

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

Polycopié

ENTREPRENEURIAT

Master 2 Management Marketing

Année universitaire : 2023/2024

Chargée de cours

Dr. SOUKI Hakima

Maître de conférences A

Syllabus : Entrepreneuriat

Master Management Marketing

Unité d'enseignement : unité d'enseignement transversale (UET)

Module : Entrepreneuriat (2 crédits, coefficient 1)

Valeur horaire semestrielle : cours magistral (20 heures) + 30 heures de travail personnel

Année académique : 2023/2024

Responsable du module: Dr SOUKI Hakima

Courriel : ummtou.souki@gmail.com

Objectifs de l'enseignement

Ce cours d'entrepreneuriat traite du profil de l'entrepreneur et ses motivations pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale ainsi que la démarche à suivre pour créer sa propre entreprise. Son objectif est de prime abord d'assurer l'apprentissage de concepts, de principes et de méthodes nécessaires pour former les entrepreneurs de demain.

Par ailleurs, ce cours permet de sensibiliser l'étudiant quant à l'opportunité d'une approche entrepreneuriale comme alternative pour trouver un travail en exerçant une activité indépendante.

A la fin de ce cours, l'étudiant sera capable de :cerner les différentes approches conceptuelles de l'entrepreneuriat, faire son autoévaluation quant à ces capacités entrepreneuriales en les comparant au profil de l'entrepreneur performant , élaborer un business plan, rechercher le financement et choisir la forme juridique de l'entreprise en création.

Connaissances préalables recommandées

Avoir des connaissances dans le domaine du management des entreprises est un prérequis pour suivre ce cours. En outre, exprimer de la curiosité et de l'intérêt pour la stratégie et la politique d'entreprise ainsi que démontrer une certaine rigueur dans le travail sont essentiels.

Programme d'enseignement des cours

Introduction

Chapitre 1) entreprendre, entrepreneur, entrepreneuriat : des approches théoriques à la pratique

Section 1 : les approches théoriques de l'entrepreneuriat

Section 2 : les différentes façons d'entreprendre

Section 3 : l'écosystème entrepreneurial

Section 4 : l'entrepreneuriat en chiffres

Chapitre 2) la démarche entrepreneuriale et le dispositif d'accompagnement

Section 1 : de l'idée initiale à l'opportunité d'affaires

Section 2 : l'analyse du marché

Section 3 : la recherche du financement et le choix de la forme juridique

Section 4 : l'accompagnement à la création d'entreprise

Chapitre 3) le business plan (le plan d'affaires)

Section 1 : définition du plan d'affaires

Section 2 : élaboration d'un plan d'affaires

Section 3 : contenu d'un plan d'affaires

Sujets d'examen pour s'exercer

Références bibliographique

Contrôle des connaissances

Examen :

- selon planning affiché;
- durée : 01h30 ;
- documentations non autorisées ;
- Pondération 100 % de la note finale

Examen de remplacement :

- les étudiants ayant raté et justifié leur absence à l'examen auront droit à un examen de remplacement ;
- selon planning affiché ;
- durée : 01h30

Rattrapage :

- selon planning

Liste des tableaux

Tableau 1 : les formes d'implication dans un projet entrepreneurial

Tableau 2 : classement des meilleurs pays pour créer une entreprise

Tableau 3 : classement des meilleurs pays pour les entrepreneurs

Tableau 4 : évolution de la création des PME en Algérie

Tableau 5 : répartition des entreprises par secteur juridique

Tableau 6 : bonification des taux d'intérêt sur les crédits d'investissement

Tableau 7 : financement triangulaire : cas d'un promoteur en situation de chômage

Tableau 8 : financement triangulaire : cas d'un promoteur non chômeur

Tableau 9 : financement mixte

Tableau 10 : l'autofinancement

Liste des figures

Figure 1 : les types de l'extrapreneuriat

Figure 2 : les domaines de l'écosystème entrepreneurial

Figure 3 : les composantes de base du processus de création d'entreprise

Figure 4 : organigramme de l'ANADE de Tizi-Ouzou

Figure 5 : schéma récapitulatif de la création d'une microentreprise

Figure 6 : les objectifs des plans d'affaires

Figure 7 : les étapes d'élaboration d'un plan d'affaires

Introduction

Aujourd'hui, toutes les économies mondiales reconnaissent l'importance de l'entrepreneuriat pour le bon développement économique et social de nos sociétés. Il a un impact sur le développement et la pérennité des entreprises et, par voies de conséquence, sur le dynamisme économique.

De nombreuses mesures politiques destinées à favoriser l'esprit d'entreprendre et la création d'activité entrepreneuriale ont donc vu le jour ces dernières années. Cependant, si beaucoup de personnes souhaitent envisager la création d'une PME, très peu d'individus savent exactement ce qu'est « l'entrepreneuriat » et comment « développer une entreprise ».

En effet, l'entrepreneuriat ne peut être réduit à la seule création d'entreprise, une grande quantité d'éléments sont à prendre en compte selon qu'on se trouve dans la phase de pré-création (découverte d'une opportunité, étude de marché, recherche des ressources humaines, financières, techniques, etc.), dans la phase de lancement de l'activité (croissance, développement, etc.) ou dans la phase de pérennisation de l'activité créée (transmission ou faillite). En outre, l'entrepreneuriat ne se limite pas « simplement » à la création d'une nouvelle activité. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises stimulent les employés à innover en interne. C'est ce que l'on appelle « **l'intrapreneuriat** ».

Selon Fillion (2005, p.38), nous vivons dans un monde où existent de plus en plus de travailleurs autonomes, de micro entreprises et de petites entreprises. « Les gens sont appelés à adopter des attitudes de plus en plus entrepreneuriales, même ceux qui vont faire carrière dans les grandes organisations privées ou publiques ».

Dans ce qui suit, nous allons développer trois grands chapitres : nous commençons par les approches théoriques traitant de l'entrepreneuriat ensuite nous illustrons l'activité entrepreneuriale en chiffres dans le monde et en Algérie. Dans un second chapitre, nous nous intéresserons à la démarche entrepreneuriale et le dispositif d'accompagnement en Algérie, enfin nous réservons le dernier chapitre au business plan.

Chapitre 1

Entreprendre, entrepreneur et entrepreneuriat : des approches théoriques à la pratique

Le champ de l'entrepreneuriat n'est pas très bien délimité. Dans ce chapitre nous expliquerons tous les concepts rattachés à l'entrepreneuriat et pourquoi les définitions données ne sont pas univoques et mettre en exergue les facteurs commun qui les lient.

Cette étude conceptuelle se penchera sur plusieurs questions : qui est l'entrepreneur ? pourquoi le fait-il ? comment le fait-il ?

La définition la plus simple donnée à l'entrepreneur est la suivante : « Entrepreneur est un individu ou un groupe d'individus qui réussit (réussissent) à identifier une **opportunité** dans son environnement et qui arrive (arrivent) à réunir les ressources nécessaires pour l'exploiter en vue de créer de la valeur. » Janson (2009, p. 319).

Une opportunité est « la bonne idée » qui permet d'obtenir un retour sur investissement.

Une opportunité d'affaires peut être définie comme la possibilité qu'un projet présente d'aboutir à une activité créatrice de valeur, rentable et dotée d'un potentiel de développement.

Par création de valeur nous entendons toute forme de richesse (argent, indépendance, réalisation de soi...). Si Bill Gates (patron de Microsoft) est sans conteste un entrepreneur, Mère Teresa et Coluche (gérants d'une association) le sont également.

On peut distinguer deux approches de l'entrepreneuriat :

Approche fonctionnelle : elle relève de la sphère économique en général et le processus productif en particulier. Schumpeter a souligné dans sa théorie que l'innovation est l'apanage d'un individu appelé entrepreneur innovateur.

Approche indicative : appelé également l'école des traits. Elle s'intéresse aux caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur (ce qu'il est).

Section 1 : les approches théoriques de l'entrepreneuriat

Cette section a pour objet de définir deux notions entreprendre et entrepreneur. On s'interrogera également sur les motivations et les caractéristiques de ce dernier.

Selon le centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL) entreprendre c'est mettre à exécution un projet nécessitant de longs efforts, la réunion de moyens, une coordination, etc. Le terme entrepreneur est utilisé pour la première fois à la fin du 17^{ème}. Ce terme a fait l'objet d'une multitude de définitions. Chacun tend à voir et à définir l'entrepreneur à partir des prémisses de sa discipline.

1. L'approche économique de l'entrepreneuriat

Ce que recherchent les économistes, c'est avant tout de mieux comprendre le rôle que joue l'entrepreneur dans le système économique. Cantillon (1755) et Say (1803, 1815, 1816, 1839) cités par Fillion (1997) sont considérés comme les pionniers dans cette approche en s'intéressant à la création, au développement et à la gestion de l'entreprise. Cantillon (1697-1735) étant un banquier s'est préoccupé par l'optimisation des rendements du capital investi. Par ailleurs, il fut le premier à conceptualiser la fonction de l'entrepreneur en le qualifiant comme un preneur de risque en achetant de la matière première, la transformant et la revendant à prix incertain tout en cherchant à dégager un profit.

Quant à J.B. Say (1767- 1832), il s'est intéressé aux activités de l'entrepreneur qu'il considère comme un acteur de développement de l'économie par la création d'entreprises. En étant entrepreneur, Say considère ce dernier comme la source de créativité, d'innovation et de changement. En s'inspirant des physiocrates, il applique la pensée libérale pour comprendre l'activité entrepreneuriale.

A partir des écrits de J. B. Say, Schumpeter (1954) a pu faire connaître aux Anglo-Saxons la compréhension du monde de l'entrepreneur en consacrant toute son œuvre à la place de l'entrepreneur innovateur dans le développement économique.

En somme les économistes voient l'entrepreneur à la fois comme celui qui décèle les occasions d'affaires, un créateur d'entreprises et un preneur de risques.

- Oliver de Serres

S'il est possible de considérer que la pratique de l'entrepreneuriat est liée de façon concomitante à celle de l'entreprise et donc de l'organisation humaine, la compréhension de ses

pratiques entrepreneuriales commence seulement à émerger avec Olivier de Serres (1539-1619) autour des années 1600. Dans ses réflexions, il s'intéresse tout particulièrement au rôle de l'entrepreneur au sein d'une ferme agricole. Pour lui, ce dernier tient un rôle important au sein de la ferme. Il est celui qui va notamment gérer les ressources pour assurer le bon fonctionnement de l'exploitation.

Au-delà des aspects relevant de l'élevage et de l'agriculture, Olivier de Serres s'intéresse à l'idée d'entreprendre pour laquelle une personne est amenée à opter. Pour lui, cette décision provient essentiellement de sa vision, de sa compréhension de son environnement et du potentiel que la ferme peut avoir. Pour lui, la réussite s'apparente, par ailleurs, plus à ce que l'entrepreneur va pouvoir développer plutôt qu'à un talent qu'il aurait.

Par ailleurs cet auteur s'intéresse tout autant à la façon dont un entrepreneur doit gérer sa ferme. Cela renvoie à la façon de gérer et donc d'optimiser les ressources qui sont à sa disposition.

- **Richard Cantillon**

Richard Cantillon (vers 1680-1734) a mis au centre de sa réflexion l'entrepreneuriat et l'entrepreneur. Sa vision du domaine peut se résumer à travers l'idée que l'entrepreneuriat correspond à la transformation d'un produit ou d'un service dans le but de le vendre tout en assumant les risques liés à cette transformation. Transformation et risque apparaissent comme les deux piliers de l'entrepreneuriat.

Cet auteur est le premier à détecter l'importance du rôle de l'entrepreneur dans une vision globale de l'économie. Ce rôle correspond aux risques que l'entrepreneur va devoir prendre, risques portés par tous types d'entrepreneurs, fermiers, artisans, manufacturiers ou encore marchands.

- **Jean-Baptiste Say**

Jean-Baptiste Say (1767-1832) a proposé de comprendre l'économie autour du triptyque : production – répartition – consommation, où l'entrepreneur joue un rôle central.

Dans le prolongement de Cantillon, Say contribue à renforcer l'idée que l'entrepreneur est celui qui prend et assume les risques. Cela l'amène à différencier entrepreneur et capitaliste, c'est-à-dire ceux qui apportent les moyens financiers. En effet, l'entrepreneur n'a pas forcément les moyens financiers pour se lancer. Il est celui qui gère les ressources et qui est en lien avec tous les aspects de l'entreprise. Par conséquent, la notion de risque ne doit pas se comprendre exclusivement sous l'angle financier, mais aussi sous l'angle technique et humain.

- **Joseph Aloïs Schumpeter**

Le développement de l'entrepreneuriat au sein de la société doit beaucoup à Joseph Aloïs Schumpeter (1883-1950), notamment en ce qui concerne le lien entre innovation et entrepreneuriat. À la différence des autres auteurs présentés jusqu'ici, il est avant tout économiste. Il n'est pas lui-même entrepreneur. Il accède à la postérité notamment grâce à son concept de destruction créatrice de l'innovation. Si Say considérait l'entrepreneur avant tout comme un organisateur de ressources humaines, techniques et financières, Schumpeter considère que l'entrepreneur a, avant tout, un rôle à jouer en termes d'innovation. L'entrepreneur de Schumpeter n'est pas forcément un créateur d'entreprise. Il est celui qui va apporter de l'innovation sur le marché et donc de la valeur nouvelle. Dans ces conditions, l'entrepreneur peut agir dans une entreprise existante tant qu'il produit de la valeur nouvelle à partir d'une innovation.

2. L'approche centrée sur les traits de personnalité

Cette approche est centrée sur l'entrepreneur, il s'agit de reconnaître dans une population donnée les personnes avec les traits de l'entrepreneur. L'entrepreneur apparaît encore comme doté d'un talent inné, même s'il est possible de former les personnes pour améliorer leurs compétences. Les réflexions développées n'ont pas permis de trouver de consensus, rendant ce type d'approche difficilement mobilisable.

À travers cette approche, la question centrale s'inscrit dans la logique : qui est l'entrepreneur ? La réponse apportée par l'approche par les traits de personnalité relance la question de l'acquis et de l'inné dans l'entrepreneuriat. En souhaitant proposer un profil type de l'entrepreneur, l'entrepreneuriat est considéré comme étant inné.

L'intérêt de cette approche est non seulement d'identifier les individus qui auraient un profil entrepreneurial, particulièrement pour les accompagner, mais aussi de contribuer à consolider les points faibles des entrepreneurs, le cas échéant.

De plus, les traits de personnalité peuvent être différents en fonction des origines géographiques et culturelles de l'entrepreneur. L'entrepreneur malgache n'est pas l'entrepreneur français qui lui-même n'est pas l'entrepreneur coréen, etc.

3. L'approche sociologique de l'entrepreneuriat

L'approche sociologique de l'entrepreneuriat se propose d'ouvrir une nouvelle porte qui est encore ouverte aujourd'hui : la dimension sociale de l'entrepreneuriat. Il s'agit de rompre avec l'idée de l'entrepreneur héros solitaire capable d'optimiser ses décisions. L'entrepreneur

est un être social qui est en relation avec différents types de personnes. Cette approche cherche à comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat sous l'angle sociologique.

L'approche sociologue de l'entrepreneuriat considère l'entrepreneur avant tout comme un être social comme tout le monde. Il s'inscrit dans la société et participe à des normes sociales. Pour cela, il est en lien avec différents types de personnes : famille, amis, proches, autres entrepreneurs, financeurs, acteurs de la création d'entreprise, clients, fournisseurs...

4. L'approche du comportement entrepreneurial

L'approche du comportement entrepreneurial est la dernière approche centrée sur l'entrepreneur. C'est non seulement la plus récente, mais aussi la plus mobilisée actuellement. Basée sur l'intention entrepreneuriale, elle consiste à prédire la volonté des individus de créer leur entreprise. Aujourd'hui, l'intention entrepreneuriale est devenue une norme de mesure en la matière. Toutefois, cette norme est largement critiquable car elle n'envisage que la création d'entreprise.

Section 2: l'entrepreneur et les différentes façons d'entreprendre

L'entrepreneur qui décide de se lancer en affaires doit se poser plusieurs questions avant de créer son entreprise. Effectivement, il existe plusieurs formes d'entrepreneuriat dans lesquelles il peut se lancer. Chacune d'entre elles possède ses avantages et ses inconvénients. C'est pourquoi il est important de bien connaître les différents types d'entrepreneuriat pour s'assurer de faire un choix éclairé quant à la meilleure option pour chaque type d'entrepreneur. Nous citons dans cette section les formes d'entrepreneuriat les plus courantes.

1. Entrepreneur : typologie, caractéristiques et motivations

1.1. Typologie : il existe plusieurs classifications mais nous nous limiterons à deux seulement.

Classification de Smith (1967): il distingue deux types d'entrepreneurs

- **L'entrepreneur artisan :** il n'a pas fait d'étude poussée mais fortement expérimenté dans un domaine souvent technique (maîtrise des machines). Son style de management est de type paternaliste (exige loyauté et fidélité) et court termiste. L'objectif recherché est l'autonomie. Il active dans des secteurs peu innovant (BTP et l'agroalimentaire, commerce, agriculture).

- **L'entrepreneur opportuniste** : à l'inverse de l'artisan, l'entrepreneur opportuniste est formé. Il est souvent un ancien manager qui adopte un style de management participatif (déléguer les responsabilités) et qui a une vision long termiste. L'objectif poursuivi est la croissance de l'entreprise. Il investit dans des secteurs innovants (électronique et informatique, télécommunication, automobile...).

Classification de Julien et Marchesnay (1996) :

- **Entrepreneur PIC** (pérennité, indépendance, croissance) : la préoccupation première de l'entrepreneur est la durabilité de l'entreprise afin de la léguer à un membre de la famille. De ce fait, il refuse l'apport des capitaux externes au risque de perdre son indépendance.
- **Entrepreneur CAP** (croissance autonomie, pérennité) : l'entrepreneur vise une croissance forte même si au détriment de son indépendance financière. Il souhaite principalement de garder une autonomie de décision.

1.2.Caractéristiques

- **psychologique (les traits de personnalité)**: besoin d'accomplissement personnel en réalisant un défi, prise de risque, besoin d'autonomie en fixant ses propres plans d'actions, et ses propres objectifs, avoir un esprit inventif (nouveaux produits, nouveaux marchés...), avoir confiance en soi, être optimiste, flexible, persévérant...
- **managériale** : l'entrepreneur est différent de l'administrateur qui lui assure le contrôle des ressources et la réduction des risques. L'entrepreneur cherche des opportunités d'affaires nouvelles, il est très réactif (délais de réaction court) et flexible (adaptatif), il fait participer toutes les parties prenantes y compris des réseaux informels. L'entrepreneur est également un leader qui sait animer ces équipes et assurer leur développement personnel afin de les conduire à atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **Facteurs exogènes** : les facteurs liés au comportement et aux traits de caractère de l'entrepreneur ne sont pas les seuls qui favorisent le développement de l'entrepreneuriat, l'environnement y joue également un rôle à savoir :
 - Environnement socioculturel : les valeurs, les croyances religieuses, les relations sociales, l'évolution politique conditionnent la démarche entrepreneuriale.
 - Contexte familial : une personne issue d'une famille d'entrepreneur bénéficiera de l'expérience ainsi que le financement familial.

- Le niveau d'éducation : les connaissances acquises dans le cadre des études peuvent contribuer à créer et à développer des aptitudes entrepreneuriales (ex les écoles de commerce et les écoles de management).
- L'expérience professionnelle : la maîtrise du secteur grâce à une expérience déjà acquise autant que salarié peut être déterminante dans le choix d'une carrière d'indépendant.
- Cadre politique et institutionnel : aides accordées par l'Etat, législation non contraignante, facilités administrative et une fiscalité avantageuse sont des stimulateur de l'entrepreneuriat.

Être entrepreneur s'acquiert (connaissances, savoir-faire, compétences...) mais il y a une part d'inné (avoir du « flair », être visionnaire,...).

1.3.Motivations : regroupées en deux catégories

Motivation « pull » contrôlée par l'entrepreneur d'opportunité

- Maximisation du profit (modèle classique),
- Indépendance professionnelle et financière,
- Recherche d'autonomie de décision et du pouvoir,
- Satisfaction psychologique par la réalisation de soi (sommet de la pyramide des besoins de Maslow),
- Exploiter une opportunité,
- Croissance et pérennité de l'entreprise.

Motivation « push » contrôlée par l'entrepreneur de nécessité

- Être en situation de chômage,
- Avoir un emploi peu ou non satisfaisant (peu rémunérateur et sans perspective de progression),
- Avoir un emploi non sécurisé (emploi à temps partiel, emploi à durée déterminée)

2. Les différentes façons d'entreprendre

2.1.Entreprendre à plusieurs

L'entrepreneuriat en équipe constitue une rupture avec une vision traditionnelle de l'entrepreneuriat. Généralement l'entrepreneur est perçu comme un aventurier solitaire, un héros, un inventeur, un preneur de risque qui met ses deniers personnel en jeu pour transformer

son idée on poule aux œufs d'or. Cette vision est largement remise en question depuis un célèbre article publié par Robert Reich en 1987. Cela montre que le capitalisme moderne et basé sur le collectif et les relations entre individus. En effet de nombreux entrepreneurs créer ou veulent créer en équipe c'est-à-dire en s'associant à une ou plusieurs personnes.

- **Définition d'une équipe entrepreneuriale**

L'idée d'équipe suppose un collectif d'individus. L'équipe entrepreneuriale est une équipe qui développe un projet d'une taille et d'une ambition suffisamment importante pour que ce changement constitue un grand challenge pour les membres.

L'entreprise Apple est un bon exemple d'équipe entrepreneuriale. Contrairement à une idée reçue l'entreprise n'est pas créée par Steve Jobs uniquement elle est aussi l'œuvre d'un autre Steve Wozniak. Si le leader est Jobs, le créateur du premier produit est Wozniak. Ce technicien avait besoin de la vision et du sens commercial de Steve Jobs. L'un sans l'autre n'aurait sans doute pas conduit au succès que connaît aujourd'hui Apple.

Tableau 1 : les formes d'implication dans un projet entrepreneurial

| | | Implication dans le capital | |
|---------------------|-----|-----------------------------|-----------------------|
| | | Oui | Non |
| Implication humaine | Oui | Equipier | Contributeur ponctuel |
| | Non | Apporteur de capitaux | Observateur |

Source : Leger-Jarniou (2013, p.69)

Ce tableau permet de distinguer 4 situations

- les personnes ne s'impliquent ni dans le capital ni dans le projet lui-même, ils sont observateur
- Les personnes qui n'apportent pas de capital mais aident l'entrepreneur en consacrant du temps au projet. Dans ce cas elles ne sont pas des membres de l'équipe mais simplement des contributeurs ponctuels
- les apporteurs de capitaux dont le but est d'injecter de l'argent dans une perspective de rentabilisation de l'investissement. Ceux-ci peuvent être considérés comme des coéquipiers dans la mesure où ils apportent en plus une contribution non financière au projet.

- Être membre de l'équipe entrepreneuriale relève à la fois d'une implication financière, matériel, humaine dans le projet sans que le volume de l'investissement ne soit un critère discriminant.
- **Les motivations à entreprendre en équipe**

Pourquoi un entrepreneur préfère-t-il créer en équipe plutôt que de créer seul ?

Deux réponses sont possibles. La première est qu'il a besoin des autres parce que son projet nécessite trop de capitaux. c'est l'approche économique ou instrumentale. La seconde et qu'il manque de confiance en lui et qu'il a simplement besoin des autres pour se lancer. C'est l'approche sociale ou relationnelle. Bien que différentes sur un plan conceptuel ces 2 approches ne sont pas opposées. Elle se présentent simplement dans des proportions différentes selon les équipes entrepreneuriales

2.2.L'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat est une dynamique entrepreneurial qui prend place dans une entreprise déjà existante. Cette dynamique peut se présenter sous différentes formes : elle s'incarne dans le développement de nouveaux business souvent fondé sur l'exploitation d'une innovation produit ou process. Elle transparaît dans l'attitude des employés qui mettent en avant des qualités propres à l'entrepreneur : pro activité, flexibilité, autonomie, créativité.

Qu'est-ce qu'un intrapreneur ? C'est un salarié qui présente des qualités particulières :

- Un goût pour l'autonomie et l'indépendance,
- Un réel désir d'accéder à des responsabilités,
- Un fort potentiel de management,
- Une loyauté vis-à-vis de l'entreprise et de sa stratégie.

L'intrapreneuriat présente des avantages importants :

- *Pour les salariés-intrapreneurs :*
 - l'intrapreneuriat offre l'avantage d'entreprendre sans quitter son emploi,
 - l'intrapreneuriat peut être un accélérateur de carrière,
 - l'intrapreneur gagne en autonomie et en responsabilité, son rôle est valorisé et son travail retrouve du sens,
 - l'intrapreneuriat permet au salarié de se tester et de progresser, sans prendre de risque financier,

- ***Pour les entreprises :***
 - l'intrapreneuriat permet aux grands groupes de fidéliser leurs meilleurs éléments et de tirer parti de leur dynamisme. C'est une véritable politique de **gestion des ressources humaines**,
 - l'intrapreneuriat offre de nouvelles opportunités de croissance pour les entreprises qui connaissent des carences au niveau de leur **innovation**,
 - l'intrapreneuriat permet d'introduire un mode de fonctionnement « **start-up** » dans des structures à tendance hiérarchique ou administrative,
 - l'intrapreneuriat rajeunit l'image des entreprises traditionnelles.

Cependant l'intrapreneuriat présente aussi des contraintes et des inconvénients :

- ***Pour le salarié intrapreneur :***
 - l'intrapreneur devra gagner en autonomie, voire s'auto-manager, ce qui peut se traduire par une charge de travail et un **stress** plus importants,
 - l'intrapreneur n'est pas propriétaire de l'activité qu'il crée, ce qui peut être une source de **démotivation**,
 - l'intrapreneur n'est pas vraiment libre de ses actes : son projet et son action doivent s'inscrire dans la **stratégie globale** de l'entreprise,
 - en cas d'échec de son projet, l'intrapreneur peut se sentir fragilisé.
- ***Pour l'entreprise :***
 - développer l'entrepreneuriat au sein de l'entreprise ne s'improvise pas. Cela demande une bonne préparation et une bonne structuration en amont pour identifier, recruter et manager les intrapreneurs. L'entreprise doit communiquer sur le plan interne, valider les projets et encadrer les intrapreneurs. Tout cela n'est possible que si la direction de l'entreprise souhaite réellement développer l'intrapreneuriat sur le long terme.
 - les projets d'intrapreneuriat peuvent être très consommateurs de ressources. Par ailleurs, leur réussite n'est pas garantie.
 - le développement de l'intrapreneuriat peut mettre en péril tout l'équilibre hiérarchique de l'entreprise...

Nous assistons à une forte tendance à l'intrapreneuriat social.

Dans leur quête de sens et d'utilité sociale, les salariés souhaitent de plus en plus développer des activités innovantes **en réponse à des problématiques sociales et environnementales**. On parle d'intrapreneuriat social. Une tendance qui s'exprime notamment au sein des entreprises multinationales.

