

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

MÉMOIRE DE FIN ES ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER  
EN SCIENCES COMMERCIALES

*Option : Marketing et Management des Entreprises*

### *Thème*

**L'analyse du processus entrepreneurial chez les jeunes  
entrepreneurs et le rôle de l'ANSEJ comme dispositif  
d'accompagnement**

*Présenté par :*

**SAIM Samia**

*Encadré par*

**Mr. BATACHE Abderahmane**

*2014-2015*

## **Remerciements**

*Je tiens à exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

*Je ne pourrais passer sous silence l'apport et l'encadrement de monsieur **BATACHE** pour mener à bien cette recherche.*

*Je tiens à faire part de ma profonde gratitude à Monsieur **HAMMOUR**, formateur de l'ANSEJ, de m'avoir fourni toutes les informations nécessaires et d'avoir enrichi le travail réalisé de ses remarques constructives.*

*A monsieur **ZITOUNE** dont les discussions riches ont contribué à l'avancement de mes connaissances et à l'affinement de ce travail.*

*Je remercie aussi tous les entrepreneurs et les accompagnateurs de l'ANSEJ qui m'ont accordé leur savoir et une partie de leur précieux temps.*

*Mes remerciements s'adressent également aux membres de jury d'avoir accepté d'évaluer mon travail.*

*Je dois beaucoup à ma famille et mes amis qui m'ont donné les moyens, chacun à leur manière, de trouver l'énergie de poursuivre.*

## *SOMMAIRE*

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCTION GENERALE.....  | 1   |
| CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT.....  | 5   |
| INTRODUCTION.....   | 6   |
| Section 1 : Genèse et fondement de l'entrepreneuriat.....   | 7   |
| Section 2 : Les conceptions dominantes de l'entrepreneuriat .....   | 13  |
| Section 3 : L'entrepreneur au cœur du processus entrepreneurial .....   | 22  |
| Conclusion.....   | 32  |
| CHAPITRE II : LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL ET L'ACCOMPAGNEMENT ..   | 33  |
| INTRODUCTION.....   | 34  |
| Section 1 : Le processus entrepreneurial .....  | 35  |
| Section 2 : L'accompagnement entrepreneurial.....   | 57  |
| Conclusion.....   | 63  |
| CHAPITRE III : LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL ET L'ACCOMPAGNEMENT DANS<br>LE CADRE DU DISPOSITIF DE L'ANSEJ ..... | 65  |
| INTRODUCTION.....   | 66  |
| Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (ANSEJ).....  | 67  |
| Section 2 : Les apports de l'accompagnement du dispositif ANSEJ .....   | 71  |
| Section 3 : L'analyse du processus entrepreneurial : étude de cas multiples.....                                | 80  |
| Conclusion.....   | 113 |
| Conclusion générale .....   | 115 |
| Bibliographie .....   | 118 |
| Table des matières .....  | 122 |
| ANNEXES .....   | 128 |

# **INTRODUCTION GENERALE**

### Introduction

L'entrepreneuriat consiste en l'action de créer de la richesse par la création d'entreprise. C'est un moteur important pour l'emploi, l'innovation et la croissance économique.

La fin du 20ème siècle a été marquée par le passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale. L'économie managériale est une économie dans laquelle la performance économique est reliée à la taille des entreprises et aux économies d'échelle. Au contraire, l'économie entrepreneuriale est définie comme une économie où la performance économique est fondée sur une innovation distribuée et sur l'émergence et la croissance d'entreprises innovantes (Audretsch et Thurik, 2000 et 2001). Les politiques et les dispositifs conçus pour faciliter la création des entreprises sont amenés à jouer un rôle majeur dans cette économie moderne.

La naissance d'une entreprise résulte de la combinaison de plusieurs facteurs. L'entrepreneur en est la force motrice, il est un porteur de projet qui n'a de cesse de l'affiner, de le travailler, de le préciser jusqu'à le concrétiser en une affaire économique prospère.

S'il est largement admis que l'esprit d'entreprise et la prise de risque et d'initiative sont les moteurs principaux et essentiels de la dynamique de création d'entreprise, il est aussi important d'associer à un bon projet de création d'entreprise une bonne idée ; une bonne étude de marché et de faisabilité et un montage financier rigoureux, fiable et réaliste.

La place de l'entrepreneuriat dans l'économie Algérienne semble devenir une préoccupation majeure et récurrente. Le nombre de mesures mises en place par l'état Algérien ces dernières années en atteste. Des formations en entrepreneuriat voient le jour dans l'enseignement supérieur et des colloques autour des thématiques entrepreneuriales sont organisés. Cette effervescence autour des pratiques de l'entrepreneuriat résulte d'une prise de conscience du gouvernement quant à l'importance de la création d'entreprise pour la relance économique.

En effet, l'entrepreneuriat serait pour l'Algérie un moyen de développement économique permettant en plus de la réalisation de la valeur ajoutée et de l'amélioration de la croissance nationale, de lutter contre le chômage et le travail informel.

Par ailleurs, afin de faciliter l'accès au financement des PME et des TPE, l'Etat Algérien a mis en place un certain nombre de dispositifs. Ces dispositifs sont soutenus par la création d'agences

nationales pour aider au financement des projets entrepreneuriaux, principalement lorsqu'il s'agit de micro-financement.

Ces agences ont été créées au début des années 1990, avec pour objectif principal de faciliter l'accès au financement pour les entrepreneurs. Ces derniers peuvent bénéficier d'un crédit pour lequel ces agences se portent garantes, ainsi que des prêts non rémunérés et une bonification de taux d'intérêts pour les autres types de crédits bancaires. Ces agences diffèrent principalement par rapport à leur clientèle cible.

Parmi ces agences, nous pouvons citer l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes (ANSEJ). Créée en 1996, elle cible les jeunes chômeurs entre 19 et 35 ans, qui souhaitent créer leurs propres micro-entreprises.

Alors avant de s'intéresser aux avantages accordés par les différents dispositifs et régimes d'incitation à la création d'entreprise, le jeune entrepreneur est-il attelé à construire le bon projet ? Aussi, le défi est de s'adapter à un environnement difficile et de plus en plus concurrentiel.

Malgré ce dynamisme et l'existence d'une pluralité d'organismes d'appui et d'accompagnement qui s'accroissent essentiellement sur des aides financières et fiscales, devenir patron et diriger sa propre affaire se mérite et se gagne durement.

### **Problématique**

Les thèmes liés à l'entrepreneuriat couvrent de nombreuses problématiques et alimentent des débats actuels, intenses et fertiles. De nombreux chercheurs en entrepreneuriat s'accordent à signaler que nul n'est programmé génétiquement pour devenir entrepreneur, on ne naît pas entrepreneur, mais on le devient, dans des situations désirées ou subies et à travers des apprentissages qui concernent différents registres d'acquisition des connaissances et du développement du savoir être et savoir-faire.

Dans notre travail, nous allons essayer de comprendre et d'analyser le processus entrepreneurial et l'efficacité du processus d'accompagnement dans le cadre du dispositif de l'ANSEJ.

## Introduction générale

---

Ceci nous amène à poser les questions suivantes :

Quel est le processus suivi par les jeunes entrepreneurs pour créer leurs entreprises ?

Quel est le rôle de l'agence dans leurs orientations et accompagnement ?

L'accompagnement proposé par l'agence est-il en adéquation avec les besoins des jeunes promoteurs ?

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons choisi de nous intéresser à une catégorie particulière d'entreprises créées dans le cadre de l'ANSEJ, à savoir les entreprises issues d'idées innovantes, génératrices de valeurs et d'emplois.

### Méthodologie de recherche

Afin de résoudre notre problématique, nous avons opté pour une approche qualitative combinant entre des études documentaires (recherche bibliographique, textes juridiques, rapports et autres documents), des entretiens libres avec les accompagnateurs de l'ANSEJ et une étude de cas multiples via des entretiens semi directifs réalisés auprès d'un échantillon composé de six entrepreneurs.

Nous avons scindé notre travail en trois chapitres. Le premier, sera consacré à l'étude du cadre théorique de l'entrepreneuriat, dans lequel nous allons présenter les principaux concepts en rapport avec notre sujet.

Dans le second chapitre nous allons aborder les deux axes importants de notre étude, à savoir, le processus entrepreneurial et l'accompagnement. Nous allons essayer de comprendre, d'une part la démarche entrepreneuriale, qui va de l'idée jusqu'à la création de l'entreprise. D'autre part, nous allons aborder le rôle de l'accompagnement dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets ainsi que dans le développement des compétences de l'entrepreneur en amont et en aval des projets.

Dans le troisième chapitre, nous allons présenter les résultats de notre recherche empirique ; une étape qui sera précédée d'abord par la présentation de notre terrain de recherche, et l'explication des différentes étapes de déroulement de notre enquête.

# **CHAPITRE I**

## **CADRE THEORIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT**

## **INTRODUCTION**

Nous allons essayer de montrer dans ce chapitre que le champ de l'entrepreneuriat est spécifique. Ces spécificités ont été recherchées tout d'abord dans les fonctions et les rôles de l'entrepreneur, puis dans ses caractéristiques sociologiques et psychologiques. Aujourd'hui, l'accent est mis d'avantage sur la façon dont les entrepreneurs agissent et prennent des décisions.

Pour cerner le cadre théorique et faire la synthèse des différentes contributions à la littérature entrepreneuriale, seront abordés successivement les approches, les points concernant les paradigmes de l'entrepreneuriat et l'entrepreneur.

Le phénomène entrepreneurial est l'objet de plusieurs convoitises. De nombreux spécialistes, économistes, sociologues, historiens, psychologues, gestionnaires et administrateurs (Weber, 1930, Perroux, 1935; Shapero et Sokol, 1982; Gartner, 1990; Arellano, Gasse et Verna, 1994; Albagli et Hénault, 1996; Filion, 1997; Boutillier et Uzunidis, 1999; Verstraete, 2000; Fortin, 2002; Kamdem, 2002; pour ne citer que ceux-là), en font leur champ d'investigation. L'entrepreneuriat scruté sous différents angles offre alors l'aspect d'un champ éclaté, avec une multitude de définitions et de vives controverses soulevées dans la littérature scientifique qui lui est consacrée.

Malgré une certaine reconnaissance de la légitimité de l'entrepreneuriat en tant que science à part entière, la recherche dans ce domaine reste encore fragmentée, voire éclatée. Il demeure encore pratiquement impossible d'obtenir une définition consensuelle et de construire une théorie générale.

## Section 1 : Genèse et fondement de l'entrepreneuriat

Aujourd'hui, une abondante littérature se réclame de l'entrepreneuriat, et un sentiment de complexité se dégage de son examen. Une présentation synthétique du domaine de l'entrepreneuriat peut se faire à partir de trois angles différentes: Le contexte entrepreneurial ; l'entrepreneur et l'action entrepreneuriale.

Suivant leur apparition chronologique, trois approches peuvent être présentées: L'approche fonctionnelle (le rôle de l'entrepreneuriat dans l'économie), l'approche sur l'individu (l'entrepreneur) et l'approche sur les processus.

### 1-1-Approche fonctionnelle (What)

Considérée comme la base historique de l'entrepreneuriat, l'approche fonctionnelle, celle des économistes, se donne pour objet de saisir l'impact de la création d'entreprise et le rôle des entrepreneurs dans le développement socio-économique des sociétés.

Répondant en quelque sorte à la question « *What* » (Que fait l'entrepreneur ?), cette première approche est une approche fonctionnelle directement héritée des grands auteurs de la Théorie Economique tels que Cantillon (1755), Say (1803), Schumpeter (1935) ou Kirzner (1983). Tout un ensemble de travaux s'est intéressé à la relation entre l'environnement socioéconomique et l'activité entrepreneuriale.

Wilken (1979) a effectué une comparaison entre les évolutions entrepreneuriales et les changements dans l'économie de 6 pays. Il constate que l'activité entrepreneuriale augmente durant les périodes de décollage économique. Il remarque qu'un des facteurs qui possède une influence la plus significative est l'action du gouvernement. Seul ce dernier a le pouvoir et la légitimité pour agir sur les conditions économiques et non-économiques, qui à leur tour influencent le niveau d'entrepreneuriat. Ce dernier est considéré comme un indicateur reflétant parfaitement les politiques gouvernementales et l'intensité des encouragements d'un gouvernement à entreprendre.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> WILKEN.P in MOREAU.R thèse doctorat « *L'émergence organisationnelle : Le cas des Entreprises de Nouvelle Technologie* », université de Nantes, 2004,France

A la lecture des énoncés précédents, l'entrepreneuriat est un phénomène qui apparaît déterminé par l'état social, matériel et économique d'une société. En se centrant sur l'importance des forces externes comme seules forces causales, une partie du phénomène échappe à l'analyse des chercheurs et limite le pouvoir explicatif de cette perspective.<sup>(1)</sup>

Ce paradigme n'est plus aujourd'hui traité sous une forme extrême. Il a été notablement transformé et il ne nie plus l'influence réciproque entre l'entrepreneuriat et la société. Il a le mérite de souligner l'importance de forces structurelles qui peuvent inciter ou limiter l'action individuelle de l'entrepreneur.

### **1-2- Approche sur les individus (Why and Who)**

En opposition aux études centrées sur les facteurs externes au phénomène entrepreneurial, des travaux se sont développés autour de la figure de l'entrepreneur. L'approche par les traits cherche à identifier les caractéristiques des entrepreneurs et ce qui les démarque des publics non entrepreneurs.

Qui sont les entrepreneurs ? Pourquoi entreprennent-ils ? La qualité d'entrepreneur est-elle innée ou acquise? Quel est le profil idéal de l'entrepreneur? Les spécialistes des sciences du comportement ont voulu répondre à ces questions en abordant l'entrepreneur à travers l'approche par les traits et l'approche typologique. L'approche par les traits le décrit par ses caractéristiques psychologiques, ses traits de personnalité, ses motivations, ses comportements, son origine sociale et sa carrière professionnelle.

Les études sur l'entrepreneur ont été largement développées par Schumpeter (1883-1950), cet auteur lui a attribué un rôle majeur dans le développement économique en faisant de lui un agent du changement et de l'innovation. L'entrepreneur perturbe l'ordre économique car il introduit l'innovation, qui peut revêtir cinq formes: l'innovation de produit, de procédé, l'existence d'un nouveau marché, la conquête de nouvelles sources en matières premières ou la mise en place de nouvelles organisations industrielles.

Les études sur les traits psychologiques et socio-démographiques de l'entrepreneur se développent dans les années 50. Les chercheurs analysent le comportement de l'entrepreneur

---

<sup>1</sup> MOREAU.R, Idem, P 67

pour en retirer des signaux caractéristiques. Julien et Marchesnay (1996)<sup>(1)</sup> ont établi une liste qui résume les traits principaux censés décrire et particulariser un entrepreneur.

Les approches basées sur les compétences de l'entrepreneur sont les plus récentes, elles s'intéressent à la question des compétences que doit posséder un entrepreneur pour mener efficacement ses activités.

