité suffisamment importante pour couvrir un trimestre de production.

2.3.2- Vente et relation clients :

Ce poste comme son nom l'indique s'occupe de la vente des produits, l'entreprise ayant une dizaine de distributeurs fidèles à leurs produits et un magasin, n'a pas de réelles difficultés à vendre, ce qui est produit et stocké est vendu à hauteur de 70% durant sa durée de vie, le reste durant son cycle de déclin est vendu sous forme de promotions.

Les distributeurs vendent les produits de la SARL THOULMA directement au client final, on peut dire que cela se définit comme étant un canal de distribution court, l'entreprise tient à garder ce mode de distribution car cela lui permet d'avoir un certain contrôle sur le prix des produits.

Figure 5 : Canal de distribution



Source : Etablie par nos soins.

Comme dit précédemment, l'entreprise fournit en produits d'autres producteurs et distributeurs selon leurs propres désirs et design souhaité, dans ce cas l'entreprise ne se mêle pas pour la fixation des prix.

Quant à la relation clientèles, ce poste s'occupe essentiellement de la récolte d'informations sur le marché grâce au magasin de l'entreprise qui vend au détail (directement pour le consommateur final) les produits, cela leur permet d'amasser les réclamations des consommateurs, ses préférences, la tendance, etc. afin d'améliorer les produits et étudier le marché pour évaluer son évolution. Ces informations sont transmises à la première fonction pour que les produits en cours de créations puissent répondre aux exigences du marché.

2.3.3- Difficultés liées à la fonction :

La fonction trouve des difficultés à assurer sa tâche au niveau du poste approvisionnement car les matières premières sont à 80% importées dans notre pays, donc pour trouver les matières nécessaires, la fonction est obligée de changer sans cesse les fournisseurs et n'a donc

pas de fournisseurs stables. Ces fournisseurs se trouvent être des importateurs de tissus. Ces derniers ne prennent en aucun cas les besoins des producteurs locaux en considération mais plutôt l'hypothétique profit réalisable en important tel ou tel tissu, par conséquent ces producteurs se trouvent dans l'obligation de suivre les choix d'achats de ces importateurs.

La solution trouvée par l'entreprise, est de ne pas avoir de fournisseurs fixe, l'associé gérant L.HADIM s'occupe de la recherche de fournisseurs susceptible de répondre aux besoins de la fonction production durant la durée de vie des produits d'une période donnée. Cela marche en temps normal, mais en temps de forte demande il n'est pas rare que la production se trouve en arrêt à cause de manque de matières premières. Sur le long terme cette variable aura un impacte négatif sur l'entreprise, arrivée à une certaine taille, devant la nécessité de changer sa structure et stabiliser son processus productif dans un objectif de croissance, cette variable sera un réel frein.

Actuellement, l'entreprise est équilibrée et suit toujours le même processus, elle connaît une stabilité relativement satisfaisante pour sa taille, cependant elle reste toujours sur les mêmes positions, choix des dirigeants ou obligation ? À cette interrogation nous n'avons aucune réponse. Leurs souhaits est la croissance et sont ouverts à toutes possibilités, quant à l'existence de choix dans ces possibilités aucune informations nous a été fourni. Néanmoins, grâce à notre analyse nous avons trouvé des possibilités de croissance sur le long terme, plus loin encore, nous avançons même qu'une solution pouvant atteindre l'international via une stratégie de niche est possible.

Section 3 : Cas de création d'entreprise (HBtex)

Cette section comme dit en introduction, sert à présenter et rien d'autre que cela, la solution retenue après le travail déjà accompli. Cette solution est relativement simple au départ de l'activité, afin de donner le temps à l'entreprise de s'accroître d'une façon stable dans notre conjoncture actuelle, et surtout lui donner le temps, d'analyser, de comprendre et d'apprendre, et enfin maîtriser les différentes variables du marché car comme attendu, les débuts seront très turbulents, nous envisageons même des déficits durant les premières années.

Nouveau dans le jeu oblige, toutes les actions seront exclusivement réserver à tester la réactivité du marché et de la concurrence pour pouvoir évaluer leurs forces et faiblesses ainsi que les grandes tendances et les opportunités du marché.

3.1- Structure du réseau

Une structure, basé sur les moyens et avancées que notre pays offre, une structure qui englobera les différents canaux de distributions et avec des techniques moderne de vente et une grande ouverture sur les entreprises présentes sur le territoire serais une solution pour pouvoir entrer dans la l'industrie et espérer conquérir une part de marché dans les différents segments visés.

L'entreprise devra travailler en premier lieu sur le contrôle de l'aval des segments suivit du réinvestissement a hauteur de 85% des bénéfices pour le financement des actions d'intégrations. Pourquoi par l'aval ? Simplement pour une question de stabilité dans le temps, le contrôle des segments visés et surtout pour éviter d'être dépendant.

3.1.1- Logistique et Distribution :

L'une des parties les plus essentiels du secteur est la distribution, le contrôle d'un réseau de distribution performant qui couvre tout le nord algérien est l'un des nouveau Facteurs Clés de Succès non prit au sérieux par les producteurs dans notre pays.