Voici quelques exemples d'entreprises ayant adopté l'intrapreneuriat :

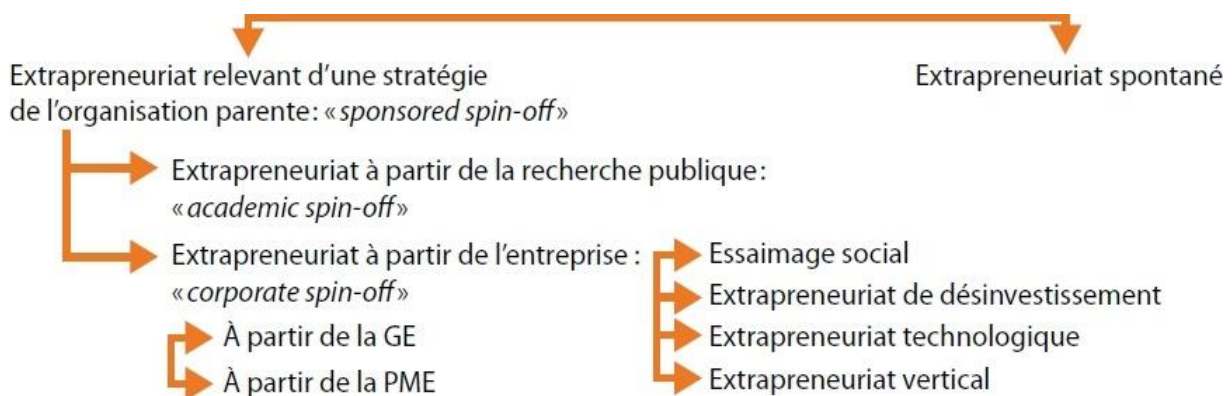
- l'intrapreneuriat au sein de **Google** a permis la naissance de Gmail,
- l'intrapreneuriat au sein de l'**imprimerie 3M** a permis la naissance du post-it,
- La **RATP** voit naître de nombreux projets innovants en interne (applications d'intelligence artificielle, solutions technologiques...),
- **Total** favorise aussi l'intrapreneuriat (application *Kleen* de lavage auto dans les stations ; *le Bon Gaz* pour la livraison de bouteilles à domicile),
- **La Poste** mise aussi sur l'intrapreneuriat à travers un concours interne annuel,
- Le **Crédit Agricole** avec son challenge innovation et la **BNP Paribas** à travers sont People's Lab sont des exemples de banques ouvertes à l'intrapreneuriat,
- Enfin, **The Adecco Group** a créé un incubateur digital mondial.

2.3.L'extrapreneuriat

L'extrapreneuriat est une modalité de l'entrepreneuriat relativement peu connue. On lui préfère en français le vocable **d'essaimage**, souvent associé aux créations d'entreprises suscitées dans le sillage des restructurations des grandes entreprises et désignant plus largement les créations initiées par des salariés quittant leur entreprise d'origine. Dans la langue anglaise, c'est le terme **spin off** qui est utilisé, recouvrant une grande diversité de situations.

L'**essaimage** désigne le soutien apporté par une entreprise à ses salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise. En effet, certaines définitions de l'essaimage retiennent les seules situations dans lesquelles l'entreprise parente soutient l'essaimage.

Figure 1 : Les types de l'extrapreneuriat



Alors que l'**extrapreneuriat spontané** est par essence un phénomène très diffus, né de la seule initiative du salarié et le plus souvent non connue par l'entreprise parente, les autres formes d'extrapreneuriat sont suscitées par les entreprises parentes en liaison avec leurs préférences stratégiques et donnent lieu à un appui.

L'extrapreneuriat à partir d'une entreprise s'inscrit dans quatre directions distinctes : **essaimage social**, accompagne les mouvements de restructuration des entreprises parentes (essaimage à chaud) ou s'inscrit dans leur politique de gestion des ressources humaines (essaimage à froid).

L'extrapreneuriat technologique naît dans le sillage des cycles de R & D et d'innovation des entreprises parentes, certaines technologies donnant lieu à une valorisation à l'extérieur de leurs frontières. **L'extrapreneuriat vertical** fait suite aux choix d'externalisation des entreprises dans le cadre de la gestion de leur chaîne de valeur. Enfin, dans une logique de gestion de portefeuille et d'optimisation de la création de valeur, des entreprises parentes font le choix de se séparer de certaines business unités, il s'agit alors **d'extrapreneuriat de désinvestissement**.

Louis Jacques Filion définit trois types d'essaimage :

- Essaimage interne (spin-off) : Un membre du personnel de l'organisation essaimante (ou plusieurs) crée une entreprise à partir d'une technologie développée au sein de l'organisation essaimante.
- Essaimage externe (spin-in) : Une entreprise est créée par un chercheur externe à l'organisation essaimante mais en utilisant une technologie développée au sein de celle-ci.
- Essaimage de sortie (spin-out) : L'entreprise est créée parce que l'organisation essaimante ne veut plus de cette technologie.

- **Avantages et limites de l'extrapreneuriat**

Avantages

La firme est une collection de ressources productives dont l'articulation évolue dans le temps en fonction de ses choix stratégiques : croissance et diversification, abandon, cession ou externalisation de ressources non stratégiques, recentrage autour de ressources clés, etc. La plupart des ressources sont imparfaitement divisibles et il peut exister des ressources en excès. L'extrapreneuriat peut être une modalité de mise en œuvre de certaines ressources dans des structures organisationnelles distinctes, qu'il s'agisse du développement d'activités nouvelles ou émergentes (par exemple dans l'extrapreneuriat technologique) ou de la reconfiguration d'activités existantes ou matures (par exemple dans l'extrapreneuriat vertical ou de désinvestissement). L'extrapreneuriat s'appuie sur la mobilité des salariés qui sont porteurs d'une partie des ressources, les rassemblent dans de nouvelles combinaisons et les associent à

des ressources externes. Ce sont les salariés devenus entrepreneurs qui donnent de la valeur à des actifs qui seraient parfois inexploités s'ils demeuraient dans l'entreprise parente.

Dans le cas de l'**externalisation d'activités**, l'entreprise parente fait un choix qui concerne la gestion de sa chaîne de valeur. Elle cherche alors à tirer parti des avantages de la spécialisation, à réduire son investissement propre ainsi que le coût des fonctions externalisées. Elle sera souvent le premier client de l'extraprise qui pourra assurer sa viabilité et son développement en recherchant d'autres clients.

Freins à l'extrapreneuriat

- Même si la volonté de soutenir et développer la création d'entreprise s'est renforcée au cours des dernières années, il existe encore de nombreux freins à l'extrapreneuriat.

Ces freins sont présents d'une part dans les organisations parentes qui peuvent craindre de perdre leurs collaborateurs les plus dynamiques et avec eux des compétences rares et difficiles à remplacer. Ils concernent d'autre part les chercheurs et les salariés qui, en devenant créateurs, peuvent craindre de changer de statut et de perdre les avantages qui lui sont associés.

- À l'origine de l'extrapreneuriat, il y a toujours une forme de rupture ou de divergence au sein de la firme parente : celle-ci est manifeste dans le cas de l'essaimage social, lorsque le salarié part dans le cadre d'un plan social. Mais elle existe également dans le cas de l'extrapreneuriat vertical, technologique ou financier. La divergence peut se concrétiser par le désengagement de l'entreprise parente en termes d'effectifs, l'abandon d'un outil de production, l'abandon d'une activité de production ou de R & D, la volonté d'exploiter des opportunités technologiques ou de marché hors des frontières de l'entreprise parente par le biais d'une organisation nouvelle. Qu'il s'agisse d'opportunité ou de nécessité, il y a divergence.

2.4.Reprise d'entreprise

C'est une forme d'entrepreneuriat qui consiste à reprendre une activité ou une entreprise déjà existante. Le créateur ici est une personne physique ou morale appelée repreneur. Il peut s'agir d'une ou de plusieurs personnes reprenant une PME, une start-up ou même une grande entreprise. A moins que l'exploitant n'exerce en nom propre, une question va se poser très tôt au repreneur : créer une nouvelle société et déposer de nouveaux statuts ou reprendre la société en cours ? Tout dépend de la situation. Concernant les relations avec les clients et les fournisseurs, le message de continuité représente en général un avantage non négligeable. Le repreneur n'aura pas besoin de solder les comptes clients et fournisseurs pour ne pas remettre en cause d'éventuels avantages antérieurs durement acquis

2.5.Création d'entreprise Ex-Nihilo

C'est la forme d'entrepreneuriat la plus plébiscitée par les jeunes porteurs de projet. Elle se base sur la concrétisation d'une « nouvelle » idée avec un investissement initial nul ou négligeable (pas de reprise, ni de rachat de fonds ou de franchise...). La motivation derrière cette forme d'entreprendre peut être une innovation, une réponse à des problèmes rencontrés au quotidien par le porteur du projet ou encore l'identification d'un changement du microenvironnement qui pourrait être favorable à une affaire.

Si le porteur de projet décide de se mettre à son propre compte après avoir travaillé dans une entreprise, il devra veiller au respect de l'obligation de loyauté vis à vis de son ancien employeur, en fonction des clauses de son contrat de travail. Certains salariés signent en effet des contrats prévoyant une clause qui interdit le lancement d'une activité concurrente pendant une période bien déterminée.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'entrepreneuriat n'est pas seulement l'affaire de l'instinct. Une formation pointue et transversale vous aidera à dégrossir le travail et à maximiser les chances de succès.

2.6.Création d'entreprise en franchise

Entreprendre en franchise est une démarche de commercialisation impliquant deux principales parties : le franchiseur et les franchisés.

C'est un système dans lequel le franchiseur (une entreprise) permet aux franchisés (d'autres entreprises indépendantes, à la fois juridiquement et financièrement) de reprendre un concept, vendre des produits ou services moyennant une compensation financière.

Ainsi, le franchisé peut bénéficier de la notoriété de la marque du franchiseur, de son expertise, de son identité visuelle, d'une renommée déjà acquise ou encore de produits ou services déjà connus sur le marché. En retour, il s'acquitte d'un droit d'entrée lors de la signature du contrat et des « royalties » durant la collaboration.

Section 3 : l'écosystème entrepreneurial

La promotion de l'entrepreneuriat est devenue un dispositif essentiel dans le développement économique de nombreux pays. Le succès de la politique entrepreneuriale dépend de la construction d'un écosystème entrepreneurial propice à la création et à la pérennité de nouvelles entreprises. L'écosystème entrepreneurial symbolise tout un environnement d'affaires : un ensemble d'institutions, de réseaux, de marchés, d'espaces et d'acteurs qui gravitent dans la galaxie des entrepreneurs et qui façonnent la dynamique entrepreneuriale sur un territoire donné.

1. Définition de l'écosystème entrepreneurial

L'écosystème entrepreneurial est un ensemble de différentes personnes qui peuvent être des entrepreneurs potentiels ou existants, des organisations qui soutiennent l'entrepreneuriat qui peuvent être des entreprises, des sociétés de capital-risque, des business angels et des banques, ainsi que des institutions comme les universités, les agences du secteur public et les processus entrepreneuriaux qui se produisent au sein de l'écosystème tels que le taux de natalité des entreprises, le nombre d'entreprises à fort potentiel de croissance, les entrepreneurs en série et leur ambition entrepreneuriale (Mason & Brown, 2014).

Ces entités sont formellement et informellement interconnectées, créant une performance dans l'environnement entrepreneurial local.

Les écosystèmes entrepreneuriaux sont formés par la combinaison d'éléments sociaux, politiques, économiques et culturels au sein d'une région.

Ces écosystèmes sont vus différemment selon la partie prenante :

Selon l'entrepreneur : les entrepreneurs bénéficient d'un accès à des mentors, des investisseurs, des espaces de coworking et des événements de réseautage. Ils prospèrent dans un environnement qui encourage la prise de risque et l'expérimentation.

Selon l'investisseur : les investisseurs recherchent des startups prometteuses, mais ils tiennent également compte de la santé globale de l'écosystème. Un écosystème dynamique attire davantage d'opportunités d'investissement.

Selon les décideurs : les décideurs politiques jouent un rôle essentiel dans le façonnement des écosystèmes par le biais de réglementations, de financements et de développement d'infrastructures. Ils visent à créer un environnement favorable aux startups.

Selon l'académicien : les chercheurs étudient les écosystèmes pour comprendre leur dynamique, identifier les facteurs de réussite et proposer des recommandations politiques.

2. Les domaines de l'écosystème de l'entrepreneuriat

Isenberg (2011) a décrit comme six domaines de l'écosystème de l'entrepreneuriat : la politique, la finance, la culture, les aides, le capital humain et les marchés (voir figure 2).

Domaine politique

Le pilier réglementaire gouvernemental est différent selon les régions du monde, et chaque politique gouvernementale peut accélérer ou ralentir la capacité à ouvrir et à développer de nouvelles entreprises.

Ce domaine comporte des éléments tels que la facilité à créer une entreprise, des incitations fiscales et des lois qui pourraient être favorables aux entreprises. La structure physique fait également partie de ce domaine, où l'accès aux infrastructures de base, aux télécommunications et aux transports ont un impact sur les entreprises (Forum économique mondial, 2014).

Domaine des finances

Pour les entreprises, il est avantageux de disposer de réserves financières afin qu'elles puissent maintenir leur croissance à mesure qu'elles acquièrent plus de ressources. Les ressources financières sont un aspect essentiel car elles permettent d'embaucher des personnes, d'acheter ou de louer des biens et des équipements, d'investir dans le marketing et la vente et de suivre les clients.

Les options financières dont disposent les entreprises pour démarrer peuvent provenir d'amis et de la famille, d'investisseurs providentiels, de capitaux privés, de capital-risque ou de l'accès à la dette. Plus la disponibilité des ressources financières est grande, plus la taille des entreprises est rapide.

Domaine de la culture

Il a été débattu que les principaux écosystèmes entrepreneuriaux ont un fort soutien culturel à l'esprit d'entreprise. Les aspects qui sont pris en compte dans le cadre du soutien culturel sont la tolérance au risque et à l'échec de l'entrepreneuriat, la préférence pour le travail indépendant, les réussites et les modèles, la culture de la recherche, l'image positive de l'entrepreneuriat et la célébration de l'innovation. Toutes ces actions créent la culture entrepreneuriale.

Les aides

Il existe toute une série de personnes, d'institutions et d'organisations qui facilitent la création d'entreprises et leur expansion. Certains de ces acteurs pourraient être considérés comme des mentors, des conseillers, des services professionnels comme la comptabilité, les ressources humaines et le droit, des incubateurs et des accélérateurs ainsi que des réseaux entrepreneuriaux.

Domaine du capital humain

Le domaine du capital humain est représenté par la qualité et la quantité de sa main-d'œuvre. En fonction des compétences que possèdent les employés, c'est le type d'environnement de travail qui pourrait être créé.

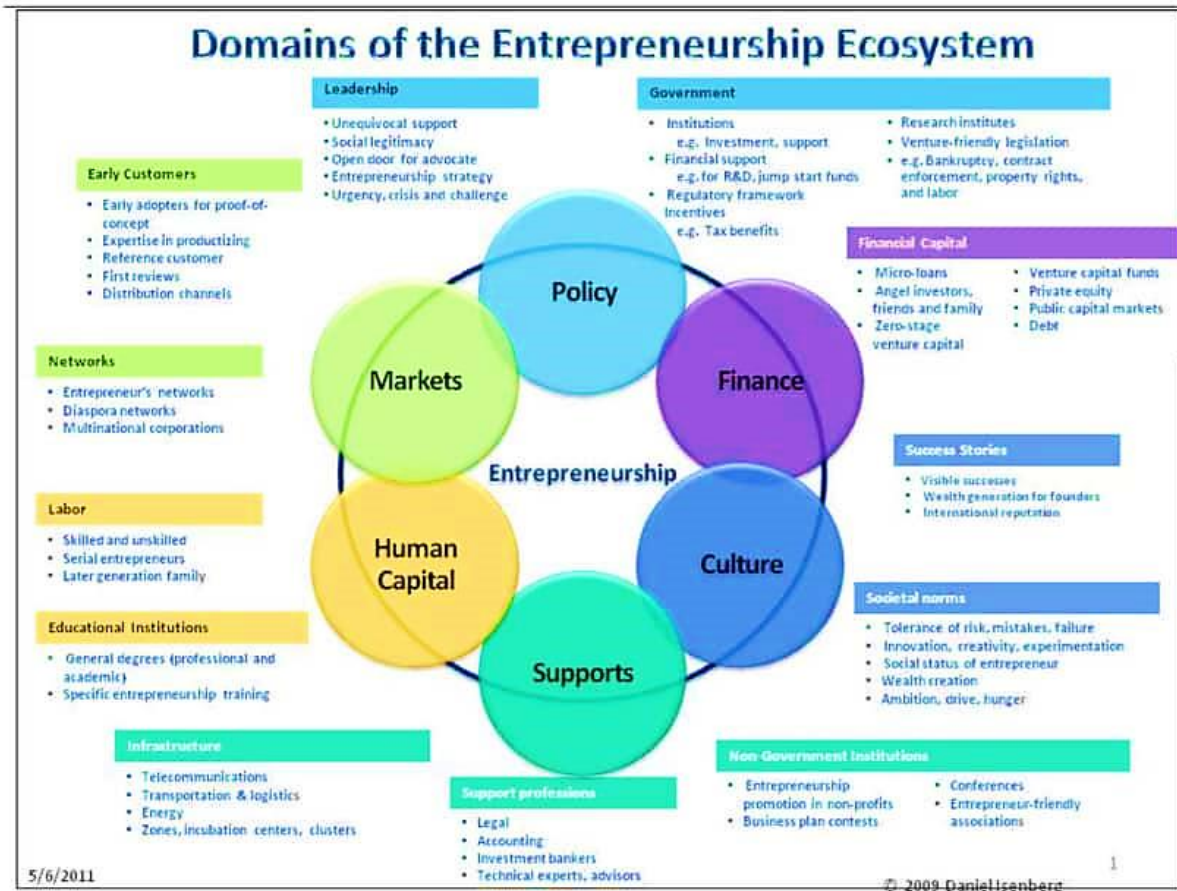
Les composantes de ce domaine sont le talent de gestion et le talent technique, l'expérience de l'entreprise, la disponibilité de l'externalisation et l'accès à la main-d'œuvre immigrée. La combinaison de ces éléments peut affecter le rythme de croissance des entreprises. En outre, dans le domaine du capital humain, on considère l'éducation et la formation. Dans un écosystème entrepreneurial, on pense que l'éducation peut promouvoir la capacité à acquérir de nouvelles connaissances et à identifier les opportunités et les défis sur les marchés et les lieux de travail. L'éducation du capital humain est composée de l'enseignement pré-universitaire et universitaire ainsi que de la formation spécifique aux entrepreneurs.

Domaine des marchés

Le domaine des marchés est la représentation des clients qui sont prêts à payer pour les produits et services des entreprises. Les écosystèmes entrepreneuriaux avec des marchés accessibles qui peuvent être atteints sont importants pour aider les entreprises à se développer au sein d'une région.

Un aspect essentiel à considérer est également le potentiel des clients. Les composantes qui sont dans le domaine des marchés sont le marché intérieur et étranger, les petites, moyennes et grandes entreprises en tant que clients, ainsi que les achats du gouvernement.

Figure 2 : les domaines de l'écosystème entrepreneurial



Source : Isenberg (2011)

3. Composantes clés des écosystèmes entrepreneuriaux

- **Startups** : cœur de tout écosystème, les startups stimulent l'innovation et créent des emplois. Les exemples incluent les entreprises technologiques de la Silicon Valley, les entreprises créatives de Berlin et les startups informatiques de Bangalore.

- **Pool de talents** : des individus qualifiés (ingénieurs, designers, spécialistes du marketing) alimentent les projets entrepreneuriaux. Les universités, les centres de recherche et les politiques d'immigration contribuent à ce vivier de talents.

- **Organisations de soutien** :

Incubateurs et accélérateurs : ils offrent du mentorat, un espace de travail et un financement aux startups en phase de démarrage. Y Combinator, Techstars et 500 Startups en sont des exemples renommés.

Espaces de co-travail : les bureaux partagés favorisent la collaboration et le hasard. WeWork et Impact Hub sont des chaînes de coworking populaires.

Réseaux d'affaires : les chambres de commerce, les associations industrielles et les rencontres connectent les entrepreneurs, les investisseurs et les professionnels.

- Accès au capital :

capital-risque (VC) : les sociétés de capital-risque investissent dans des startups à forte croissance. Sequoia Capital, Andreessen Horowitz et Accel Partners sont des sociétés de capital-risque de premier plan.

Angel Investors : personnes qui fournissent un financement de démarrage et un mentorat. Des anges comme Peter Thiel et Reid Hoffman ont façonné les écosystèmes.

plateformes de financement participatif : Kickstarter, Indiegogo et GoFundMe démocratisent le financement.

- Infrastructures et commodités :

Transport : des liaisons de transport efficaces facilitent la mobilité et la collaboration.

Infrastructure numérique : les services Internet haut débit et cloud sont essentiels.

Qualité de vie : les écosystèmes prospèrent lorsque les gens aiment y vivre.

- Culture et état d'esprit :

Attitude de prise de risque : les écosystèmes encouragent la prise de risque calculée.

Acceptation de l'échec : l'échec rapide et l'apprentissage qui en découle sont célébrés.

Inclusivité : les écosystèmes diversifiés sont plus résilients et innovants.

- politiques et réglementations gouvernementales :

Visas de démarrage : les processus de visa simplifiés attirent les talents internationaux.

Incentations fiscales : les allègements fiscaux accordés aux startups encouragent l'investissement.

Protection de la propriété intellectuelle : des lois strictes en matière de propriété intellectuelle favorisent l'innovation.

4. Exemples d'écosystèmes entrepreneuriaux réussis

- **Silicon Valley, États-Unis** : la quintessence d'un écosystème, elle a donné naissance à des géants comme Apple, Google et Facebook. L'Université de Stanford, le capital-risque et une culture de rupture sont les moteurs de son succès.

- **Berlin, Allemagne** : pôle créatif au coût de la vie abordable, Berlin attire les artistes, les techniciens et les entrepreneurs. La Factory et le Betahaus sont des espaces de coworking populaires.

- **Bangalore, Inde** : la « Silicon Valley indienne » accueille des géants de l'informatique, des startups et des instituts de recherche. L'initiative « Startup India » du gouvernement indien soutient l'écosystème.

Section 4: l'entrepreneuriat en chiffres

Pour commencer, voyons d'abord à quel point le métier d'entrepreneur est populaire. Il y a 582 millions d'entrepreneurs dans le monde (Markinblog, 2020). Bien qu'ils soient répartis dans le monde entier, il y a quelques endroits vers lesquels les entrepreneurs - existants et en herbe - gravitent. Ceci est principalement dû au bon soutien et à l'infrastructure que ces endroits fournissent.

En 2019, il y avait environ 252 millions de femmes du monde entier engagées dans des activités entrepreneuriales (GEM Consortium, 2019).

Contrairement à ce que certains peuvent penser, les régions où les taux d'entrepreneuriat féminin sont les plus élevés ne se trouvent pas dans les pays les plus développés. Elles sont en fait situées en Afrique subsaharienne, où plus d'une femme sur cinq (21,8%) est propriétaire d'entreprise. Vient ensuite l'Amérique latine avec 17,3 pour cent.

À l'autre extrémité du spectre se trouvent les pays de la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord) avec neuf pour cent et l'Europe avec seulement six pour cent.

Sur les 252 millions de femmes entrepreneurs dans le monde, plus d'un tiers (36,4%) opèrent en tant que « solopreneurs », ce qui est proportionnellement plus élevé que les 26,9% d'hommes qui le font. Seulement 2,5 pour cent (environ 6,3 millions) de ces femmes d'affaires embauchent plus de 20 employés.

1. L'entrepreneuriat à travers le monde

Parmi les facteurs jouant un rôle déterminant dans la réussite ou le succès d'une entreprise, le lieu est primordial. En effet, les règles en matière commerciale diffèrent d'une ville, d'un État ou d'un pays à un autre. Le climat commercial, le taux d'imposition et les exigences légales et réglementaires sont autant de variables à prendre en considération. Ignorer ces facteurs fondamentaux pourrait conduire la nouvelle entreprise vers un échec cuisant.

Une nouvelle étude internationale réalisée par l'organisation britannique Small Business Prices fournit de précieuses indications sur ces questions essentielles. Néanmoins, cette étude n'apporte pas toutes les réponses. Le classement des meilleurs pays pour créer son entreprise de Small Business Prices est un indicateur parmi tant d'autres.

Ce classement repose sur plusieurs paramètres, notamment le nombre de nouvelles entreprises dans 43 pays, le type de secteurs dans lesquels elles évoluent, le taux de survie des entreprises et les dépenses intérieures brutes en recherche et développement. À la lumière de tous ces paramètres, Small Business Prices a donc dressé le classement suivant :

Tableau 2 : classement des meilleurs pays pour créer une entreprise

| Pays | Classement |
|----------------|-------------------|
| Les États-Unis | 1 |
| Le Royaume-Uni | 2 |
| L'Australie | 3 |
| La France | 4 |
| Le Chili | 5 |
| L'Italie | 6 |
| L'Espagne | 7 |
| La Turquie | 8 |
| Le Mexique | 9 |
| L'Allemagne | 10 |

Source : Small business prices 2021

Les meilleurs pays pour créer une startup

Les meilleurs pays pour devenir entrepreneur sont l'Italie, les Pays-Bas et la Turquie (voir tableau 3). Ces trois nations accueillent déjà de nombreuses startups et PME qui représentent plus de 99,5% des entreprises en activité.

L'Italie affiche plus de 16 000 entreprises en forte croissance, contre presque 21 000 pour la Turquie, deux pays qui se développent fortement sur le plan économique. En outre, ce sont deux États qui ont l'habitude d'accompagner les travailleurs indépendants qui représentent 22% de la population active en Italie, contre 30% en Turquie. De son côté, les Pays-Bas se distingue avec un fort PIB par heure travaillée (62,70\$).

Les pays les moins accueillant pour les entrepreneurs sont l'Estonie, le Costa Rica et la Lettonie se retrouvent en bas de tableau. Si ces pays ne demeurent pas moins intéressants, ils sont tout de même moins recommandés pour lancer une startup. En effet, ils affichent des chiffres moins intéressants sur des critères clés comme le nombre d'entreprises en activité ou celles qui affichent une belle croissance ces derniers mois. En Lettonie, seul 12% de la population active est constituée d'indépendants, un chiffre qui peut laisser penser qu'ils bénéficient de moins d'accompagnement que dans d'autres États comme l'Italie ou les Pays-Bas.

Parmi les données utilisées pour calculer l'index qui permet de définir quelle nation est la plus intéressante pour créer une startup, on retrouve le ratio de PME par rapport au nombre d'entreprises présentes dans un pays, le nombre d'entreprises actives enregistrant une moyenne

ou forte croissance ces derniers mois, le nombre d'entreprises ayant fait faillite, le PIB par heure travaillée, le PIB national et le taux de travailleurs indépendants.