Dit autrement, même si les individus ont envie de créer, ils ne peuvent le faire que s'ils s'en sentent capables. Le succès et la performance de leur entreprise dépendent avant tout de leurs compétences. Ces dernières se déclinent en différentes habilités. Par exemple, la compétence entrepreneuriale regroupe des habilités à identifier des opportunités d'affaires, à créer et à gérer un réseau d'affaires ou encore à élaborer une vision d'entreprise.

Certains chercheurs, se sont penchés sur la typologie des entrepreneurs. La multitude de typologies identifiées par les uns et les autres ne permet pas de retenir un profil de l'entrepreneur type. En entrepreneuriat, c'est le personnage qui a suscité le plus de réflexions et d'écrits.

Malgré cela, il reste un personnage « énigme ». Sa définition est un sujet qui a été débattu, et qui fait toujours l'objet de vifs échanges entre les chercheurs.

### **1-3-Approche sur les processus (How)**

La reconnaissance, même tardive, du caractère complexe et multidimensionnel de la création d'entreprise a inauguré l'ère de l'approche sur les processus entrepreneuriaux.

La diversité des entrepreneurs et de leurs projets d'entreprise a mobilisé les chercheurs, dans l'étude du processus entrepreneurial. L'idée d'un processus entrepreneurial n'est pas nouvelle, mais les études empiriques sur le sujet sont assez récentes. Des auteurs, de plus en plus nombreux et de disciplines différentes, suggèrent de concentrer les recherches sur ce processus (Gartner, Bruyat, Minguet, Hernandez, La Ville, Fayolle, etc.).

Gartner est un des premiers chercheurs à avoir remis en cause le bien-fondé d'un courant de recherche, l'approche sur individus (par traits), dominant dans les années 1980. Gartner montre les limites de cette approche et propose aux chercheurs du champ entrepreneurial de s'intéresser à ce que font les entrepreneurs et non à ce qu'ils sont. Une phrase lui est prêtée et résume bien son idée : « look at the dance not at the dancer ». Cet auteur mobilise la notion de processus dans le champ de l'entrepreneuriat.

---

<sup>1</sup> Julien P.A, Marchesnay.M, L'Entrepreneuriat, édition ECONOMICA, Paris, 1996.

La notion de processus a mis du temps à être reconnue par les chercheurs et ce n'est qu'au début des années 1990 que cette reconnaissance peut être située.

Cette notion a d'ailleurs été, dans un premier temps, étroitement associée au « comment », un des buts étant d'identifier les stratégies ou les modes de pénétration des marchés appliqués par les entrepreneurs. Ceci apparaît tout particulièrement dans les premiers travaux de Gartner. L'étude des processus a consisté à identifier des étapes et/ou des acteurs et à décrire différentes manières de faire ou à tenter d'expliquer certaines variations par des différences dans l'enchaînement des étapes.

L'idée d'un processus entrepreneurial par lequel se déroulent des activités a été reprise par d'autres chercheurs, et la définition du processus entrepreneurial proposée par Bygrave et Hofer (1991) présente de fortes proximités avec la vision de Gartner :

*« Le processus entrepreneurial inclut toutes les fonctions, les activités, et les actions, ainsi que la perception des opportunités nécessaires à la création d'une organisation »<sup>(1)</sup>*

Bygrave et Hofer font partie de ceux qui s'efforcent d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat. Le processus entrepreneurial est pour eux un objet d'étude digne d'intérêt. Le processus entrepreneurial est dynamique parce que les projets de création et les nouvelles entreprises évoluent dans le temps ; il est holistique parce que cette évolution est résultante d'un système de variables en interactions.

Ces deux auteurs ont parfaitement traduit ce changement de centre d'intérêt en entrepreneuriat, ce passage du fondamentalisme au processus: Le processus entrepreneurial est dynamique parce que les projets de création et les nouvelles entreprises évoluent dans le temps ; il est holistique parce que cette évolution est résultante d'un système de variables en interactions<sup>(2)</sup>.

---

<sup>1</sup>Bygrave et Hofer in MOREAU.R Op.cit. p 75

<sup>2</sup>Emile-Michel Hernandez : « Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », édition L'Harmattan, 1999 ; Paris

Tableau n° 1: Le passage du fondamentalisme au processus

| Quelques questions clés en entrepreneuriat                               |   |
|--|---|
| Centrées sur l'entrepreneur  | Centrées sur le processus entrepreneurial   |
| 1. Qui devient entrepreneur ?  | 1. Qu'est-ce qui permet de percevoir les opportunités d'une manière efficace et performante ?               |
| 2. Pourquoi devient-on entrepreneur ?                                    | 2. Quelles sont les taches-clés pour créer avec succès de nouvelles organisations                           |
| 3. Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent ? | 3. Dans quelle mesure ces taches sont-elles différentes de celles mises en œuvre pour diriger avec succès ? |
| 4. Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui échouent ?    | 4. Quelles sont les contributions spécifiques de l'entrepreneur à ce processus ?                            |

**Source :** Emile-Michel Hernandez : « Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », 1999. P 25

Les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat ont choisi de s'intéresser au processus, parce que cela leur permettait de sortir de vision précédentes, étroites et limitées, se bornant à étudier un seul aspect, une caractéristique humaine ou une fonction économique, d'un phénomène complexe et devant être abordé comme un tout, afin d'être compris.

La critique qui est faite à ce courant d'étude centré sur le processus est de ne pas intégrer dans son analyse les motivations et les traits de l'entrepreneur. Ce dernier est présent, certes, mais de manière impersonnelle et secondaire.

Si l'approche par les traits a donné trop d'importance à ce personnage qui incarne l'entrepreneuriat, à l'inverse, l'approche par le processus désincarne le phénomène. L'entrepreneur est appréhendé à travers sa participation concrète au processus de création, à travers ses actes, donc uniquement à travers ses comportements directement observables. En procédant ainsi, ce genre d'analyse risque de « *passer à côté de l'âme du processus (...) il ne permet pas de comprendre comment se forge un projet dans toute son originalité et son caractère unique* ».

**Synthèse** :Tableau n° 2: Synthèse des recherches sur l'entrepreneuriat

|  | <b>APPROCHE FONCTIONNELLE(WHAT)<br/>LE CONTEXTE :<br/>EFFETS ET<br/>CONDITIONS DE<br/>L'ENTREPRENEURIAT</b>  | <b>APPROCHE SUR INDIVIDU(WHO/WHY)<br/>L'ACTEUR :<br/>L'ENTREPRENEUR</b>   | <b>APPROCHE SUR PROCESSUS (HOW)<br/><br/>L'ACTION :<br/>LE PROCESSUS DE<br/>CREATION</b>   |
|--|--|---|--|
| <b>Période</b>                             | 200 dernières années   | Depuis le début des années 50   | Depuis le début des années 90  |
| <b>Questions clés</b>                      | Quels sont les contextes les plus favorables à l'entrepreneuriat ou au contraire défavorables ?<br>Quel est le rôle ou la fonction économique d'un entrepreneur ?<br>Quelles populations sont les plus susceptibles d'entreprendre ? | Qui est l'entrepreneur ?<br>Qu'est-ce qui différencie un entrepreneur des autres citoyens ?<br>Quelles sont les motivations ?<br>Pourquoi devient-on entrepreneur ?<br>Pourquoi échoue-t-il ou réussit-il ? | Quel est le processus de création d'une entreprise ?<br>Quels en sont les jalons, et les tâches à accomplir ?<br>Quelles actions peuvent faire échouer ou réussir un processus de création ? |
| <b>Objets d'études</b>                     | Fonctions socioéconomiques De l'entrepreneur<br>Éléments socioéconomiques Qui « produisent » ou Soutiennent l'entrepreneuriat<br>Développement local et Politiques gouvernementales  | Traits de personnalité, caractéristiques psychologiques ou sociologiques de l'entrepreneur<br>Milieu de l'entrepreneur  | Processus de création d'une nouvelle activité. Les actions qui sont accomplies dans ce but : activités de gestion, pratiques des affaires, etc.  |
| <b>Méthodologies</b>                       | Quantitatives  | Quantitatives et Qualitatives   | Quantitatives et Qualitatives  |
| <b>Principales disciplines de base</b>     | Économie<br>Sociologie<br>Anthropologie  | Sociologie<br>Psychologie<br>Sciences du comportement   | Sciences de gestion<br>Théories des organisations<br>Sciences de l'action  |
| <b>Les auteurs classiques de Référence</b> | Cantillon (1755)<br>Say (1930)<br>Weber (1967, 1971)<br>Schumpeter (1935)  | McClelland (1971)<br>Kets de Vries (1985)   | Gartner (1985, 1988)<br>Gartner et Katz (1985)   |

D'après des éléments proposés par Filion (2001) et Danjou (2002)

Source : MOREAU.R (2004 : P64)

## Section 2 : Les conceptions dominantes de l'entrepreneuriat

Il va sans dire que, l'entrepreneuriat est un phénomène complexe qu'on ne peut pas le réduire à un seul paradigme pour en cerner ses différentes facettes. Par conséquent, il est nécessaire de faire recours à une lecture multi-paradigmatique tout en montrant la complémentarité entre ces paradigmes qui charpentent le champ de l'entrepreneuriat.

Différentes conceptions de l'entrepreneuriat semblent, actuellement, faire école. Parmi les travaux les plus prometteurs, autour desquels se développent des communautés de chercheurs et des courants de recherche, quatre approches semblent aujourd'hui prendre de l'importance.

### 2-1-L'émergence organisationnelle

Dans cette perspective, étudier l'entrepreneuriat revient à étudier la naissance de nouvelles organisations, c'est-à-dire les activités permettant à un individu de créer une nouvelle entité juridique indépendante.

L'entrepreneuriat a pendant longtemps été considéré beaucoup plus comme un problème d'individu que comme un problème d'organisation. La recherche s'était focalisée sur l'étude du profil du créateur (*approche par traits*). Un peu comme Frederick Winslow Taylor était à la recherche du « one best way » en matière de gestion, on peut dire que les chercheurs en entrepreneuriat étaient eux, dans leur champ, à la recherche du « one best man »<sup>(1)</sup>.

Le premier courant, initié par Gartner (1985, 1990, 1995), défend l'idée que l'entrepreneuriat est la création d'une nouvelle organisation. En fait, Gartner est réputé le chef de file à débattre le paradigme de l'émergence organisationnelle. William B. Gartner a totalement renouvelé cette approche. D'abord dans un article de 1988 intitulé « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question » il propose de cesser de s'intéresser à la personne de l'entrepreneur pour s'intéresser à son comportement (*behavioral approach*) ; de cesser de se demander qui il est pour s'interroger sur ce qu'il fait.

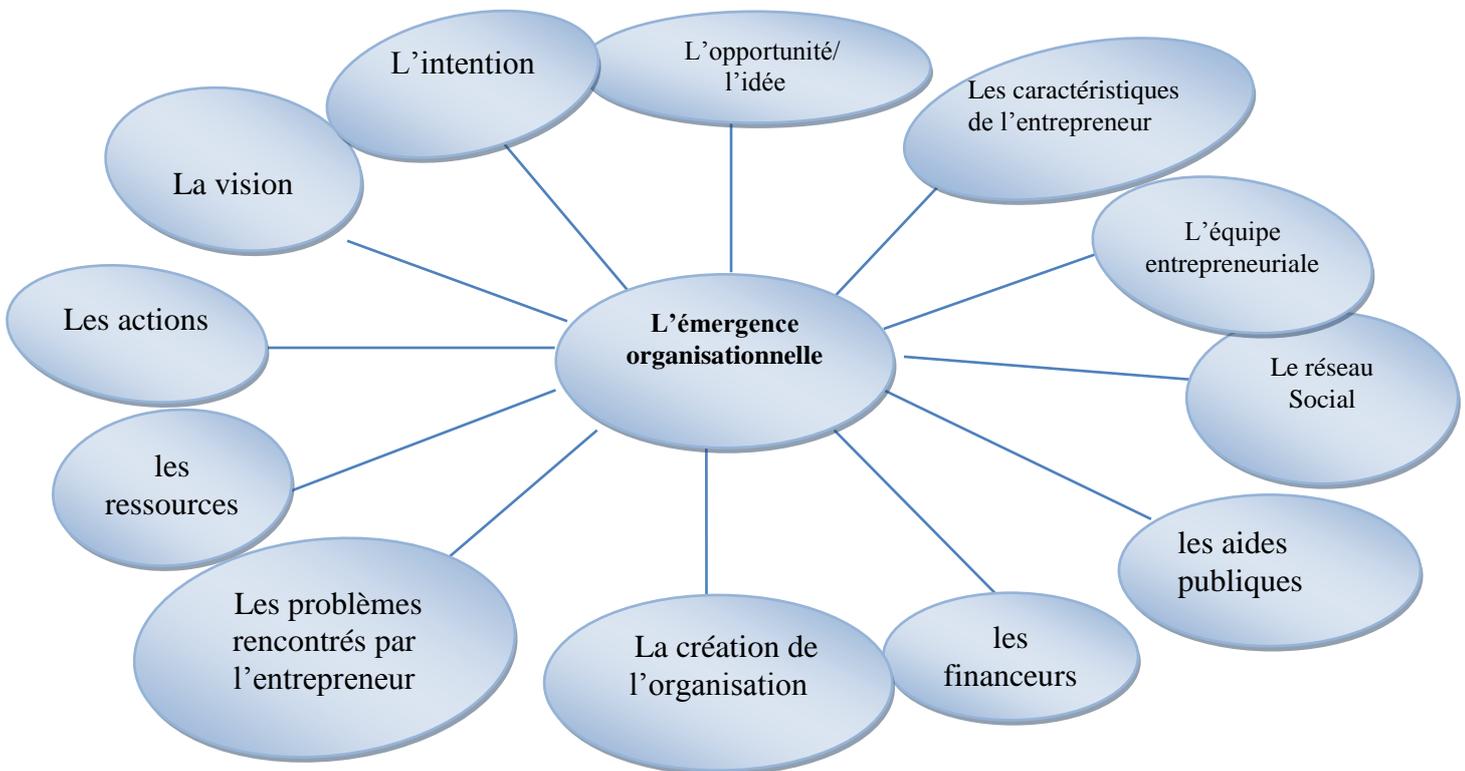
La conception de Gartner a été adoptée par d'autres auteurs (Aldrich, 1999; Sharma et Chrisman, 1999 ; Hernandez, 2001 ; ...) ce qui a permis la constitution d'une communauté de chercheurs qui consacre l'essentiel de ses travaux à l'étude du phénomène d'émergence organisationnelle.

---

<sup>1</sup>Émile-Michel Hernandez, L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle, Revue 2008/5 (n° 185), P206, Université Reims Champagne-Ardenne

« Gartner » fait le constat que la création d'une nouvelle organisation est un processus complexe et multidimensionnel, le schéma ci-dessous représente les éléments composant l'émergence organisationnelle.