Le seul segment qui reste performants est la commercialisation des tissus textile qui sont à plus de 80% des importations et qui sont utilisés dans la confection comme matières premières. Alors ayant ses propres moyens de distributions, le contrôle total des inputs et outputs sera réel, l'entreprise effectuera ses approvisionnements, produira et distribuera à sa guise et toujours en symétrie avec la tendance du marché mondial et non soumise à la volonté des clients qui ne cherchent qu'un taux de marge de plus en plus élevé. L'entreprise ne subira pas l'influence de ses derniers mais plutôt celle exprimé par le consommateur final, qui sera en définitif le seul qui puissent décider ce que sera la tendance.

Le principal apport d'une logistique planifiée, c'est qu'elle touche à tous les organes du processus, depuis sont amont jusqu'à sont aval. Un centre logistique recevra tout les flux physiques que l'entreprise manipule, et grâce à deux dispositifs logistique complémentaires, l'un en amont et l'autre en aval, des flux de marchandises circuleront d'une manière assez rapide et sans contraintes liés au transport de marchandise en Algérie, mis à part les fermetures de routes par nos respectables citoyens. Par ce système, l'entreprise maitrisera ses flux, et aura un réel avantage concurrentiel en matière de rapidité et délais.

Le premier dispositif situé en amont est une logistique dite «interne», il s'occupera d'un besoin assez important de marchandises. L'aval sera marqué par la fin de la mission du premier dispositif et le début de la mission du deuxième dispositif.

- **Première structure logistique :**

La logistique est l'une des première brique qu'il faudra mettre en place pour le projet, en effet, la rotation de tout ce système reposera sur la capacité de cette activité à assumer tout le dispositif mit en place.

Donc, la logistique ici est prise au sens large, c'est à dire que son rôle est bien plus qu'une logistique standard, elle sera certes rudimentaire mais aura comme objectif d'intégrer un processus qui englobera toutes les activités. Elle revêtira un statut juridique hors Hbtex, et comme chaque domaine d'activité elle aura ses propres objectifs. Le choix de faire de la logistique une activité à part entière vient du fait que le territoire national est très compliqué à maîtriser : manque de moyens techniques.

3.1.2- Les fournisseurs en matières premières :

Recourir sur le court terme à plusieurs fournisseurs est nécessaire pour pouvoir produire et avoir des produits de qualité. La première tâche sera donc de faire le tour du pays d'Est en Ouest à la recherche de potentiels fournisseurs possédant différentes matières utilisées dans la confection. Pour ce faire cela nécessitera une veille en continue durant toute la période de dépendance, la recherche en continue est un axe indispensable.

Une fois les fournisseurs trouvés, il faudra mettre en place un plan d'approvisionnement de façon à ce que la production internalisée et externalisée ne soit jamais en difficulté à cause de la variable espace-temps et des quantités disponibles, je m'explique : pour un seul produit l'utilisation de 3 voir 4 matières est possible voir plus, ces dernières peuvent être disponibles chez des fournisseurs différents à des quantités parfois imposées et qui ne se situent pas dans la même zone géographique. Pour une nouvelle entreprise cela peut être considéré comme une situation ardue, manque de moyens et situation économique du pays oblige, s'approvisionner sera un réel défi pour une petite entreprise, d'où la nécessité d'établir un plan d'approvisionnement qui sera réglé en fonction de la dite production, c'est-à-dire en fonction des prévisions de la production en matière de quantités et des disponibilités des ressources. Alors un plan détaillé qui étalera sur une période donnée les charges à supporter combinées à une logistique qui réduira et rapprochera le stock de matières premières de zéro sera de mise.

3.1.3- Fournisseurs de produits finis :

Le recours à des fournisseurs de produits finis a un grand intérêt pour l'entreprise. Tout d'abord cela permettra à l'activité de distribution d'avoir un large choix de produits à présenter aux clients quelque soit la nature de ce dernier (physique et morale). Ensuite, l'ambition de l'entreprise est avant tout un réseau de distributions textiles qui sera très large et pour l'alimenter cela sera très difficile, donc pour y remédier quoi de plus logique que le recours à des fournisseurs en produits finis et semi finis. Dans une vision de positionnement multiple cela est nécessaire, mais il l'est aussi dans le but de pouvoir clamer l'ouverture de l'entité sur l'économie locale.

Tout d'abord l'entreprise sera en étroite collaboration avec des producteurs locaux qui travailleront en synergie avec elle, leurs expériences et savoir faire n'est pas à négliger. Pour la mise en place d'une collaboration ont aura besoins de :