Tableau 3 : Le classement des meilleurs pays pour les entrepreneurs

| Rang | Pays | Score |
|------|--------------------|-------|
| 1 | Italie | 7,77 |
| 2 | Pays-Bas | 7,57 |
| 3 | Turquie | 7,02 |
| 4 | France | 6,66 |
| 5 | Espagne | 6,41 |
| 6 | Australie | 6,31 |
| 7 | Royaume-Uni | 6,21 |
| 8 | Pologne | 6,06 |
| 9 | République tchèque | 5,91 |
| 10 | Suisse | 5,86 |
| 11 | Allemagne | 5,75 |
| 12 | Irlande | 5,7 |
| 13 | Grèce | 5,55 |
| 13 | Suède | 5,55 |
| 15 | États-Unis | 5,35 |

Source : comparethemarket 2023

L'esprit entrepreneurial est bien ancré chez **la jeunesse africaine**, selon un sondage réalisé par l'Ichikowitz Family Foundation (IFF) auprès de 4507 jeunes africains originaires de quinze pays en 2021. 78% des jeunes sondés âgés de 18 à 24 ans envisagent de créer leur propre entreprise au cours des cinq prochaines années. Ce taux est particulièrement élevé au Malawi (92%), au Rwanda (89%) et en Ouganda (89%). Il est cependant relativement bas au Gabon, où 47% des jeunes rêvent de devenir entrepreneurs. Les principaux obstacles à l'entrepreneuriat cités sont l'accès au capital (61%), la corruption (29%), les incertitudes liées à l'environnement économique (24%) et la réglementation très rigoureuse (23%).

2. L'entrepreneuriat en Algérie

2.1. Les étapes à suivre pour créer une entreprise en Algérie

Les personnes à consulter avant de se lancer (côté administratif) :

L'avocat d'affaire : pour nous aider à décrire les lois interne et externe, par exemple la politique disciplinaire interpersonnel au sein de notre société, donc interne, et un exemple sur l'externe, définir la politique de commercialisation, les règles à respecter avec les clients, les délais, ou les accords entre partenaires... etc (le notaire peut le faire aussi)

Le notaire : pour statuer et pour tout acte notarié

Commissaire aux comptes ou un expert-comptable : pour le suivi de la comptabilité de l'entreprise, impôts, bilans annuel etc.

Les étapes à suivre selon le type d'entreprise, pour les EURL ET SARL il y en a sept étapes à mettre en œuvre, notant que même si on procède par le biais de l'ANSEJ ou l'ANDI, les étapes restent identiques à la création d'une société.

Les sept étapes sont :

- La dénomination de l'entreprise
- Le contrat de location ou l'acte de la propriété (en même temps que le statut)
- Le statut (en même temps que le contrat de location)
- L'immatriculation
- La carte fiscale
- Le NIS
- Le compte bancaire

Première étape : La Dénomination de la société (donner un nom à la société)

Pour le faire il faut de rapprocher du centre national du registre de commerce (CNRC) en inscrivant quatre noms pour la société par ordre de préférence

Deuxième étapes

Etablir le contrat de location du siège de la société ou bien l'acte de propriété chez le notaire et l'huissier de justice. Pour obtenir le contrat de location, il faut "le statut de la société" et pour l'avoir il faut avoir "le contrat de location du siège de la société qui doit être signé au nom de la société et non au nom d'une personne physique. Après la signature des contrats par les concernés, on doit attendre généralement deux semaines à trois semaines au plus tard un mois afin de recevoir les contrats originaux ainsi qu'un chèque avec le montant du capital social, cela est dû au passage obligatoire au "service d'enregistrement".

Troisième étapes

La Création du statut de la société officiellement chez le notaire après la signature d'un engagement auprès d'un commissaire aux comptes

Quatrième étapes

Création de l'immatriculation de l'entreprise au Centre National des Registres de Commerce (CNRC)

Cinquième étapes

La création de la Carte fiscale auprès de l'inspection des impôts.

Sixième étapes

La création du numéro d'identifiant statistique (NIS) auprès de l'Office National des Statistiques (ONS).

Septième étapes

L'ouverture d'un compte bancaire dans une banque choisie au préalable.

2.2. Quelques données chiffrées sur l'entrepreneuriat en Algérie

Tableau 4: Evolution de la création des PME en Algérie

| Année | PME publiques | | PME privées | | Total | |
|-------|---------------|------------------------|-------------|---------|---------|---------|
| | Nombre | Taux de croissance (%) | Nbre | TDC (%) | Nbre | TDC (%) |
| 2017 | 267 | / | 1074236 | / | 1074503 | / |
| 2018 | 261 | -1.87 % | 1141602 | +6.27% | 1141863 | +6.26% |
| 2019 | 243 | -6.89 % | 1193096 | +4.5% | 1193339 | +4.5% |
| 2020 | 229 | -5.76 % | 1230844 | +3.16% | 1231073 | +3.16% |

Source : bulletin d'information statistique de la PME

- **Où crée-t-on plus d'entreprise en Algérie ?**

le nombre global d'entreprises s'est élevé à 172.857 sociétés implantées notamment à **Alger** (56.674 entreprises), à **Oran** (13.873), à **Sétif** (8.083) et à **Blida** (6.368). La part des

entreprises étrangères représente 5,9% du total des personnes morales avec 10.321 entreprises venant principalement de **France** (2.017 entreprises), de **Syrie** (1.198), de **Turquie** (906), de **Chine** (879), de **Tunisie** (721), d'**Egypte** (592), de **Jordanie** (536), d'**Espagne** (511) et du **Liban** (493).

- **Dans quel secteur?**

29,52% des entreprises activent dans le secteur de **production de biens**,

32,23% dans les **services**,

19,89% dans l'**importation**,

10,05% dans la **distribution de gros** et **6,9%** dans la **distribution de détail**.

Les entreprises de la production **artisanale** représentent 0,81% tandis que celles de l'**exportation** sont de 0,6%.

- **Quelques entrepreneurs algériens de moins de 30 ans qui ont réussi**

A 28 ans, Mehdi Bouzid est à la tête d'un certain Ouedkniss, le site le plus visité en Algérie et le n°1 sur le segment des annonces et AutoBip, comparateur automobile et site d'information, À la tête de la startup Creativinno, Majda Rahal est connue du milieu du web depuis quelques années pour avoir lancé un site d'e-learning en 2007, eduDZ,

Samia Khedim (29 ans) : création du site RDVToubib à l'échelle nationale;

Lamia Baha (27 ans) WinPharm, elle s'adresse aux Pharmaciens qui peuvent renseigner leurs horaires d'ouverture et leurs jours de garde et être trouvés par géolocalisation par les utilisateurs.

Halim Lefkir (26 ans) Bed&Breakfast au Sahara, « Run Warrior », un parcours d'obstacles au cœur d'Alger,...

2.3.Les contraintes au développement d'entrepreneuriat et des PME Algériennes

Les PME algériennes confrontent énormément d'obstacles qui handicapent leur création, expansion et développement. Les principales contraintes sont de plusieurs ordres, parmi elles, nous identifions :

Les contraintes financières

PME, même en économies puissantes estiment que l'accès au financement, notamment à moyen et à long terme, est l'un des principaux obstacles qui les bloquent de développer et

d'investir. L'accès aux sources de financement est particulièrement difficile pour les PME qui ne disposent pas de garanties suffisantes, n'ont pas de références établies, ni d'historique de crédit. L'entreprise algérienne n'échappe pas à cette régularité.

L'appui des banques est inadéquat aux besoins de financement des PME, les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (les banques n'ayant pas encore achevé leurs transformations aux nouvelles exigences du marché libre).

Le coût du crédit est élevé, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs

L'inefficacité de la réglementation des changes, elle est inadaptée aux échanges de services

L'absence de la notion de la prise de risque partagée chez les institutions de financement ;

Un système de fiscalité ordinaire lourd, qui n'a pas une vision stratégique de développement, ni une parafiscalité qui encourage l'emploi.

les difficultés d'accéder aux organismes financiers obligent les entrepreneurs algériens à recourir au financement informel. Cet autofinancement est largement utilisé dans la majorité des petites entreprises (jusqu'à 80%).

La contrainte d'ordre administratif (La bureaucratie)

L'environnement institutionnel présente certes formellement de nombreux avantages et facilités, mais la complexité et la lenteur des procédures administratives qui le caractérisent, sont rédhitoires Et c'est ainsi que, pour aplanir les difficultés on continue aujourd'hui plus qu'hier à recourir aux relations personnelles (lorsque cela est possible) sinon à la corruption qui est devenue monnaie courante.

Ici on est loin de la « bureaucratie » idéale prônée par Max WEBER qui travaille en se conformant à une série de principes ne laissant aucune place aux relations personnelles, à la corruption, à la concussion, au népotisme,

La contrainte du foncier

L'accès au foncier industriel en Algérie demeure incontestablement une contrainte majeure pour les investisseurs. Le processus de libération du foncier engagé depuis plusieurs années déjà, n'a pas permis de lever les obstacles. Les différentes structures qui se sont succédées APSI, ANDI, Agence foncière locale, CALPI dont la mission consistait à faciliter la création de l'entreprise en apportant aide et appuis aux promoteurs ont montré leurs limites à travers l'absence relative : du pouvoir décisionnel sur l'affectation d'un terrain, de la disponibilité de terrain industriel, de la gestion des espaces industriels.

Les contraintes des activités informelles

L'ampleur et la complexité grandissantes des activités informelles dans la vie économique, sociale et politique des pays en voie de développement est un phénomène incontesté.

Ces micro-entreprises qui exercent en clandestinité, en dehors de toute législation, portent un grand préjudice aux unités économiques légalement créées, parce qu'en échappant complètement à la fiscalité et ne supportant aucune charge sociale, elles leur livrent une concurrence déloyale, qui pénalise l'ensemble de l'économie algérienne et ses opérateurs (on ne payant pas les impôts, elles causent un manque à gagner en chiffre d'affaires des unités légales et pénalise ainsi les recettes fiscales de l'Etat).

La contrainte de compétence et la formation des entrepreneurs

Pour devenir entrepreneur, la formation et l'apprentissage sont indispensables pour garantir la pérennité des entreprises. Selon les études de GEM, l'Algérie possède un taux faible d'adultes possédant les connaissances et les compétences nécessaires pour entreprendre. La plupart des entrepreneurs n'avaient pas des compétences managériales capitales dans les compétences entrepreneuriales. Malgré qu'ils fournissent des efforts personnels pour se former mais il n'est pas suffisant pour entamer une carrière entrepreneuriale.

Chapitre 2) la démarche entrepreneuriale et le dispositif d'accompagnement

Dans ce chapitre, nous sommes amenés à nous intéresser au processus entrepreneurial scindé en plusieurs étapes à savoir : Identifier ou créer une opportunité qui peut apparaître lors du changement technologique, politique, sociale ou démographique. Le rôle de l'entrepreneur est de détecter à temps et avant les autres ce changement de situation et de le retourner en sa faveur. Une opportunité peut également être créée et l'entrepreneur n'attend pas son émergence afin de les identifier. Décision d'exploiter une opportunité où l'entrepreneur doit faire le choix d'exploiter ou non l'opportunité en l'évaluant. S'il opte pour l'exploitation, il doit faire face à des contraintes financière, organisationnelle, commerciale... et enfin la décision du mode d'exploitation soit elle est exploitée par l'entrepreneur lui-même en créant une nouvelle organisation, soit elle est vendue à une organisation déjà existante.

Section 1 : de l'idée initiale à l'opportunité d'affaires

Plusieurs idées peuvent naître du **brainstorming** qui mériteraient d'être développées mais elles ne sont pas toutes des opportunités. Le brainstorming ou remue méninge est une technique qui consiste à réunir un groupe de collaborateurs afin qu'ils produisent collectivement un maximum d'idées nouvelles sur un thème donné. Un brainstorming peut-être organisé à chaque fois qu'il manque une solution satisfaisante et toute faite à un problème. Qu'est-ce qu'une opportunité ? Quels sont les facteurs qui les déterminent ? Et comment favoriser l'émergence d'une opportunité ?

1. Définition de l'opportunité d'affaires

L'opportunité d'affaires correspond à des débats très importants dans le domaine de l'entrepreneuriat elle est considérée comme étant l'élément majeur à prendre en compte dans l'entrepreneuriat. L'autre débat autour de l'opportunité d'affaires est de savoir si elle est donnée, c'est-à-dire si elle préexiste dans l'environnement et si le rôle de l'entrepreneur est de la cueillir ou plutôt, si elle est construite par l'entrepreneur lui-même. Les perspectives ne sont pas les mêmes en fonction des réponses apportées.

Au sens stratégique, les opportunités correspondent à la capacité de développer des stratégies nouvelles dans un contexte donné. Ces opportunités permettront d'innover et de créer de la valeur. La déclinaison la plus connue de l'opportunité reste à ce jour la matrice SWOT pour *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces).

Pour l'entrepreneur, il doit développer une aptitude de vigilance par rapport aux opportunités disponibles.

2. Distinction entre les opportunités données et les opportunités construites

L'image qui peut être utilisée pour comprendre cette façon d'aborder les opportunités est celle du fruit mûr sur un arbre qui attendrait uniquement qu'on vienne en cueillir les fruits. L'opportunité d'affaires doit être découverte ou identifiée par l'entrepreneur. De façon générale, cette image renvoie à une approche linéaire de l'opportunité d'affaires.

Dans cette perspective, l'entrepreneur se retrouve envisagé comme étant à part et ayant des capacités et des compétences que d'autres personnes n'auraient pas. La question qu'on se pose est « Comment l'entrepreneur fait-il pour identifier une opportunité d'affaires ? » Cela renvoie, de façon classique, aux réflexions portant sur les traits de personnalité de l'entrepreneur.

D'un autre côté, il est possible de considérer l'opportunité d'affaires sous un angle différent, comme un **construit humain**. L'opportunité d'affaires n'existe pas indépendamment de l'entrepreneur. Reprenant l'idée d'expérience de l'entrepreneur, il s'agit cette fois de considérer que l'opportunité se construit en passant notamment de l'idée à une opportunité d'affaires. L'opportunité d'affaires se construit dans l'action et l'interaction avec les acteurs de l'écosystème. L'expérience est envisagée ici comme le fait que l'entrepreneur se fait une expérience en lien avec les acteurs de l'écosystème à la différence de l'opportunité donnée où l'expérience est envisagée comme l'habitude, la répétition d'une façon de faire. L'opportunité prend corps dans l'échange, la communication et l'action en lien avec les acteurs de l'écosystème.

Source de l'opportunité

L'opportunité entrepreneuriale est la résultante d'une innovation (produit, marché, méthode, source d'approvisionnement, forme d'organisation)

L'opportunité vient d'un dysfonctionnement dans un marché : ça consiste à répondre à une demande non satisfaite et solvable.

Il faut souligner que l'opportunité d'affaires n'est pas toujours associée à la nouveauté. La plupart des succès sont associés à la réussite des idées classiques voire banales. Toute la différence réside dans l'exploitation de la bonne niche du marché.

Exemple 1:

Amazon est une entreprise américaine qui a su exploiter le manque de temps des individus afin de tout acheter sur internet. Le site de vente Amazon a été fondé en 1994 par Jeff Bezos. Celui-ci a déclaré avoir été encouragé à créer l'entreprise pour « minimiser [le] regret » qu'il aurait eu de ne pas avoir profité de la ruée vers l'or des débuts d'Internet. Amazon était à l'origine une librairie en ligne. Alors que les plus grandes librairies physiques et catalogues de vente par correspondance pouvaient offrir jusqu'à 200 000 titres, une librairie en ligne pouvait aller beaucoup plus loin. Le fondateur et actuel PDG d'Amazon, Jeff Bezos, annonce le 28 juillet 2014 que l'entreprise se lance dans l'impression 3D. Ce secteur en expansion a un fort potentiel pour l'avenir d'Amazon selon le PDG. (source Wikipédia).

Exemple 2 :

Netflix est une entreprise américaine proposant des films et séries télévisées en flux continu sur Internet, implantée à travers le monde. Elle a été fondée en 1997 et son siège est situé à Los Gatos en Californie. En octobre 2018, Netflix compte 137 millions d'abonnés.

L'idée est venue à Reed Hastings d'une contrariété après avoir dû verser 40 dollars à la suite d'un film loué, qu'il avait rendu trop tard.

L'opportunité d'affaires peut être définie par la possibilité qu'un projet présente d'aboutir à une activité créatrice de valeur, rentable et dotée d'un potentiel de développement ou de pérennisation, compte tenu de l'opportunité de marché et des ressources mobilisables.

Le marché peut générer des opportunités mais elles ne peuvent pas être identifiées et exploitées par tous les individus. Celui-ci doit avoir l'information nécessaire pour les identifier et posséder les compétences, les ressources et les relations requises pour les exploiter.

L'opportunité est une idée qui s'affine au travers d'une étude de marché, d'une stratégie et l'élaboration d'un plan d'affaires.

3. Les facteurs déterminant l'existence d'une opportunité

Exploiter une opportunité dépend de :

Le rendement espéré qui ne peut jamais être garanti en raison des aléas divers (taux d'inflation, climat, situation sécuritaire et politique...). Un entrepreneur pour qu'il exploite une opportunité, il faut que **le rendement des fonds propres** soit le plus élevé possible.

(rendement= bénéfices/fonds propres). **Le bénéfice** dépend de la taille du marché, de la stratégie marketing (prix, communication, distribution), stratégie d'approvisionnement, capacité d'ériger des barrières à l'entrée. Les fonds propres dépendent de l'importance des investissements, sa capacité d'endettement, sa capacité d'autofinancement...

Coût du capital : il dépend des taux d'intérêt, la situation du marché financier (situation compétitive), le risque du projet. Plus le projet est risqué, plus les perspectives de rendement à offrir aux investisseurs seraient élevées et donc plus coûteux sera le financement.

4. Les facteurs qui favorisent l'émergence d'une opportunité

Des fenêtres d'opportunité s'ouvrent et se ferment en permanence. L'entrepreneur doit repérer ces fenêtres pour exploiter les opportunités qui s'y présentent. On distingue sept facteurs qui favorisent l'émergence d'une opportunité :

Les événements : tout événement qu'il soit positif (victoire d'une équipe de foot, fête nationale...) ou négatif (décès d'une personnalité connue, attentats...) est source d'opportunité. L'entrepreneur avisé peut saisir une idée et l'exploiter : vente de drapeaux, vente de photos, développement de système de sécurité pour les gares, aéroports...

Tendances sociologiques : les besoins des consommateurs évoluent en fonction des tendances et des situations. Par exemple : les scandales alimentaires ont ouvert un marché dans le domaine de l'alimentation saine et de la nourriture biologique ainsi qu'une chaîne de fastfood qui offre des aliments ayant une grande qualité nutritionnelle (ex : subway). Les préoccupations environnementales, le réchauffement climatique et l'augmentation des prix des énergies fossiles ouvrent des possibilités d'investissement considérables (ex : isolation des maisons pour éviter une perte de chaleur, l'adoption du covoiturage,...)

Tendances démographiques : l'évolution démographique constitue une opportunité susceptible d'être exploitée. La majorité des pays développés connaissent un vieillissement de la société. Cette catégorie d'individus âgés de plus de 60 ans possède un pouvoir d'achat élevé et a des besoins spécifiques (services aux personnes, soins, tourisme, activités diverses...). Quant aux pays sous-développés ou en voie de développement, la proportion des jeunes est en forte croissance et ils sont de plus en plus attirés par un mode de vie européen (fastfood, utilisation des NTIC...)

La réglementation : le changement de la réglementation qui cadre et qui régule l'activité du marché peut constituer une possibilité d'investir dans un domaine donné. L'entrepreneur

avisé doit rester attentif à toutes ces évolutions pour exploiter une opportunité qui se présente. Exemple : la libéralisation des marchés dans les pays qui ont adopté une économie socialiste a offert de nombreuses opportunités aux investisseurs de ces pays. Les politiques de régulation et de libéralisation de la communauté européenne dans le domaine du transport aérien, transport ferroviaire, production d'électricité constituent des fenêtres d'opportunité à exploiter.

Les technologies : la nouveauté apportée par l'innovation technologique constituent plusieurs sources d'opportunité. La création de l'internet a été une source considérable de création de nouvelles activités. Par ailleurs, les technologies peuvent aussi fermer des fenêtres d'opportunités. La vente sur internet a mis en péril le commerce traditionnel.

Les évolutions politico-économiques : le développement économique des pays émergent ou BRICS (Brésil, Russie, Chine, Inde, Afrique du Sud) offre plusieurs possibilités de créer une activité soit en y investissant, soit en important certains produits à bas prix où en y exportant en raison du formidable potentiel de croissance que ces pays connaissent.

Les contextes concurrentiels : la dynamique concurrentielle dans un secteur peut être à l'origine d'une opportunité qui peut être à courte durée mais à saisir. Exemple : lorsque le secteur de la téléphonie en Algérie est ouvert à la concurrence, de nombreux entrepreneurs ont ouvert des commerces de distribution des téléphones et des cartes de recharge.

Section 2: l'analyse du marché

Afin de vérifier l'opportunité commerciale de son projet et réduire ainsi le risque d'échec, l'entrepreneur doit répondre à un ensemble de question à savoir : existe-t-il une clientèle pour mon produit ? La demande serait-elle suffisante ? Mon produit répond-t-il à un seul ou plusieurs besoins ? Quel serait mon positionnement ?

Une démarche marketing formalisée et planifiée s'avère nécessaire, non seulement pour l'entreprise mais également pour ses partenaires (banques, fournisseurs, collaborateurs...)

1.Analyse des besoins sur le marché

1.1.La notion de besoin

La première question à se poser est de savoir si le produit envisagé répond à un besoin. Ce dernier signifie un état de manque qu'un individu cherche à combler en consommant un bien ou un service.

On distingue deux catégories de besoins :

- Besoins génériques : ce sont des besoins qui renvoient aux exigences de la nature ou de la vie en société. A. Maslow propose une liste sous forme de pyramide en faisant apparaître les besoins physiologiques en premier, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'estime et enfin au sommet de la pyramide les besoins d'accomplissement.
- Besoins dérivés : c'est une réponse particulière à un besoin générique. Par exemple : au besoin générique « se nourrir » correspond le besoin dérivé qui est « la cuisine rapide ». Au besoin générique « communiquer » correspond le besoin dérivé « téléphone »

Si les besoins dérivés sont susceptibles d'être saturés, les besoins générique quant à eux ne peuvent être saturés par les actions de l'entreprise.

Pour qu'un besoin soit satisfait, l'individu doit avoir **conscience** de celui-ci, être motivé pour la satisfaction de ce besoin et enfin avoir la capacité pour combler ce manque. Cependant, certains besoins sont endormis, non exprimés, refoulés dans l'inconscient du consommateur. Découvrir ces besoins latents pour un entrepreneur c'est trouver une nouvelle opportunité commerciale.

1.2. L'évolution des besoins

Pour mettre en évidence l'évolution des besoins, l'audit du macroenvironnement s'avère nécessaire en effectuant **l'analyse PESTEL** qui étudie la société à travers six variables : Les 6 composantes de l'analyse PESTEL sont des facteurs qui peuvent impacter l'activité économique d'une entreprise. Les analyser revient donc à prévoir les éventuelles opportunités et menaces que peut rencontrer une entreprise.

- L'environnement politique

Les facteurs politiques montrent à quel point le gouvernement influence l'économie dans l'analyse PESTEL. Le gouvernement peut avoir une influence majeure sur la santé, l'éducation et l'infrastructure d'un pays.

Lorsque l'on effectue une analyse PESTEL, il est donc important de se poser plusieurs questions afin d'anticiper certaines décisions qui pourraient impacter les activités d'une entreprise.

- Doit-il y avoir un changement de loi en lien avec mon activité ou le secteur de mon entreprise ?
- Les subventions de l'État vont-elles augmenter ou diminuer ?
- De nouvelles subventions peuvent-elles voir le jour ?
- Existent-ils d'éventuels obstacles qui pourraient venir ralentir mon activité ?

(redevance, taxe)

- De nouveaux facteurs politiques bénéfiques pourraient-ils apparaître à l'avenir ?

(nouveau marché, changement de la réglementation internationale, nouveaux accords)

Facteurs politiques pouvant être importants pour la gestion stratégique d'une entreprise :

- Stabilité climat politique.
- Législation.
- Changements dans la loi.
- Les subventions.
- Réglementation environnementale.
- Les obstacles au commerce et les redevances.

Exemple

Pour l'entreprise **AirBnb**, il est important d'analyser et de prévoir certaines décisions politiques des gouvernements des différents pays dans lesquels elle est présente. Il s'agit ainsi de prévoir d'éventuelles lois restrictives par rapport à son activité jugée déloyale par certains concurrents comme les hôtels.

En France, la loi Elan encadre désormais de façon plus stricte les plates-formes de location comme Airbnb. Les résidences principales ne peuvent plus être louées sur Airbnb, plus de 120 jours dans une année civile. La loi Elan a mis en place des contrôles plus stricts pour les loueurs et les sites internet comme Airbnb.

Conséquence de cette décision politique pour l'entreprise Airbnb : elle risque de perdre de l'argent à travers cette volonté politique de limiter et de mieux contrôler les biens en location.

- L'environnement économique

Ce sont des facteurs qui ont une influence majeure sur les opérations commerciales. Les décisions importantes dépendent souvent de facteurs économiques, mais aussi de la manière de travailler, par exemple.

L'environnement économique a une influence majeure sur les opérations commerciales d'une entreprise. Cette catégorie est donc très importante dans ce travail d'analyse. Les décisions importantes des entreprises dépendent en effet le plus souvent des facteurs économiques. Il est alors essentiel de se poser plusieurs questions.

- Comment se porte la croissance économique du pays ou de la zone dans laquelle mon activité est présente ?
- Comment la croissance risque-t-elle d'évoluer à l'avenir ?
- Le niveau du chômage est-il fort ?

- Connaît-on une baisse ou une hausse du chômage ?
- Les taux de change et les taux d'intérêts doivent-ils ou peuvent-ils évoluer dans les prochains mois ?
- Que peut-on dire de l'état de l'inflation et de son évolution ?
- Quel est l'état de la dette publique ?

Les exemples de facteurs économiques à intégrer dans une analyse PESTEL

- La croissance économique.
- Taux de change.
- Taux d'intérêt.
- Chômage.
- Dette publique.
- Chiffre d'inflation.

Exemple

Pour une entreprise comme par exemple **Parc Xtrem Aventure**, il est important d'étudier la variation du niveau du pouvoir d'achat des Français, le chômage, ou encore l'évolution de l'inflation dans le pays.

Lorsque le pouvoir d'achat des Français diminue à cause d'une perte d'emploi ou d'une augmentation durable des prix de la consommation (inflation) sans variation des salaires, les frais alloués aux activités de loisirs sont souvent les premiers à être impactés. L'entreprise d'accrobranche doit donc veiller à l'ensemble de ces facteurs afin de prévoir les risques, mais aussi les opportunités pour les mois à venir.

L'exemple aurait pu être pris pour un hôtel, un camping, ou encore un cinéma.

- L'environnement socioculturel

Ces facteurs influent sur la demande de produits et de services d'une organisation, et sur leur façon de les gérer. Les changements dans les facteurs sociaux peuvent apporter des changements dans les opérations commerciales.

De nombreux facteurs dit "sociaux" peuvent apporter des évolutions dans les opérations commerciales d'une entreprise. Ces facteurs prennent en considération les évolutions diverses des populations et de ses caractéristiques (démographie, âge, courant de pensée). Ces facteurs peuvent apporter des modifications dans le comportement d'achats des consommateurs.

Les dirigeants d'une entreprise peuvent là encore se poser plusieurs questions.