**Figure 1 : Les éléments composant l'émergence organisationnelle**



**Source :** Valérie Francois, *de l'émergence organisationnelle en général aux spin offs universitaires en particulier*, document de synthèse en vue de la présentation d'une habilitation à diriger des recherches en gestion, 2013, P22.

Il est à noter que dans cette approche les chercheurs s'intéressent tout autant, sinon plus, à la création d'organisation, qu'à l'entrepreneuriat. Par ailleurs, comme le montre Bruyat (1993), toutes les créations d'organisation ne conduisent pas à des situations où l'intensité du changement pour l'individu et l'importance de la création de valeur se situent à un niveau élevé. Des entreprises peuvent être créées par imitation, par reproduction ou encore dans le but de transférer une activité existante<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> FAYOLLE. A : «*Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, Edition DUNOD, Paris, 2004

## 2-2-Paradigme de l'opportunité d'affaires

Etre et agir en entrepreneur consiste d'abord et avant tout à identifier des opportunités d'affaires (création, reprise, développement...). L'entrepreneur demeure à l'affût de ce qui se passe dans le marché. Cette perspective tient son origine du marketing, en vue de répondre à des besoins non encore satisfaits sur le marché, chose qui a engendré un réel regain d'intérêt de ce paradigme dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Le champ de l'entrepreneuriat est défini, ici, comme « l'examen approfondi de comment, par qui et avec quels résultats sont découvertes, évaluées et exploitées les opportunités de création de futurs biens et services» (Venkataraman, 1997). L'identification d'opportunités d'affaires est devenue un thème central de recherche en entrepreneuriat au cours des dix dernières années, tendance qui s'est encore accentuée depuis que Shane et Venkataraman (2000) ont placé l'opportunité au cœur même de ce qui peut justifier le caractère distinctif de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche.<sup>(1)</sup>

Les auteurs ajoutent que la conséquence de cette définition implique l'étude de la source de l'opportunité; le processus de découverte; l'évaluation; l'exploitation de l'opportunité; et l'ensemble des individus qui les découvrent, les évaluent et les exploitent.

En d'autres termes, il s'agit de connaître les origines et la source de l'opportunité, de déterminer les personnes qui découvrent, évaluent et exploitent les opportunités et enfin les différents processus et mode de découverte des opportunités. En général, même si l'opportunité soit découverte, aperçue ou créée, le défi et l'enjeu consistent dans son exploitation.

Nombreux auteurs ont fait la différence entre une idée et une opportunité (ou occasion d'affaires). Hernandez (1999) indique qu'une opportunité est plus qu'une simple idée, elle nécessite un potentiel d'exploitation pour en tirer des profits.

Les opportunités ou occasions d'affaires ont un pouvoir d'attraction et une possibilité de durabilité (Bygrave, 1994 ; Filion 1999). Filion (2001) ajoute que:

*«Les opportunités correspondent à un besoin. Elles arrivent sur le marché à un moment propice. Elles s'appliquent à un produit ou à un service de telle sorte qu'elles représentent une valeur additionnelle pour le consommateur ... Les idées sont souvent générales et abstraites, alors que*

---

<sup>1</sup>CHABAUD.D et NGIJOL.J : « Opportunités d'affaires et entrepreneuriat : vers une perspective processuelle », cahier de recherche N° G 2010 – 01 du CEDAG, Paris, 2010

*les opportunités ou occasions d'affaires représentent une possibilité concrète qui peut être réalisable dans la pratique»<sup>(1)</sup>*

D'autres études utilisent le terme de bonne opportunité qui doit rencontrer deux conditions<sup>(2)</sup>:

- 1) elle doit représenter un état futur désirable
- 2) elle doit être réalisable.

Les opportunités entrepreneuriales peuvent prendre des formes différentes (Shane et Venkataraman 2000) ; elles peuvent être le résultat de facteurs du marché qui ont lieu par la découverte de nouveaux matériaux, d'une innovation dans la production ou dans les divers processus; dans l'établissement d'un nouveau rendement de marché, dans l'exploitation d'une nouvelle source d'énergie ou par une réorganisation du marché (Schumpeter, 1934).

Elles peuvent être de différentes catégories: la création de nouvelles informations qui se traduisent par la création d'une nouvelle technologie; l'exploitation d'une inefficience du marché qui résulte d'une information asymétrique qui a lieu à travers le temps et l'espace. Elles peuvent aussi provenir d'une politique réactive pour un changement de coûts relatifs et de bénéfices dans l'utilisation alternative de ressources ou de normes sociales (des réglementations ou des changements démographiques) (Drucker 1985).

Pour A.FAYOLLE, cette approche pose également quelques problèmes majeurs à l'étude du processus entrepreneurial. Elle présuppose que les opportunités existent dans la nature, en tant que telles, et qu'il suffit d'avoir une capacité à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalités économiques. Il pense que l'opportunité entrepreneuriale se construit au cours du processus de création de l'activité et non pas qu'elle est le point de départ<sup>(3)</sup>.

### **2-3-Paradigme de l'innovation**

C'est le paradigme le plus ancien et qui doit son essence à l'économiste Joseph Schumpeter. Au sens de, Schumpeter (1987), l'entrepreneur a un rôle particulier et indispensable dans l'évolution du système économique libéral. Il est très souvent à l'origine des innovations de

---

<sup>1</sup>FILION.L.J(2001) in N'GUESSAN.V.M : « l'entrepreneuriat et la recherche d'opportunité: le processus de développement d'une idée d'affaires » mémoire de maîtrise, université du Québec, 2006.

<sup>2</sup> Stevenson, Robert et Grousbeck, 1989 in N'GUESSAN.V.M, Op. cit

<sup>3</sup> FAYOLLE. A, (2004), Op.cit

rupture, il crée des entreprises, des emplois et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique.

« *L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre* » (Julien, Marchesnay, 1996, p.35).<sup>(1)</sup>

«*Innovation is the specific instrument of entrepreneurship*» (Drucker, 1985, p.30).

Drucker est l'un des principaux partisans de cette perspective. L'innovation est clairement, selon lui, la fonction spécifique de l'entrepreneuriat. Il considère l'innovation comme une condition de création de valeur.

Selon Carland, Hoy, Boulton et Carland (1984), l'innovation est ce qui distingue les entrepreneurs des managers.

#### Concept de l'innovation

« *L'innovation consiste à introduire, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu, dans une chose établie* ». Source : *Le petit Robert*

L'innovation ne doit pas être confondue avec deux notions qui lui sont liées : l'invention et l'idée. Ces deux notions peuvent être à l'origine d'une innovation.

#### Typologie des formes d'innovation à l'usage des entrepreneurs

En croisant les pôles extrêmes liés au degré d'intensité de l'innovation : la rupture qui s'agit d'une innovation radicale et l'innovation incrémentale s'agissant des petites adaptations modifications à des produits, services ou processus existants ; Fayolle (2004) a proposé la typologie suivante :

---

<sup>1</sup>JULIEN, P-A, MARCHESNAY, M. : « *L'entrepreneuriat* », Edition Economica, 1996, Paris.

Tableau n° 3: Typologie des formes d'innovation à l'usage des entrepreneurs

| Forme d'innovation                                | Caractéristiques  |
|---|---|
| <b>Innovation de rupture</b>                      | Introduction dans un marché d'un produit, processus ou service complètement nouveau, par un entrepreneur ou intrapreneur                      |
| <b>Imitation d'une innovation de rupture</b>      | Adoption d'une innovation de rupture par un autre entrepreneur ou intrapreneur qui se comporte comme un suiveur                               |
| <b>Modification d'une innovation de rupture</b>   | Adoption d'une innovation de rupture avec des modifications, plus ou moins importantes, apportées par un autre entrepreneur ou intrapreneur   |
| <b>Innovation incrémentale</b>                    | Innovation, créatrice de valeur, apportée à un produit, processus ou un service existant par un entrepreneur ou intrapreneur                  |
| <b>Imitation d'une innovation incrémentale</b>    | Adoption d'une innovation incrémentale par un autre entrepreneur ou intrapreneur qui se comporte comme suiveur                                |
| <b>Modification d'une innovation incrémentale</b> | Adoption d'une innovation incrémentale avec des modifications, plus ou moins importantes, apportées par un autre entrepreneur ou intrapreneur |

**Source :** Fayolle.A, «*Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, Edition DUNOD, Paris, 2004

La typologie présentée montre que les stratégies à suivre par les entrepreneurs pour innover et créer de la valeur empruntent des voies différentes qui nécessitent des qualités et des compétences très distinctes. Certaines sont basées sur des connaissances scientifiques et techniques alliées à une grande curiosité. D'autres mobilisent des atouts peut-être plus ordinaires, tels que le sens de l'observation, de l'analogie et de l'analyse, ainsi qu'une grande capacité d'écoute.

## 2-4-Paradigme de la création de valeur

L'entrepreneuriat est souvent considéré comme apporteur de richesse et d'emploi pour la nation, disons globalement de valeur. Ses enjeux économiques et sociaux sont relevés depuis longtemps. Ainsi, depuis plusieurs années le programme de recherche international GEM (Global Entrepreneurship Monitor), initié par Paul Reynolds, s'efforce de démontrer l'existence de liens forts entre les activités entrepreneuriales et la croissance économique dans de nombreux pays.

Le paradigme de la création de valeur constitue une extension de paradigme de l'innovation adaptée au champ de l'entrepreneuriat. Cette conception est celle avancée par Christian Bruyat dans sa thèse de doctorat (1993). Pour cet auteur, « l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur ». Cette dialogique s'inscrit dans une dynamique de changement des deux dialogique :

Individu (I)  $\longleftrightarrow$  création de valeur nouvelle (CVN).

Le changement pour l'individu concerne des aspects personnels et professionnels et s'adresse tout autant à la situation de départ qu'à celle d'arrivée. Par exemple, celui qui crée, seul, une entreprise à 45ans, après avoir été cadre supérieur dans un groupe, va connaître un changement de statut social et rencontrer une situation fort différente de celle qu'il connaissait. En effet, il va passer d'une situation où il était assisté et épaulé par une organisation à une autre où il devra faire beaucoup de chose par lui-même<sup>(1)</sup>.

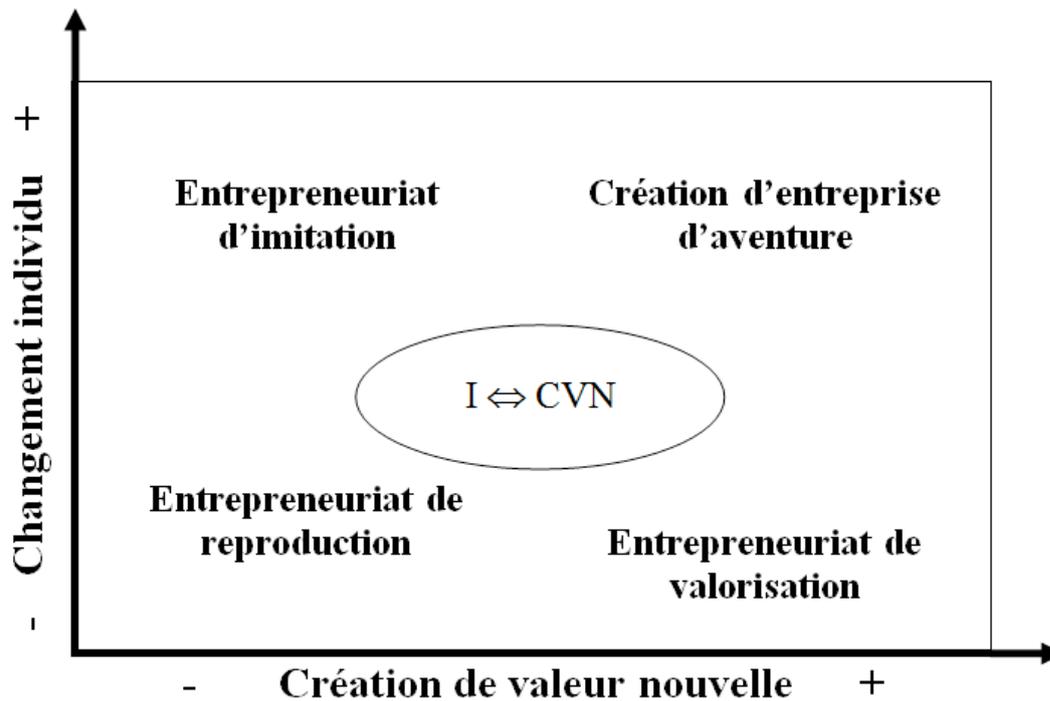
La deuxième dimension, la création de valeur, est soumise au changement qui peut être plus au moins important. La valeur s'exprime par les échanges effectués entre agents par l'intermédiaire des prix déterminés par les marchés.

La version renouvelée de la matrice « individu-crédation de valeur » qu'il propose avec Julien (*in* Bruyat et Julien, 2001; voir la figure n°2) met en évidence quatre situations entrepreneuriales archétypales : l'entrepreneuriat de reproduction, l'entrepreneuriat d'imitation, l'entrepreneuriat de valorisation et l'entrepreneuriat aventure. Elle permet ainsi d'appréhender la diversité des problématiques entrepreneuriales tout en y incluant la thématique de l'intrapreneuriat.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>FAYOLLE. A (2004), Op.cit

<sup>2</sup>Emin.S et Schieb-Bienfait. N : « Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse », Économie et Solidarités, volume 38, numéro 1, 2007.

Figure 2 : La version renouvelée de la matrice « individu-crédation de valeur »



Source : Emin.S et Schieb-Bienfait.N :« *Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire*», Économie et Solidarités, vol38, n° 1, 2007.

Le caractère novateur de la valeur apportée renvoie le paradigme ici traité à l'innovation. En effet, dans une certaine mesure, la création de valeur nouvelle est le corollaire de l'innovation. L'innovation est un cas particulier de la création de valeur puisqu'il est difficile d'imaginer qu'il puisse y avoir innovation sans création de valeur (Bruyat, 1993).

En effet, sans valeur, on n'en reste au stade de l'invention non encore exploitée (donc non valorisée par une exploitation économique) ou de création d'un « objet technique » (Millier, 1997).<sup>(1)</sup>

La création de valeur est reliée à l'innovation et à la création d'avantages concurrentiels durables. Ces trois notions sont importantes et devraient faire l'objet des premières interrogations des entrepreneurs. Mon idée a-t-elle un potentiel de création de valeur ? Pour qui ? Sur quoi est fondée cette valeur ?<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>T.Verstraete et A.Fayolle : revue de l'entrepreneuriat, 2005, Op.cit

<sup>2</sup>FAYOLLE. A,( 2004), Op.cit

**Synthèse**

La complémentarité des paradigmes paraît évidente. Gartner en (1990) montre que le concept de l'entrepreneuriat est fortement en corrélation étroite avec les paradigmes de la création d'organisation, de l'innovation, de la création de valeur et de l'opportunité. De même Fayolle qui explique que :

- Pour exploiter une opportunité d'affaires, il convient, d'une façon ou d'une autre, de s'organiser.
- L'organisation ne peut exister durablement (et l'entrepreneur conserver son statut par rapport à cette organisation là) sans fournir à ses parties prenantes la valeur.
- Lorsque la valeur apportée est importante, une innovation en est souvent à l'origine, qu'elle soit organisationnelle, technique ou commerciale.
- Une innovation peut correspondre à la construction d'une opportunité mise sur le marché.
- Toute exploitation d'une innovation, à l'instar d'une opportunité, appelle une organisation et L'existence de celle-ci favorise les interactions créatives nécessaires à l'innovation.
- Une opportunité n'est exploitée que si elle est perçue comme susceptible de dégager de la valeur.