- Distribution de leurs propres produits : je m'explique, le principale problème dans notre pays pour les producteurs locaux est la mise en avant de leurs produits et leurs vente, manque de moyens et de visibilité face à l'importation, nos producteurs peine à distribuer leurs produits. En ayant connaissance de ce phénomène, l'entreprise offrira à ces producteurs (bien sûr qui tirent leurs épingle du jeu) la possibilité d'écouler leurs meilleurs produits plus rapidement et à des quantités non négligeable dans le temps.
- Ensuite, à travers des collaborations avec quelques marques présentes sur le territoire national, nous mettrons en place un travail de créations, production et distributions en commun. (Exemple : dans la grande kabylie il y a pas moins de plusieurs centaines de producteurs (petite entreprise), pour prendre un exemple parmi ces producteurs je citerai « LIAMS MODE », cette PME est active depuis quelques années et a un réseau assez important pour sa taille, riche de quelques magasins et ayant comme segment le traditionnel-moderne, ce petit producteurs a un grand avenir dans un des segments qui intéresse l'entreprise Hbtex. Une collaboration et un travail en commun pour produire et commercialiser quelques produits grâce au partage des risques et charges serait bénéfique pour l'avancé des deux entreprises. Cela leur permettras de faire face à la concurrence qui n'est pas très agressive et ce placer dans une position de principales acteurs dans le segment)
- Pour finir, la sous-traitance, cela est nécessaire pour faire face à la non capacité de l'entreprise à faire face à une quantité importante de produits qu'il faudra produire et écouler. Alors le recours à la sous-traitance des créations est important car comme dit

précédemment nous faisant face à un marché qui ne demande qu'à être alimenté de nouveautés.

3.1.4- Production interne :

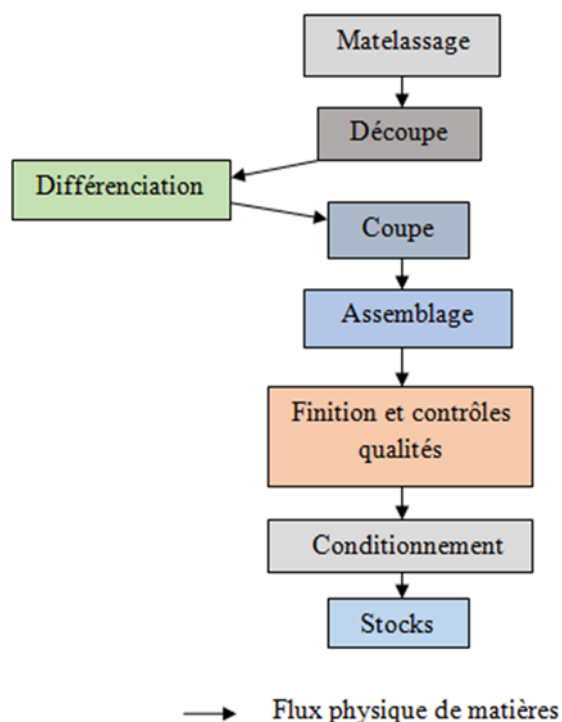
Les produits finis de nos propres marques, sans doute la variable la plus importante du projet, car s'il y a quelque chose qui sera vraisemblablement difficile à imiter c'est nos produits, sans l'importation et à des prix élevés cela sera quasi impossible pour nos concurrents. Voilà une des forces de l'entreprise « la création et le contrôle total du processus productif ». Un atelier voire plusieurs, s'occupera de créer et produire dans le moyen et haut de gamme et cela dans les segments Casual et Streetwear.

L'expérience acquise en produisant et en stimulant un réseau de sous-traitant amène l'entreprise à développer un certain savoir faire dans la confection. Profitant de cela, la mise en place d'une unité en relation directe avec la création est de mise. Cette unité sera complètement intégrée et fournira des marques de moyen et haut de gamme.

- **Organisation de la chaîne :**

Le schéma ci-dessous représente la configuration d'une chaîne de production de confection (non détaillée) qui est selon ma vision en tenant compte des concepts de Simon en matière de rationalité, adéquate pour un contrôle continu sur les produits.

Figure 6 : Aspect général de la chaîne productrice HBtex



Source : Établie par nos soins.

La différenciation est placée a gauche du schéma car elle s'opère à différents postes, un pour chaque gamme en marge de la chaine. La production interne est une partie importante du processus visé.

3.1.5- Système d'information :

Le processus tel qu'il est décrite semble facile a maitriser, mais question opérationnel il sera très compliquer a assimiler et a suivre pour un groupe d'individus, car il ne s'agit pas de faire face a un nombre de clients et de fournisseurs bien définie, au contraire, il n'y a pas de limite. Le credo de l'entreprise étant la collaboration local pour faire face a la composante extérieure qui gangrène l'économie algérienne, et pourquoi pas l'attaquer a l'international. Il s'agit ici de mettre en place une structure qui a travers les années contribuera a l'avancé du secteur notamment grâce a sa performance local. Pour faire face a cela un système d'information adaptatif s'occupera du suivit et de la maitrise de tout le processus au sens large, il s'occupera du fonctionnement de tout le groupe ainsi que de ses parties prenantes.

Le système d'information aura besoin de beaucoup de temps pour qu'il soit enfin opérationnel, nombre de personne à y travailler oblige (une seule), il lui faudra au minimum selon notre estimation 2ans pour qu'une première version soit prête à être déployer.

Ce système d'information aura une très grande importance et évoluera en fonction de l'évolution dans le temps du groupe et va opérer à tous les niveaux du groupe pour une réactivité et flexibilité optimal. Il revêtira deux rôle : le rôle d'un système d'aide a la prise de décision ; d'un système de transmission d'informations et de procédures.