- Mon entreprise risque-t-elle d'être mise en danger par l'évolution de la démographie ? (vieillesse de la population dans de nombreux pays)
- L'évolution des revenus peut-il avoir un impact sur mon activité ?

- Les produits de mon entreprise sont-ils en accord avec les préoccupations de la population ?

Les facteurs sociaux peuvent être :

- Ceux qui sont impliqués.
- La sensibilisation de ces personnes impliquées.
- Aspects culturels / éthiques (par exemple valeurs et normes).
- Aspects démographiques (par exemple religion ou niveau d'éducation).

Exemple

Pour l'ensemble des entreprises, il est important de faire attention aux messages transmis dans leurs publicités (pouvant être qualifiés par exemple de sexistes ou de racistes). Si un message publicitaire misogyne pouvait être accepté il y a 20 ans et susciter le rire chez la majorité des individus, celui-ci provoque désormais un rejet de la part de la population et peut endommager une image de marque.

- L'environnement technologique

Les coûts et la qualité des produits et services sont influencés par des facteurs technologiques. L'innovation découle souvent de limitations ou de progrès dans ces facteurs.

Les innovations technologiques doivent être prises en compte dans la stratégie d'une entreprise. L'analyse PESTEL doit ainsi permettre de déterminer les risques et les avantages de l'innovation pour une entreprise.

- le financement de la recherche pour proposer une innovation dans les produits vendus permettra-t-il de résister à la concurrence ?
- Un concurrent avec une toute nouvelle technologie risque-t-il d'arriver sur le marché ?
- De nouveaux brevets technologiques vont-ils être déposés ?
- Existe-t-il des changements technologiques importants à venir ?

Facteurs technologiques :

- Activités de recherche et de développement.
- Automatisation.
- Brevets.
- Financement de la recherche.
- Changements technologiques.

Exemple

Pour une maison de disque traditionnelle comme **Sony ou Universal**, il est primordial d'étudier l'évolution des plateformes de streaming (Deezer, Spotify) et leurs innovations sur le marché de l'industrie musicale. Et ce afin de prévenir au mieux les risques des évolutions technologiques pouvant représenter un vrai risque.

- L'environnement écologique

L'environnement est un facteur de plus en plus important pour les entreprises. Le respect de l'environnement et du développement durable est désormais impératif.

L'évolution des mentalités (également rattachable à l'environnement socioculturel) a fait que l'écologie et les questions environnementales sont de plus en plus importantes dans la stratégie marketing des entreprises. En effet, les questions de développement durable sont désormais un impératif pour les entreprises. L'environnement fait partie de l'analyse PESTEL, au même niveau que les questions économiques, politiques ou sociales.

- Mon entreprise respecte-t-elle ses engagements écologiques ?
- Les produits créés sont-ils respectueux de l'environnement ?
- Les innovations technologiques réalisées prennent-elles en compte la question du développement durable ?
- Les entreprises concurrentes proposent-elles des produits plus respectueux de l'environnement, susceptibles d'intéresser une plus large part des consommateurs ?

Par exemple :

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

Exemple

Pour une entreprise automobile comme **Renault**, il est désormais essentiel de développer des modèles de voitures plus respectueux de l'environnement.

Il s'agit ici de proposer une gamme de produits verts afin de répondre à une nouvelle demande plus de la part des consommateurs.

L'entreprise Renault a ainsi fait le choix de développer la Renault Zoé pour répondre à cette demande. Bien que l'entreprise vende encore chaque année des dizaines de milliers véhicules diesel, donc extrêmement polluants, la marque Renault donne l'impression d'être en accord avec l'évolution de la société.

L'entreprise **MacDonald** l'a également bien compris. La chaîne de restauration a par exemple supprimé les pailles de ses restaurants et diminué les emballages plastiques, afin de répondre à une volonté de la société de faire plus attention à l'environnement.

- L'environnement légal

Le droit et son respect influent grandement les décisions prises en entreprise. La conduite du changement se fait toujours en fonction du droit local, mais aussi international. La législation et les règles de droit impactent fortement les entreprises. Leurs stratégies doivent prendre en

compte le droit actuel et futur du département ou du pays en question, sans oublier le droit international.

- Les activités de l'entreprise respectent-elles les nouvelles lois, décrets nationaux, arrêtés préfectoraux ou traités internationaux ?
- Ces règles de droit risquent-elles de se durcir dans les mois à venir ?
- À l'inverse, certaines règles de droit (au niveau national ou international) peuvent-elles être supprimées à l'avenir ?
- Les produits et les innovations technologiques à développer rentrent-elles dans le cadre de la loi ?
- Certains projets de loi pourraient-ils venir impacter certains projets d'innovation ?

Des exemples :

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

Exemple

Si l'on prend l'exemple de l'entreprise de **trottinette Lime**, leader du marché, on sait que cette entreprise peut s'inquiéter d'éventuelles législations restrictives. Ces derniers mois, le nombre de trottinettes a été limité à Paris, et il est désormais interdit de rouler sur les trottoirs. À l'avenir, de nouvelles interdictions pourraient apparaître, ce qui peut représenter un risque pour le développement de cette entreprise

1.3.La concrétisation des besoins

Pour répondre à un besoin, l'entreprise offre un produit considéré comme un panier de services :

- **Service de base** : c'est la valeur fonctionnelle du produit. Par exemple : le chocolat a pour fonction de base de répondre au besoin de se nourrir.
- **Services nécessaires** : ce sont les services qui accompagnent le produit à savoir l'emballage, le format, la marque, la qualité, le design... ces services doivent être distinctifs des concurrents. Par exemple : offrir du chocolat avec des goûts originaux (lavande, gingembre...).
- **Services ajoutées** : ils consistent en le service après-vente, la garantie, livraison à domicile et installation...

2.La macro et la microsegmentation

Un seul et même produit ne peut satisfaire tous les besoins du marché d'où la nécessité de segmenter le marché. L'entreprise procédera en deux étapes :

- **La macrosegmentation** : pour effectuer sa macrosegmentation, l'entreprise devra définir trois variables : qui achèteront potentiellement le produit ?, quel besoin à satisfaire ? quelles sont les technologies existantes susceptibles de répondre à ce besoin ?

Par exemple : secteur du fruit

Qui peut acheter le produit ? Les ménages, les collectivités, les pâtisseries, l'industrie alimentaire.

Pour quel besoin ? Tartiner, garnir un repas, repas principal.

Quelles technologies existantes : cuire le fruit, presser le fruit, transformer le fruit en sirop.

Une fois ces variables définies, elles seront croisées pour constituer une grille de segmentation à plusieurs combinaisons. Ces combinaisons ne sont pas toutes pertinentes. L'entreprise constitue son macrosegment selon la taille du segment, le taux de croissance du segment, le niveau de la concurrence, les forces et les faiblesses de l'entreprise. Par la suite l'entreprise pourra choisir :

- Une stratégie de concentration : se concentrer sur un seul marché de référence
- Stratégie du spécialiste client : se spécialiser dans un type de besoin et couvrir tous les groupes d'acheteurs
- Stratégie du spécialiste produit : viser un groupe d'acheteur et de couvrir toutes les fonctions
- Stratégie de spécialisation sélective : couvrir certains macrosegments n'ayant pas de lien entre eux.
- Stratégie de couverture complète : couvrir tous les macrosegments.

3.La microsegmentation

Le marché de référence est composé de groupe d'acheteurs pouvant être très différents en termes de caractéristiques démographiques, comportement d'achat, sociales, style de vie...

Par exemple : les personnes peuvent acheter une voiture pour plusieurs raisons ; satisfaire un besoin de locomotion (se déplacer) ou un besoin de réalisation de soi.

Cette hétérogénéité des acheteurs fait que l'entreprise procède à une microsegmentation qui consiste à constituer des sous-ensembles recherchant le même panier de services. Une fois cette étape est faite, l'entreprise procède au **ciblage**.

Le ciblage est l'opération de sélection d'un ou plusieurs segments compte tenu : des objectifs de l'entreprise, de la rentabilité du segment (sa taille) et les forces de l'entreprise. L'entreprise opte :

- Soit pour le ciblage concentré ou stratégie de niche si l'entreprise dispose de ressources limitées ;
- Soit pour le ciblage indifférencié en offrant des produits standardisés ;
- Soit pour le ciblage différencié en proposant des produits qui tiennent compte de la diversité des besoins.

Section 3 : la recherche du financement et le choix du statut juridique

1. Le financement de l'entreprise nouvelle

Trouver du financement pour une entreprise en création est l'étape la plus difficile et l'élément clé de son succès. Réussir cette étape c'est assurer un taux de croissance suffisant. L'autofinancement intégral n'est pas toujours bénéfique pour l'entreprise émergente car il ne permet pas d'assurer la croissance désirée contrairement au recours au financement externe.

1.1. Les ressources financières de l'entreprise

Deux types de financement existent :

- **Les capitaux propres** apportés sous forme d'action ou de parts sociales par les fondateurs de l'entreprise en numéraire (liquidité) ou en nature (terrain, immeuble, droits intellectuels...). Les capitaux propres augmentent avec l'augmentation du bénéfice et par une éventuelle subvention publique.

- **Les emprunts** : les emprunteurs détiennent une créance envers l'entreprise, ils sont dès lors appelés créanciers ou créditeurs. L'entreprise a envers ces créanciers un engagement contractuel de remboursement et de rémunération exprimée en pourcentage (fixe ou variable) du capital prêté. Cet engagement n'existe pas envers les actionnaires mais ils ont une rémunération qui dépasse largement celle des créanciers. Le financement par emprunt spécifique aux entreprises naissantes consiste en : le crédit accordé par les fournisseurs, le

refinancement des créances par les sociétés de **factoring ou d'affacturage** (l'opération d'affacturage correspond à la cession de créances commerciales à une société de factoring qui prend en charge les opérations de recouvrement et qui assure la bonne exécution, même dans le cas d'un défaut de paiement. Les factors peuvent alors régler par avance le montant des créances transmises", le leasing (location avec une option d'achat), emprunt pour achat d'immeuble et équipement qui servent de garantie pour les apporteurs de capitaux...

Il faut souligner que le financement initial d'une entreprise nouvelle se fait quasiment par fonds propre pour réduire l'**asymétrie d'information** en montrant aux investisseurs externes que le projet n'est pas médiocre.

1.2. Les partenaires financiers

Les différents acteurs susceptibles de financer le capital-risque sont : les fondateurs, les 3F (famille, amis (Friends) et « Fous » (Fools), les business angels, les réseaux de business angels, les venture capitalists.

- **Le financement par le cercle proche** : par cercle proche nous entendons les amis, les connaissances et la famille qui restent généralement passif dans la gestion, le rôle actif est laissé pour l'entrepreneur. Ces investisseurs apportent généralement des sommes modestes et ne cherchent pas un rendement espéré pour compenser le niveau du risque du projet. Par ailleurs les sommes peuvent provenir d'un don ou d'un héritage anticipé. Cependant, il faudrait définir les conditions de l'investissement. Si c'est un investissement, le cercle proche sera considéré comme un partenaire et qui partage le risque avec l'entrepreneur à hauteur de la somme consenti. Si c'est un prêt, ils seront remboursés en définissant le taux d'intérêt, le délai de remboursement...il faudrait également répondre à la question suivante : le prêt est-il accordé à l'entreprise (perdu en cas de cessation de paiement) ou à l'entrepreneur auquel cas il restera redevable du remboursement du prêt quoi qu'il arrive.

Il faut souligner que les proches de l'entrepreneur investissent pour des raisons émotionnelles plus que pour des raisons financières.

- Le financement par les business angels

Les business angels sont des personnes disposant de ressources financières considérables et d'une grande expérience dans le monde des affaires. Ils n'ont pas de relation proche avec les jeunes sociétés qu'ils financent. Ils sont des entrepreneurs riches (âgés entre 30 et 65 ans) qui ont connu une réussite professionnelle et qui proposent aux autres entreprises quatre types de ressources : argent, réseau de contacts, expérience et temps. Ces investisseurs siègent souvent

au conseil d'administration pour pouvoir tirer partie de leurs investissements mais ne s'impliquent pas dans la vie quotidienne de l'entreprise. Les business angels permettent aux entreprises de construire autour d'elles un climat de confiance pour obtenir des financements de la part des « capital-risqueurs ». Les business angels préfèrent investir dans des sociétés à différentes étapes (démarrage, croissance, développement) afin de diversifier leurs portefeuilles d'investissements. Les critères de choix des investissements sont de : des entreprises à haut potentiel de croissance (retour sur investissement rapide), des entreprises liées à leur segment d'activités, des projets proches de leurs domiciles, l'intégrité et les qualités personnelles de l'équipe de management. Des raisons non économiques poussent les individus à devenir des business angels : devenir mentors des jeunes entrepreneurs, entretenir un réseau personnel d'affaires, prendre part au développement économique.

Pour trouver les business angels il faut : participer à des organisations de réseautage telles que des clubs d'affaires, des associations professionnelles, des associations universitaires, des clubs de sport, tisser des liens avec les comptables, les banquiers, les avocats... Dans plusieurs pays des réseaux de business angels sont créés afin de mettre en relation les investisseurs avec des entrepreneurs et de proposer des services de formation, conseil, suivi de projet...

- **Venture capitalists** (Capital risqueurs) : ils constituent une source majeure de financement. Le venture capital ou le capital à risque est l'argent fourni à des entreprises non cotées en bourse et qui est intégré dans les fonds propres de l'entreprise. Les capital risqueurs sont donc partiellement propriétaires de l'entreprise. Contrairement au business angels les sommes investies par les venture capitalists sont très élevées. Ils apportent également leurs conseils, leur expérience managériale, leur expertise du marché, un réseau de contact... Les entreprises de capital à risque sont elles même financées par : des banques, des compagnies d'assurance, des personnes riches, des universités, des fonds de pension, des grandes sociétés, ... l'objectif visé est de gagner une plus-value en revendant les actions des entreprises dans lesquelles ils ont investi.

- **Incubateurs ou couveuses**: c'est un lieu d'hébergement de nouvelles entreprises. Outre le matériel, services partagés (accueil, secrétariat) et les locaux les incubateurs peuvent proposer des formations, des conseils et parfois même du financement. La durée d'hébergement est limitée dans le temps. Ces incubateurs sont rémunérés soit par paiement d'un loyer soit par des participations au niveau de l'entreprise.

2. Les étapes du financement

- **Fonds d'amorçage** : l'entreprise étant au stade de projet, le produit est en phase de prototype, le financement est modeste et surtout très risqué. Il provient davantage des associés et par les FFF (family, friends and fools), les investisseurs professionnels ne s'y aventurent pas.

- **Fonds de création** : le produit est mis sur le marché tout en ignorant la place qu'il y occupera. L'équipe dirigeante est débutante et les flux de trésorerie sont négatifs (plus de dépenses que de recettes). Le projet peut être proposé au business angels.

- **Fonds de lancement** : le produit a sa part de marché, le réseau de distribution se met en place. Les efforts sont davantage orientés vers la promotion du produit. Le risque lié à l'activité baisse, les besoins de financement augmentent et les flux de trésorerie des opérations deviennent positifs. A ce stade, les investisseurs professionnels commencent à s'intéresser à l'entreprise.

- **Fonds de croissance** : les flux de trésorerie des opérations sont en croissance mais reste insuffisant pour financer de nouvelles capacités de production, le recrutement du personnel, développer le réseau de distribution...le projet devient plus attrayant aux yeux de plusieurs investisseurs.

- **Fonds de développement** : la part de marché en croissance, les flux de trésorerie également pour pouvoir financer l'élargissement de la gamme, l'exportation... A ce stade il serait intéressant d'introduire l'entreprise en bourse ou la céder à une entreprise de grande taille c'est ce qu'on appelle le « management buy-out ». Cette stratégie permet de remédier au la vente des parts des premiers investisseurs.

3. Le choix du statut juridique

Les formes juridiques de sociétés sont nombreuses, l'objectif de ce cours ce n'est pas de les aborder toutes dans le détail car la tâche alourdit ce cours. Notre seul objectif est de connaître de manière synthétique les principales formes de sociétés.

Une première distinction peut être faite entre les **entreprises privées**, contrôlées par des personnes privées (physiques ou morales) et les **entreprises publiques** contrôlées par l'Etat ou une collectivité locale. **Les entreprises semi publiques**: Ont des capitaux fournis par l'Etat et d'autres, par des privés.

Tableau 5 : Répartition des entreprises par statut juridique

| | Nombre d'entité (millier) |
|---------------------|---------------------------|
| Entreprise publique | 23 008 |
| Entreprise privée | 920 307 |

Les entreprises privées peuvent adopter plusieurs formes juridiques. Le choix dépendra des critères suivants :

- Le désir de s'associer ou d'œuvrer en individuel (entreprises individuelles et entreprises sociétaires)
- La dimension de l'affaire et le montant des capitaux à réunir ;
- Le souci de limiter les risques et de protéger son patrimoine ;
- Le contrôle par les dirigeants des apporteurs de capitaux.

Les principales formes juridiques qu'une entreprise peut adopter sont :

3.1. L'entreprise individuelle : personne physique

Elle est la propriété exclusive d'une seule personne, l'exploitant, qui la dirige. Les entreprises individuelles sont caractérisées par le fait qu'une même personne fournissant le capital, le travail et la direction est responsable sur ses biens personnels. Elle est donc incluse dans son patrimoine (ensemble des biens, créances et dettes d'une personne), ce qui induit une conséquence très importante : l'exploitant est indéfiniment responsable des dettes de son entreprise. En cas de faillite, ses créanciers pourront demander en justice la saisie de ses biens personnels : résidence, voiture particulière, bijoux, titres, etc. L'avantage principal de ce statut réside dans la grande liberté qu'il procure, l'entrepreneur individuel n'ayant de comptes à rendre à personne (ce qui explique son succès dans l'agriculture, le commerce et les services).

3.2.L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) : personne morale

C'est une société de personne, le capital social minimum n'est pas exigé. 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.

3.3. Les entreprises sociétaires

On peut distinguer à l'intérieur de ce groupe plusieurs formes de sociétés :

- La société en nom collectif (SNC)

C'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, ce dernier est divisé en parts sociales. La gestion appartient à tous les associés, sauf stipulation contraire des statuts. Tous les associés répondent indéfiniment et solidairement aux dettes de l'entreprise. Les décisions sont prises selon le principe « un homme, une voix » et certaines d'entre elles nécessitent l'unanimité (changement d'associés, par exemple). Cependant, la part de chacun dans les résultats, et en cas de liquidation dans l'actif net (ensemble des biens et créances détenus par la société moins les dettes) est fonction de son nombre de parts sociales.

La SNC est une société de personnes, basée sur le principe de « l'intuitu personae ». Cela signifie que les associés doivent avoir le désir d'œuvrer en commun en tenant compte de la personnalité de chacun.

- La société en commandite simple (SCS)

Son principe est très proche de la SNC. Elle s'en distingue surtout par l'existence de deux catégories d'associés : Les commandités : ils ont le même statut que les associés de la SNC ; en particulier, ils exercent la gestion et sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales ; les commanditaires : ils ne sont responsables que jusqu'à concurrence de leur apport. Leurs risques sont donc limités, mais ils n'ont pas le droit de s'immiscer dans la gestion de la société. La SCS est donc une société hybride : de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires. Cette forme de société reste très peu répandue en Algérie

- La société à responsabilité limitée (SARL)

C'est une société de capitaux, elle doit être constituée par un minimum de deux associés et d'un maximum de cinquante, le capital social minimum n'est pas exigé. Elle peut être gérée par un plusieurs gérants et les associés répondent des dettes de l'entreprise à concurrence de leurs apports comme son nom l'indique ce qui a une conséquence très importante : en cas de faillite, les créanciers de la société ont très peu de chance d'être. La cession des parts sociales est soumise à l'agrément des autres associés. Pour toutes ces raisons, la SARL est la forme préférée des PME.

- **La société par action (SPA) ou société anonyme (SA)**

C'est une société de capitaux, c'est la forme la plus choisies et la plus adaptées aux grandes entreprises. Elle regroupe un minimum de sept (7) actionnaires, il n'y a pas de maximum (certaines sociétés ont plusieurs millions d'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 et 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. Les parts sociales y sont représentées par les actions librement cessibles et négociables (un marché a même été créé à cet effet : la Bourse des valeurs). Un associé peut donc se retirer à tout moment. Cette liquidité du marché des titres des sociétés facilite l'orientation de l'épargne vers cette forme juridique.

- **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 et 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 et les commandités répondent indéfiniment et solidairement des dettes de l'entreprise. Cette forme juridique est très peu répandue en Algérie.

Section 4 : L'accompagnement entrepreneurial

Les jeunes créateurs disposent souvent d'une culture technique plutôt que entrepreneurial. Ces créateurs ressentent un besoin d'assistance et de soutien lors de la phase de pré-crédation et de création.

L'accompagnement entrepreneurial sensibilise le créateur à la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de son projet.

1. Définition de l'accompagnement à la création d'entreprise

Cuzin & Fayolle (2004) : « *L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet* ».

L'accompagnement se fait à travers trois parties prenantes « Porteur-Portant-Porté ».

Le porteur de projet soumet son projet à divers experts ou partenaires (**portants**) qui le valideront ou non et qui l'infléchiront. Sans eux, le projet ne pourra aboutir.

Les portés désignent tout à la fois le projet lui-même et les partenaires qui en sont tributaires sans avoir la possibilité d'en influencer la réalisation immédiate.

L'accompagnement pourra permettre à l'entrepreneur d'assurer avec plus d'efficacité ses premières fonctions en l'occurrence : voir les banques, rechercher des aides, remplir les dossiers administratifs, rechercher des informations marketing, comprendre les droits et les obligations d'un responsable d'entreprise, apprendre sur le terrain par immersion, voir les premières affaires et dégager les prévisions.

2. La démarche d'accompagnement des créateurs d'entreprises

L'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans la perspective de l'aide au conseil à la création et au management stratégique. C'est une méthode fondée sur l'heuristique de la décision et sur la systémique (Julien, 1997). De ce fait, l'approche se veut collective et encourage le créateur ou le dirigeant à reproduire progressivement sa propre démarche intellectuelle dans le cadre des impératifs organisationnels et du contexte socio-économique général (Gartner, 1989).

En effet, la démarche d'accompagnement à la création d'entreprise recouvre les trois phases suivantes : (Boughanem, 2008, p.94 et p.95)

Différents niveaux peuvent être distingués s'agissant des services pouvant être offerts aux créateurs d'entreprises pour les aider à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation: l'accueil, l'accompagnement au montage, l'accompagnement financier et le suivi post-crédation.

2.1.L'accueil

Il consiste à informer, sensibiliser, orienter ou réorienter les porteurs de projets. Le porteur du projet en se présentant à la structure d'accueil expose son projet, puis détaille plus ou moins la formalisation écrite du projet et les informations déjà réunies. A partir de ces données, **le chargé de mission** affine avec le futur entrepreneur la définition du produit et/ou du service et le conseille sur d'autres éléments d'information à collecter et réalise un pré-diagnostic du projet. Par ailleurs, au cours des entretiens effectués avec le porteur du projet, il détecte des besoins de formation dans le domaine technique et dans la gestion.

Dans sa démarche d'accompagnement au porteur, le chargé de mission est amené à donner des informations détaillées sur la méthodologie de la création d'entreprise, les dispositifs d'aide et de soutien existants et, éventuellement, à orienter le porteur vers des organismes complémentaires.

L'accueil désigne le temps d'information, de sensibilisation et d'orientation ou de réorientation des porteurs d'idées. Il marque le début du traitement de l'idée et laisse une grande place à l'expression du porteur. Au début il présentera son projet puis détaillera plus ou moins la formalisation écrite du projet et les informations déjà réunies.

Une fois ces données recueillies, le conseiller peut :

- Aider à la définition du produit et/ou du service ;
- Conseiller le porteur de projet sur d'autres éléments d'informations à collecter ;
- Détecter des besoins de formation techniques ou à la gestion.
- Proposer une démarche d'accompagnement au porteur ;

Le conseiller est donc amené à donner des informations détaillées au porteur sur la méthodologie de la création d'entreprise, les dispositifs d'aide et de soutien existants.

2.2.L'accompagnement au montage

Accompagner un porteur afin de monter son entreprise consiste à

- l'aider au montage complet du dossier pour aboutir à la réalisation de l'étude de faisabilité,
- présenter un business plan,
- le former dans les domaines techniques et/ou la gestion,
- concrétiser éventuellement le projet.

Concernant la formation, elle se fait qu'en connaissant d'abord la posture principale de l'entrepreneur, pour mieux agir sur les compétences de base.

Par exemple, un entrepreneur en **phase de démarrage** pourra être en posture de « visionnaire » et avoir besoin d'un accompagnement permettant la structuration de son entreprise, par exemple de type ingénierie financière ou juridique. **En phase de pérennisation**, il aura développé une posture de stratège, lui permettant de créer de la valeur. Il s'agira de l'aider à pérenniser son affaire en travaillant sur la gestion des ressources, principalement la GRH mais aussi les ressources matérielles et financières. **En phase de management**, l'entrepreneur devra développer des compétences lui permettant de catalyser les autres pour dynamiser son entreprise, comme la compétence de remobilisation ou celle de stimulation, mais également l'aptitude à la résolution des conflits. Cet outil permet à l'accompagnateur de suivre au plus près l'entrepreneur.

2.3.L'accompagnement financier

Il permet d'effectuer un accompagnement bancaire du porteur de projet :

- mettre en relation la banque et le porteur du projet ;
- finalisation de l'appropriation des termes de la négociation bancaire par le porteur)
- utiliser le rapport du chargé d'accompagnement servant de pré-décision financière pour certains organismes dans leur décision d'attribution de subventions au porteur.

2.4.Le suivi post-crédation

Le passage de l'étape de création à l'étape de post création est délicat. Il concerne, d'une part, le passage de l'état de projet à l'état d'entreprise et, d'autre part, le passage du statut de porteur de projet au statut de chef d'entreprise.

Le suivi post-crédation comprend

- aider à mettre en place des outils de gestion adaptés,
- apporter des conseils pour la prise de décision,
- aider à définir et à réaliser sa stratégie commerciale, insérer son entreprise au mieux dans l'environnement.

Les précédentes phases du processus de création sont donc des étapes d'estimation de la faisabilité du projet et la phase de post-crédation n'est autre qu'une phase d'expérimentation réelle de l'entreprise créée. Elle peut être assimilée à une phase de vérification de la cohérence du projet dans son environnement réel. L'entreprise est amenée dans cette période à s'adapter, à faire face aux menaces de l'environnement et à assurer sa pérennité.

3.Le rôle de l'accompagnement

Le rôle de l'accompagnant consiste en une transmission de connaissances spécifiques. L'accompagnant contribue à la définition des critères qui serviront de fondations à la décision de l'entrepreneur et à la distinction de l'information fiable et pertinente pour la poursuite du projet entrepreneurial.

Il se doit d'adapter sa posture afin de cerner la personnalité de l'entrepreneur, ses compétences et savoir-faire, mais aussi comprendre sa situation particulière, ses enjeux. Il doit prendre en compte la dimension du projet et toujours adapter son approche et considérer que les organisations de petites tailles ne peuvent s'entendre comme un modèle réduit des grandes entreprises. Cette approche doit l'aider à mieux appréhender le projet entrepreneurial et à identifier son avancement. Toutefois, si dans cette démarche, l'accompagnant épaulé et supporte l'entrepreneur dans sa quête d'informations il ne peut, ni ne doit, se substituer à lui dans la prise de décisions (Arroudj, 2017, P40).