### Section 3 : L'entrepreneur au cœur du processus entrepreneurial

Le champ de la recherche en entrepreneuriat a connu un essor considérable ces deux dernières décennies. Ce développement considérable s'est traduit, entre autres, par la prise en compte de l'individu entrepreneur, en tant qu'acteur essentiel au déroulement du processus entrepreneurial et par l'identification des déterminants du succès entrepreneurial.

Le phénomène entrepreneurial représente désormais un processus d'apprentissage dynamique et évolutif dans le temps, cumulateur et générateur de compétences individuelles et collectives. Cette posture mobilisée permet d'appréhender le comportement de l'entrepreneur en tant que processus qui se construit graduellement au fil du temps, au fur et à mesure de son évolution.

#### 3-1-Définition et approches de l'entrepreneur

Une des difficultés majeures dans l'étude du rôle de l'entrepreneur consiste à définir qui est un entrepreneur ou ce qu'est un entrepreneur. Pour Casson (1991), il n'existe aucune théorie de l'entrepreneur qui fasse l'unanimité au sein de la communauté scientifique<sup>(1)</sup>.

La conception de l'entrepreneur a évolué avec le temps et, semble-t-il, avec la complexification de l'activité économique.

Le petit Robert donne aujourd'hui trois définitions du mot « entrepreneur » :

- La première fait référence à l'acte d'entreprendre : « est entrepreneur celui qui entreprend quelque chose »
- Une deuxième définition voit dans l'entrepreneur « une personne qui se charge de l'exécution d'un travail »
- Enfin, dans une perspective plus économique, est entrepreneur « toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte et qui met en œuvre les divers facteurs de production (agents naturels, capital, travail), en vue de vendre des produits ou des services ».

C'est Schumpeter (1883-1950) qui développe considérablement les études sur l'entrepreneur, en faisant de ce personnage l'agent innovant par excellence. Schumpeter se distingue des théories classiques qui assimilent l'entrepreneur à un agent de répartition des facteurs de production.

---

<sup>1</sup> CASSON, M. (1991) : « *L'entrepreneur* », Editions Economica, Paris.

Aujourd'hui, recenser une liste exhaustive des définitions sur l'entrepreneur est impossible. Chaque discipline, voire chaque chercheur, a développé sa propre définition de l'entrepreneur, et il n'existe pas de consensus. Voici quelques exemples :

- Pour Casson (1991), qui se positionne dans une perspective disciplinaire plutôt économique : *«un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise de décisions relatives à la coordination de ressources rares »*<sup>(1)</sup>
- Pour Ettinger (1983), qui s'intéresse aux motivations personnelles de l'individu, l'entrepreneur est une personne qui cherche à s'accomplir, qui a besoin de pouvoir, d'autonomie, et qui ressent un besoin de création.
- Pour Gartner (1988), qui privilégie l'analyse de l'action, si vous lancez une organisation vous êtes un entrepreneur, si vous n'en lancez pas, vous n'en êtes pas un.
- pour Bruyat (1993), une situation entrepreneuriale peut être appréciée suivant deux axes ; le degré de changement de l'individu et l'intensité de la création de valeur, donc l'entrepreneur est associé à la création de valeur.

Dans toutes ses tentatives de définitions, nous trouvons, de façon plus au moins explicite, les notions d'individu, d'action, d'innovation, d'opportunité, de risque, d'organisation et de création de valeur. Ces facteurs constituent, à n'en pas douter, les conditions nécessaires et peut être suffisantes pour que l'entrepreneur et l'entrepreneuriat existent.<sup>(2)</sup>

Certains auteurs (Gartner, 1988 ; Ray, 1993) sont arrivés à la conclusion d'une absence de consensus sur le sujet et d'un manque de définition du concept d'entrepreneur.

### **3-2-Les écoles de pensée de l'entrepreneur selon FayolleA. et FillonL.J(2012)<sup>(3)</sup>**

Les théories de l'entrepreneur traduisent, à leur façon, les clivages entre les différentes traditions et écoles de la pensée économique. Aucune des études qui ont été faites sur les entrepreneurs n'ont permis de répondre à la question : « les entrepreneurs sont-ils différents des non-entrepreneurs ? », plusieurs écoles de pensées, issues de différents courants de recherche, qui résument ces façons de voir l'entrepreneur.

---

<sup>1</sup>CASSON. M, (1991), op. cit.

<sup>2</sup> A.FAYOLLE et L.J.Fillon : *«Devenir entrepreneur*, Edition VILLAGE MONDIAL, Paris, 2006

<sup>3</sup> A.FAYOLLE et J.M.DEGEORGE : *«Dynamique entrepreneuriale*, Edition de boeck, Bruxelles, 2012

**3-2-1-L'école du « surhomme »**

La première école voit dans l'entrepreneur un être extraordinaire, au sens étymologique. L'entrepreneur y est décrit comme un individu né avec un sixième sens, une capacité intuitive à entreprendre et à réaliser des actions spectaculaires. Les journaux économiques continuent d'évoquer régulièrement les parcours et les réussites de grands entrepreneurs. L'image présentée est généralement chargée d'énergie, de puissance et de succès. De fréquentes biographies d'entrepreneurs soulignent la capacité instinctive de ces hommes hors du commun à reconnaître des opportunités inaccessibles à la majorité d'entre nous et à prendre des bonnes décisions. Voir par exemple : Li-Ka Shing, Steve Jobs, Bill Gates, et autres.

**3-2-2-L'école des caractéristiques psychologiques**

La deuxième école de pensée est celle des traits distinctifs et des caractéristiques psychologiques particulières. Il peut s'agir de valeurs (éthique, responsabilité,...), d'attitudes (prise de risques, d'initiatives, autonomie...) ou de besoin (autonomie, accomplissement, reconnaissance...). (McClelland, 1961 ; Brockhaus,1980 ; Hirish et O'Brien, 1981 ; Carland et Al, 1988), ces chercheurs ont permis de mettre en lumière de nombreux traits ou caractéristiques tel que : l'optimisme, la flexibilité, la persévérance, la confiance en soi, l'implication à long terme, la prise de risque, etc. Si cette idée de traits discriminants semble aujourd'hui abandonnée, les recherches en psychologie et psychosociologie ont été considérablement développées au cours des dernières années (Carsrud et brannback, 2009, Delmar2010 ; Frese,2011).

**3-2-3-L'école classique**

Cette école de pensée s'intéresse à l'innovation et à l'identification des opportunités d'affaires. Elle stipule que la fonction essentielle de l'entrepreneur est l'innovation et l'introduction, dans un environnement donné, de nouvelles combinaisons de facteurs de production. S'inscrivent donc dans ce courant des économistes qui ont travaillé sur l'innovation(notamment Schumpeter et Drrucker) ou sur l'innovation(Mises, Hayek et Kirzner), et des spécialistes du management et des sciences de gestion(Bygrave et Hofer, 19991 ; Shane et Venkataraman, 2000 ;...).

**3-2-4-L'école du management**

La quatrième école de pensée est centrée sur la poursuite et la concrétisation des opportunités d'affaires. Les approches qui s'intéressent au processus s'intéressent aussi

partiellement dans cette école, ainsi que les analyses de certains économistes, qui voient dans l'entrepreneur un coordinateur de ressources (Casson, 1982). La formation des entrepreneurs, leur préparation et leur appropriation d'outil de management spécifiques permettant, par exemple, de développer un plan d'affaires, d'évaluer des opportunités et d'acquérir des ressources dans un contexte de création d'activités (Bird, 1988) apparaissent comme des étapes possibles et souhaitables de la démarche entrepreneuriale.

### **3-2-5-L'école du leader**

La cinquième école proposée par Cunningham et Lisher s'intéresse au leadership. L'entrepreneur est souvent un leader, qui conduit les hommes vers l'atteinte des buts et objectifs qu'il a assignés. De ce point de vue, l'entrepreneur est plus qu'un « manager » et est aussi un « leader of people » qui joue un rôle dans la motivation, la direction et la conduite de son personnel (Carsrud et al., 1986).

Ceci a, bien évidemment, des incidences sur l'éducation et la formation des entrepreneurs (Filion, 1991 ; Harrison et Leitch, 1994).

### **3-2-6-L'école de l'intrapreneur**

Dans cette dernière école de pensée apparaît l'intrapreneur, c'est-à-dire un entrepreneur particulier qui agit dans des organisations existantes et pour le profit de ses dernières. L'entrepreneur est un manager dont on voudrait qu'il soit à la fois peu différent des autres managers, mais aussi doté d'une capacité à entreprendre. Les entreprises souffrent d'un monde où tout s'accélère. L'intrapreneur est vu comme une réponse à ces difficultés.

Des comportements entrepreneuriaux, individuels ou collectifs, comme l'orientation vers les opportunités, la capacité d'innovation, la prise d'initiative et de risques, peuvent permettre à des entreprises d'innover, de se développer et de diversifier leurs activités dans d'autres domaines. Cette dernière école de pensée est actuellement très active, à juger par de nombreux dossiers et numéros spéciaux qui ont été publiés aux cours des dernières années.

## **3-3-Les caractéristiques de l'entrepreneur**

Une vaste littérature consacrée à l'étude de la personnalité entrepreneuriale a dégagé un certain nombre de caractéristiques dominantes chez les entrepreneurs.

Tableau n° 4: Synthèses des caractéristiques et qualités d'entrepreneur

| Caractéristiques   | Qualités   |
|--|--|
| <b>Confiance en soi</b>  | Croit en ses propres capacités ; Indépendant ; Optimiste   |
| <b>Volonté déterminée</b>  | Obstiné et persévérant ;   |
| <b>Concentré sur les tâches à accomplir ou les résultats à atteindre</b> | Soucieux de la réussite ; Bûcheur, dynamique, énergique ; Prend des initiatives.   |
| <b>Acceptation des risques</b>   | Prend des risques calculés ; Aime les défis.   |
| <b>Etoffer d'un chef</b>   | Bon communicateur ; Bon contact avec les autres ; Attentif aux suggestions et aux critiques ; S'intéresse aux autres ; Concerné par le développement des autres. |
| <b>Originalité</b>   | Innovateur, Créatif ; Souple et ouvert d'esprit ; Ingénieux ; S'adapte rapidement et facilement.   |
| <b>Tourné vers l'avenir</b>  | Prévoyant ; Visionnaire ; Intuitif.  |

*Source: Bayad M; Boughattas Y; Schmitt C, 2006.*

Bien des caractéristiques ont été attribuées aux entrepreneurs ( Fillion, 2005). Elles paraissent parfois disparates ou même contradictoires car, encore une fois, elles sont tirées de recherches portant sur des catégories d'entrepreneur souvent fort distinctes : des individus qui viennent de démarrer leur entreprise, des entrepreneurs en exploitation depuis longtemps, des dirigeants de micro entreprises ou de PME, des entrepreneurs qui ont bâti de grandes entreprises. Il n'existe pas d'absolu en ce qui a trait aux caractéristiques de l'entrepreneur (Danjou,2004 ; Fayolle, 2003 ; Hernandez, 2001 ; Verstraete, 2000). Elles pourront varier dans le temps selon les activités privilégiées ou les étapes de croissance de l'entreprise. <sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> A.FAYOLLE et L.J.Fillion (2006), Op.cit, p186

### 3-4-Les typologies d'entrepreneurs <sup>(1)</sup>

Les approches typologiques reprennent les approches sur l'entrepreneur. Elles saisissent un certain nombre de caractéristiques qu'elles combinent pour constituer des agrégats, censés distinguer différents types d'entrepreneurs. La grande majorité des critères utilisés pour l'établissement de typologies en entrepreneuriat sont des critères qui se rapportent aux comportements des personnes. De nombreuses typologies existent (Filion, 2000).

#### 3-4-1-Approche de «l'entrepreneur-artisan» et «l'entrepreneur-opportuniste»

Julien et Marchesnay (1996) présentent la typologie de Norman Smith comme étant une des plus fameuses.

*L'entrepreneur artisan* possède peu d'expérience, notamment en matière de gestion mais à une forte compétence technique. Le travail constitue le centre d'intérêt de cet entrepreneur et il adopte volontiers une attitude paternaliste au sein de son entreprise.

*L'entrepreneur opportuniste* offre une figure presque opposée à la précédente. Il possède, en effet, un niveau d'éducation plus élevé et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses. Ses comportements habituels refusent le paternalisme alors qu'ils accordent une place importante à la croissance et au développement de l'entreprise même s'il faut pour cela perdre un peu d'indépendance.

#### 3-4-2-L'approche typologique de Laufer

Jacqueline Laufer (1975), en croisant la motivation à la création d'entreprises et les buts principaux de l'entrepreneur, met en évidence quatre types d'entrepreneurs :

➤ *L'entrepreneur manager ou innovateur* : formé dans une grande école, il a déroulé une carrière brillante dans des grandes entreprises. Ce type d'entrepreneur est motivé par le besoin de création, de réalisation et de pouvoir.

➤ *L'entrepreneur propriétaire orienté vers la croissance* : la recherche d'équilibre entre croissance et autonomie constitue une préoccupation permanente.

➤ *L'entrepreneur refusant la croissance mais recherche l'efficacité* : cet entrepreneur choisit clairement un objectif d'indépendance et refuse la croissance qui pourrait l'amener à ne pas

---

<sup>1</sup> FAYOLLE. A (2004), Op.cit

atteindre ce but prioritaire. Ses motivations sont beaucoup plus centrées sur les besoins de pouvoirs et d'autorité.

➤ **L'entrepreneur artisan** : on retrouve dans cette approche une figure d'entrepreneur déjà évoquée. A cet égard, l'indépendance est plus importante que la réussite économique.

### Les PIC et les CAP

Julien et Marchesnay (1988) distinguent deux grands types d'entrepreneurs :

➤ **L'entrepreneur PIC (Pérennité – Indépendance - Croissance)** : le comportement dominants sont analogue à ceux de l'entrepreneur artisan. Le développement de l'entreprise est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance, c'est-à-dire à la capacité de l'entrepreneur et de sa famille à créer des richesses qui seront réinvesties dans l'affaire.