3.1.6- Les catégories de clients :

Les catégories de clients sont définies en fonction des quantités que ces derniers commandent, et en fonction de leurs statuts sur le marché :

a- Gros : Sont de deux types :

- Les détaillants ;
- Grossistes.

b- Détails :

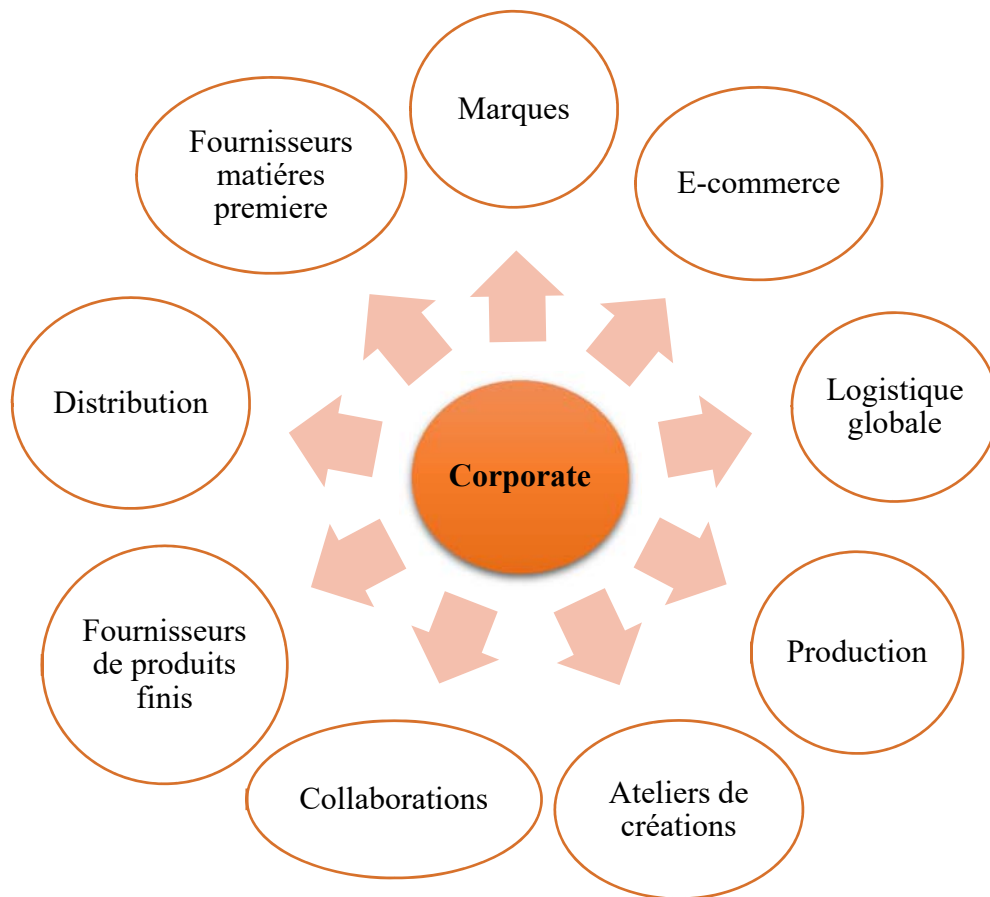
Sont de deux types :

- Les boutiques : Elles représentent les marques du groupe, elles seront sous la responsabilité du site de stockage et logistique qui les fournira de manière assez fréquente en

marchandises. Ces boutiques la auront un suivit quotidien des marchandises qu’elles auront en stock et seront fournis selon leurs manques.

- L'E-commerce : Le E-commerce touchera les deux aspects de la distribution détaillé, les boutiques grâce à leurs sites internet, ainsi que les autres produits que l’entreprise offre en gros ou en détails origine de la collaboration, de la sous-traitance ou toutes autres origines.

Figure 7 : Structure du processus d’HBtex



Source : Etablie par nos soins.

3.2- Etude de faisabilité

Dans ce point, nous allons apprécier la faisabilité d’une composante du processus visé, qui est la production. Le but de ce point n’est pas de présenter une étude de faisabilité types, mais plutôt d’apprécier quelques variables du projet qui n’ont pas étaient cités précédemment et qui ont une véritable pertinence du point de vu managérial et à l’échelle globale du projet ainsi que l’économie du pays.

3.2.1- Evaluation technico-économique :

L'entité prendra la forme juridique d'une société par actions (SPA) qui activera dans la filière textile en couvrant plusieurs segments. L'investissement est de nature créatif (création d'une nouvelle entreprise). A moyen terme l'investissement aura besoin d'extensions qui intégrera dans sont contenue une construction de 3000 a 5000 m². Le mode de financement envisagé est multiple : apports de l'entité, associés, institutions financières.

- **Capacité de production :**

L'estimation de la capacité d'une chaîne de confection est très difficile du fait de la différence existante entre les produits qui peuvent passés sur la même chaîne. Pour chaque produit, au moment de sa création, l'estimation approximative de la capacité moyenne de production ce fait en fonction de sa complexité et de sont temps de passage sur la chaîne.