En outre, l'accompagnement vise à aider une personne ayant une idée de création d'activité afin qu'elle puisse concrétiser son projet et devenir un chef d'entreprise autonome dans l'hypothèse où son projet de création s'avère viable ou mettre en évidence des qualités personnelles ou professionnelles sur lesquelles cette personne pourra rebondir si son projet s'avère irréalisable.

4.Les objectifs de l'accompagnement

L'accompagnement présente plusieurs objectifs que nous pouvons résumer comme suit : (Arroudj et al, 2017, P39)

- Apporter une réponse rapide et de proximité aux porteurs de projet.
- Permettre aux acteurs de s'accaparer de la méthodologie de la création et, éventuellement, de suivre une formation.
- Valoriser la démarche entrepreneuriale des créateurs, et les préparer à passer de la sphère sociale à la sphère économique.
- Veiller à ce qu'une évaluation des capacités des porteurs de projet et de leur projet soit effectuée tant par les acteurs mêmes que par les accompagnateurs.
- Tendre à l'autonomie des créateurs donc des futurs chefs d'entreprise.
- S'assurer de l'adéquation entre la personne et son projet.

- Faire acquérir le capital social jugé minimum pour la pérennité du projet.

5. Les réseaux d'accompagnement : performances et facteurs d'échecs

D'après Pluchart (2019, P5) « les performances des organisations peuvent être appréciées en fonction de trois critères « 3F », qui, appliqués aux réseaux d'accompagnement, peuvent se décliner en termes « d'efficacité » mesurée par les résultats des entreprises accompagnées; « d'efficience » évaluée par la facilité d'accès aux ressources apportées aux créateurs; « d'effectivité » appréciée à partir du niveau de satisfaction des acteurs impliqués ».

Plusieurs tableaux de bord de l'accompagnement visant principalement à mesurer l'efficacité d'un réseau, ont été proposés par des auteurs, sans toutefois convaincre les accompagnateurs

Garnsey (1998) puis Grossetti et Barthe (2010) distinguent les entreprises accompagnées qui stagnent, celles qui croissent rapidement puis se stabilisent, celles qui se développent après une période de latence et celles qui se développent régulièrement. En effet, l'accompagnement efficace doit permettre un travail de l'accompagné sur son projet existentiel et sur son projet professionnel.

Belet (1993), quant à lui recommande les pratiques andragogiques c'est-à-dire laissant l'accompagné aller librement vers l'accompagnant et non l'inverse.

A cet effet, **les facteurs d'échec** de l'accompagnement ont été identifiés comme suit :

- la faible lisibilité des réseaux et l'insuffisance d'outils adaptés.
- le manque de confiance des créateurs dans les accompagnants.
- la fierté des créateurs qui trouvent humiliants d'être conseillés.
- le manque de légitimité des réseaux, qui repose sur leur réputation, leur degré d'expertise, leur capacité d'empathie, leurs niveaux d'implication et de réactivité .
- Le créateur d'entreprise se trouve au centre d'une offre d'accompagnement peu lisible qui peut le désorienter.

6. Les composantes clés de la démarche de création d'une entreprise

Selon Boughanem (2008, P98), plusieurs recherches en entrepreneuriat ont montré la multiplicité, la complexité de la dynamique du processus de création d'entreprises. Ce sont des démarches qui combinent deux catégories de composantes, une composante stratégique et une composante psychologique.

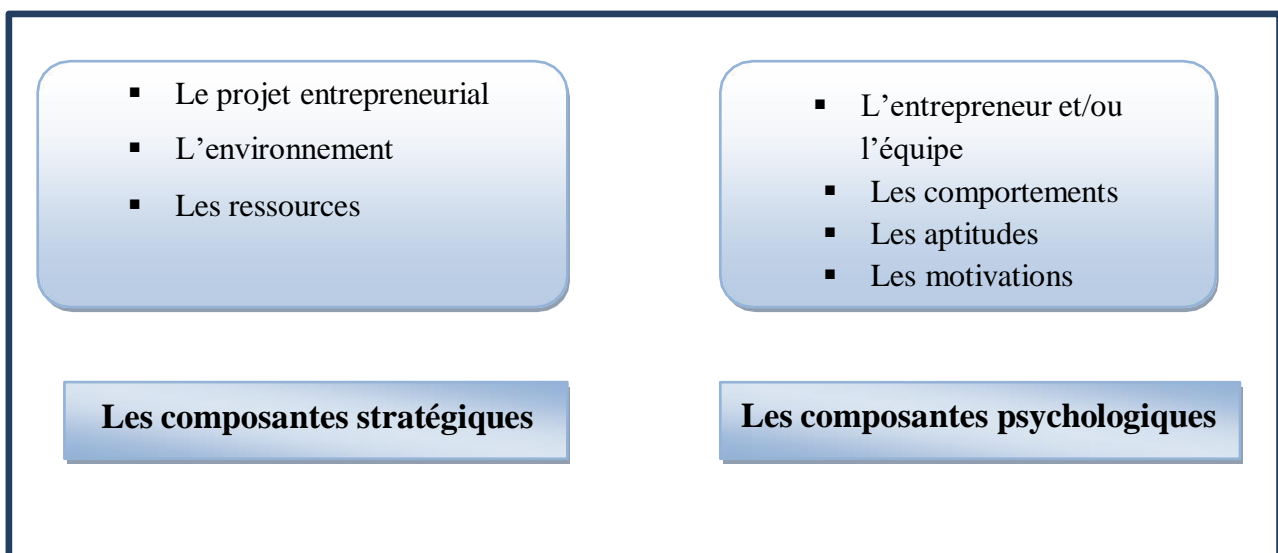
Ces composantes comprennent des éléments qui expliquent les différents types de démarches de création. La composante stratégique du processus de création est un ensemble formé par le projet d'entreprise, l'environnement et les ressources, alors que la composante psychologique est un ensemble de comportements, d'aptitudes et de motivations du ou des porteurs de projet.

Le processus de création se déclenche dès lors que les différents éléments des deux composantes s'affrontent, se mettent en interaction, voire se combinent afin de prendre des décisions et engager des actions entrepreneuriales.

L'entrepreneuriat est donc un phénomène multi-facettes où chaque composante a son importance et n'a de sens que par rapport aux autres composantes et dans un contexte déterminé.

Les composantes de base du processus de création d'entreprises sont illustrées dans la figure ci-après.

Figure n° 3 : Les composantes de base du processus de création d'entreprises



Source : Paturel et Masmoudi (2005, p.6)

Ce constat nous conduit à conclure que l'activité d'accompagnement d'un projet de création ne peut pas et ne doit pas suivre une démarche uniforme et linéaire face à la diversité des éléments en jeu.

De ce fait, pour chaque type de projet, le rôle préalable d'un organisme d'accompagnement est de rechercher les informations nécessaires à la formation de la composante stratégique et de la composante psychologique de la démarche de création, afin d'identifier clairement les besoins éventuelles des porteurs de projet sur les différentes phases d'accompagnement.

7. Les incubateurs

Parmi les structures d'accompagnement les plus répandues, on trouve les incubateurs. Il existe une multitude d'incubateurs, à savoir : les incubateurs de développement économique, les incubateurs académiques et scientifiques, les incubateurs d'entreprises, etc. Dans le cadre de notre étude, nous avons jugé utile de mettre l'accent sur les incubateurs d'entreprises.

7.1. Les incubateurs d'entreprises : définitions et objectifs

Les incubateurs sont des structures d'appui à la création d'entreprises. Ils réunissent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie. Ils comprennent, en général, un hébergement immobilier souple, des services administratifs, des actions de conseil et de mise en relation avec les réseaux d'affaire notamment financiers (Albert et al, 2003, P13).

En France, le terme « incubateur » s'est appliqué aux structures d'appui avant la création d'entreprises, par exemple les premiers incubateurs des Écoles des Mines et a été utilisé pour les incubateurs lancés récemment par le M.E.N.R.T (Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie). Le terme « pépinière » a été utilisé plus couramment pour les structures d'appui aux entreprises après leur création, ce terme étant préféré à celui de nursery, de ruche, de couveuse, etc.

Aux États-Unis, le terme « incubator » désigne les pépinières, mais d'une façon générale, le terme « incubator » recouvre à la fois les structures d'appui avant et après la création. Au moment de la vague Internet, un grand nombre de structures se sont créées, notamment d'origine privée, pour accompagner et faciliter le lancement de start-up, moyennant

une contrepartie financière.

Ces structures appelées « incubator » aux États-Unis se sont développées rapidement en Europe en gardant le nom d'incubateur.

En général, les objectifs que servent les incubateurs appartiennent aux catégories suivantes : (Albert et al, 2003, P20)

- la création d'emplois.
- le développement d'activité économique via la création d'entreprises.
- le profit.
- le transfert et la valorisation de technologies.
- la revitalisation de zones en difficulté ou en reconversion.
- la diversification du tissu industriel.
- la promotion de certaines filières d'activité.
- la promotion de certaines catégories de populations.

7.2.Le processus d'incubation

Le terme incubateur regroupe les différents dispositifs d'accompagnement de projets d'innovations, portant sur trois étapes :

La phase de pré-incubation

C'est une phase assez courte qui est décrite comme une préparation à l'entrée dans un organisme d'incubation ou dans la phase d'incubation, cette phase porte sur une préparation initiale des éléments qui doivent être développés dans la phase d'incubation.

A la fin de la phase de pré-incubation, l'incubateur ou l'organisme de sensibilisation et le porteur de projet, préparent ensemble le dossier d'entrée en incubation qui sera évalué par un comité de sélection. C'est une première étape de formalisation du pré projet, qui permet notamment de cibler les besoins en termes d'accompagnement et de prestation externe nécessaires.

Autrement ce sont des structures qui incubent des idées de projet, qui maternent des idées d'affaires, leurs finalité est de convertir ces idées en projet d'entreprises.

La phase incubation de projets

Une fois le projet est validé dans le dispositif, son porteur entre dans la phase effective d'incubation. Dans cette étape, l'incubateur a pour mission principale d'accompagner le porteur, dans la construction globale de son projet, jusqu'à la constitution de son entreprise.

En effet, les porteurs de projet sont amenés à former une équipe basée sur des compétences complémentaires, cette équipe est assistée pour réaliser un ensemble d'études d'évaluations préalable à la rédaction du plan d'affaires à savoir : l'évaluation du marché, l'étude de faisabilité et de rentabilité du projet.

L'objectif de ces études est de chercher les informations nécessaires à la rédaction du plan d'affaires, ce document comporte deux parties fondamentales à savoir :

- **La planification stratégique** : d'une part c'est la présentation de l'entreprise dans sa globalité (offre, les clients et l'équipe), et d'autre part, une formalisation des objectifs stratégiques de ventes, de part de marché et de rentabilité.
- **La planification opérationnelle** : décrit les moyens de commercialisation et de communication, les ressources matérielles et immatérielles disponibles et l'ensemble des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques

La phase de post-incubation

Cette phase correspond au démarrage ou à la croissance des nouvelles entreprises créées. Dans le cadre des activités technologiques, le délai entre le démarrage de l'entreprise et l'arrivée sur le marché des premiers produits est typiquement plus long que pour l'entreprise traditionnelle. Ainsi, certains organismes d'appui post-incubation hébergent et financent (frais d'installation et administration) les jeunes pousses et les appuient pour réussir les levées de fonds.

7.3.La typologie des incubateurs d'entreprises

La théorie sur la typologie des incubateurs est tirée essentiellement du rapport de Albert et al (2003) qui a compilé les différents critères des incubateurs existants afin d'en faire une classification typologique.

Albert et al (2003, P19) établissent la typologie des incubateurs en se basant

essentiellement sur six variables, à savoir :

- Leur promoteur : c'est la clé.
- Leur mission et objectifs
- Le type de projets auquel il s'adresse.
- le type de services offerts.
- Le modèle de financement.

- Le contexte qui est caractérisé par le milieu où s'exerce l'activité de l'incubateur.

Pour le cas spécifique de l'Algérie, une stratégie nationale en matière de promotion et de développement des parcs technologiques a été mise en œuvre. Plusieurs incubateurs à travers le pays ont vu le jour, le Cyberparc de Sidi Abdellah (2010), l'incubateur de Ouargla (2012), l'incubateur Technobridge de l'INTTIC d'Oran (2013), l'incubateur de l'université de Batna (2013), et l'ENP Incubator by Djezzy (2018), etc.

Leur mission principale est de prendre en charge les porteurs innovants dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication et les accompagner jusqu'à la création de la start-up

8. Les dispositifs d'appui et d'accompagnement à la création d'entreprise en Algérie

Les organismes existants en Algérie qui peuvent avoir un rôle d'appui auprès des PME pour leur développement sont des structures d'aides, sous formes d'agences nationales chargées de l'exécution des politiques publiques d'assistance et de soutien à la création d'entreprises (Boutaleb, 2006).

Ces structures publiques, sont des agences chargées de l'exécution des politiques publiques d'aide et de soutien à la création d'entreprises. Elles sont censés apporter un appui important en terme d'accompagnement des promoteurs et de formalisation de leurs activités.

On traite ici les dispositifs les plus importants mis en place par l'Etat pour promouvoir la PME, à savoir : l'ANDI, la CNAC, l'ANGEM et l'ANADE (ex ANSEJ).

8.1.L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)

L'agence nationale de développement de l'investissement a été créée sous forme d'un guichet unique décentralisé par l'ordonnance n°01-03 du 20/08/2001 relative au développement de l'investissement.

La création de l'ANDI sous forme d'un guichet unique décentralisé dans les 48 wilayas du pays résulte des limites de l'ancien dispositif dont le but principal est la simplification des procédures et des formalités pour la création des entreprises et pour la réalisation des projets.

L'agence est chargée de :

- D'organiser des rencontres, colloques, journées d'études, séminaires et autres manifestations et événements en rapport avec ses missions ;
- De participer aux manifestations économiques organisées à l'étranger en rapport avec la stratégie de promotion de l'investissement arrêtée par les autorités concernées ;
- D'entretenir et de développer des relations de coopération avec des organismes étrangers similaires ;
- De la promotion, le développement et la continuation des investissements ;
- De l'accueil, l'assistance et l'information des investisseurs, nationaux et étrangers ;
- De la concession de bénéfices ;
- De la gestion du fond d'appui à l'investissement.

Pour la réalisation de ses buts l'ANDI est chargée de la constitution du guichet unique décentralisé (GUD). Les guichets uniques décentralisés (un GUD dans chaque wilaya) sont théoriquement conçus pour être les interlocuteurs privilégiés des investisseurs. Leur principal but réside dans la simplification de procédures et de formalités pour la création d'entreprise et pour la réalisation de projets.

Selon les données fournies par l'ANDI, 155 905 postes d'emploi ont été créés en 2009 soit un total de 998 945 emplois de 2002 à 2009 et ce à travers les réalisations des projets inscrits (19 729 projets en 2009) dans son cadre, pour un investissement total de 6 706 875 millions de Dinars.

Durant l'année 2019, le total des investissements enregistrés s'élève à 3 029 projets pour un montant de 797 138 million de DA et 77 389 emplois envisagés, et ce concentrant principalement dans le secteur de l'industrie avec 50,31% des projets, 57,97% du montant d'investissement et 64,22% des agents. Ce sont les dernières statistiques dont nous disposons.

8.2.La Caisse Nationale d'Allocations Chômage (CNAC)

La CNAC a été créée en 1994 en tant qu'institution publique de sécurité sociale, sous la tutelle du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Sécurité sociale, pour indemniser les salariés ayant perdu leurs postes de travail involontairement, une décision due à l'application du Plan d'Ajustement Structurel (PAS).

En 2004 et dans le cadre du Plan de Soutien à la Croissance Economique (PSCE) et de l'application du programme du président de la République consacré à la lutte contre le chômage, les missions de la CNAC ont été réorientées vers la satisfaction des besoins des chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans ainsi que les entreprises inscrites dans les mesures de promotion de l'emploi.

Le financement du projet est constitué de :

- l'apport personnel du chômeur – promoteur
- le prêt non rémunéré de la CNAC : le montant varie selon le niveau d'investissement
- le crédit bancaire dont une partie des intérêts est bonifié par la CNAC, garanti par le Fond de Caution Mutuelle de Garantie (FCMG) à hauteur de 70%.

Le financement est structuré en deux niveaux différents selon le seuil de l'investissement :

Niveau 1 : avec un coût d'investissement inférieur ou égal à 5 millions de DA repartis en trois :

- 1% comme apport personnel
- 29% un prêt non rémunéré
- 70% de crédit bancaire.

Niveau 2 : le coût de l'investissement supérieur à 5 millions de DA et inférieur ou égal à 10 millions de DA

- 2% comme apport personnel

- 28% un prêt non rémunéré
- 70% de crédit bancaire.

La décision d’octroi d’un crédit relève de la banque ou de l’établissement financier qui dispose d’un délai de trois mois à compter de la date de dépôt du dossier de crédit auprès de leurs services pour se prononcer. Les prêts bancaires obtenus sont éligibles à la bonification.

La bonification des taux d’intérêts sur les crédits d’investissement consentis par les banques aux chômeurs – promoteurs est fixée comme suit :

Tableau 6 : Bonification des taux d’intérêts sur les crédits d’investissements

| Bonification des taux d’intérêts sur les crédits d’investissements | |
|---|-----|
| Zones spécifiques | 90% |
| Wilayas du sud et hauts plateaux | 75% |
| Hydraulique, Pêche, Agriculture | 75% |
| Autres secteurs | 50% |

Source : www.cnac.dz

Les bénéficiaires du crédit ne supportent que le différentiel non bonifié du taux d’intérêt. Selon le décret exécutif n°04-01-2004, le promoteur peut bénéficier d’autres avantages notamment fiscaux, à savoir :

- La franchise de la TVA pour l’acquisition de biens d’équipement et de services entrant directement dans la réalisation de l’investissement ;
- La bonification des taux d’intérêts pour les prêts bancaires ;
- La réduction des droits de douanes ; l’exonération fiscale et parafiscale ;
- Le bénéfice d’un prêt non rémunéré (sans intérêts) de la part de la CNAC.

8.3.L'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM)

Créée le 20 Janvier 2004 portant la création et les statuts de l'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit, en tant qu'autre dispositif de soutien à la création d'activités et à la lutte contre le chômage, en permettant aux jeunes de créer leurs propres activités économiques. De ce fait, elle représente un outil de lutte contre le chômage et la précarité visant le développement des capacités individuelles des personnes à s'auto prendre en charge en créant leur propre activité.

Le dispositif est doté d'un fonds de garantie des crédits accordés par les banques, dénommé : Fonds de Garantie Mutuelle des Microcrédits (FGMMC).

L'ANGEM a pour mission de :

- Accompagner et soutenir les jeunes promoteurs à la mise en œuvre de leurs idées de projets en octroyant des PNR et toutes sortes d'aide aux bénéficiaires du micro- crédit;
- Fournir aux jeunes promoteurs des formations liées à tous les aspects nécessaires à la création et la gestion d'une micro entreprise surtout aux bénéficiaires déclarés éligibles au financement triangulaire illustré ci-dessous;
- Aider à la commercialisation de la production des promoteurs d'activités au niveau local, régional ou national en organisant des salons d'exposition, ce qui permet d'acquérir de nouveaux marchés et expériences.

Le dispositif permet deux formules de financement, dont une avec le concours d'une des cinq banques publiques partenaires : BNA, BEA, BADR, CPA, BDL.

Première formule : Prêts pour Achat de Matières Premières (ANGEM – Promoteur)

Il s'agit de microcrédits non rémunérés octroyés directement par l'ANGEM au titre de l'achat de matières premières. Ils ne dépassent pas les 100.000 DA. Ils sont destinés à financer ceux ou celles disposant d'un petit équipement et outillage mais qui sont dépourvus de moyens financiers pour l'achat de matières premières pour entreprendre et/ou relancer une activité. Ce montant est élevé à 250000 DA au niveau de dix wilayas du Sud. La durée de remboursement ne peut dépasser 36 mois.

Deuxième formule : Financement Triangulaire (ANGEM – Banque – Promoteur)

Concerne des crédits octroyés par la banque et l'ANGEM au titre de création d'activité par l'acquisition de petits matériels, matières premières de démarrage et au paiement des frais nécessaires au lancement de l'activité. Le montant du projet est plafonné à 1.000.000 DA.

Le financement se présente comme suit :

- un prêt bancaire de 70%, bonifié à 100% ;
- un prêt ANGEM non rémunéré de 29% ;
- un apport personnel de 1%.

Les délais de remboursement peuvent aller jusqu'à 8 ans avec un différé de trois années pour le remboursement du crédit bancaire.

Le promoteur bénéficie des avantages fiscaux suivants :

- Une exonération totale de l'impôt sur le revenu global ou de l'impôt sur les bénéfices des sociétés pendant une période de trois (3) années;
- Une exonération de la taxe foncière sur les constructions servant aux activités exercées, pour une durée de trois (3) ans;
- Exemption du droit de mutation, les acquisitions immobilières effectuées par les promoteurs, en vue de la création d'activités industrielles ;
- Les actes portant constitution de sociétés créées par les promoteurs sont exonérés de tous droits d'enregistrement ;
- Un abattement d'impôt sur le revenu global ou l'impôt sur les bénéfices des sociétés, ainsi que sur la taxe sur l'activité professionnelle, dus à l'issue de la période des exonérations, pendant les trois premières années d'imposition, comme suit :
 - 1ère année d'imposition : un abattement de 70 % ;
 - 2ème année d'imposition : un abattement de 50 % ;
 - 3ème année d'imposition : un abattement de 25 %.
- Les droits de douanes relatifs aux équipements importés entrant directement dans la réalisation de l'investissement, sont déterminés par l'application d'un taux de 5 %. Selon les données officielles de l'ANGEM, le nombre de prêts octroyés cumulés au 31.03.2021 est de 944 558 dont 601 032 crédits octroyés aux femmes et 343 526 crédits octroyés aux hommes, soit 1 383 308 emplois créés.

8.4.L'agence nationale d'appui et développement de l'entrepreneuriat

Le dispositif ANSEJ a été créé après l'échec du dispositif d'insertion professionnel de jeunes. Il a été créé sous la dénomination de l'Agence Nationale de Soutien à l'emploi des Jeunes par abréviation « ANSEJ ».

Devenu opérationnel depuis le deuxième semestre 1997, le dispositif de soutien à l'emploi des jeunes constitue une des solutions appropriées au traitement de la question du chômage durant cette phase de transition vers l'économie de marché.

En 2020, L'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) devient «l'agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat» par abréviation « ANADE ». Le changement de dénomination et les nouvelles missions de l'agence sont fixés dans le décret exécutif correspondant au 22 novembre 2020 modifiant et complétant le décret exécutif correspondant au 8 septembre 1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.

L'ANADE (ex ANSEJ) est dotée de deux organes délibérants :

- Un conseil d'orientation composé de 18 membres dont deux issus du mouvement associatif.
- Un comité de surveillance composé de trois membres désignés par le conseil d'orientation.

- Présentation générale de l'ANADE

L'ANADE désigne un organisme public à caractère spécifique, doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, placé sous la tutelle du Ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance.

L'ANADE a pour objectifs (ANADE, 2021) :

- De favoriser la création et l'extension d'activité de biens et de services par les jeunes promoteurs.
- D'encourager toutes formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'entrepreneuriat.
- D'accompagner les porteurs de projets pour la création et l'extension des micro- entreprises de production de biens et de services.

- Missions de l'ANADE

Le credo de l'ANADE est de créer des entreprises qui sont économiquement viables et socialement utiles, en d'autres termes, des entreprises rentables. Dans ce cadre, l'agence est chargée de :

- Soutenir, conseiller, accompagner et assurer la formation des jeunes porteurs de projets;
- Financer les projets initiés par les jeunes promoteurs;
- Mettre à la disposition des jeunes promoteurs toute information économique, technique, législative et réglementaire relative à leurs activités.
- Développer des relations avec les différents partenaires du dispositif (banques, impôts, CNAS et CASNOS, etc.).
- Développer un partenariat intersectoriel pour l'identification des opportunités d'investissement – divers secteurs.
- Encourager toute autre forme d'actions et de mesures pour la promotion de la création et l'extension d'activité.

- Organisation de l'ANADE

L'ANADE a adopté un mode d'organisation adapté à sa mission d'accompagnement des jeunes porteurs de projets en relation avec leur environnement économique et social. Cette organisation mise en place est centrée sur l'accompagnement et favorise l'initiative locale.

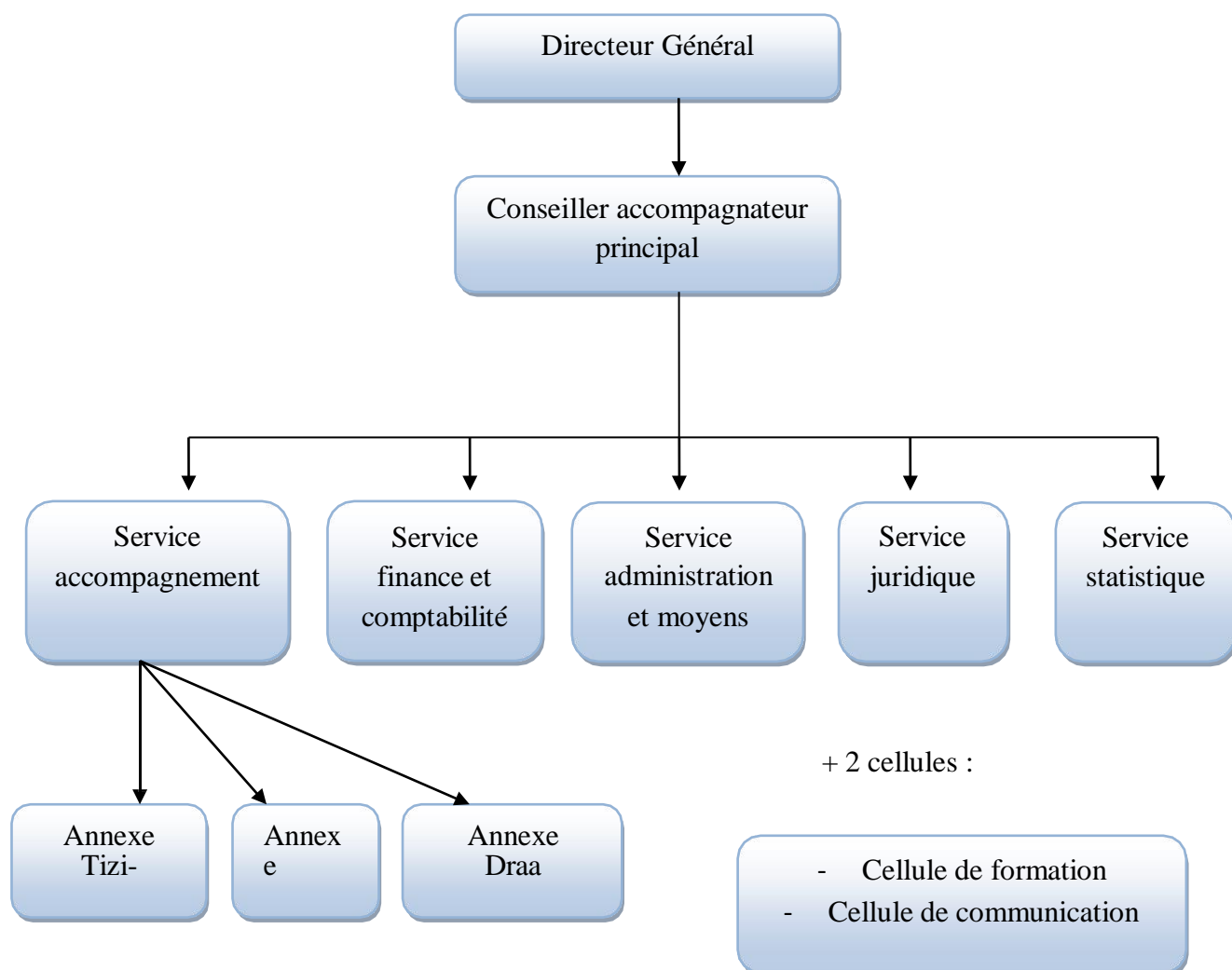
La Direction Générale s'attache à développer des activités en matière d'engineering des process et des méthodes d'accompagnement et de formation.