➤ **L'entrepreneur CAP (Croissance – Autonomie - Pérennité)** : à l'affut des opportunités offertes par les turbulences de l'environnement pour y trouver des occasions de lancer et/ou développer des affaires rentables. L'attrait du jeu, la réalisation personnelle, plus la recherche du cadre et des conditions les plus sécurisantes semblent être les ressorts entrepreneuriaux principaux.

### 3-5-Les motivations de l'entrepreneur

Comme le mentionne I. Danjou, « *on ne peut pas parler d'entrepreneur en faisant l'impasse sur les forces profondes qui l'animent* »<sup>(1)</sup>.

#### ➤ Le besoin d'accomplissement

L'entrepreneur a, avant toute autre motivation, un souhait d'épanouissement et de développement personnel. Il a la volonté de se réaliser et de réaliser ses ambitions.

Ce besoin d'accomplissement peut se voir associé à une volonté de créer quelque chose de nouveau ou d'appliquer des connaissances acquises antérieurement. Ou encore, un manager ayant acquis des compétences et un savoir-faire dans une structure professionnelle antérieure décide également de créer son affaire pour y développer des applications.<sup>(2)</sup>

De même, la volonté d'être fier de sa profession, de développer ses propres idées et le besoin d'estime personnelle peuvent se ranger dans cette volonté d'accomplissement.

<sup>1</sup> DANJOU. I : « Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble », Édition L'harmattan, Paris, 2004, p 24.

<sup>2</sup> ALBERT P et MOUGENOT P : « La création d'entreprises high-tech », revue Française de Gestion, n° 68, 1988

**➤L'indépendance personnelle**

Le passage au statut d'entrepreneur peut être vu comme un épanouissement et un développement personnel. Cette source de motivation peut se comprendre dans plusieurs acceptions.

La notion d'entrepreneur est liée à la faculté de pouvoir régler soi-même son travail. Autrement dit, la personne détermine les tâches à effectuer et le planning à respecter pour parvenir aux résultats escomptés. Certains traits de la personnalité des entrepreneurs peuvent faire en sorte que "leur indépendance est la chose la plus désirable au monde" <sup>(1)</sup>

**Les motivations d'ordre familial**

Le poids de la tradition familiale pèse lourd sur les motivations avouées des nouveaux entrepreneurs. L'environnement familial peut inciter un jeune à imiter un membre de la famille (souvent le père) et le décider à créer sa propre affaire. Très souvent, dans un pays où il y a beaucoup d'entreprises familiales, ce fait est source de création <sup>(2)</sup>.

**➤L'alternative au chômage**

Pour certaines personnes, devenir entrepreneur peut provenir d'une nécessité de créer un emploi qu'il a renoncé à trouver par ailleurs. Pour l'initiateur de ce type de projet, il s'agit de créer plus son emploi qu'une entreprise.

**➤Les incitants financiers**

La recherche d'un enrichissement personnel, même si elle n'est pas le principal argument avancé par les entrepreneurs, n'est pas pour autant absente de leurs préoccupations. Le statut d'entrepreneur apparaît à certains comme un moyen d'atteindre une indépendance financière.

**3-6-Les compétences de l'entrepreneur**

Une approche relativement récente (début des années 90) s'intéresse à la question des compétences que doit posséder un entrepreneur pour mener efficacement ses activités. Pour Belley, Dussault et Lorrain (1998), les « *recherches montrent que cette dimension psychologique*

---

<sup>1</sup> SWEENEY.G:« Les nouveaux entrepreneurs, Petites entreprises innovatrices »Edition Organisation, Paris, 1982

<sup>2</sup> Idem, P69

*s'avère être un meilleur prédicateur de la pérennité et du succès de l'entreprise que les traits de personnalité »<sup>(1)</sup>.*

Même si les individus ont envie de créer, ils ne peuvent le faire que s'ils s'en sentent capables. Le succès et la performance de leur entreprise dépendent avant tout de leurs compétences. Ces dernières se déclinent en différentes habilités. Par exemple, la compétence entrepreneuriale regroupe des habilités à identifier des opportunités d'affaires, à créer et à gérer un réseau d'affaires ou encore à élaborer une vision d'entreprise.<sup>(2)</sup>

Etre compétent, c'est avoir de la capacité par rapport à quelque chose. Une compétence s'acquiert, se développe, se perfectionne. Il est important pour tout entrepreneur ou entrepreneur potentiel de savoir comment obtenir et améliorer ses compétences d'une manière continue afin d'exercer efficacement ses fonctions. Il existe plusieurs manières pour acquérir ces compétences : elles peuvent être innées, apprises ou développées par intersection et échange avec son environnement.

T. Verstrete classe les compétences que peuvent être acquises en deux catégories<sup>(3)</sup> :

- Celles utiles au démarrage de l'entreprise à vocation plutôt informative : aide à la création, accès au crédit, conditions fiscales, insertion dans le milieu local... qui seront avantageusement supportées par des actions comme l'accompagnement de projet, ou les conseils individuels, les échanges personnalisés de groupes ayant les mêmes préoccupations.
- Celles utiles à la gestion de l'entreprise : sont plutôt techniques et constituant un certain bagage ; approche commerciale, management des ressources, aspects financiers...

---

<sup>1</sup> Belley, A. Dussault, L., Lorrain, J. (1998), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire », Université de Metz et de Nancy, 4ème Congrès International Francophone sur la PME.

<sup>2</sup> Régis MOREAU (2004), Op.cit

<sup>3</sup> A.FAYOLLE et L.J.Filion (2006), Op.cit

### Synthèse

Le personnage de l'entrepreneur est considéré comme particulièrement central dans la plupart des analyses. Verstraete (1999) présente d'ailleurs l'entrepreneuriat comme « *le champ de l'entrepreneur* ».

Aujourd'hui encore, aucune définition ne fait l'unanimité à son encontre. La notion reste polysémique et le personnage énigmatique. Une vaste littérature consacrée à l'étude de la personnalité entrepreneuriale a dégagé un certain nombre de caractéristiques dominantes chez les entrepreneurs.

De nombreuses typologies d'entrepreneur existent, elles saisissent un certain nombre de caractéristiques qu'elles combinent pour constituer des agrégats, censés distinguer différents types d'entrepreneurs.

Les motivations de l'entrepreneur sont déterminées d'une part par ses aspirations et goûts personnels et d'autre part par son expérience personnelle, inhérente elle-même à son contexte familial, à sa formation et à son expérience professionnelle passée.

L'entrepreneuriat est un métier qui nécessite des compétences spécifiques. Il est important pour tout entrepreneur ou entrepreneur potentiel de savoir comment obtenir et améliorer ses compétences d'une manière continue afin d'exercer efficacement ses fonctions.

Qui est l'entrepreneur, comment agit l'individu qui entreprend, comment devient-on entrepreneur ? Ces questions ont fait l'objet de nombreuses recherches et n'ont pas encore de réponses définitives.

## **Conclusion**

L'entrepreneuriat, dont la création d'entreprise est l'expression la plus courante, est aujourd'hui devenu un enjeu pour plusieurs sociétés. La capacité des nouvelles entreprises à générer de la croissance économique, des emplois et de l'innovation justifie d'ailleurs amplement l'intérêt qu'elles suscitent.

Ce chapitre vise à cerner ce qu'est l'entrepreneuriat et ce qu'est l'entrepreneur. Définir l'entrepreneuriat constitue un exercice difficile, car les entrepreneurs et les activités entrepreneuriales sont hétérogènes, complexe et équivoque. Il n'existe donc pas de définition unique.

Toutefois l'activité entrepreneuriale peut se comprendre comme une action dynamique humaine qui vise à générer de la valeur par la création ou l'expansion d'une organisation, et par l'identification et l'exploitation d'une opportunité et lorsque la valeur apportée est importante, une innovation en est souvent à l'origine.

Le champ de la recherche en entrepreneuriat a connu un développement considérable traduit par la prise en compte de l'individu entrepreneur, en tant qu'acteur essentiel au déroulement du processus entrepreneurial et par l'identification des déterminants du succès entrepreneurial.

Le phénomène entrepreneurial représente désormais un processus d'apprentissage dynamique. Des perspectives nouvelles apparaissent pour mieux comprendre l'ensemble de ce qu'est et de ce que fait l'entrepreneur.

**CHAPITRE II**

**LE PROCESSUS**

**ENTREPRENEURIAL ET**

**L'ACCOMPAGNEMENT**

**INTRODUCTION**

Au début des années 1990, l'orientation des travaux change complètement pour s'intéresser désormais aux actions de l'entrepreneur. Il ne s'agit plus de s'intéresser aux traits de l'entrepreneur mais plutôt à son activité à travers notamment le processus entrepreneurial.

Dans la notion de processus, l'entrepreneuriat n'est plus envisagé uniquement à travers son acteur principal, l'entrepreneur, mais comme faisant partie d'une globalité.

L'approche processuelle est une vue dynamique de la création d'entreprise. Dans ce chapitre nous allons essayer de comprendre et d'expliquer les phases complexes et dynamiques, qui vont de la génération de l'idée à la création d'entreprise.

La décomposition du processus entrepreneurial en phases fait apparaître des changements observables d'une phase à l'autre. Ces changements impliquent la maîtrise de certaines tâches à accomplir ainsi que des compétences spécifiques pour réaliser les diverses activités qui y sont incluses.

Dans ce sens, des mesures et des dispositifs d'aide à la création d'entreprises sont mis en place et qui ont pour mission principale d'accompagner les porteurs de projets à la création et la pérennisation de leurs entreprises.

Dès lors, il est possible de déduire de chaque phase, les obstacles liés à la création et d'établir une meilleure connaissance des besoins d'accompagnement des créateurs.

L'objectif de ce Chapitre est de décrire le cadre général dans lequel nous pouvons étudier et comprendre le processus entrepreneurial.

## Section 1 : Le processus entrepreneurial

Ces dernières années, la recherche en entrepreneuriat a fait émerger un concept fédérateur dans lequel il serait possible de retrouver les paradigmes évoqués dans le premier chapitre : l'opportunité d'affaires, la création d'une organisation, la création de valeur, l'innovation.

Il s'agit du processus entrepreneurial.

Dans une optique de compréhension et de modélisation du phénomène entrepreneurial, de nombreux auteurs ont fondé leurs réflexions sur les facteurs ainsi que les conditions de succès entrepreneurial.

### 1-1-Portée générale

L'idée d'un processus entrepreneurial n'est pas nouvelle, mais les études empiriques sur le sujet sont assez récentes. Des auteurs, de plus en plus nombreux et de disciplines différentes, suggèrent de concentrer les recherches sur ce processus. Les travaux de Gartner (1985) sont précurseurs dans cette approche. Il sera rejoint par différents chercheurs notamment Bygrave et Hofer (1991), Bruyat (1993), Hernandez (1999), La Ville, 2000 et Fayolle (2004).

Pour Bygrave et Hofer (1991)<sup>(1)</sup>, le processus entrepreneurial inclut toutes les fonctions, les activités, et les actions, ainsi que la perception des opportunités nécessaires à la création d'une organisation. Pour ces chercheurs, neuf éléments caractérisent un processus entrepreneurial :

- Il est initié par une volonté humaine.
- Il se présente comme une firme individuelle. Il implique un changement d'état (un environnement avant et après, avec la nouvelle entreprise).
- Il implique des changements dans la structure compétitive d'une industrie, voire la création d'une nouvelle industrie.
- C'est un processus dynamique.
- C'est un processus unique.
- De nombreuses variables sont impliquées à l'événement (les concurrents, les ressources, les clients, etc.).
- Le résultat final est sensible aux conditions initiales de ces variables.

---

<sup>1</sup>MOREAU.R (2004), Op.cit.

### 1-2-Le processus entrepreneurial en tant que processus de création d'une nouvelle organisation

Les modèles élaborés dans l'approche processuelle fournissent des bases pour l'analyse du travail entrepreneurial et de l'entrepreneur en tant qu'individu. Ils mettent en évidence le processus de choix entrepreneurial, les facteurs ainsi que les conditions de succès entrepreneurial. Un nombre considérable de travaux dans cette approche montrent bien que le processus entrepreneurial n'est ni le résultat de déterminants contextuels ni celui des déterminants personnels mais est la conséquence de leur interaction.

La figure n°3 se veut une représentation des différentes dimensions associées au processus entrepreneurial. La création d'entreprise résulte d'une prise de décision de l'entrepreneur, sur laquelle différents facteurs peuvent avoir une influence.

Le principal intérêt de ce schéma est de faire ressortir la nature complexe et dynamique du phénomène. Les différents niveaux d'analyse, en plus de générer de nombreux liens entre les variables, montrent aussi l'interpénétration des éléments relatifs à l'individu et à son environnement social. Il ne faut donc pas perdre de vue que chaque personne, situation et environnement possèdent ses propres particularités. Toutefois, bien que ces particularités ne puissent être généralisées, elles peuvent permettre d'illustrer des concepts généraux.

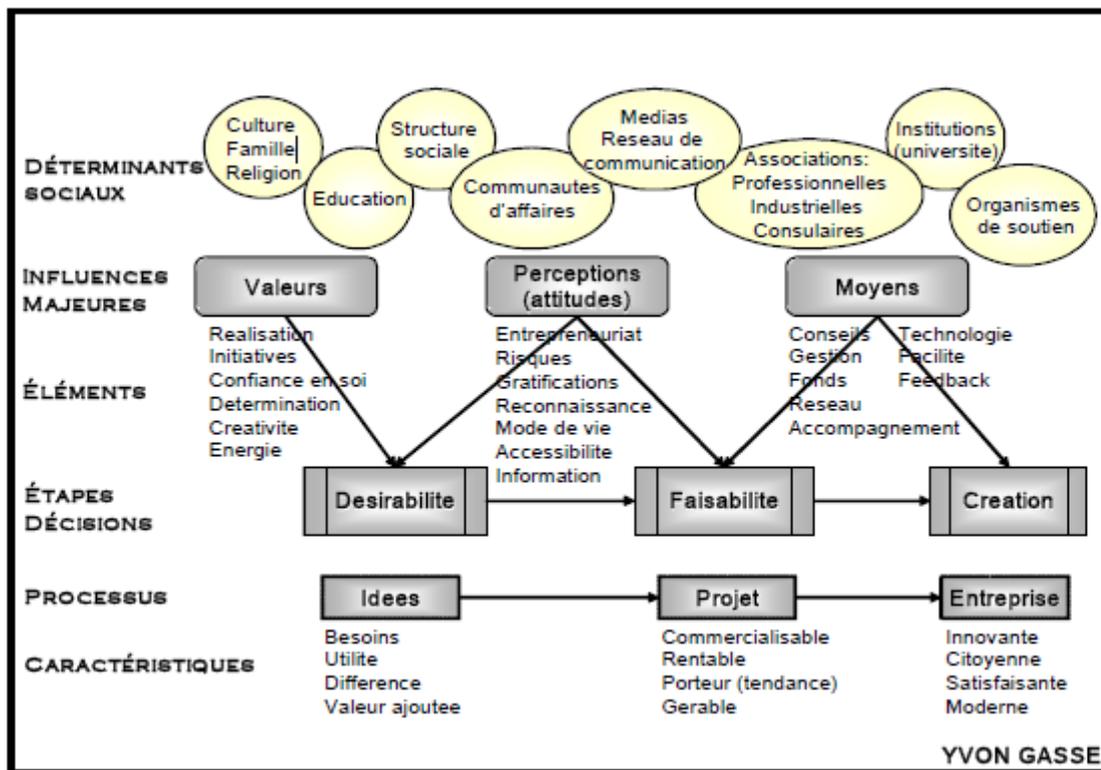
Garnter est un des premiers chercheurs à avoir remis en cause l'approche par les traits, dominant dans les années 1980, dans un article publié en 1988 et intitulé : « Who is an entrepreneur ? is the wrong question ? ». Une phrase lui est prêtée et résume bien sa pensée, à cette époque : « look at the dance not at the dancer ». Cet auteur mobilise la notion de processus dans le champ de l'entrepreneuriat, lorsqu'il propose un cadre conceptuel pour décrire le phénomène de création d'une nouvelle entreprise. Ce modèle comporte quatre dimensions :

Environnement – individu – processus – organisation. Il est intéressant de noter que cet auteur considère la dimension « processus » comme une variable et non comme un concept global incluant les autres dimensions. <sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup>FAYOLLE.A : « Introduction à l'entrepreneuriat », Edition Dunod, Paris, 2005, p 13.