Néanmoins nous avons prit deux exemples pour illustré la capacité moyenne de production de la chaîne et ainsi apprécier quelques résultats chiffrés. Veste denim et Pull en tissus jersey :

Produits	Unité de mesure	Capacité de production/jour	Jours / semaine
Vestes denim	Unité produite	400	6
Haut en jersey	Unité produite	600	6

- **Hypothèses :**

Production de 5.000 vestes denim à 2000,00 DA (vendu entre 3500 DA a 5000 DA au client final) ; Production de 5.000 pulls à 1200,00 DA (vendu entre 2500 DA a 3500 DA au client final).

- **Coût de revient :**

Vestes denim			Pulls		
Désignation	Quantité	Montant	Désignation	Quantité	Montant
Matières premières	10.000	6.000.000,00	Matières premières	7500	3.750.000,00
Main d'œuvre	/	504.000,00	Main d'œuvre	/	340.000,00
Frais de production	/	40.000,00	Frais de production	/	40.000,00
Total	5000	6.544.000,00	Total	5000	4.130.000,00

- Bénéfices :

Vestes denim			Pull		
Désignation	Quantité	Montant	Désignation	Quantité	Montant
Chiffre d'affaire	5000	10.000.000,00	Chiffre d'affaire	5000	6.000.000,00
Coût de revient	5000	6.544.000,00	Cout de revient	5000	4.130.000,00
Bénéfices	/	3.456.000,00	bénéfices	/	1.870.000,00

Cela comme dit précédemment n'est qu'une petite projection de la performance de la chaîne. Cette chaîne peut être adaptée à une certaines quantités de produits et sa capacité de production est de plus de 200.000 unités/an en moyenne. Bien sur en tenant compte d'une légère variation liée essentiellement à la durée nécessaire de réalisation spécifique à chaque produit ce chiffre peut être minoré, cependant la performance d'une telle chaîne est réel et peut être mise en place sur notre territoire.

- Coût du premier investissement :

Désignation	Montant
Infrastructures	15.000.000,00
Matériels roulants	15.000.000,00
Administration, recherches et développements	2.200.000,00
Equipements de production	35.000.000,00
Distribution	6.000.000,00
Total	73.200.000,00

- Charges personnels

Charges personnels	Montants
Main d'œuvre direct	7.500.000,00
Administration	420.000,00
Recherches et développements	1.100.000,00
Technostructure	1.200.000,00
Commerce et approvisionnements	2.100.000,00
Total	12.320.000,00

3.2.2- Evaluation socio-économique :

Dans cette rubrique, nous nous concentrons sur les points suivant :

- Contexte économique de l'Algérie :**

Cette variable est à prendre au sérieux, la situation économique de l'Algérie est instable. Etant dépendant des hydrocarbures, la chute des prix de ces dernières à causé d'énormes dommages sur notre économie. De nos jours on connaît : une inflation importante ; la situation de la balance de paiements atteint le rouge ; quant aux budgets de l'Etat, la situation

est plus qu'alarmante, l'Etat envisage l'impression de billets pour combler les vides. D'où la nécessité de recourir à la relance des secteurs dépendants à un fort taux de l'import-import.

- **Contribution économique du projet :**

La contribution économique du projet sera positive à son échelle pour le pays, car il répond à une nécessité d'existence de ce genre de petites entités qui puissent générer de la valeur ajoutée et intégrer dans son sciage des entités en recherchant constante de stabilité pour une avancée certaine du secteur. Le projet sur le long terme pourrait créer des devises et diminuer ne serait-ce que d'un peu l'agonie des finances publiques.

- **Impacte social :**

La contribution du projet au niveau régionale et national n'est pas à négliger, en effet, le projet à moyen terme envisage d'intégrer dans son processus plusieurs intervenants externe et interne. Dans la région kabylie nous envisageons de créer les premières structures logistiques et productions, ces deux composantes auront comme effectif plus de 80 employés, 80 intervenants internes. En parlant de l'externe, vu la grande ouverture de son processus vers les entreprises locales, le processus pourrait faire gravité autour de lui de petites unités situées à des régions différentes. Le nombre d'intervenants sera donc plus important et ces petites unités pourront envisager la croissance vu la stabilité que le processus leur offre. Alors l'impact social du projet sera d'importance, puisque à ses frontières l'entité recrutera et formera des gens pour les initier au processus. Sur le moyen terme l'entité touchera les processus de quelques parties prenantes tel les fournisseurs de produits finis pour les adapter au processus de l'entité.