Au niveau local, la mise en œuvre du dispositif est assurée par les agences installées au niveau de chaque wilaya, auxquelles sont rattachées des antennes implantées dans certaines localités (ANADE, 2021).

L'ANADE dispose d'un réseau de 51 antennes, implantées dans toutes les wilayas du pays, ainsi que des annexes situées dans les grandes localités.

Nous pouvons présenter l'organisation de l'ANADE, Tizi-Ouzou dans la figure ci-après.

Figure n° 4 : Organigramme de l'Agence Nationale d'appui et de Développement de l'Entrepreneuriat, Tizi-Ouzou



Source : Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat, Tizi-Ouzou

- **Aides financières accordées par l'ANADE**

Le jeune promoteur bénéficie d'aides financières dans le cadre du dispositif ANADE au moment de la réalisation de son projet tant en phase de création qu'en phase d'extension des capacités de production (ANADE, 2021). Ces aides financières peuvent porter sur un :

- Prêt non rémunéré.
- Prêt non rémunéré supplémentaire si nécessaire pour le financement triangulaire.
- Taux d'intérêt bancaire bonifié à 100%.

- **Avantages fiscaux accordés par l'ANADE**

La micro entreprise créée dans le cadre du dispositif ANADE bénéficie des avantages fiscaux et parafiscaux suivants (ANADE, 2021) :

• **En phase de réalisation du projet**

Durant la phase de réalisation de l'investissement, le promoteur bénéficie des avantages fiscaux suivants :

- Exemption du droit de mutation à titre onéreux pour les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de la création d'une activité industrielle.
- Exonération des droits en matière d'enregistrement pour les actes constitutifs de sociétés.
- Application du taux réduit de 5% en matière de droits de douane pour les équipements entrant directement dans la réalisation de l'investissement.

• **Durant la période d'exploitation et à partir du démarrage de l'activité**

Durant cette période, le promoteur bénéficie des avantages fiscaux suivants :

- Exonération de la taxe foncière sur les constructions et additions de constructions pour une période de 03 ans, 06 ans ou 10 ans, selon le lieu de l'implantation du projet, et ce, à compter de la date de sa réalisation.
- Exonération totale de l'Impôt Forfaitaire Unique(IFU) ou de l'imposition d'après le régime du bénéfice réel pour une période de 03 ans, 06 ans ou 10 ans, selon le lieu de l'implantation du projet, et ce, à compter de la date de sa mise en exploitation.

Cette période d'exonération peut être prorogée de deux (2) années, lorsque le promoteur s'engage à recruter au moins trois (3) employés à durée indéterminée. Le non-respect des engagements liés au nombre d'emplois créés entraîne le retrait des avantages et le rappel des droits et taxes qui auraient dû être acquittés.

Toutefois, les investisseurs -personnes physiques au titre de l'impôt forfaitaire unique- demeurent assujettis au paiement d'un minimum d'imposition correspondant à 50% du montant de l'IFU (10 000 DA), prévu dans le code des impôts, pour chaque exercice, et ce, quel que soit le chiffre d'affaires réalisé.

- **Modalités et procédure de création d'une micro-entreprise via le dispositif ANADE**

Afin que le jeune promoteur puisse créer son entreprise, il doit remplir certaines conditions, que nous présenterons ci-dessous :

Conditions d'éligibilité

Pour pouvoir bénéficier du programme de l'ANSEJ, il existe un certain nombre de conditions :

ANSEJ (avant 2020) :

- être un jeune, de nationalité algérienne et ayant choisi d'investir dans une activité économique de production de biens ou de services ;
- être en situation de chômage ;
- résider en Algérie ;
- être âgé de 19 à 35 ans, dérogation d'âge jusqu'à 40 ans pour le gérant à condition de créer trois (3) emplois permanents ;
- être titulaire d'un diplôme, d'une qualification professionnelle et/ou posséder un savoir-faire en rapport avec l'activité projetée ;
- mobiliser un apport personnel sous forme de fonds propres;
- être inscrit auprès des services de l'agence nationale de l'emploi comme chômeur demandeur d'emploi ;

- ne pas occuper un emploi rémunéré au moment de l'introduction du formulaire d'inscription pour bénéficier de l'aide ;
- ne pas être inscrit au niveau d'un centre de formation, institut ou université au moment de l'introduction de la demande d'aide ;
- ne pas avoir bénéficié d'une mesure d'aide au titre de la création d'activité.

Depuis le passage à l'ANADE, en 2020, il n'est plus nécessaire d'être particulièrement en situation de chômage. Sont également éligibles les étudiants, les stagiaires, les salariés. Il est donc à présent possible de cumuler un emploi ou une formation universitaire, et l'investissement dans un projet entrepreneurial.

- Procédure de création d'une micro-entreprise via le dispositif ANADE

La création d'une micro-entreprise via le dispositif ANADE se fait comme suit

Séances d'information

Le promoteur se rapproche de l'annexe la plus proche de son lieu de résidence pour s'informer sur le dispositif et sur les démarches de création d'une micro-entreprise.

a. Inscription en ligne

L'inscription du promoteur se fait en ligne à travers un site internet mis en place à cet effet. Dans les jours qui suivent l'inscription, le promoteur se voit attribuer un rendez-vous afin de déposer un dossier physique et obtenir un entretien avec un accompagnateur qui se chargera du suivi de son dossier tout le long du processus de la création de son entreprise.

b. Etude du projet et du plan d'affaire

Tout promoteur ayant validé son inscription, bénéficie d'une formation obligatoire en Business Plan ou Plan d'Affaire afin d'avoir les connaissances et les capacités nécessaires pour présenter et défendre son projet devant la commission de sélection, de validation et de financement des projets (CSVF).

A l'issue de cette formation le promoteur sera en mesure de réaliser, à l'aide de son accompagnateur un plan d'affaire contenant :

- Les équipements à acquérir ;
- L'implantation du projet et l'environnement de la future micro- entreprise ;
- L'étude de marché ;
- Les choix techniques ;
- La ressource humaine ;
- L'étude financière.

c. Présentation du projet devant la CSVF

La commission de sélection, de validation et de financement des projets est présidée par :

- Le directeur de l'ANADE
- Les représentants des 5 banques partenaires : BNA, BDL, BADR, CPA, BEA.
- Le représentant du Wali
- Le représentant de l'Université
- Le représentant de la chambre du Commerce
- Le représentant de la chambre de l'Artisanat et du tourisme
- Le représentant de la CNAC
- Le représentant de la direction du service agricole
- Le représentant de la direction de la pêche et des ressources halieutiques

Le promoteur doit présenter son projet devant le CSVF pour étude et prise de décision par une validation, un ajournement ou un rejet :

- Cas de validation : dépôt du dossier administratif et financier dans un délai ne dépassant pas sept (07) jours.
- Cas d'ajournement : levée des réserves émises par le comité et représentation du projet.
- Cas de rejet : possibilité de présenter un recours dans un délai de quinze (15) jours après notification de la décision de rejet du comité, au niveau de la commission locale. Si la décision de rejet est maintenue, le porteur de projet a la possibilité de présenter un recours auprès de la commission nationale.

d. Validation du projet

En cas de validation du projet, il sera établis et remis au porteur de projet une attestation d'éligibilité et ou de conformité, nécessaire pour le déroulement de la suite du processus, notamment de financement

e. Choix du financement

Dans le cadre du dispositif de l'ANADE, il existe 3 types de financement :

▪ Le financement triangulaire

Le financement triangulaire est constitué comme suit :

- Apport personnel du jeune promoteur
- Prêt non rémunéré de l'ANSEJ ou PNR
- Crédit bancaire bonifié à 100% pour tous les secteurs d'activité et garantie par le Fonds de Caution Mutuelle de Garantie Risques/Crédits Jeunes Promoteurs.

Le coût total de l'investissement ne doit pas dépasser 10 000 000,00 DA.

Deux cas de figures peuvent se présenter avec un financement triangulaire, lorsque le promoteur est en situation de chômage – lorsque le promoteur n'est pas en situation de chômage.

Les deux tableaux suivant présentent la répartition des financements selon la situation.

Tableau 7: Financement triangulaire : cas d'un promoteur en situation de chômage

| Apport Personnel | Prêt non rémunéré ANADE | Crédit Bancaire |
|------------------|-------------------------|-----------------|
| 5% | 25% | 70% |

Source : Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat, Tizi-Ouzou.

Tableau 8: Financement triangulaire ; cas d'un promoteur qui n'est pas en situation de chômage

| Apport Personnel | Prêt non rémunéré ANADE | Crédit Bancaire |
|------------------|-------------------------|-----------------|
| 15% | 15% | 70% |

Source : Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat, Tizi-Ouzou.

▪ **Le financement mixte**

Le financement mixte est constitué de :

- L'apport personnel du promoteur
- Prêt non rémunéré de l'ANADE

Le coût total de l'investissement ne doit pas dépasser 10 000 000,00 DA.

Le financement mixte est illustré dans le tableau ci-après :

Tableau 9 : Financement Mixte

| Apport personnel | Prêt non rémunéré ANADE |
|------------------|-------------------------|
| 50% | 50% |

Source : Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat, Tizi-Ouzou.

▪ **L'autofinancement**

Dans le cas de l'autofinancement, le promoteur finance son projet dans son intégralité grâce à un apport personnel de 100%. Il bénéficiera néanmoins, de l'accompagnement dans la création de son entreprise ainsi que des formations et des avantages fiscaux que l'ANADE met à disposition de tous ses promoteurs.

La répartition du financement dans le cas de l'autofinancement est illustrée dans le tableau suivant :

Tableau 10: L'autofinancement

| Apport Personnel | Prêt non rémunéré ANADE | Crédit Bancaire |
|------------------|-------------------------|-----------------|
| 100% | 0% | 0% |

Source : Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat, Tizi-Ouzou.

Le remboursement du crédit bancaire s'effectue par échéance à l'expiration du différé, à compter de la date de mobilisation du crédit. Dans le cas d'un financement triangulaire le remboursement se fait sur cinq (05) ans dont dix-huit (18) mois de différé. Dans le cas d'un financement mixte le remboursement se fait après six (6) mois.

Quant à l'ANADE, le remboursement du prêt non rémunéré s'effectue par échéance de six (06) mois, à l'issue du remboursement du crédit bancaire.

f. Accord bancaire

Après validation du choix de financement, le dossier est déposé au niveau de la banque par le représentant de l'ANADE pour l'obtention de l'accord bancaire. Cette étape concerne exclusivement le financement triangulaire.

g. Création juridique de l'entreprise

La création juridique de l'entreprise s'effectue comme suit :

- Établissement du statut juridique de la micro-entreprise pour la personne morale.
- S'acquitter des formalités d'inscription de la micro-entreprise soit au:
 - Registre de commerce (Centre National du Registre de Commerce).
 - Registre de l'artisanat et des métiers (Chambre Nationale de l'Artisanat et des Métiers).
 - Éventualité de s'inscrire au registre de l'artisanat et des métiers et au registre de commerce à la fois et ce quand il s'agit d'une entreprise d'artisanat.
 - Registre de l'agriculture (Chambre de l'Agriculture).
 - Concernant les professions libérales, l'inscription se fait par les ministères et organisations professionnelles concernées.
- Établissement du certificat d'existence, auprès des services fiscaux (impôts).

Après la création juridique de l'entreprise, le porteur de projet doit ouvrir un compte bancaire commercial et procéder au versement de son apport personnel.

h. Formation du promoteur

Avant le financement du projet, le promoteur doit obligatoirement suivre une formation sur les techniques de gestion de sa micro-entreprise, assurée en interne par les formateurs de l'ANADE.

i. Financement du projet

Après la création juridique de la micro-entreprise, la formation du promoteur, l'établissement de la décision d'octroi d'avantages fiscaux et aides financières en phase réalisation, la signature du cahier des charges, la signature de la convention de prêt et la signature des billets à ordre, l'ANADE procède au financement du projet du promoteur.

j. Réalisation du projet

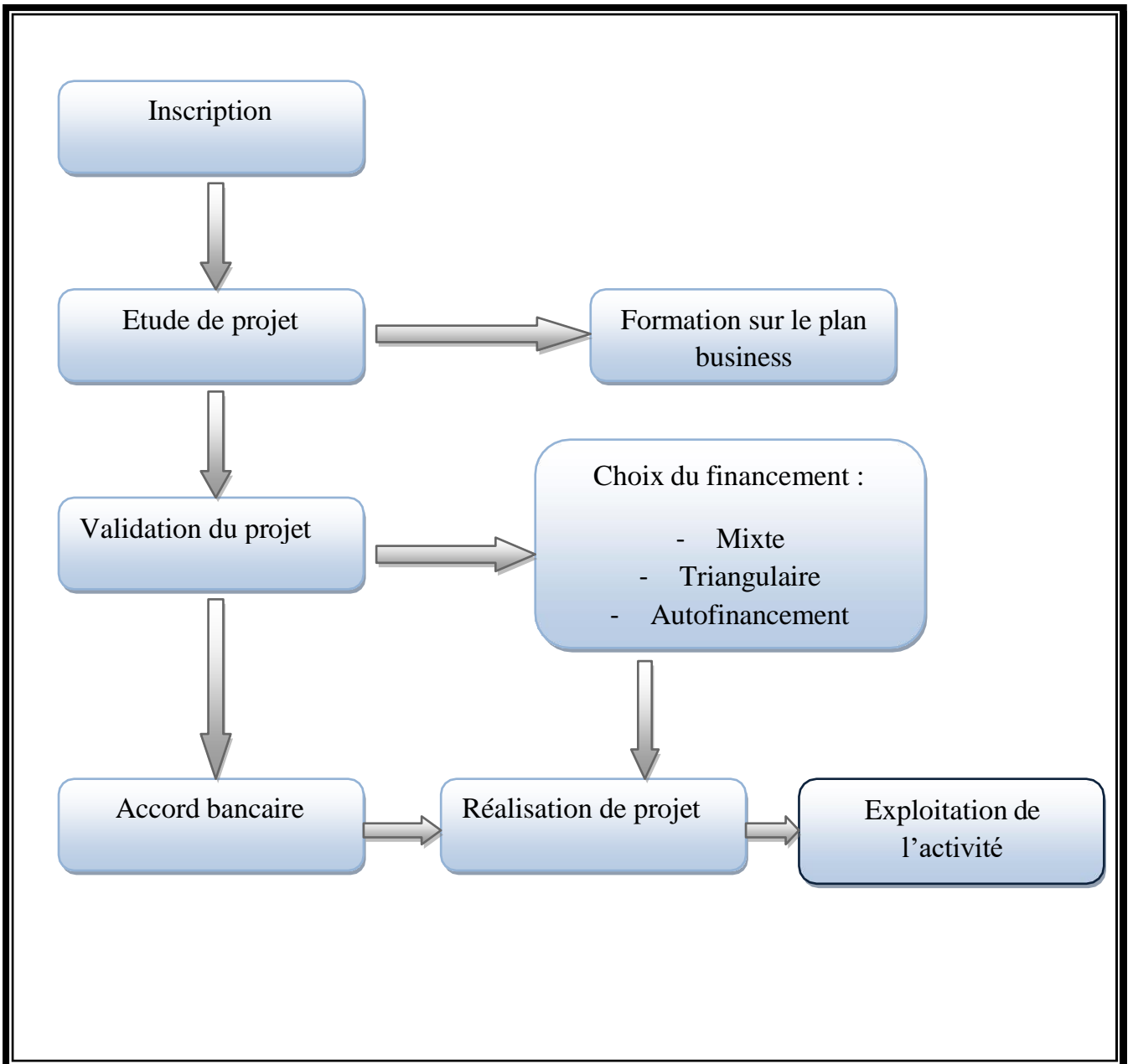
Après le financement du projet, le promoteur doit acquérir ses équipements sur la base de deux ordres d'enlèvement de chèques (10% à la commande et 90% après l'acquisition du matériel).

k. Entrée en exploitation de l'activité

Les services de l'ANADE procèdent à une visite sur site pour confirmer l'entrée en exploitation de la micro-entreprise avant la délivrance de la décision d'octroi d'avantages en phase exploitation.

La figure suivante présente un schéma récapitulatif de la procédure de création d'une micro-entreprise dans le cadre du dispositif ANADE :

Figure n° 5: Schéma récapitulatif de la procédure de création d'une micro-entreprise



Source : www.Ansej.dz

8.5.Le Fonds de Caution Mutuelle de Garanties Risques/Crédits Jeunes Promoteurs

Le Fonds de Caution Mutuelle de Garanties Risques/Crédits Jeunes Promoteurs a été créé le 6 juin 1998 pour conforter davantage les banques dans la prise des risques inhérents au financement des micro entreprises créées dans le cadre du dispositif ANADE. Ce Fonds rassemble d'une part les banques ayant accordé les crédits à la création des micro-entreprises, et d'autre part les promoteurs qui ont opté pour la formule de financement triangulaire pour réaliser leurs projets.

Le promoteur adhère au Fonds de Caution Mutuelle de Garantie Risques/Crédits Jeunes Promoteurs après la notification de l'accord bancaire. Son adhésion est un préalable au financement de son projet. Le montant de la cotisation au Fonds est calculé sur la base du crédit bancaire accordé et de sa durée.

Ainsi, le promoteur procède au versement de la cotisation en une seule fois au compte local du Fonds de Caution Mutuelle de Garantie Risques/Crédits Jeunes Promoteurs. La cotisation est de 0,35% du montant du crédit accordé par la banque.

8.6.Autres structures d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprises en Algérie

En plus des organismes cités préalablement, l'Etat a créé d'autres structures de soutien pour accomplir les mesures d'appui et d'aide et favoriser l'environnement des PME algériennes, on distingue :

- Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR)

Le FGAR est une structure créée en 2002 et placée sous la tutelle du ministère des PME. Le Fonds a pour objet de garantir les crédits nécessaires aux investissements réalisés par les PME. Il est aussi chargé de :

- faciliter l'accès des PME au crédit bancaire en partageant le risque de leur financement avec les banquiers et ce, par l'octroi de garanties ;
- accompagner les PME algériennes et les assister dans le montage de leurs projets ;
- garantir les relais des programmes mis en place en faveur des PME par les institutions internationales ;

- assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME bénéficiaires de la garantie du Fonds.

Depuis sa création, ce fond a accordé des garanties financières à 1 288 projets pour un montant global de 32 milliards DA, ce qui a engendré la création de 49 200 emplois, sur 1 288 projets ; 672 évoluent dans le secteur de l'industrie notamment la filière de l'agroalimentaire et plus de 300 dans le bâtiment et les travaux publics.

- La Caisse de Garantie des crédits à l'investissement des PME (CGCI)

Cet organisme fut créé en 2004 et opérationnel en 2007, par l'initiative des pouvoirs publics pour plus de soutien à la création et le développement des PME, en leur facilitant l'accès aux crédits bancaires pour financer les projets d'investissement. Elle couvre le risque d'insolvabilité encourus des crédits d'investissement consentis aux PME, en le partageant avec les banques impliquées dans cette démarche de soutien des PME, tenant compte que le niveau maximum de crédits éligibles à la garantie est de 50 million DA, à l'exception des crédits réalisés dans le secteur de l'agriculture et les activités commerciales, ainsi que les crédits à la consommation (Décret présidentiel n°04-134. 2004. P2).

- L'Agence Nationale de Développement de la PME

L'Agence Nationale de Développement de la PME a été créée par le décret exécutif n° 05-165 du 03/05/2005, placé sous la tutelle du ministère de l'Industrie de la PME et de la promotion de l'Investissement, chargée de la mise en œuvre et de la gestion du programme national de mise à niveau des PME.

Elle a pour missions de :

- Mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME ;
- Mettre en œuvre le programme national de mise à niveau des PME et d'en assurer le suivi ;
- Promouvoir l'expertise et le conseil pour les dirigeants des PME ;
- Suivre la démographie des PME en termes de création, de cessation et de changement d'activité.

- Réaliser des études de filières et notes de conjoncture périodiques ;
- Collecter, d'exploiter et de diffuser l'information spécifique au domaine d'activité des PME.

Chapitre 3) le business plan (le plan d'affaires)

Section 1 : définition du plan d'affaires

Section 2 : élaboration d'un plan d'affaires

Section 3 : contenu d'un plan d'affaires

Section 1 : définition d'un plan d'affaires

Un business plan est une projection dans le futur du projet entrepreneurial et une présentation des moyens envisagés pour atteindre les objectifs préalablement fixés. Bien plus qu'un plan financier avec lequel il est parfois confondu, il a fait l'objet de plusieurs conceptions.

1. Qu'est-ce qu'un business plan ?

Le plan d'affaires peut se définir comme un plan d'action détaillé décrivant la façon dont une équipe va structurer un projet d'entreprise et de démontrer sa viabilité et sa rentabilité dans une période déterminée allant de 3 à 5 ans.

Le plan d'affaires est à la fois un outil :

- Analytique : il détermine toutes les variables conditionnant le succès de l'entreprise : l'équipe, l'offre, le marché, les concurrents, l'environnement direct et indirect... ;
- Stratégique et opérationnel : il expose étape par étape la manière dont les choses vont se mettre en œuvre ;
- Financier : il estime les flux financiers futurs ;
- De communication : c'est un moyen utilisé afin de convaincre les partenaires financiers d'apporter les ressources nécessaires pour démarrer et faire croître l'entreprise.

2. Les objectifs du business plan

- Le business plan est la carte de visite du système homme/projet. C'est un moyen de démontrer la qualité et le potentiel de l'opportunité pour l'environnement personnel

(équipe, associés, amis, famille...) et pour l'environnement professionnel (partenaires, administration, banquiers, investisseurs, collectivités locales...);

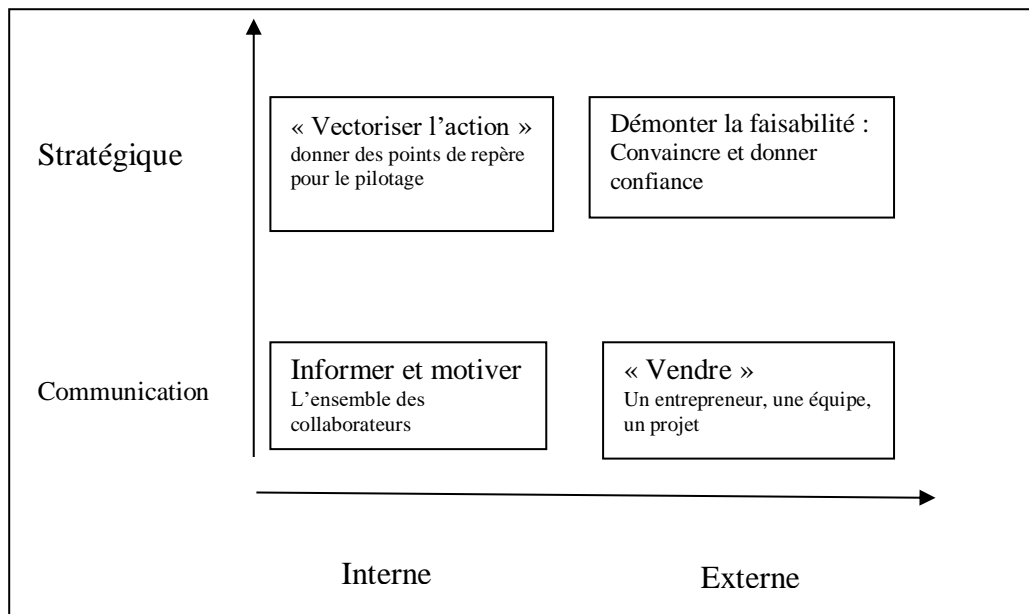
- Le business plan est un outil de pilotage puissant. Il guide l'équipe dans les actions à réaliser. Il permet d'identifier les principaux risques à affronter et essayer de trouver des issues pour les contrecarrer ;
- Fixer des objectifs clairs et mesurables tant sur le plan opérationnel que sur le plan financier ;
- Informer l'ensemble des parties prenantes et motiver et mobiliser les collaborateurs ;
- Définir les priorités et mesurer l'état d'avancement du projet ainsi que évaluer les performances des équipes.

Les principales questions que se pose un entrepreneur pour faire son business plan sont :

- En quoi est constitué l'équipe ? a-t-elle les qualités nécessaires pour la réussite du projet
- Comment vendre ? et à qui ?
- Quelles sont les étapes de développement de l'entreprise ?
- Comment et quand gagnera-t-elle de l'argent ? combien ?
- Quels sont les principaux risques et les solutions de rechange ?
- ...

Cette figure résume les objectifs du business plan.

Figure 5 : les objectifs du plan d'affaires



Source : Fayolle (2004, p.293)

3. Quand préparer un plan d'affaires ?

La préparation d'un plan d'affaires est une étape typique de création d'entreprise. Cependant, l'entrepreneur doit régulièrement revoir son plan une fois par an.

- La création d'une nouvelle entreprise ;
- La mise à jour du plan d'affaires en cas d'une nouvelle activité (un plan de croissance) ;
- Négociation de partenariat stratégique ;
- Recherche de moyens financiers extérieurs ;
- La phase de forte croissance.

4. Qui élabore le business plan et combien de temps faut-il lui consacrer ?

Elaborer un plan d'affaires nécessite la conjugaison de plusieurs compétences : technique, marketing, finance, ressources humaines... De ce fait, le plan d'affaires est rarement l'œuvre d'une seule personne, il est conçu par une équipe pluridisciplinaire : le responsable des ventes et marketing, le spécialiste technique ou technologique, le responsable financier et

administratif. L'entrepreneur s'occupe de la coordination du processus et la rédaction du document final.

Par ailleurs, l'entrepreneur peut se faire aider en l'absence des responsables susmentionnés par un avocat, un expert technique, un spécialiste en étude de marché, une agence de communication, un consultant en stratégie, un expert financier...

L'élaboration d'un plan d'affaires est un processus fastidieux et pénible donc, il faut prévoir trois à quatre mois pour y venir à bout.

Section 2) : l'élaboration d'un plan d'affaires

Le point de départ d'un business plan est l'entrepreneur et l'opportunité qu'il a identifiée et le point final est un document présentant un projet attractif et réaliste. On distingue quatre phases qui s'enchainent pour élaborer un business plan.