Figure 3: Modèle du processus entrepreneurial



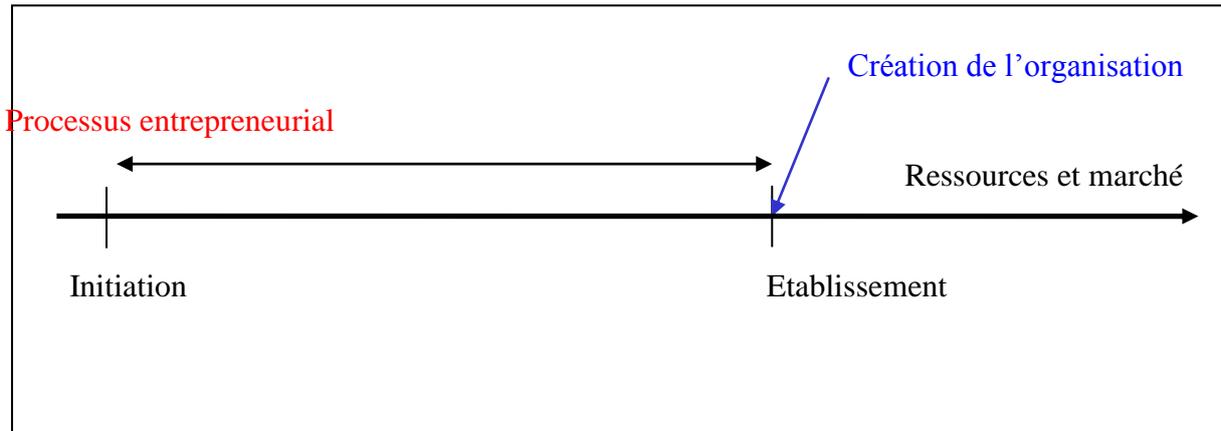
Source : Gasse. Y : « les conditions environnementales de la création d'entreprises dans les économies émergentes », 2007, p 47.

Le processus entrepreneurial est alors défini comme étant le processus qui précède l'existence d'une organisation (Figure n°4) : il débute par « l'initiation », c'est-à-dire le moment où l'entrepreneur prend la décision de créer une entreprise, et se termine par « l'établissement », c'est-à-dire l'étape pendant laquelle l'entrepreneur chercherait à obtenir des ressources externes et à créer une niche sur le marché (Gartner 1990). Cette définition du processus entrepreneurial suppose de ce fait que les activités concernant la gestion des nouvelles et des jeunes entreprises ne seraient pas comprises dans le champ d'analyse du processus entrepreneurial.

En matière de création d'entreprise, il apparaît nécessaire de définir le moment où l'on pourra dire que le processus de création démarre et celui où l'on considère la phase de création terminée. Le choix de bornes est d'ailleurs très variable et dépend des auteurs ainsi que des perspectives adoptées (Bruyat1993).<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> FAYOLLE. A (2005), Op.cit., p 88.

**Figure 4: Représentation du processus entrepreneurial selon la définition proposée par Gartner**



**Source :** Zineb Aouni, le processus d'apprentissage des entrepreneurs naissants, cahier de recherche N° 200608/15, 2006, Ecole de gestion de l'université de Liège

### **1-3-Le modèle de Shapero- Belley : une approche multi-dimensionnelle du processus entrepreneurial**

Le modèle de Shapero, plus ancien, mais qui garde toujours son actualité, il est une présentation à la fois plus explicative et plus généralisable du processus entrepreneurial. Ce modèle est surtout connu pour l'accent qui avait été mis sur l'importance des situations de « déplacement » (le plus souvent négatif : insatisfaction au travail, crainte du chômage, etc) à l'origine des décisions de créations d'entreprise.

Il est en réalité plus global et a connu plusieurs versions successives, parfois avec des contributions ajoutées par divers auteurs.

On en trouvera ci-dessous une présentation sous forme d'un schéma (Figure n° 5), dans lequel la variable « opportunité » ou occasions d'affaires, absente du modèle initial, a été ajoutée par un auteur québécois, d'où l'appellation « modèle de Shapero- Belley» qui lui est donnée.

Le modèle vise à expliquer l'événement entrepreneurial, c'est-à-dire à étudier les éléments explicatifs du choix de l'entrepreneuriat plutôt que d'une autre voie professionnelle.

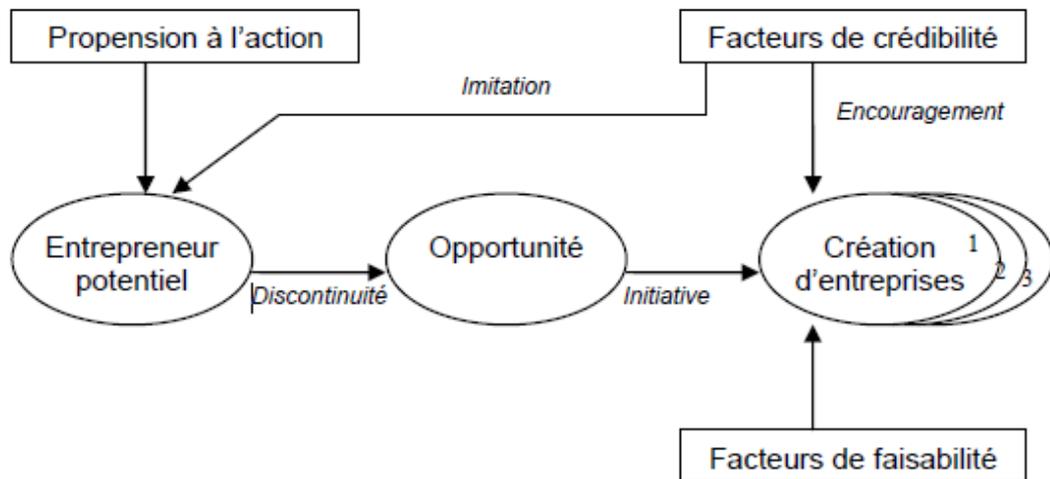
L'événement entrepreneurial résulte de la combinaison de quatre variables :<sup>(1)</sup>

- 1- une situation précipitant l'acte entrepreneurial (déplacements négatifs, positifs ou situation intermédiaire) ;
- 2- les perceptions de désirabilité de l'acte (système de valeurs individuel) ;

<sup>1</sup>Omar Taouab; EuropeanScientific Journal, 2014 edition vol.10, No.7

3- la faisabilité de l'acte (accès aux ressources nécessaires financières, humaines et techniques) issues de l'environnement culturel, politique, économique et social; une disposition psychologique (propension à l'action) qui fait référence au désir d'agir et aux motivations des individus entrepreneurs.

**Figure 5: Présentation schématique du modèle de Shapero-Belley**



**Source :** T.VERSTRAETE ET B.SAPORTA : « Création D'entreprise Et Entrepreneuriat », les éditions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

➤ Le point de départ de ce modèle explicatif de la création d'entreprise consiste en la présence, sur un territoire donné, d'un nombre suffisant d'individus possédant des caractéristiques psychologiques les prédisposant à entreprendre, et qui se trouvent dans une situation de déplacement dans leur vie professionnelle ou familiale.

➤ la « discontinuité » s'agit d'une variable de situation, qui va précipiter le candidat entrepreneur dans l'action ; il peut s'agir de situation négatives et qualifiées de PUCHES (chômage, licenciement, absence de possibilité de promotion, mauvaises relations avec la hiérarchie, etc) , ou de situations ressenties comme positives et qualifiées de PULLS, elles sont plus rares que les précédentes, seulement 28% dans l'étude de Shapero contre 65%, cela peut être la découverte d'un nouveau produit, d'un nouveau marché, la rencontre d'un partenaire ou d'un futur associé ou d'un futur gros client potentiel. La discontinuité ou déplacement joue essentiellement un rôle de déclenchement.

Ils choisissent alors de créer une entreprise à condition d'avoir identifié une occasion d'affaires (opportunité).

➤ Les facteurs de crédibilité réunissent tout ce qui peut rassurer le candidat entrepreneur sur le caractère valorisant et conforme aux normes sociales de son intention de créer. Pour Shapero la crédibilité constitue une condition essentielle de la création de l'entreprise, c'est-à-dire le candidat doit être capable de se s'imaginer dans le rôle. La présence d'images d'imitation et d'une culture entrepreneuriale va favoriser le passage à l'acte. Cette variable intervient à différents niveaux ; l'influence de la famille est déterminante, de nombreuses études ont démontré la surreprésentation des entrepreneurs ayant un parent lui-même entrepreneur.

➤ les facteurs qui influencent favorablement la faisabilité perçue de l'acte de création, notamment l'accès aux ressources financières, sont plutôt du ressort de l'économique.

La faisabilité de l'acte dépend de six types de ressources, appelées les 6M ou diagramme d'Ichikawa (Money, Men, Machines, Materials, Market, Management). Ce sont les ressources auxquelles doit accéder l'entrepreneur afin de créer son entreprise. Parmi ces ressources, Shapero a pris en compte les suivantes <sup>(1)</sup> :

- Capital : la disposition d'un capital financier de départ encourage l'entrepreneuriat. Ainsi, un entrepreneur ne disposant pas des moyens financiers nécessaires rencontre plusieurs difficultés.
- Main d'œuvre : la présence d'une main d'œuvre qualifiée dans la zone d'implantation favorise l'entrepreneuriat.
- Encadrement compétent : les petites entreprises trouvent des difficultés à embaucher des cadres compétents vu qu'elles ne peuvent pas leur offrir les mêmes avantages financiers que les grandes entreprises
- Accessibilité au marché : l'existence de marchés ouverts influence positivement la création d'entreprise.

Si l'on fait exception de la propension à l'action, deux éléments expliquent, à eux seuls, l'intention de créer une entreprise : la désirabilité de l'acte qui traduit l'attrait de la personne pour le comportement entrepreneurial, et la faisabilité de l'acte qui mesure la perception de la facilité ou difficulté que l'on pense rencontrer lors du processus créatif.

#### **1-4-Le modèle de Bruyat : la Dynamique du processus entrepreneurial**

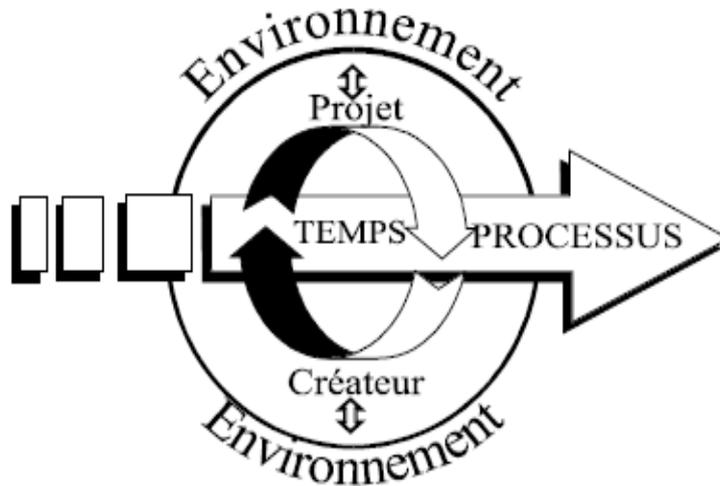
Un processus entrepreneurial est une vue dynamique de la création d'entreprise. Il correspond à un ensemble de décisions, d'actions et d'orientations, qui sont prises en fonction

---

<sup>1</sup>Colot.O, Comblé.K et Ladhari. J : « influence des facteurs socio-économiques et culturels sur l'entrepreneuriat, document de recherche 2007/3 , centre de rechercheWarocque

des perceptions et d'analyses de situation que les individus (ou l'entrepreneur) ont et font compte tenu de leurs buts, de leurs motivations, de leurs ressources et de l'état de l'environnement (Fayolle, 2005).<sup>(1)</sup>

**Figure 6: La création d'entreprise comme un système ouvert dynamique d'après Bruyat et Julien (2001)**



**Source :** FAYOLLE. A : « Introduction à l'entrepreneuriat », Edition Dunod, Paris, 2005, p 88.

Dans ses travaux, Bruyat (1993)<sup>(2)</sup>, reprend un cadre général permettant d'étudier le processus entrepreneurial à la suite de Gartner (1985).

Nous présentons la modélisation du processus de création d'entreprise élaborée par Bruyat en distinguant les trois phases qu'il a identifiées, à savoir : le déclenchement du processus, l'engagement total (passage à l'acte) et la survie et développement du processus entrepreneurial.

#### 1-4-1-Cadre de validité du modèle

Il est donné sur une famille de critères qui déterminent individuellement et globalement une zone de forte (versus faible) validité du modèle.

<sup>1</sup> FAYOLLE. A : « Introduction à l'entrepreneuriat », Edition Dunod, Paris, 2005, p 88.

<sup>2</sup> BRUYAT. C, (1993), op. cit

Tableau n° 5: Les différents critères de la validité du model Bruyat.

| Forte validité du modèle                  | Faible validité du modèle                       |
|---|---|
| Acteur unique ou petite équipe            | Groupe ou coalition d'acteurs différents        |
| Forte implication personnelle             | Faible implication de l'acteur ou des acteurs   |
| Créateur salarié ou demandeur sans emploi | Créateur chef d'entreprise                      |
| Activité nouvelle                         | Entreprise dépendante                           |
| Secteur privé marchand                    | Projet sans but lucratif (secteur non marchand) |
| Projet à dominante économique             | Projet à dominante politique ou sociale         |

Source : D'après Bruyat (1993), in Schieb-Bienfait (2007).