Le développement d'un tel processus suscite beaucoup d'intérêt et ce dernier n'est pas toujours encourageant, cependant les caractéristiques citées dans le premier chapitre nous poussent à y croire et rester déterminés, l'assurance et la détermination font que même en tenant compte de la situation de notre pays dans la filière qui est défavorable et tend vers l'import-import à 96% nous restons sûrs que dépasser le stade semi-industrielle que beaucoup des nouveaux entrants connaissent et peine à dépasser, est possible.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons retracés le processus entrepreneurial qu'a suivi un étudiant en management, qui se traduit par sa propre formation sur le processus métier d'un segment d'industrie textile, nous avons commencés par des généralités quant a l'utilisation des outils et modèles d'analyse présentés dans la partie théorique, suivit de la présentation d'un exemple type de petite entreprise qui connait une stabilité depuis sa création en 2007, suivit de la 3^{ème} section qui présente ses intentions. Ce cas pratique peut sembler incomplet du fait de la non concentration des propos exposés sur un aspect particulier. Cependant nous rappelons le lecteur que ce cas pratique ne peut se concentrer sur un seul aspect, le sujet du mémoire étant le processus entrepreneurial en lui-même on ne peut présenter la totalité des sections car elles ne sont là que pour décrire la démarche et le processus que nous avons entrepris dans le but d'intégrer notre solution dans l'environnement algérien, c'est d'ailleurs la principale limite de ce travail.

Le processus d'émergence peut être long ou court selon les opportunités s'offrant au créateur et la présence de certains éléments tel les moyens financiers et la propension du créateur à prendre ou non le risque de se lancer dans le chemin de l'entrepreneuriat. On peut conclure en disant que le processus entrepreneurial se traduit par plusieurs variables, la première étant les aspects théoriques en entrepreneuriat. En effet ces aspects nous pousse à admettre qu'il y a une réel différence en ce qui concerne les traits psychologiques d'un entrepreneur et un non-entrepreneur, même si ces derniers partageaient un même vécu leurs traits sont très différents.

De nos jours l'entrepreneuriat est devant la scène économique on ne compte plus les entrepreneurs qui n'hésitent pas à capitaliser sur leurs noms, leurs visions, tel les entrepreneurs français comme Vincent BOLLORE ou encore Bernard ARNAULT qui représentent à eux deux un réel cas de différences entre deux entrepreneurs qui réussissent une variable aussi qui est plus que pertinente que nous avons exposé dans le premier chapitre. Cette variable la nous montre la différence qui peut aussi exister entre deux entrepreneurs, d'où la nécessité de comprendre en quoi ces individus la sont différents des autres. Pour les plus connus des entrepreneurs dans le monde, tous ont eu une expérience dans leurs vies un certain savoir-faire, une expérience, que l'ont peut appeler « bagage » qui couplé avec les théories sur les traits psychologiques, les aspects de contingence, et le phénomène d'émergence organisationnelle, les pousse à suivre le chemin de l'entrepreneuriat.

Pour assurer le bon fonctionnement des organisations créées, les entrepreneurs font appel au savoir-faire qu'offre les sciences de gestion, le management quotidien de ces organisations est essentiel pour la survie de ces dernières. à travers le temps, les sciences de gestion ont offerts toutes les nécessités à la bonne gestion et surtout à la croissance de ces organisations, on citera comme exemple d'entité Apple qui connaît une capitalisation à hauteur de 900 milliards de dollar, cette entité est un cas concret qui à évoluer depuis le stade de startup jusqu'à atteindre ce chiffre booster par la forte croissance de son secteur d'activité et la vision de son créateur Steve JOBS qui a réussi à imposé un nouveau modèle économique dans la branche d'activité ou active sa création.

Bibliographie

❖ **Ouvrage**

- **ATAMER Tugrul, CALORI Roland** « Diagnostic et décisions stratégiques », 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 2003.
- **CASSON Mark** « L'entrepreneur », Editions Economica, Paris, 1991.
- **CHEYSSON Emile** « Le rôle social de l'entrepreneur », La réforme sociale, 1897.
- **COOPER Arnold C., DUNKELBERG William C., WOO Carolyn Y.**, « Survival and failure : a longitudinal study », Frontiers of entrepreneurship research 1988, pages : 225-237.
- **JULIEN P.A. et M. MARCHENESAY** « entreprenariat » Editions Economica, 1996, p : 52.
- **HERNANDEZ Emile-Michel** « L'ENTREPRENEURIAT Approche Théorique », **MARCHESNAY Michel** « Petite entreprise et entrepreneur », Encyclopédie de Gestion, pp. 2209-2219, Editions Economica, Paris, deuxième édition 1997.
- **PENROSE E.**, « The theory of the growth of the firm, Wiley », New York, 1959.
- **PORTER Michael**, « l'avantage concurrentiel », 1985.
- **PORTER Michael** « Choix stratégiques et Concurrence », Editions Economica, Paris.
- **ROJOT Jacques, BERGMANN Alexander**, « comportement et organisation », Vuibert, Paris, 1989.
- **SANDERBERG William R., HOFFER Charles W.** « The effects os strategy and industry structure on new venture performance », Frontiers of Entrepreneurship Research, 1986, pages : 244-266.
- **SAY Jean Batiste** « traité économie politique », Paris, Première édition, 1803.
- **SAY Jean Batiste** « traité économie politique », Paris, Première édition, 1803.

- **SCHUMPETER Joseph** « Théorie de l'évolution économique », Editions Dalloz, Paris, 1935.
- **SWEENEY G.P.**, « les nouveaux entrepreneurs, petites entreprises innovatrices », Editions d'Organisation, Paris, 1982.
- « Strategor : Politique Générale de l'Entreprise », Editions Dunod, 4^{ème} édition. Pages : 18-54.