1. Processus d'élaboration d'un business plan (business planning)

- Phase descriptive et analytique

Cette phase consiste à présenter le contexte du projet qu'il soit le contexte interne ou externe. Concrètement l'entrepreneur établit l'analyse des forces et des faiblesses du projet ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement au sens large (marché, concurrents, grandes tendances...). Cette étape permet de dégager les options possibles pour l'exploitation de l'opportunité et de définir les motivations et les ambitions de l'entrepreneur.

- Phase conceptuelle

Cette phase vise à définir les orientations stratégiques de l'entreprise en précisant les lignes directrices du développement de celle-ci sans entrer dans les modalités de mise en œuvre.

- Phase opérationnelle

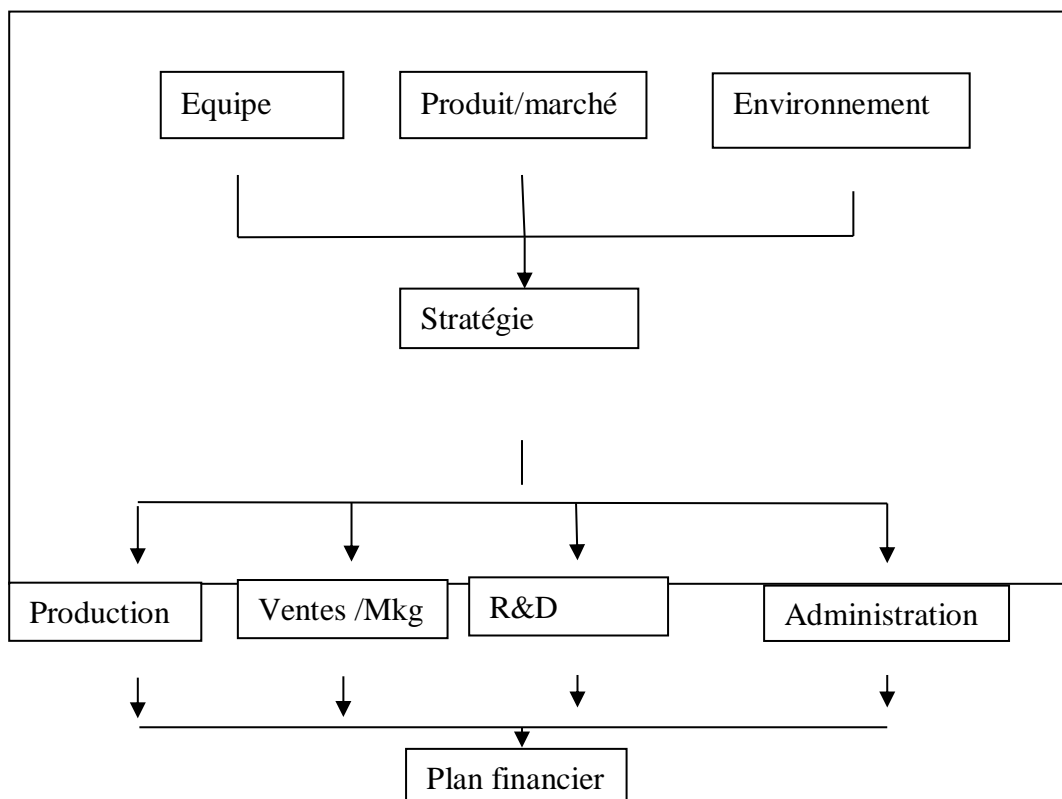
Cette phase consiste à décliner la stratégie sous forme d'un plan d'action relatif à la production (comment le bien et/ ou service sera-t-il produit), à la vente et au marketing (quel

prix fixé ? ou vendre le produit ?, qui achètera le produit ?...), à la gestion de la ressource humaine (la constitution de l'équipe, la fixation des salaires, la motivation...)

- **Phase de simulation financière**

Elle a pour objet de traduire le plan d'action en états financiers prévisionnels (vérifier la pertinence économique). Cela permettra des décisions importantes concernant la politique de financement de l'entreprise.

Figure 6: les étapes d'élaboration d'un plan d'affaires



Source : Janson (2009, p.125)

2. La personnalisation du business plan

Les entrepreneurs peuvent adresser le business plan à de nombreux interlocuteurs :

- banquiers,
- responsables d'incubateurs,
- société de capital risque,
- business angels,

- collectivités locales,
- partenaires industriels et commerciaux,
- cabinet de conseil,
- organisme de formation,
- ...

Ces intervenants ont des perceptions différentes du business plan et chacun des objectifs et des attentes spécifiques. L'investisseur financier recherchera davantage le potentiel du projet et les incertitudes majeures. Le chargé d'affaires d'une collectivité locale tentera de mesurer la création d'emplois du projet qu'ils soient directs ou indirects ainsi que ses retombés sur le développement local. Le banquier va privilégier la sécurité et la relation durable entre clients et fournisseurs.

Etant donné cette diversité, l'entrepreneur doit être sélectif en réduisant le nombre d'interlocuteurs et se limiter uniquement sur ceux pour qui il a pu réunir le maximum d'informations. Cela permettra de mieux gérer la confidentialité du projet. A partir de là, l'entrepreneur peut personnaliser ses relations avec chaque intervenant potentiel. La formalisation du business plan doit intégrer les caractéristiques de chaque personne physique ou morale à laquelle s'adresse le document.

Si le processus de business plan est unique, les formalisations sont nombreuses offrant des présentations personnalisées.

3. L'évaluation du business plan

Nous prenons dans ce cours les critères d'évaluation d'entreprise de capital risque :

- Capacité d'effort soutenu : elle est appréciée à travers l'expérience personnelle et professionnelle décrite dans le CV ;
- Connaissance intime du marché : elle provient des enquêtes et des études complémentaires du marché ;
- Retour supérieur à 10 dans un délai avant 5ans : ce critère signifie un retour sur investissement de 10 fois l'investissement initial dans un délai inférieur à 5 ans ;
- Capacité de leadership démontrée par l'expérience : c'est avoir la capacité d'animer et d'entraîner les équipes vers l'atteinte des objectifs ;
- Capacité d'évaluer le risque et de réagir face aux risques : plus le projet a une capacité de développement élevée plus on exige de l'entrepreneur d'évaluer et de maîtriser les risques ;

- Possibilité de sortie : les capital- risqueurs se posent toujours la question relative à la sortie en identifiant les stratégies leur permettant de céder leurs participations en l'occurrence l'introduction en bourse, les cessions à des entreprises identifiées du secteur d'activité ;
- Croissance significative du marché : l'attractivité d'un marché est évaluée par son niveau de croissance, il est qualifié comme un marché porteur ;
- Expérience cohérente avec le projet : l'expérience de l'équipe dirigeante doit être en adéquation avec le projet soit en ayant déjà travaillé dans le même secteur soit en ayant côtoyé les principaux acteurs du marché ;
- Vision et expression claire du projet : savoir communiquer sur un projet signifie qu'il est bien conçu ;
- Possibilité de protection : les avantages compétitifs ne sont intéressants que s'ils sont durables et protégeables par le biais de dépôt de brevet et marque mais pas uniquement, la vitesse d'exécution et la rapidité de prise de part de marché sont primordiaux.

Section 3 : Le contenu du plan d'affaires

Il n'existe pas de plan d'affaires type mais ils répondent globalement aux mêmes questions. Sa structure s'adapte à chaque cas particulier. Les principaux chapitres d'un plan d'affaires sont :

1. Table des matières d'un business plan

- L'équipe et l'historique de l'entreprise

Le commencement du plan d'affaires se fait par la présentation de l'entrepreneur, son équipe et l'historique de l'entreprise. Les éléments qui y figurent sont :

- Les membres de l'équipe et leurs profils, leurs expériences et les motivations qui les animent (les CV sont généralement joints en annexes). Si l'entrepreneur est seul, il paraît plus judicieux de présenter les personnes qui l'accompagnent à savoir les conseillers en stratégie et des administrateurs externes pour donner plus de crédibilité au projet ;
- l'origine du projet et son évolution ;

- l'historique de l'entreprise, si elle existe déjà, en précisant les dates et les chiffres clés et la composition des actionnaires.

- **l'opportunité**

Cet axe du plan d'affaires présente d'une part l'offre du bien et/ou service et d'autre part le marché auquel l'entreprise s'intéresse et cela en faisant une étude de marché minutieuse. Les points abordés sont :

- le besoin satisfait ;
- la clientèle visée ;
- possibilité d'adapter le produit aux clients potentiels ;
- la taille de marché et son potentiel de croissance ;
- l'intensité de la concurrence directe et indirecte sur le court et le long terme ;
- la nature et la durée de l'avantage compétitif (modèle de Porter) ;
- les composants du macro environnement (l'analyse PESTEL).

- **la stratégie**

Ce point n'est pas abordé dans tous les plans d'affaires car plusieurs éléments sont abordés dans la partie relative à l'opportunité. Les grands concepts qui doivent être développés dans un plan d'affaires sont :

- définir le cœur du métier (business core) de l'entreprise c'est-à-dire distinguer les activités qu'elle doit absolument contrôler et maîtriser mieux que ses concurrents ;
- positionner le produit de l'entreprise (l'image que l'entreprise veut avoir auprès de ses clients) ;
- effectuer l'analyse SWOT afin de tirer partie des forces qui correspondent aux opportunités et remédier aux faiblesses et vaincre les menaces ;
- Elaborer le modèle d'affaires (business model) : le modèle d'affaires décrit comment l'entreprise fait de l'argent en précisant où l'entreprise se positionne dans la chaîne de valeur de la filière. Le modèle d'affaires à ne pas confondre avec le plan d'affaires, permet de présenter sur une page le projet d'entreprise et la façon dont elle prévoit créer de la valeur. Le plan d'affaires, quant à lui, est l'étape qui vient juste après et qui permet d'explicitier plus en détails et de manière plus concrète la présentation du modèle d'affaires.

Selon Osterwalder et Pigneur (2011, p. 17), on peut identifier 9 composantes de base dans un modèle d'affaires et chacune d'elle affecte et est affectée par les autres composantes du modèle. Les 9 composantes d'un modèle d'affaires performant :

- La composante « **les segments de client cible** » définit les groupes de clients susceptibles d'être intéressés par l'offre de l'entreprise.
- La composante « **la proposition de valeur** » décrit l'offre pour résoudre les problèmes ou satisfaire les besoins des clients cibles (il s'agit de la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour les segments de clients cibles).
- La composante « **les canaux** » décrit comment l'entreprise va communiquer et entrer en contact avec ses segments de clients cibles pour transiger et leur délivrer son offre.
- La composante « **les relations avec les clients** » décrit le niveau de personnalisation que l'entreprise veut atteindre dans ses relations avec chaque segment de clients cibles sur un continuum qui va de la relation interpersonnelle « one to one », jusqu'à la relation complètement automatisée.
- La composante « **les flux de revenus** » décrit comment l'entreprise va générer des revenus et de la trésorerie avec chacun de ses segments de clients cibles.
- La composante « **les ressources clés** » décrit les actifs (tangibles et intangibles) dont l'entreprise dispose pour faire ce qu'elle a à faire (créer, délivrer, capturer de la valeur ou, en d'autres mots, livrer à ses clients cibles une offre de produits et de services satisfaisants tout en gagnant plus d'argent qu'elle en dépense).
- La composante « **les activités clés** » décrit les activités importantes que l'entreprise devait réaliser pour créer, délivrer, capture de la valeur, c'est-à-dire livrer à ses clients cibles une offre de produits et de services satisfaisants tout en gagnant plus d'argent
- La composante « **les partenaires clés** » décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires avec lequel l'entreprise veut et devait collaborer pour optimiser son fonctionnement et sa performance.
- La composante « **la structure de coûts** » décrit tous les coûts nécessaires pour arriver à ses fins, c'est-à-dire créer, délivrer et capturer de la valeur tout en dégagant du profit.

- **Le plan d'action**

Cet axe le plus volumineux est divisé en quatre parties :

- Plan de production : ce plan diffère d'une entreprise à une autre. Une entreprise de production explique la transformation d'input en output et l'entreprise de service expliquera sa méthode de travail ;

- Plan marketing : présenter le mix marketing à savoir la politique produit, la politique prix, la politique communication et la politique distribution.
- Plan de recherche et développement : expliquer les projets de recherche et la politique de l'innovation.
- L'administration de l'entreprise : cette partie aborde la gestion de la ressource humaine et l'évolution de la structure organisationnelle de l'entreprise.

- **Le plan financier**

Le plan financier est la traduction chiffrée du plan d'action, il regroupe :

- Le compte de résultats prévisionnels de 3 à 5 ans présenté sur une base trimestrielle ;
- Le bilan prévisionnel sur 3 à 5 ans présenté sur une base annuelle ;
- Le plan de trésorerie des 12 ou 18 premiers mois présenté sur une base mensuelle.

Ces documents prévisionnels sont suivis d'un plan de financement qui détaille les formes de financement additionnels : augmentation du capital, endettement, aide publique...

- **La conclusion**

La conclusion met en avant les facteurs clés de succès qui sont des variables contextuelles, stratégiques ou opérationnelles qui sont à l'origine du succès de l'entreprise. Il faut se limiter à 5 facteurs avec une courte explication de la manière dont l'entreprise les exploitera. La conclusion résumera les forces du projet et les objectifs des partenariats recherchés (les lecteurs du plan d'affaires).

2.La mise en forme d'un business plan

- **Les recommandations pratiques**

Quelques règles simples sont à respecter pour faire un business plan en l'occurrence

- La page de garde doit contenir les informations nécessaires pour contacter l'entrepreneur : son nom, son adresse, son numéro de téléphone, son e-mail...
- Le texte doit être concis et précis sur 20 ou 30 pages. Des informations complémentaires peuvent être placées en annexes qui peuvent être fournies ultérieurement à la demande.
- Le vocabulaire doit être simple et précis à la portée des non-initiés.

- Il faut être réaliste dans son expression, il est inutile de passer les points délicats sous silence.
- Le texte doit être facile à lire, sa mise en page simple et le document doit également être relié.

- **Le résumé**

Les investisseurs en capital-risque et les banquiers reçoivent plusieurs plans d'affaires qu'ils n'ont pas le temps de les lire en entier. Leur lecture se limite parfois au résumé d'où l'intérêt de le peaufiner. Le résumé comme son nom l'indique présente les faits saillants du plan d'affaires sur deux pages. Il se doit d'être très convaincant, concis et clair. Il aborde les éléments suivants :

- L'origine du projet ;
- L'équipe de management ;
- La mission de l'entreprise et la description de son offre commerciale ;
- Le marché potentiel ;
- La concurrence et l'avantage compétitif ;
- Le modèle d'affaires ;
- Les chiffres clés : chiffre d'affaires, flux net de trésorerie, effectif...
- Les besoins.

- **Les annexes**

Une série d'informations complémentaires est ajoutée en annexes. Il n'est pas nécessaire de les fournir avec le plan d'affaires, il suffit de dresser la liste de ces documents et d'indiquer qu'ils sont disponibles sur demande.

- Les CV de l'équipe de management ;
- Les résultats de l'étude de marché ;
- Les éventuels comptes annuels des exercices précédents ;
- Les brevets et les dépôts de marque ;
- Les dossiers d'aides publiques ;
- Les contrats relatifs aux principaux partenariats et clients ;
- ...

- **La confidentialité**

Pour éviter de se faire voler son projet, l'entrepreneur doit être prudent : n'incorporer aucun élément confidentiel dans un plan d'affaires. Si le projet retient l'attention d'un partenaire, il sera judicieux de signer un accord de confidentialité.

Certains entrepreneurs renoncent à élaborer le plan d'affaires pour plusieurs raisons à savoir : manque de temps lié aux difficultés de lancement d'un projet d'investissement, manque de moyens pour payer les consultants et les experts, l'excès de confiance de réussir le projet sans un plan d'affaires, certains projets ne nécessitent pas un plan d'affaires (des projets confrontés à une forte incertitude donc difficulté de planification, des projets très simples et des entreprises qui ne cherchent pas de partenaires externes).

Sujets pour s'exercer

Question 1

Dans son ouvrage « Le métier de créateur d'entreprise », l'auteur Alain Fayolle affirme : « on ne naît pas entrepreneur, on le devient » analysez cette citation en donnant des arguments pour ou contre l'avis de Fayolle.

Question 2

Cochez la ou les bonnes réponses

1. L'entrepreneuriat peut être défini comme :

- a/ la fonction d'une personne qui mobilise des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter de entreprises.
- b/ la création d'activités qui permettent de garantir l'emploi du créateur.
- c/ l'attitude correspondant à la capacité d'entreprendre dans les domaines sportifs, culturels et associatifs.

2. L'entrepreneur doit obligatoirement :

- a/ être diplômé d'une école d'ingénieur.
- b/ être diplômé d'une école de commerce.
- c/ avoir une personnalité dynamique et le sens des responsabilités.

3. L'entrepreneur doit :

- a/ avoir le sens de l'initiative.
- b/ aimer organiser.
- c/ aimer être commandé.

4. Pour entreprendre il faut :

- a/ avoir une idée originale.
- b/ avoir un projet.
- c/ étudier le marché

5. créer une entreprise tout en restant salarié est appelé

- a/ essaimage
- b/ franchise
- c/ création ex nihilo
- d/intrapreneuriat
- e/ reprise d'entreprise

6. les objectifs de la technique du brainstorming

- a/ constituer un large ensemble d'idée
- b/ analyser la viabilité des idées évoquées
- c/ arriver à faire jaillir le maximum d'idée
- e/ aboutir à des idées précises et réalisables

7. la réussite d'un entrepreneur dépend principalement de

- a/ l'importance du risque encouru
- b/ ressources mises à sa disposition au départ
- c/ hasard
- d/ l'importance de son savoir et de ses connaissances acquises
- e/ ses qualités de leader et de visionnaire
- f/ l'aide obtenue lors du démarrage de son projet
- g/ la chance

8. pour un entrepreneur, le coût de l'opportunité est relatif

- a/ au cout de production et de commercialisation du produit
- b/ au gain non réalisé suite au choix d'une alternative d'investissement sous-optimale
- c/ au coût subi lors de la recherche de nouvelles opportunités sur le marché
- d/ au profit qu'il aurait gagné s'il aurait pris une meilleure décision de création de projet

9. le plan d'affaires est élaboré lors de

- a/ la création d'une nouvelle entreprise
- b/ la cotation de l'entreprise en bourse
- c/ la recherche de moyens financiers
- d/ le recrutement de nouveaux salariés
- e/ la négociation d'un partenaire stratégique

10. la reprise d'entreprise peut se faire de plusieurs manières

- a/ management buy in
- b/ management buy out
- c/ spin-in
- d/ spin-out

Texte à lire

Fraîchement sorti de l'université Mouloud MAMMERY, un jeune diplômé décide de créer sa propre entreprise dans la location de voiture après une année sans travail. L'idée lui est venue à l'esprit lorsqu'il a discuté avec son cousin qui a investi dans la même activité à Oran et qui engrange des profits importants. Vu que ses fonds personnels ne suffisent pas pour mettre sur pied son projet, il s'adresse à une banque pour contracter un crédit d'investissement, sauf qu'il a essuyé un refus. On lui a conseillé de faire appel à un organisme d'accompagnement pour pouvoir concrétiser son idée. Cet organisme l'oriente vers un autre projet qui relève aussi du secteur des services : aide à domicile (assister les personnes âgées, les malades et les handicapés). Après deux années d'activité, l'entreprise dépose le bilan.

Découragé, le jeune entrepreneur postule pour un travail dans la fonction publique, service réseau. Trois ans après, il décide de démissionner de son poste et de créer avec un ami informaticien une application de vente sur internet. Cette fois-ci, il a appris de ces erreurs, l'entreprise est florissante.

Après avoir lu le texte, répondez aux questions suivantes:

- 1) Quelles sont les motivations qui ont poussé le jeune diplômé à créer sa première et sa seconde entreprise ? Comment appelle-t-on ces deux types d'entrepreneurs ?
- 2) En voulant créer son entreprise dans la location de véhicule, pensez-vous qu'il a le profil d'un entrepreneur ? justifiez votre réponse.
- 3) Le jeune entrepreneur s'est adressé à la banque pour trouver du financement, quels sont les autres partenaires qui pourraient participer à la création de son entreprise ?

- 4) Le créateur d'entreprise s'est fait accompagner par un organisme : qu'est-ce que vous appelez accompagnement entrepreneurial ? à quel organisme pensez-vous qu'il s'est adressé ?
- 5) Comment expliquez-vous le refus de la banque et de l'organisme accompagnateur ?
- 6) Pour lancer sa deuxième entreprise, l'entrepreneur s'est adressé à vous pour l'aider à élaborer le business plan, comment allez-vous procéder ?

Texte à lire

ALEXIS SACAROV est né en 1966. En 1988 fraîchement diplômé de l'Institut du génie énergétique de Moscou, ALEXIS a commencé sa carrière d'ingénieur à l'usine *Serp i Molot* (Faucille et Marteau). Au bout de deux ans il a été licencié de l'usine car la direction annonçait sa prochaine fermeture. En recherchant un nouveau poste, ALEXIS s'est rendu très rapidement compte que le poste d'ingénieur n'était pas demandé et que de toute manière il ne lui permettrait pas de subvenir au besoin de sa famille.

Dans le contexte économique tumultueux de l'époque à la suite de la thérapie de choc menée par l'ancien Premier Ministre en 1991 et de la fermeture massive des structures publiques faute de financement, toutes les professions confondues se mettaient à créer des entreprises. Dans cette vague on trouvait surtout des personnes dont le niveau d'éducation et de qualification était assez élevé, soit d'âge moyen, soit très jeunes. Leur envie de créer une entreprise était fortement stimulée par la peur de la baisse des revenus, par la nécessité de changer le train de vie et les habitudes de consommation.

Avec l'ouverture des frontières, le commerce international offrait des opportunités considérables et un revenu stable. ALEXIS a repris contact avec les amis d'origine étrangère indiens, singapouriens, qui étaient dans sa promotion à l'université et s'est lancé dans l'importation des ordinateurs et des accessoires informatiques. Il s'est associé avec un ami pour créer une entreprise, GAÏDAR, qui a connu un développement exponentiel. En quelques années les associés ont ouvert à Moscou un atelier de montage des produits informatiques avec des pièces importées d'Asie. L'entreprise continuait à s'agrandir et à se diversifier en ajoutant à l'activité principale l'importation des meubles et des matériaux de construction. En 1997 lors d'un salon international de construction à Paris, ALEXIS a rencontré une entreprise française, fabricante de matériaux de construction, et est très vite devenu son représentant commercial en

Russie. ALEXIS importait les produits français et développait le réseau de vente à travers toute la Russie. La première crise a frappé en 1998 mais GAÏDAR est resté sur le marché grâce au fait qu'il commercialisait des produits de qualité française et qu'il continuait à développer d'autres activités en parallèle (hôtellerie en Estonie, transformation du bois, vente de luminaires). D'après ALEXIS le développement de plusieurs activités en même temps, malgré les difficultés de gestion, est une formule indispensable pour résister aux imprévus de l'économie russe. Il affirme que si un business ne rapporte plus à cause de la conjoncture difficile, un autre aidera à surmonter cette période difficile.

Depuis 1997 GAÏDAR est le représentant exclusif d'une entreprise industrielle du Nord de la France spécialisée dans les matériaux de construction. L'entreprise GAÏDAR est diversifiée (vente des matériaux de construction, hôtellerie, transformation du bois). Cette diversification soit par choix, soit par nécessité est une des forces principales de fonctionnement de l'entreprise. Entre 2001 et 2013 ALEXIS a développé le réseau de vente de produits français à travers toute la Russie malgré la concurrence accrue et les copies locales.

Aujourd'hui l'entreprise ressent les conséquences de la conjoncture complexe du marché russe. ALEXIS affirme avoir subi de plein fouet la chute du cours du rouble et a vu diminuer considérablement son salaire ainsi que ceux de ses salariés. Il a même dû licencier 3 personnes (au siège de Moscou) par manque d'activité de son entreprise et en raison de la perte des commandes. L'année 2015 était très difficile sous l'effet d'inflation à plus de 10% et du recul des investissements. La banque centrale russe a annoncé le recul du PIB de 4% pour 2016 . Toujours présent sur le marché, ALEXIS doit encore une fois faire face à une conjoncture économique difficile et trouver une solution adaptée. L'ouverture d'un atelier de fabrication paraît une solution efficace et en cohérence avec la politique actuelle russe car dans un pays habitué à exploiter ses ressources énergétiques, le président russe lance une campagne baptisée « Made en Russia » ALEXIS a fait récemment une proposition d'ouverture à Moscou d'un atelier de production de matériaux de constructions sous la marque française à son partenaire français. L'idée a été accueillie favorablement par l'entreprise française et le projet est actuellement en phase d'étude de faisabilité.

Mais l'environnement de l'entrepreneur russe reste constitué d'un système administratif hypertrophié du point de vue légal et financier. Son fonctionnement est accompagné par l'abus du pouvoir administratif et la corruption. Les entrepreneurs cherchent des solutions possibles et appliquent des pratiques illégales, telles que le non-paiement ou la réduction des impôts, l'embauche de personnel avec une partie du salaire payée en liquide.

ALEXIS admet avoir toujours eu « deux comptabilités : la blanche et la « noire ». « *Ce sont des pratiques courantes sans lesquelles aucune PME ne pourrait survivre sur le marché. Je suis conscient qu'il est important de payer des impôts et je les paie mais mon entreprise arrêtera d'exister si je ne trouve pas le moyen de les contourner ou de les minorer. C'est tout un métier, j'ai des comptables qui sont spécialisés dans la matière. Les entrepreneurs russes savent très bien que si un jour le fisc vient pour un contrôle il faut savoir bien dialoguer avec lui* ».

Le recours aux pratiques illégales est une des réponses que retient l'entrepreneur confronté à une administration corrompue. Notre entrepreneur la traduit avec des termes très explicites.

« Pendant longtemps je faisais livrer les produits venant de France avec des factures minorées. Je pouvais le faire car je connaissais un broker à la douane à qui je versais des commissions. Ma marchandise passait toujours par le même terminal douanier. Le montant considérablement diminué était indiqué sur la facture ce qui me permettait de payer moins de taxes douanières. Un jour le contrôle est arrivé à ce terminal douanier et le contrôleur a porté à ma connaissance mon dossier confisqué avec toutes les factures indiquant les montants réels de la marchandise. À ma question à double sens : « comment je peux avoir ce dossier ? », le contrôleur s'est montré très compréhensif en tapant sur les touches de la calculatrice 9000 \$. Il m'a donné rendez-vous le lendemain dans un café calme et je lui ai donné une enveloppe en échange du dossier. Je me rendais parfaitement compte que si je ne payais pas ce montant je risquais une amende encore plus importante ».