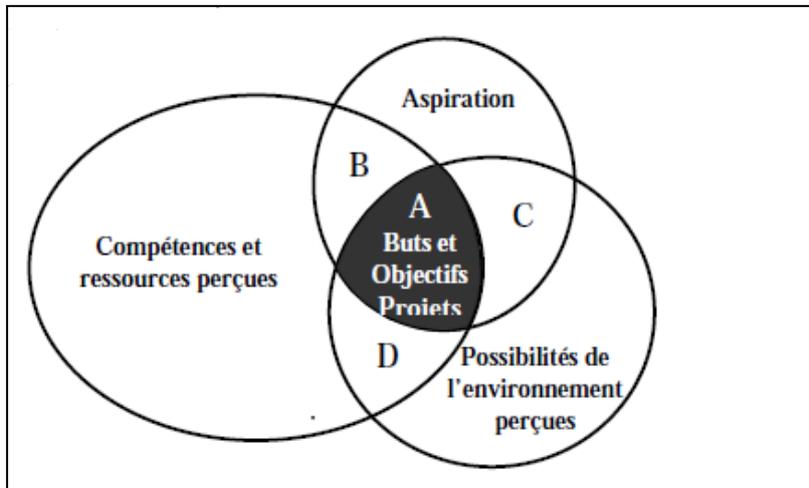
#### 1-4-2-La notion de « la Configuration Stratégique Instantanée Perçue » (CSIP)

Bruyat (1993) ajoute que le futur « entrepreneur » considère ses aspirations, ses compétences, ses ressources et son environnement pour se décider à créer. La CSIP est un concept inspiré de la problématique classique de la formulation de la stratégie d'une entreprise. Le comportement des individus est intentionnel. La CSIP croise trois dimensions : les aspirations de l'individu, sa perception de ses compétences et de ses ressources, sa perception des opportunités ou des possibilités qu'offre l'environnement. Ces perceptions concernent le présent, mais aussi le futur. Une représentation schématique (figure n°7) de la CSIP met en évidence ces différentes dimensions.

La zone A est la plus intéressante. Elle correspond à des actions qui sont perçues par l'individu comme à la fois souhaitable est possible. C'est dans cette zone de cohérence que sont repérées les opportunités et que se développent les projets qui seront traduits en terme opérationnel par des objectifs.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>FAYOLLE.A et.DEGEORGE.J.M: «Dynamique entrepreneuriale», Edition de boeck, Bruxelles, 2012

Figure 7 : La CSIP de l'entrepreneur naissant



Source : Bruyat, 1993, P248

### 1-4-3-les différentes phases du processus selon le modèle de Bruyat

#### a. Phase du déclenchement

A ce stade, l'individu envisage sérieusement de créer, il consacre du temps et des moyens à ses recherches, il agit. Pour qu'il y ait déclenchement, il faut que la carrière d'entrepreneur corresponde à ses aspirations (désirable) et qu'il pense pouvoir réaliser son projet (faisable) : il estime en avoir les capacités, l'environnement lui paraît offrir des opportunités et pouvoir fournir les éléments nécessaires à cette entreprise.

La recherche d'une opportunité peut être la conséquence du déclenchement mais, à l'inverse, la découverte d'une opportunité peut être une des causes de déclenchement du processus.

Etudier une opportunité de création et rechercher les moyens nécessaires ne conduisent pas nécessairement à l'engagement total du créateur. L'individu peut renoncer à son projet.

Ce renoncement n'est pas nécessairement définitif.<sup>(1)</sup>

Cette phase regroupe toutes les activités se produisant avant le lancement effectif de l'entreprise. Ces activités vont de la reconnaissance de l'opportunité au développement d'une

<sup>1</sup>FAYOLLE.A et.DEGEORGE.J.M (2012), Op.cit.

intention future, aussi bien lointaine que proche, de se lancer dans une activité de création d'entreprise en passant par l'évaluation initiale de cette opportunité. Elles englobent également les démarches liées à la recherche d'information, de ressources financières et humaines (Baron et Shane, 2004).

### b. Phase d'engagement total

L'individu consacre l'essentiel de son temps, de son énergie, de ses moyens financiers, intellectuels, relationnels et affectifs à son projet ou à son entreprise. Il n'envisage plus de retourner en arrière, d'ailleurs ses investissements rendraient l'abandon difficile, ce serait un échec pour l'individu.<sup>(1)</sup>

Bruyat considère que, d'une manière tout à fait classique pour un processus de changement, deux conditions pourraient être considérées comme nécessaires pour que l'engagement se réalise : l'action de créer doit être préférée (à toute autre alternative) et les résistances au changement doivent pouvoir être surmontées. Les résistances aux changements qu'il faut affronter sont celles qui rendent le passage difficile d'une situation donnée (emploi salarié, étudiant, chercheur, demandeur d'emploi) vers une situation d'entrepreneur.

Nous reprenons ci-après quelques exemples de configurations classiques avancées par Bruyat(1993) :

▪ **La création programmée** : il s'agit, par exemple, du cas de l'individu qui a, depuis longtemps, l'idée de créer sa propre entreprise, et qui a conduit sa carrière de salarié pour se préparer à cette perspective. Lorsqu'il a effectué les apprentissages qu'il jugeait indispensables et accumulé les ressources nécessaires, il passe à l'acte lorsqu'un projet de création lui semble convenable.

▪ **Le renoncement inévitable** : le créateur a étudié un projet qui se révèle peu attrayant et comporte de nombreuses incertitudes. Les résistances au changement sont importantes. Pour l'individu, il devient plus raisonnable de renoncer à ce projet, d'autant plus que la situation actuelle ne paraît pas inintéressante ou insatisfaisante.

▪ **Le dilemme du renoncement** : dans ce cas, un projet de création attrayant, mais parfois incertain (vision), est en concurrence avec une situation actuelle gratifiante (emploi salarié) ; les résistances au changement sont importantes. Ici, comme dans les situations qui suivront, la perception du risque et de l'attrait de la création d'une entreprise se conjuguent pour rendre l'escalade dans l'engagement fragile.

---

<sup>1</sup>N.LASSAS-CLERC, FAYOLLE. A : « Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'entreprise par une étude de cas.

▪ *Le dilemme de projets concurrents* : il s'agit, par exemple, du cas classique d'un individu récemment licencié qui perçoit deux opportunités : reprendre un emploi salarié satisfaisant ou créer une entreprise, les deux projets lui paraissant intéressants. La situation de décisions/actions devient beaucoup plus complexe. Dans ces situations potentiellement chaotiques, la pression du temps (liée au projet et/ou au créateur) devient un facteur déterminant. Le hasard joue un grand rôle dans la mesure où l'individu n'explore pas "rationnellement" les différentes perspectives, faute de temps.

▪ *La multiplicité des projets ou la configuration féconde*: Sa situation actuelle est valorisante, il peut changer de travail sans grandes difficultés, mais il peut également créer sa propre entreprise. La situation devrait pousser l'individu à changer, mais il devient pratiquement impossible de déterminer quel sera son choix. La situation est très dynamique et le hasard (le moment où s'ouvrent les fenêtres d'opportunités) joue un grand rôle.

### c. Phase de survie, l'échec ou le développement

L'action de création ne conduit pas toujours à la viabilité de l'entreprise et le résultat du processus peut prendre l'une de ces trois formes : survie, échec ou développement. La viabilité s'apprécie dans la capacité que l'entreprise nouvelle démontre à trouver un point d'équilibre économique, dans un délai raisonnable. Selon A.Fayolle, les principales conditions de réussite ou d'échec du projet sont la cohérence au sein du système et l'apprentissage de l'acteur.

Il considère qu'il n'existe pas de compétence ou de ressources universelles, applicable dans n'importe quelle situation, nécessaires à la réussite des projets. Certes, il faut posséder un minimum de compétences dans quelques domaines, mais celle qui apparaît la plus déterminante est une compétence d'autodiagnostic permettant à tout instant de vérifier que le niveau de cohérence entre la CSIP et le projet (ou la situation) est correct.

Les compétences ou les ressources à mettre en œuvre ne sont pas les mêmes selon les étapes du processus. Par exemple, alors que les compétences commerciales sont importantes au démarrage, elles sont loin d'être critiques lors du montage du projet.<sup>(1)</sup>

### 1-5-Les compétences entrepreneuriales requises et acquises durant chaque étape du processus entrepreneurial

Le phénomène entrepreneurial peut être représenté comme un processus d'apprentissage dynamique et évolutif dans le temps, générateur de compétences individuelles et collectives. Le tableau suivant (N°06) dresse une liste, non exhaustive, mais représentative de l'éventail des

---

<sup>1</sup>FAYOLLE.A et DEGEORGE.J.M (2012), Op.cit, p211

compétences entrepreneuriales requises et développées au cours des trois phases du processus entrepreneurial.<sup>(1)</sup>

**Tableau n° 6 : Les compétences entrepreneuriales requises et acquises durant chaque étape du processus entrepreneurial**

| <b>Déclenchement</b>  | <b>Engagement</b>   | <b>Survie-Développement</b>  |
|---|---|--|
| *Aptitudes émotionnelles (motivation, tolérance au risque, autonomie) | *Compétences en gestion de la nouveauté, de l'ambiguïté et des paradoxes. | *Compétences de consolidation du positionnement du projet et/ou de l'entreprise nouvelle |
| *Aptitudes de perception des opportunités                             | *Compétences en méthode et conduite de projet                             | *Compétences de développement du projet et de l'entreprise nouvelle                      |
| *Compétences en maîtrise de l'information                             | *Propension à l'apprentissage   | *Compétences stratégiques  |
| *Capacité d'absorption  | *Compétences en recherche, réunion et allocation des ressources requises  | *Compétences sociales et relationnelles  |
|   | *Compétences entrepreneuriales en création                                |  |
|   | *Forte implication  |  |

**1-6-les méthodes et les outils de soutien du processus entrepreneurial**

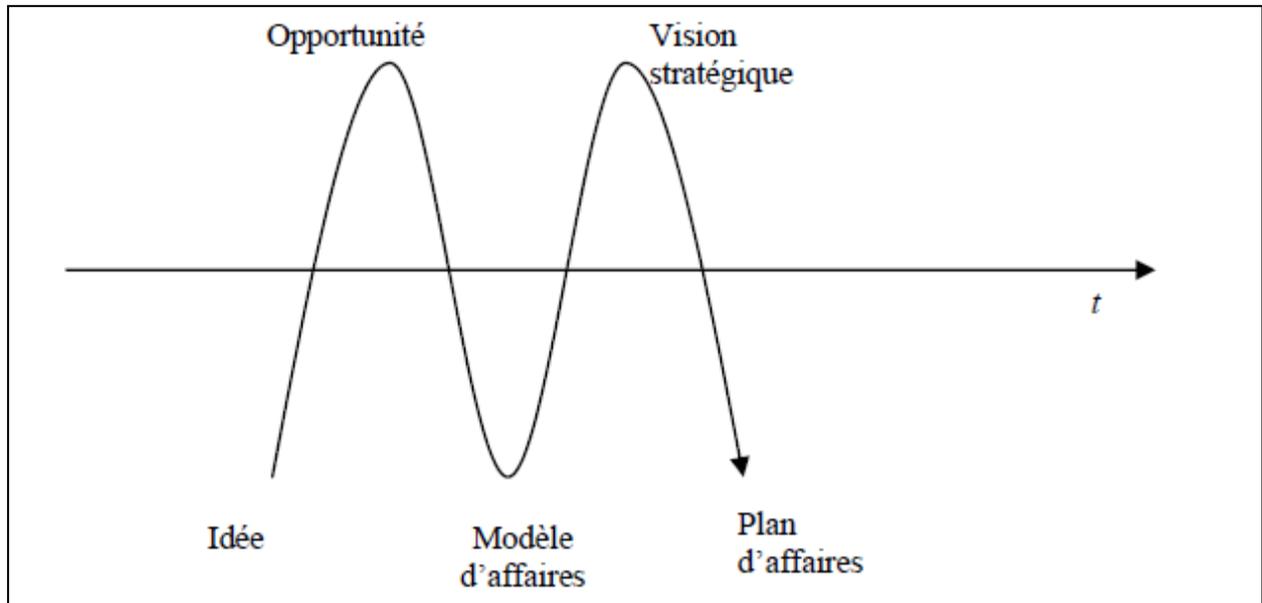
Le processus entrepreneurial implique un processus d'apprentissage pour le porteur de projet. L'entrepreneur aura besoin de s'appuyer sur des outils, des démarches méthodiques et pratiques pour concevoir, mûrir et structurer le projet de création d'entreprise pour optimiser les chances de succès et fiabiliser l'investissement.

Certains créateurs potentiels expriment le désir d'entreprendre avant même de posséder l'idée. Il leur faut alors trouver une idée pour entreprendre. Les sources des idées sont multiples, l'idée doit révéler une véritable opportunité d'affaires, pour, ensuite, que le business model puisse se construire, et le plan d'affaires s'écrire. Le cheminement proposé peut être interprété comme une nouvelle version du processus entrepreneurial.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>Omrane.A , Fayolle A., Zeribi-Benslimane.O : «Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique » 2009

<sup>2</sup>VERSTRAETE.T et SAPORTA.B : « Création D'entreprise Et Entrepreneuriat », les éditions de l'ADREG,janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

Figure8 : De l'idée au plan d'affaires : une nouvelle version du processus entrepreneurial



**Source :** VERSTRAETE.T et SAPORTA.B(2006), « Création D'entreprise Et Entrepreneuriat », les éditions de l'ADREG ;

D'après une étude réalisée au Québec auprès de 200 créateurs d'entreprises en 2004, par Louis Jacques Filion, Cândido Borges, Germain Simard et qui porte sur le processus de création d'une nouvelle entreprise. Cette étude répartit le processus en quatre étapes <sup>(1)</sup>:

1) initiation, 2) préparation, 3) démarrage, 4) consolidation.

Il est important de souligner ici que le processus de création d'entreprises est dynamique et particulier à chaque cas. En conséquence, il peut arriver que les étapes et les activités ne se réalisent pas toujours dans l'ordre indiqué ou se chevauchent. Le processus n'est pas linéaire et les activités constitutives de chaque étape servent en fait plusieurs étapes.

<sup>1</sup>FILION.L.J, CANDIDO.B ET SIMARD.G: « Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes », Communication présentée au 8eme Congrès international du CIFEPME, Fribourg, Suisse, octobre 2006.