❖ Articles

- **AROCENA José** « Le génie et le carnet d'adresses », Revue Autrement, n°59, Avril 1984, pages : 182-187.
- **BARNEY J.B.**, « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of Management, Volume 17, n° 1, 1991, pages : 99-120.
- **BELLEY André** « Opportunités d'Affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprises », Revue PMO 1989, Volume 4, n°1, pages : 24-33.
- **COVIN Jeffrey G., SLEVIN Dennis P.**, « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », Entrepreneurship Theory and practice, Fall, 1991, volume 16, n°1, pages : 7-25.
- **COVIN Jeffrey G., SLEVIN Dennis P.**, « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », Entrepreneurship Theory and Practice, Hiver 1991, Volume 16, n°1, pages : 7-25.
- **GARTNER William B.**, « Words lead to deeds : towards an organizational emergence vocabulary », Journal Of Business Venturing, Mai 1993, Volume 8, n°3, pages : 231-239.
- **GARTNER William B.**, « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », Academy of Management Review, 1985, Volume 10, n°4, pages : 696-706.
- **GARTNER William B.** « Who is an entrepreneur? is the wrong question », Entrepreneurship Theory and Practice, été 1989, Volume 13, n°4, pages : 47-67.
- **GREENBERG David B., SEXTON Donald L.**, « An interactive model of new venture initiation », Journal of Small Business Management, juillet 1988, Volume 26, n°3, pages : 1-7.

- **KATZ Jérôme et William B. GARTNER**, « Properties of emerging organizations », Academy of MANAGEMENT Review 1988, Volume 13, n°3, pages : 429 – 441.
- **LEARNED Kevin E.**, « What happened before the organization ? A model of organisation formation », Entrepreneurship Theory and Practice, automne 1992, volume 17, n°1, pages : 39 – 48.
- **PRAHALAD C.K., HAMEL G.**, « The core competence of the corporation », Harvard Business Review, mai- juin 1990, pages : 79-91.
- **SHAPERO Albert** « The displaced, uncomfortable entrepreneur », Psychology Today, novembre 1975, volume 9, n°6, pages : 83-88.
- **WERNERFELT B.**, « A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, pages : 171-180.

❖ Mémoires

- **OUNAS Fatiha et ZAIDI Nadia** « Les déterminants à la création de l'entreprise : « Cas de la commune de Seddouket Beni Maouche », Mémoire de fin d'étude, Université A-Mira de Bejaia.
- **KHERZI Khadidja, LAKHDARI Imene, MAKLAT Khoukha**, «Étude de faisabilité d'un projet d'investissement Et son financement, Cas : Entreprise portuaire de Bejaia », mémoire de fin d'étude, Université de Béjaia, 2014, pages 17 – 43.
- **OUSALEM Hachemi, YOUNICI K.**, « Contribution de l'ANSEJ à la dynamique entrepreneuriale : Cas de l'ANSEJ Bejaia », mémoire de fin d'étude, 2012.

❖ Sites internet

- www.cnrc.org.dz.
- <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-87.html>.

Tables des matières

Introduction	08
---------------------------	-----------

Chapitre I

Section 1 : définition et modèles entrepreneurial	09
--	-----------

1.1- Définitions	10
1.1.1- Quelques définitions des grands noms des sciences de gestion.....	10
1.1.2- Définition de l'entrepreneur	10
1.2- La destruction créatrice de Schumpeter.....	12
1.2.1- Une économie statique.....	12
1.2.2- L'entrepreneur et la destruction créatrice	12
1.2.3- L'entrepreneur comme un choc externe.....	13
1.3- Les caractéristiques de l'entrepreneur.....	13
1.3.1- Les traits de caractères	14
1.3.2- L'entrepreneur est un opportuniste.....	14
1.3.3- L'entrepreneur est un organisateur.....	15
1.3.4- L'entrepreneur est un preneur de risques.....	15
1.3.5- L'entrepreneur est motivé.....	15

Section 2 : Les modèles entrepreneurials.....	16
--	-----------

2.1- Le modèle Fondamentaliste	16
2.1.1- L'approche par les traits	16
2.1.2- Le modèle de SHAPERO (1975)	18
2.1.3- Variante du modèle	21
2.2- Le modèle de Contingence	22
2.2.1- entrepreneurs et non-entrepreneur	22
2.2.2- Entrepreneur qui réussit	24
2.3- Le modèle Processus	26
2.3.1- Le comportement entrepreneurial	26
2.3.2- Organisation émergente	28

Section 3 : La création de l'entreprise acte essentiel de l'entrepreneuriat.....	31
---	-----------