ALEXIS confirme que le *blat* est très important pour le développement de son entreprise, c'est une partie intégrale du business en Russie. Il voit le *blat* comme une forme d'entraide et non comme une corruption. Le *blat* l'aide à décrocher de bonnes commandes. Une commande qui lui arrive par le réseau est plus sûre, il a une garantie d'être payé en temps et en heure par le client. Le *blat* suppose que l'on se rende service mutuellement, ce n'est pas une histoire d'argent. « *Une décoratrice d'intérieur avec qui je travaille régulièrement utilise souvent mes produits et moi en échange je l'aide à vendre les tableaux de son mari, mais le plus souvent je lui offre des cadeaux comme un week-end avec sa famille dans un endroit agréable. Je tiens à maintenir de bonnes relations d'affaires avec elle* ». D'après lui, cette pratique permet de travailler en réseau d'affaires : « *une personne que je connais et qui travaille dans des domaines autres que le mien peut décrocher une bonne commande pour moi. Dans ce*

cas, on détermine à l'avance la somme à reverser à cette personne en fonction du volume de la commande ».

Mise à part les questions techniques, financières et de marketing, ALEXIS va devoir organiser sa structure de management dans cette nouvelle unité de production. Pour ce faire, il s'appuiera vraisemblablement sur son expérience et les modèles qu'il a pu déjà mettre en place dans son entreprise.

ALEXIS souligne qu'il est plutôt un leader fort, qui contrôle la situation et qu'une grande distance hiérarchique est indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise et un management efficace. Ses deux collaborateurs directs confirment un tel statut. Pour eux, *« cette distance est un gage de respect envers le leader qui donne des directives »*. Tous les trois parlent *« de contrôle et d'une certaine méfiance envers ses salariés »*. La méfiance, en règle générale, est considérée comme un trait type de la mentalité économique russe. Les Russes expriment une certaine méfiance non envers les individus en tant que tels mais vis-à-vis de leurs capacités d'action, de leur prise d'initiative, et de leurs qualités morales (Safonova, 2013). Y. Ol'sevitch (1993) affirme que ce sentiment de méfiance apparaît comme le revers d'un autre trait de caractère russe, celui d'une foi naïve envers les leaders, les idéologies et les grandes promesses.

Par ailleurs, c'est dans ce contexte de manque de confiance généralisée que l'on considère les problèmes de l'économie russe. La méfiance envers l'État et les réformes entreprises ont renforcé la corruption, les institutions et les échanges informels. À travers ses témoignages ALEXIS nous confirme que *« pour le bon déroulement de l'activité entrepreneuriale il faut connaître non pas les règles mais ceux qui les édictent et établir un bon contact personnel avec eux »*. Cependant, les lois non écrites et les contrats « informels » laissent de nombreuses possibilités d'adaptation et provoquent des comportements économiques illégaux.

ALEXIS témoigne qu'une certaine distance doit être instaurée dès le début de la collaboration par le biais du vouvoiement même avec les collaborateurs du même âge, et les relations amicales avec les employés ne sont pas envisageables. En tant que leader *« il doit contrôler la situation et prendre les décisions »*, précise un de ses collaborateurs. Et à l'autre d'ajouter *« le développement de l'entreprise est la mission d'un leader »*. Il écouterait les salariés mais le contrôle est indispensable. Les salariés respectent un leader *« qui trouve des réponses rapidement, fermement même parfois en appliquant certaines sanctions à leur encontre »*. Trop

d'explications et d'hésitations peuvent nuire à l'image d'un leader fort qui sait gérer une entreprise.

« Le contrôle de la situation est nécessaire pour une autre raison également » dit-il lui-même. « Il est fréquent dans les PME russes que les salariés créent leur propre business à l'intérieur de celui du patron. Le commercial fidélise une clientèle et travaille avec elle en direct sans faire passer les transactions par l'entreprise du patron. Dans certains cas il peut annoncer au patron une remise importante soi-disant exigée par le client pour ensuite la partager avec ce dernier ». Ici, ALEXIS fait référence au passé soviétique où le travail ne procurant pas suffisamment de revenus, les vols ou les habitudes de se servir sur son lieu de travail étaient coutumiers.

Un des clients d'ALEXIS venant de la partie asiatique de la Russie confirme que l'entreprise avec un système hiérarchique visible inspire plus de confiance : *« en tant que client je ferai plus confiance à une entreprise avec un leader fort et même autoritaire. C'est un signe qu'il est respecté et peut manager ses salariés. Pour les premiers rendez-vous, je préfère avoir affaire au patron muni obligatoirement d'une carte de visite. Il est important de voir comment il se présente physiquement, comment il est habillé et comment il est véhiculé. Le type de véhicule qu'il utilise pour sa fonction d'entrepreneur et l'endroit de rencontre sont très importants également. »*

Selon ALEXIS, il est très difficile de fidéliser les salariés en Russie. Trop de confiance et une certaine tolérance dans les affaires peuvent être interprétées comme une naïveté et donc une faiblesse. Ce genre d'abus de confiance peut venir même de la part des salariés bien rémunérés et appréciés par le patron. Le patron est toujours considéré comme un exploiteur avare même par ceux qui ont de gros salaires.

En ce qui concerne les salariés en posture de collaboration directe, nos entretiens prouvent que leur vision du leadership peut être considérée comme paradoxale. D'un côté ils souhaitent avoir un leader fort, paternaliste, ayant réponse à tout, d'autre part ils se voient eux-mêmes dans le rôle du leader et ne souhaitent pas accepter la position d'éternels subordonnés. Le manque de démocratie se traduit par l'absence d'échanges et de critiques constructives. Le patron est critiqué derrière son dos, et la critique souvent accompagnée d'une remarque « et si j'avais été à sa place, j'aurais tout changé ».

Le lien affectif avec la hiérarchie a également un rôle à jouer dans le contexte professionnel. Dans la situation où le collaborateur accomplit un travail pour un supérieur

hiérarchique qu'il n'apprécie pas, il exécute le strict minimum et avec peu de soin. La motivation dans l'entreprise se construit autour des valeurs des uns et des autres. Dans les représentations des salariés l'entreprise en tant que telle n'a pas d'impératifs de pérennité. La somme des intérêts individuels n'est pas considérée comme moteur d'un projet collectif : c'est le comportement individuel du chef de l'entreprise qui fait l'entreprise avec et contre les salariés. (*« je ne fais pas ce que tu dis parce que c'est bon pour l'entreprise, mais plutôt parce que tu es bon pour moi, tu corresponds à mon échelle des valeurs – tu me donnes de l'argent, tu m'accordes de la considération, tu me donnes des ordres et tu me rassures... »*). ALEXIS confirme que ce lien est indispensable pour le bon management. Il connaît parfaitement les situations personnelles de ses employés, il les écoute et s'adapte à leurs situations personnelles. Ce lien affectif est un gage de bonne collaboration. Les salariés feront mieux leur travail, accepteront même parfois de faire des heures supplémentaires sans contrepartie pour un leader qu'ils apprécient.

Ainsi, il apparaît nécessaire de nous focaliser sur les origines des dimensions culturelles liées à la forte distance hiérarchique et à l'approche particulariste très présente dans les entreprises russes aujourd'hui.

Le niveau de distance hiérarchique exprime dans quelle mesure les membres disposant des plus faibles pouvoirs dans l'organisation acceptent que ceux-ci soient répartis de manière inégale (Hofstede, 1987). Le faible rapport à la hiérarchie est associé aux structures où les décisions sont prises d'une manière décentralisée avec une moindre concentration d'autorité et un management horizontal. Le rapport à la hiérarchie fort, quant à lui, est fréquent dans les structures où les décisions sont prises d'une manière centralisée et où la concentration du pouvoir est forte avec un management vertical (Mutarbekova-Touron, 2011). Les managers issus des cultures où ce rapport est faible, s'appuient sur leurs expériences personnelles et celles de leurs subordonnés. Par contre, les managers appartenant aux cultures avec une distance hiérarchique importante sont guidés par des ordres et des règles officiels.

En ce sens, Bollinger (1994) caractérise la Russie comme un pays avec une distance hiérarchique très élevée. D'après Puffer et McCarthy (2010), les employés dans les organisations russes tolèrent le fait que le pouvoir soit reparti d'une manière inégale. Les origines de ce fait peuvent être expliquées historiquement. Depuis des siècles, les souverains de la Russie étaient préoccupés par le contrôle d'un vaste territoire, par la protection de ses frontières et par la gestion du complexe mélange de nationalités et d'ethnies. Des leaders contrôlaient fortement la société russe et supprimaient la liberté individuelle. Parmi eux, nous

retrouvons l'Église orthodoxe, les tsars, et ensuite l'élite du parti communiste. Elenkov (1997) explique que la longue histoire du leadership autoritaire et la centralisation d'autorité en Russie ont influencé la culture russe. Les leaders autocrates ne faisaient pas confiance à leurs sujets et ne déléguaient pas le pouvoir à la population. L'auteur ajoute également que depuis le début d'existence de l'Etat centralisé, les politiques et les aspects administratifs de l'organisation ont été imposés par le gouvernement central. Pour la population, le respect et l'application exacte de ces règles ont été récompensés mais l'initiative et la prise de risques pénalisées.

Le système économique soviétique ayant pour traits essentiels la propriété étatique des moyens de production, la planification centralisée et la garantie de l'emploi, représente un modèle d'organisation bureaucratique de l'entreprise présentant une structure rigide, fortement hiérarchisée et bureaucratique du pouvoir, des circuits d'information et de contrôle. Comme la prise de décision était centralisée, les cadres supérieures déléguaient le minimum de responsabilités à leurs subordonnés (Maroudas, 2000).

Dans ce contexte de l'entreprise, les employés russes ont été conditionnés afin d'accepter et d'admirer des leaders forts. Ces leaders étaient censés avoir des réponses à tout et créer l'environnement paternaliste en pérennisant les besoins personnels des employés et de leurs familles (Elenkov, 1998). Ils devaient posséder un savoir plus important que leurs subordonnés, ce qui représente une caractéristique typique du style managérial transactionnel (Ardichvili, Cardozo, Gasparishvili, 1998 ; Deloffre et al., 2009). La technique la plus utilisée est de faire descendre la décision de haut en bas à travers un système hiérarchique strict, ce qui laisse peu de place à l'initiative ou à la créativité. Le leadership russe a toujours été caractérisé comme transactionnel avec des leaders russes et soviétiques aux caractéristiques autoritaires qui généraient une forte dépendance et la peur des subordonnés. Cela n'exclut pas la présence actuellement d'autres styles de management plus ouverts comme le style collégial ou démocratique (Alexashin, Blenkinsopp, 2005). Selon les récents travaux de Gannon et Pillai (2012) en dépit de cette tradition du leadership autoritaire et du fait que la société demeure autoritaire sur le plan sociopolitique, de nombreuses entreprises russes pratiquent un style de management ouvert, travail d'équipe et le leadership partagé. Ces enquêtes confirment l'idée que la remise en question de la hiérarchie illustre le fait que certaines cultures d'entreprises contredisent la culture traditionnelle et tendent à changer ou remplacer le vieux modèle organisationnel.

Nous considérons que ce fait est lié également à la question générationnelle. Les jeunes entrepreneurs de la génération Y ont été formés dans d'autres conditions socio-économiques.

Ils possèdent plus de compétences en gestion et management, parlent couramment des langues étrangères. En effet, ils ont pu démarrer leurs entreprises pendant une période plus stable du point de vue économique que celle de la génération X, amenée à apprendre l'économie du marché. Dans la plupart de cas leurs comportements managériaux sont fortement influencés par l'expérience du passé de leur pays et le système de valeurs dans lesquels ils ont évolué.

Ces constats nous amènent à souligner qu'il est très important pour les managers occidentaux d'intégrer ce besoin des employés russes de s'en remettre à une personne forte du point de vue des connaissances, de l'expérience et du caractère. En effet, les collaborateurs russes ont besoin de sentir que leur interlocuteur soit « missionné » par son entreprise en termes d'autorité (Czeslaw, 2005).

Trompenaar et Hampden-Turner (1998) définissent l'universalisme comme le fait d'appliquer les mêmes règles et lois à toutes les personnes indépendamment des circonstances. Les cultures universalistes favorisent l'application des règles et procédures afin d'assurer une certaine cohérence et équité dans le système. A l'inverse les cultures particularistes favorisent davantage la flexibilité et l'adaptation aux situations locales et à la nature des relations que des personnes entretiennent. D'après ces auteurs, les managers russes contrairement à leurs homologues français et occidentaux en général appliquent l'approche particulariste dans les situations professionnelles ou en résolvant un dilemme éthique. En effet, les observations de terrain montrent que les décisions situationnelles sont appliquées beaucoup plus souvent. Les managers russes considèrent l'échange de faveurs à l'intérieur de leurs réseaux d'affaires informelles *blat* comme un procédé normal, une norme éthique des relations professionnelles. Ce fait est mis en évidence dans l'article d'Ardichvili et al. (2012) sur une étude comparative entre les Russes, les Indiens, les Brésiliens et les Chinois.

En 2000 pendant le premier mandat présidentiel de Poutine l'entrepreneuriat prend de l'essor. Les PME constituent une petite part de l'économie du pays mais l'activité d'entreprendre est toujours liée aux risques hérités de l'ancien système ou créés par le gouvernement en vigueur. Un de ces risques majeurs porte le nom de corruption.

En 2008 encore le président de l'époque Medvedev a déclaré que « *la corruption est la maladie la plus grave de la société russe actuelle* ». Il a avoué tout de même que le système judiciaire est lui-même considéré comme le plus corrompu des institutions formelles existantes. Il a affirmé qu'il mènerait un effort particulier contre la pratique courante « des raids corporatifs ». Ce sont des situations où les entrepreneurs sont contraints par les fonctionnaires

du secteur économique de vendre ou de fermer leurs entreprises. Aujourd'hui encore malgré un certain progrès la corruption des institutions étatiques constitue un frein considérable pour le développement de l'entrepreneuriat.

Dans le contexte de l'entreprise, cet environnement socio-économique instable a poussé les managers et les entrepreneurs russes à créer de nouveaux réseaux, des clusters qui se substituent aux institutions inexistantes ou faibles. Il favorise également la formation de comportements d'affaires basés sur des considérations adaptées au cas par cas aux personnes et situations, mais pas sur des considérations universelles, les mêmes pour tous (Avtonomov, 2007). Il s'ensuit que, comparés à des Occidentaux, les entrepreneurs et les managers russes montrent une plus grande confiance aux réseaux personnels qu'aux contrats juridiques, ont une faible implication dans respect de la propriété privée et sont très tolérants vis-à-vis de la corruption (McCarthy, Puffer, Darida, 2010). Les chiffres confirment cette réalité. Selon une étude récente, le top management russe qui fait également partie de la classe des entrepreneurs considère uniquement à 34% que le respect des lois est obligatoire (Chvartsbourb, 2011).

Il est important de souligner également qu'en Russie domine une forte tendance culturelle à ne pas faire confiance aux organisations, aux groupes d'individus ou aux personnes ne faisant pas partie du cercle relationnel. D'après plusieurs auteurs la culture russe est reconnue comme étant une culture avec un niveau de confiance bas (Mutarbekova-Touron, 2011 ; Naumov, Puffer, 2000). Le groupe dans ce type de culture est traditionnellement considéré comme un bloc de la société, ce qui signifie également que les Russes préfèrent travailler plutôt en groupe qu'individuellement. De ce fait, les relations de confiance se forment à l'intérieur du groupe comme la famille, les amis, les collègues. Les individus ne faisant pas partie du groupe n'inspirent pas confiance automatiquement. Ces particularités culturelles instaurent une forme de confiance à l'intérieur des groupes, nécessaire pour le fonctionnement des réseaux et si importante dans le contexte professionnel (Beekun et al., 2003).

Un échange de faveurs à l'intérieur du réseau est qualifié de *blat*. Mc Carthy et Puffer (2010) le définissent comme « *les dispositions et les faveurs particulières obtenues grâce aux relations avec des personnes influentes* ». A son tour Ledeneva (1998) définit *blat* comme « *l'économie des faveurs* ». Autrement dit c'est une forme d'organisation sociale, un réseau qui complétait le système d'économie planifiée à l'époque de l'URSS. Il était basé sur une forme d'entraide pour accéder à certains biens et avantages autrement indisponibles (Rehn, Taalas, 2004).

Blat apparaît entre les membres d'un réseau particulier et il est plus répandu que les pots de vins *vziatki* (Ledeneva, 2001). Il prend la forme du contrat relationnel tandis que les dessous de table représentent une transaction et n'impliquent pas de contact relationnel après celle-ci. Les dessous de table sont illégaux alors que *blat* n'est même pas mentionné dans le code pénal russe.

Tout de même, ce système transposé dans le contexte de l'économie de marché occidentale peut être vu comme une forme de corruption et un comportement qui va à l'encontre de l'éthique des affaires. Mais vu par les entrepreneurs et les managers russes *blat* est plutôt une norme de comportement qui fait partie intégrante du business en Russie.

A plus grande échelle, Ledeneva (2001) est d'avis que cette culture de réseaux en Russie empêche la mise en place des nouvelles réformes à cause de ces fonctions compensatoires. Les réseaux personnels en Russie font prospérer des milliers de secteurs d'activité y compris la redistribution des biens, la sécurité, le business, la recherche des locaux à louer, etc. La particularité des réseaux russes est comme nous l'avons déjà noté dans leur niveau de personnalisation élevée. De ce fait les échanges dépersonnalisés entre les institutions, les contrats écrits n'évoquent pas la confiance absolue. Et comme tous les niveaux de la société fonctionnent d'après cette logique de réseau, il est difficile de conduire des réformes efficaces dans un secteur ou une entité institutionnelle. La logique de réseau est toujours dominée par les intérêts d'une ou plusieurs personnes ou par les intérêts de tout le réseau qui ne correspondent pas au développement économique et au bien-être de la société russe. Cette protection des intérêts de quelqu'un ou d'un réseau prédomine sur les intérêts économiques du pays et malheureusement en Russie ce phénomène a pris des proportions démesurées. Ce sont des valeurs culturelles qui ne peuvent être transformées en solide facteurs clés de succès qu'avec le temps et qu'avec de nouveaux principes stratégiques.

La logique d'action stratégique du dirigeant relève de la double interaction entreprise acteur et entreprise-environnement. Il joue à la fois sur les préoccupations internes et sur les nécessités environnementales. Une telle double interaction est sous-tendue par ce que le dirigeant considère comme important pour se développer. C'est à partir de ce qu'on estime être important pour se développer qu'on peut ou non sauter certains obstacles, élargir sa part de marché, maintenir son avance, offrir d'autres produits et renforcer ses avantages concurrentiels. Il s'agit d'un principe ou d'une valeur fondant les politiques de produits de l'entreprise. Cette valeur structure la compétence de base ou le véritable savoir-faire de l'entreprise. Elle fonde l'originalité de ses produits et donc son potentiel de développement.

Le décryptage du schéma culturel de l'entreprise conduit à s'intéresser aux facteurs clés de succès, ou à apprécier les éléments qui constituent ses forces ou ses faiblesses par rapport à ceux des concurrents. Ces facteurs clés de succès varient d'un marché à un autre et leur maîtrise d'une entreprise à une autre. Concernant l'entreprise GAÏDAR, on peut noter :

- L'image du leader et les facteurs relationnels ; d'où l'importance des réseaux d'affaires et de la personnalité du dirigeant ;
- La force ou des moyens de vente et de communication et du circuit de commercialisation ;
- La capacité productive prenant en compte la mobilité du personnel ;
- L'originalité de la qualité des produits et du niveau des prix intégrant les valeurs de reversement non déclarées ;
- Le respect du délai de livraison facilité par la gestion de l'informel et du tacite

La maîtrise des facteurs clés de succès assure le positionnement de l'entreprise sur le marché, lui permet d'aborder d'autres marchés et lui confère efficacité et performances. Cette maîtrise est d'autant plus pertinente et aisée qu'ils font partie intégrante du schéma culturel qui sous-tend le système organisationnel mis en place.

L'exécution des stratégies dépend de leur adaptation à l'environnement réel. Mais elle dépend également du système organisationnel interne. L'adaptation de ce système doit conduire à la mobilisation de l'ensemble des forces de l'entreprise. Il ne faut pas oublier que la mise en œuvre implique le dérangement des routines et des positions établies. Ces routines touchent les dimensions fonctionnelles que sont :

- L'action commerciale et la communication, c'est-à-dire l'exploitation concrète du marché et de l'environnement en général,
- L'organisation et les relations de travail ;
- Le style de gouvernement, la motivation des acteurs et l'appropriation psychologique de la stratégie.

Ainsi, la capacité à vendre ne relève pas uniquement de la nature de l'activité pratiquée, du dispositif et de la formule commerciaux choisis. Elle relève également des valeurs professionnelles et sociales que le dirigeant est en mesure d'assigner à son entreprise. C'est une double exigence se ressent à travers les messages que l'entreprise choisit d'adresser au personnel et, notamment, aux partenaires externes. L'étude de cas GAÏDAR nous montre que

le fonctionnement organisationnel n'est pas indifférent des valeurs culturelles qu'incarne le dirigeant. Le problème de l'efficacité organisationnelle se pose en termes de :

- La coordination des actions de l'entreprise de par les relations qui existent entre les services et les individus ;
- L'affectation des compétences et de reconnaissance individuelles par le statut et le rôle et par la valorisation du travail accompli ;
- La croyance commune

Le système organisationnel de l'entreprise est structuré par les valeurs, les principes ou pratiques et par les méthodes utilisées pour coordonner ou réguler les différents organes et pour atteindre les objectifs et les finalités retenues au travers des projets stratégiques. Ceux-ci sont acceptés de l'intérieur s'ils permettent de maintenir le côté rassurant et mobilisateur du système organisationnel. Dans ce cas la stratégie oriente l'esprit dominant vers l'avenir. Dans le cas contraire, la stratégie sous-tend, aux yeux des acteurs, une espèce de négation de ce qu'est leur entreprise. C'est ce que vivent certains salariés de génération Y dans l'entreprise GAÏDAR. Le niveau de turnover de cette catégorie de collaborateurs est significatif dans ce sens.

En conséquence, il importe que la vision stratégique de l'entreprise soit partagée par les acteurs clés. Ceci suppose une bonne circulation d'informations, une bonne explication de la stratégie et que la volonté des acteurs accompagne la stratégie retenue. Comme le souligne Dokou (1989), les composantes de l'appropriation psychologique de la stratégie concernent les valeurs partagées, l'information et le pouvoir ainsi que le style de management.

Au niveau des clients, ce sont des services commerciaux et marketing qui récupèrent les informations capitales. Elles résultent de l'écoute des clients, de leurs besoins nouveaux, de leurs critiques. Il faut être capable d'entendre les critiques et les insatisfactions des clients au même titre que leurs satisfactions. Les solutions viennent souvent de ces critiques et insatisfactions. C'est l'occasion conduisant à faire évoluer le produit. Ces informations recueillies sont discutées et échangées de manière implicite sans formalisation et codification. On est en présence d'une approche de partage des informations, des connaissances, des expériences et des compétences clés que des entreprises russes comme GAÏDAR mettront du temps à construire.

En vous référant au cas ci-dessus, au cours et en effectuant une recherche personnelle, vous répondez aux questions suivantes :

- 1) Quel est le profil et les motivations de l'entrepreneur Alexis Sacarov ? à quel type d'entrepreneur peut-on le rattacher ? Justifiez votre réponse.
- 2) Quels sont les points forts et les points faibles de son entreprise Gaidar?
- 3) Quelles sont les contraintes internes et externes auxquelles est confronté l'entrepreneur ?
- 4) Quels sont les points communs et les points de divergences entre l'entrepreneur russe et l'entrepreneur algérien ?

Bibliographie indicative

Certains de ces livres sont disponibles à la bibliothèque de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

- ALBERT P et al, 2003, « incubateurs et pépinières d'entreprises », édition L'harmattan.
- BASSE, O. (2006), *Le manager entrepreneur*, Pearson Education, Paris.
- BERNET-RALLAND L, 2002, « principes de techniques bancaire », édition Dunod.
- BESSIS J, 1988, « Capital-risque », édition Economica, Paris.
- BOUCHARD, V (2009). *Intrapreneuriat, innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
- DANJOU, I (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, Édition l'harmattan, Paris.
- DEGEORGE J M et al , 2010, « 100 Fiches sur l'entrepreneuriat », Edition Bréal, Paris.
- DELBES R, 1993, « Etude de marché : outil de la décision », édition Delmas.
- DRUCKER P, 1985, « Les entrepreneurs », Edition Lattés, Paris.
- FAYOLLE A, 1999, « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises légitimité et pédagogies », Edition Wassim Aloulou, Tunis
- FAYOLLE A, 2005, « Introduction à l'entrepreneuriat », Editions Dunod, Paris.
- FAYOLLE A, 2007, « L'enseignement de l'entrepreneuriat à l'université: enjeux,
- FAYOLLE A, FILLION J L, 2006, « Devenir entrepreneur: Des enjeux aux outils», Pearson
- FAYOLLE A. (2002), *Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelque idée et pistes de recherche*, actes du 6^e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montréal, octobre 2002 ;
- FAYOLLE, A (2004), *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, Edition DUNOD, Paris.
- FAYOLLE, A (2006), *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils*, Edition VILLAGE MONDIAL.
- FAYOLLE, A.et DEGEORGE J.M. (2012), *Dynamique entrepreneuriale*, Edition BOECK, Bruxelles.
- FILION, L.-J. (2005). *Pour une vision inspirante en milieu scolaire*, Les Presses Inter Universitaires.

- GASSE. Y (2007), *les conditions environnementales de la création d'entreprises dans les économies émergentes*, Édition L'harmattan, Paris.
- HERNANDEZ, E.M. (1999), *Le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Edition L'harmattan, Paris.
- HERNANDEZ, E.M. (2001), *L'entrepreneuriat : approche théorique*, l'harmattan.
- JANSEN, F. (2009), *Entreprendre : manuel d'introduction à l'entrepreneuriat*, de Boeck
- JULIEN P, MARCHESNAY M, 1996, « L'entrepreneuriat », Edition Economica, Paris.
- JULIEN P, MARCHESNAY M, 1997, « Economie et stratégie industrielle », Edition
- JULIEN P-A, 2016, « *entreprendre, une introduction à l'entrepreneuriat* » ; 2eme
- JULIEN, P-A, MARCHESNAY, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris.
- KONING A, 2000, « *Bien rédiger un business plan* », Lille.
- LEGER-JARNIOU C, 2006, « *Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise* »,
- LEGER-JARNIOU C, 2016, « *Réussir son étude de marché de marché* », édition Dunod,
- PAPIN, R. (2013), *La création d'entreprise : créer, gérer, développer, reprendre*, hors collection, Dunod, 15è édition
- PATUREL R, 2007, « *Dynamiques entrepreneuriales & développement économique* » ed L'Harmathan, Paris.
- PERROUX F, 1965, « *La pensée économique de Joseph Schumpeter : les dynamiques du capitalisme* », édition Librairie Droz, Genève, Paris.
- ROUSSELOT P, VERDIE J-F, 1999, « *La gestion de trésorerie* », édition Dunod.
- SABONNADIÈRE J-C, BLANCO S, 2005, « *la création d'entreprises innovantes* », édition Lavoisier
- SION, M. (2007), *Réussir son business plan : méthodes, outils et astuces*, Dunod, Paris
- SURLEMONT, B. et KEARNY, P (2009), *Pédagogie et esprit d'entreprise*, de Boeck.
- SWEENEY.G (1982), *Les nouveaux entrepreneurs, Petites entreprises innovatrices*, Edition Organisation, Paris.
- VERSTRAETE T, 2000, « *Histoires d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat* », Ed management et société de Paris.