3.1- Définition de la Petite et Moyenne Entreprise (PME)	32
3.2- Création d'entreprise en Algérie (Cadre légal)	32
3.2.1- Créer seul son entreprise	33
3.2.2- Créer une entreprise avec des associés.....	33
Section 4 : Le choix d'un mode de financement	38
4.1- Les fonds propres.....	38
4.1.1- L'autofinancement.....	38
4.1.2- Cession d'éléments d'actifs.....	40
4.1.3- L'augmentation du capital	40
4.2- Les quasi-fonds propres.....	40
4.2.1- Les comptes courants d'associés.....	41
4.2.2- Les titres participatifs.....	41
4.2.3- Les prêts participatifs.....	41
4.3- Le financement par endettement.....	41
4.3.1- Les emprunts auprès des établissements de crédit.....	41
4.3.2- Les emprunts obligataires.....	42
4.3.3- Les crédits-bails.....	42
Conclusion.....	43

Chapitre II

Section 1 : Analyse externe	47
1.1- Analyse environnementale	48
1.1.1- La démographie.....	48
1.1.2- La dimension socioculturelle	48
1.1.3- La dimension technologique	48
1.1.4- La dimension politique	49
1.1.5- La dimension légale	50
1.1.6- La dimension économique	50
1.1.7- La dimension écologique	51
1.2- Analyse du système concurrentiel et identification des segments.....	54
1.2.1-La démarche de Porter	55

1.3- Caractéristiques dynamiques des industries.....	56
1.3.1- Cycle de vie du produit et maturité du secteur	57
1.4- Analyse de l'attrait d'une industrie à travers ses forces concurrentielles	58
3.2.1- Pouvoir de négociations des clients	59
3.2.2- Le pouvoir de négociations des fournisseurs	60
3.2.3- Produits de substitutions	60
3.2.4- Menaces des nouveaux entrants	61
3.2.5- Concurrents direct	62
3.2.6- L'influence de l'Etat	64
Section 2 : Analyse interne	64
2.1- Capacités stratégique.....	65
2.2- Stratégies face à la concurrence.....	67
2.2.1- Stratégie de domination par les coûts.....	67
2.2.2- La stratégie de différenciation.....	68
2.2.3- Stratégie de focalisation	69
2.3- Structure.....	71
2.3.1- Les composantes fondamentales de l'organisation	71
2.3.2- Les mécanismes de coordinations	72
2.3.3- Les configurations structurelles.....	73
2.4- Production.....	75
2.4.1- La typologie de production	75
2.4.2- Le pilotage par l'aval de la production	77
2.4.3- L'éternelle recherche de la flexibilité	78
2.4.3- Processus produit et les différents services de la fonction production.....	78
Section 3 : Etude de faisabilité : outil de communication de la vision entrepreneurial...82	82
3.1- L'évaluation technico-économique et socio-économique.	83
3.1.1- Evaluation technico-économique	83
3.1.2- Evaluation socio-économique	86
3.2- L'évaluation financière d'un projet d'investissement	87
Conclusion	88

Chapitre III

Section 1 : analyse stratégique	89
1.2- Segmentation	90
1.1.4- La confection	90
1.1.5- Confection de prêt a porter	90
1.1.6- Confection de tenus traditionnels.....	91
1.1.7- Distributions de vêtements.....	92
1.2- Analyse de l'environnement de l'entreprise	92
1.2.5- Démographie	93
1.2.6- Technologie	94
1.2.7- Socioculturel	95
1.2.8- Politique	96
1.4- Analyse concurrentielle : (Modèle des 5 forces de PORTER)	97
1.3.1- Fournisseurs	97
1.3.2- Clients	98
1.3.3- Produits de substitutions	99
1.3.4- Nouveaux entrants	99
1.3.5- Concurrents direct	100
1.3.6- Etat	101
1.3.7- synthèse du modèle	101
Section 2 : Analyse d'une maison de confection comme modèle de création.....	102
2.1- La fonction création	103
2.2- La fonction production	106
2.2.1- Bureau des Méthodes	106
2.2.2- Etude des postes	107
2.2.3- Critiques de la fonction	110
2.3- La fonction commerciale	111
2.3.1- Approvisionnement	111
2.3.2- Vente et relation clients	111
2.3.3- Difficultés liées à la fonction	112
Section 3 : Cas de création d'entreprise (HBtex)	113

3.1- Structure du réseau.....	113
3.1.3- Logistique et Distribution.....	114
3.1.4- Les fournisseurs en matières premières	115
3.1.7- Fournisseurs de produits finis	115
3.1.8- Production interne	116
3.1.9- Système d'information	117
3.1.10- Les catégories de clients	118
3.3- Etude de faisabilité	119
3.2.1- Evaluation technico-économique	119
3.2.2- Evaluation socio-économique	121
Conclusion générale.....	123

Résumé

Ce mémoire est une description du processus entrepreneurial, il a comme cas, un réel processus suivi par un étudiant qui a comme ambition de créer son premier projet qui s'inscrit dans le métier textile en Algérie.

Le premier chapitre définit les concepts de base en matière d'entrepreneuriat et du processus suivi par les individus dans cette optique. Le second met en lumière l'apport des sciences de gestion au processus entrepreneurial. Le cas pratique est une brève description du processus suivi par l'étudiant qui se traduit par la formation, l'analyse, et l'acte d'entreprendre.

Mots clés

Entrepreneuriat ; processus entrepreneurial ; stratégie ; management stratégique ; analyse stratégique.