Tableau n° 7 : Étapes et activités du processus de création d'entreprises

| Étapes    | Initiation  | Préparation  | Démarrage   | Consolidation  |
|-----------|---|--|---|--|
| Activités | 1. Identification de l'occasion d'affaires<br>2. Réflexion et développement de l'idée d'affaires<br>3. Décision de créer l'entreprise | 1. Rédaction du plan d'affaires<br>2. Réalisation de l'étude de marché<br>3. Mobilisation des ressources<br>4. Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires)<br>5. Enregistrement d'une marque de commerce et/ou d'un brevet | 1. Enregistrement juridique de l'entreprise<br>2. Engagement à temps plein dans le projet<br>3. Aménagement des installations et des équipements<br>4. Développement du premier produit ou service<br>5. Embauche des employés<br>6. Première vente | 1. Réaliser des activités de promotion ou de marketing<br>2. Vendre<br>3. Atteindre le seuil de rentabilité<br>4. Planification formelle<br>5. Gestion |

Sources : Vesper (1990); Reynolds et Miller (1992); Carter, Gartner et Reynolds (1996); Reynolds et White (1997); Reynolds (2000); Delmar et Shane (2002); Gasse, Diochon et Menzies (2002a, 2002b, 2003, 2004); Gelderen, Bosma et Thurik (2001); Shook, Priem et McGee (2003)

**Source :** Louis Jacques Filion, Cândido Borges, Germain Simard : « Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes »

### 1-6-1-l'idée sans laquelle les affaires ne peuvent s'imaginer

#### a. Naissance de l'idée

Une idée de création d'entreprise doit se conceptualiser, c'est-à-dire se construire, les sources d'une idée sont les suivantes <sup>(1)</sup> :

**Une expérience antérieure** : c'est la principale source d'idées. Le contact avec les marchés, les clients, les fournisseurs, les concurrents, etc. offre de multiples occasions de « voir » d'apparentes opportunités à saisir. Il peut s'agir de dupliquer l'existant, de modifier un produit en l'améliorant, d'exploiter un nouveau produit ou de développer un service complémentaire à l'activité actuelle de la firme employant l'individu.

**Les clients comme sources d'idées nouvelles** : les clients, poussés par une logique économique, sont souvent capables de décrire exactement de quel type nouveau de matériel ou de composant

<sup>1</sup>VERSTRAETE.T et SAPORTA.B,(2006), op. cit

ils ont besoin. Dans certaines filières, les clients constituent une mine inépuisable d'informations conduisant à des produits nouveaux.

**Une passion** : la passion fait partie des motivations de nombreux créateurs. Par exemple, le passionné d'informatique ouvrira une boutique d'assemblage d'ordinateurs.

**L'idée inattendue** : la vie de tous les jours nous place au sein de situations où il nous semble que les choses pourraient être mieux faites. Est-ce un hasard, un accident ? C'est plutôt le sens critique, combiné à la créativité d'un individu, qui sert l'apparition d'idées pour mieux faire les choses.

**L'idée apparaissant** : lors de la résolution d'un problème : le bricoleur fait parfois preuve d'ingéniosité pour résoudre les problèmes auxquels il est confronté. Les situations professionnelles peuvent placer également devant la nécessité d'imaginer des solutions que les éléments à notre disposition ne permettent pas de concevoir.

**L'idée rapportée d'un voyage à l'étranger** : les personnes voyageant à l'étranger s'étonnent parfois devant un produit ou un service tout à fait pertinent, pourtant non disponible dans leur pays.

**La recherche délibérée d'une idée** : les candidats à l'entreprise ne possédant pas toujours l'idée de la création souhaitée, peuvent recourir à différentes sources d'idées. A titre d'exemples : la reprise d'entreprise, la franchise et Les brevets et les licences.

### **b. les méthodes de créativité**

Elles sont moins utilisées qu'il ne le faudrait. Ce constat résulte peut-être du fait que la créativité est étrangère à l'entrepreneuriat, certains auteurs considérant même qu'elle en est la genèse. La créativité entretient également une relation de proximité avec l'innovation. Dans un contexte managérial, Teresa Amabile définit la créativité comme la production, par un individu ou un groupe d'individus, d'idées nouvelles et permettant d'améliorer produits, processus, procédures, services, etc., l'innovation étant la concrétisation de ces idées au sein de l'organisation<sup>(1)</sup>

#### **L'analyse déféctologique :**

Il s'agit de repérer toutes les insatisfactions que peut tirer un client de l'utilisation du produit pour en lister les possibilités d'amélioration. Les dimensions étudiées ne portent pas uniquement sur la technologie, mais s'étendent aux caractéristiques esthétiques, sociales, symboliques, psychologiques, etc. du produit. Une enquête menée auprès des clients fournit un premier inventaire des insatisfactions ; ensuite, l'analyste pourra ajouter ses propres remarques

---

<sup>1</sup>VERSTRAETE.T et SAPORTA.B,(2006), op. cit

au résultat du dépouillement. Les critiques peuvent faire apparaître l'opportunité d'un produit de substitution.<sup>(1)</sup>

### **Le brainstorming :**

Alex Osborn est l'inventeur de cette méthode. Son principe consiste à générer, grâce à une « tempête dans les cerveaux », une production d'idées de nature à répondre à une question pouvant concerner tout aspect de la vie, des affaires, etc ... Des participants, d'origines ou de disciplines différentes et sans contrainte hiérarchique, sont réunis face à un animateur.<sup>(2)</sup>

### **Le RME (le remue-méninge électronique) :**

Cette méthode est une adaptation du brainstorming, proposée par Gallupe et Cooper. Le RME se déroule par voie électronique où les participants émettent, de façon anonyme, leurs idées en tapant celles-ci sur le clavier de leur ordinateur connecté en réseau.<sup>(3)</sup>

### **Le groupe nominal:**

Cette méthode s'anime avec une quinzaine de personnes maximum, de préférence concernées par le sujet traité. L'animateur invite les participants à énoncer puis à hiérarchiser des concepts portant sur la question ou le sujet.

Les auteurs conseillent avant tout au créateur d'avoir les yeux et l'esprit ouverts. Il doit avoir le souci constant de regarder ce qui se passe autour de lui, de suivre, voire même d'anticiper les variations de l'environnement. Le suivi de l'évolution dans certains domaines telle que l'évolution démographique, des modes de vie et l'évolution technologique est en effet souvent riche d'enseignement. La lecture de presse spécialisée, la fréquentation des foires et salons professionnels, la visite des nouveaux points de vente, etc. Lui sont fortement recommandées.

## **1-6-2-Vérifier l'opportunité d'affaires**

L'opportunité d'affaire est considérée comme la rencontre entre une idée et une réalité socio-économique disposée à recevoir l'entreprise. L'opportunité est généralement révélée approximativement, puis se confirme peu à peu grâce aux méthodes mises en œuvre pour, notamment, cerner le marché.<sup>(4)</sup>

---

<sup>1</sup>VERSTRAETE.T et SAPORTA.B,(2006), op. cit, P 336

<sup>2</sup> A.OSBORN : « *L'imagination constructive* », éditionDunod, paris, 1988

<sup>3</sup>VERSTRAETE.T et SAPORTA.B,(2006), op. cit, P 338

<sup>4</sup> Idem.

La méthode MOFF peut être utilisée afin que le créateur potentiel puisse évaluer ses forces et faiblesses, ainsi que les menaces et opportunités que représente pour lui l'environnement en général ou celui du secteur qu'il a choisi.<sup>(1)</sup>

Il est également possible d'utiliser des grilles synthétiques de notation, proposant un certain nombre de critères d'évaluation (permettant de juger l'idée de départ du créateur d'entreprise. Cette technique, dont les avantages et inconvénients sont ceux des check lists, est préconisée dans un certain nombre de manuels, notamment anglo-saxons, de création d'entreprise. Ci-après une variante, mobilisant la méthode PMI (Plus+ ou Moins- Intéressant).

**Tableau n° 8:** Exemple de grille synthétique d'évaluation d'une idée d'affaires

| <b>Critères</b>           | <b>+</b>                         | <b>-</b>                     | <b>Il serait intéressant ...</b> |
|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Le domaine d'activité     | En progression, en émergence,... | Mature, sur le déclin        |                                  |
| Taille du marché          | Potentiel de 100 millions        | Inférieur à 10 millions      |                                  |
| Cycle de vie du produit   | Durable                          | Court                        |                                  |
| Clients                   | Accessibles                      | Fidèles à leurs fournisseurs |                                  |
| Marge commerciale         | Supérieur à 40%                  | Inférieur à 20%              |                                  |
| Retour sur investissement | Important                        | Faible                       |                                  |
| Etc                       |                                  |                              |                                  |

**Source :**T.VERSTRAETE, B.SAPORTA (2006), P348

Pour aller plus loin dans l'analyse de l'opportunité, le candidat à l'entreprise peut mobiliser les outils de la démarche marketing, et plus particulièrement ceux des études de marché, bien que ce dernier terme fasse souvent peur aux entrepreneurs.

**1-6-3-La stratégie entrepreneuriale<sup>(2)</sup>**

Selon les conceptions de Mintzberg et Waters deux types de stratégies sont à dominante délibérée : la stratégie planifiée et la stratégie entrepreneuriale. La première caractérise les grandes organisations à l'existence confirmée et correspondu modèle classique de la planification stratégique. Elle présente en général peu d'intérêt pour la nouvelle organisation. La seconde par contre est beaucoup plus intéressante car elle concerne les entreprises jeunes et/ou de petite taille.

<sup>1</sup>A.FAYOLLE ET L.J.FILION (2006), Op.cit, P95

<sup>2</sup>HERNANDEZ.E.M : « *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat* », édition L'Harmattan, 1999 ; Paris

Mintzberg et Waters étudient la stratégie entrepreneuriale et en présentent les caractéristiques principales :

1. Dans le mode entrepreneurial, la conception de stratégie est dominée par la recherche active de nouvelles opportunités.
2. Dans l'organisation entrepreneuriale, le pouvoir est centralisé entre les mains du dirigeant.
3. La conception de stratégie dans le mode entrepreneurial est caractérisée par des bonds en avant dramatiques face à l'incertitude
4. La croissance est l'objectif principal de l'organisation entrepreneuriale.

La stratégie entrepreneuriale se distingue par ce qu'on appelle la « vision stratégique», cette notion est apparue dans la littérature managériale à propos du leadership. Elle est définie comme la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour l'entreprise.

Quant aux possibilités stratégiques elles sont suffisamment larges, à savoir : la réduction des coûts de production, nouveau processus technologique, économies d'échelle, innovation marketing, découverte d'un nouveau segment ou niche,...etc.

Ainsi donc les préoccupations stratégiques ne sont pas le monopole des managers de grandes organisations mais concernent aussi les créateurs de nouvelles entreprises.

Enfin la stratégie adoptée est l'un des facteurs qui influe sur le succès futur de la nouvelle entreprise, cela renforce encore l'intérêt qu'elle devait susciter.

#### **1-6-4-Le model d'affaire ou le business model (BM)**

A ce stade de sa démarche, le créateur d'entreprise, rassuré quant à l'existence d'une véritable occasion d'affaires et sachant qu'il détient les ressources et les compétences nécessaires pour la saisir. Il peut avoir la tentation de prendre sa plume, et rédiger dans les règles de l'art le business plan destiné à faire partager sa conviction à toute personne utile à son initiative.

En jetant les bases de son projet sur le papier, l'entrepreneur prend généralement rapidement conscience des interrelations et/ou interactions pouvant exister entre les différentes dimensions de celui-ci, ce qui doit l'amener progressivement à développer une démarche d'analyse globale et systémique. Ceci est d'autant plus important que pour certains créateurs c'est la première fois qu'ils doivent ainsi fixer des objectifs.

Le business model est vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois, de façon concrète comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes. L'entrepreneur doit

en effet définir les principales caractéristiques de son offre, de sa cible, de son modèle de revenus ou encore de l'organisation de son activité.

### 1-6-5-Le plan d'affaires (ou business plan)

Le business plan est à la fois un dossier synthétique de présentation d'un projet entrepreneurial et la démarche d'analyse stratégique qui a permis de l'élaborer.

Ses objectifs s'articulent autour de deux conceptions du business plan, la première y voyant un outil de communication, la seconde un outil stratégique.

Dans la première acceptation, le business plan est un moyen de médiation entre le couple entrepreneur/ projet et son environnement personnel (équipe, amis, famille,..) ou professionnel (partenaires, administration, banquiers, investisseurs, collectivité locales,...).

Dans la seconde acceptation, le business plan est un instrument de réflexion stratégique.<sup>(1)</sup>

#### L'utilité d'élaboration d'un plan d'affaires

✓ L'élaboration d'un plan d'affaires selon une démarche cohérente et structurée est tout d'abord, pour le porteur de projet et ses partenaires, un moyen de repérer les obstacles et les risques liés à la mise en œuvre du projet d'entreprise nouvelle, pour tenter de les minimiser, voire de les contourner.

✓ Il permet au créateur de vérifier les conditions de faisabilité et de viabilité du projet et de se convaincre lui-même de son intérêt.

✓ La réalisation d'un plan d'affaires conduit à mettre en cohérence l'ensemble des dimensions (marketing, techniques, juridiques, humaines, financières ...) intervenant dans la mise en œuvre du projet, et à analyser les conditions à réunir pour permettre sa concrétisation et chercher la pérennité de l'entreprise projetée.

✓ En réalisant son plan d'affaires, l'entrepreneur se projette dans le futur et met au point sa vision en dépassant sa seule intuition.

✓ Le plan d'affaires a une fonction de support de communication, de conviction et de négociation à destination des différents partenaires, qu'ils soient financiers ou autres.

Dans le domaine de la planification stratégique nous ont montré que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont tout à la fois la capacité à anticiper l'évolution de leur

---

<sup>1</sup>FAYOLLE.A ET FILION.L.J : «*Devenir entrepreneur*, Edition VILLAGE MONDIAL, Paris, 2006

environnement et à planifier un ensemble d'actions permettant de saisir les opportunités nées de ces évolutions, voire de déclencher ces évolutions.

### *Structure et contenu du business plan*

Il n'y a pas de règle universelle dans la présentation formalisée du contenu, chaque créateur d'entreprise utilisera sa créativité pour rédiger son plan d'affaires et le rendre plus attractif, tout en gardant à l'esprit certaines règles à respecter tant sur le plan de la forme que sur celui du fond. Le business plan constitue l'un des exercices de réflexion entrepreneuriale et stratégique parmi les plus puissants et les plus complets qui soient.

La réalisation d'un plan d'affaires conduit ainsi à mettre en cohérence l'ensemble des dimensions (marketing, techniques, juridiques, humaines, financières ...) intervenant dans la mise en œuvre du projet, et à analyser les conditions à réunir pour permettre sa concrétisation et chercher la pérennité de l'entreprise projetée.

Ainsi, en réalisant son plan d'affaires, l'entrepreneur se projette dans le futur et s'attache à des questions importantes susceptibles d'avoir une incidence forte sur les conditions de développement de l'entreprise nouvelle. Bref, il met au point sa vision en dépassant sa seule intuition.

Aujourd'hui encore, il ya beaucoup de controverses a propos de l'utilité même du business plan dans un contexte de création d'entreprise.<sup>(1)</sup>

L'élaboration d'un plan d'affaires est souvent vécu, *a priori*, comme une contrainte ou comme un passage obligé. Néanmoins, Il est logique d'associer à l'élaboration d'un plan d'affaires un objectif de formation induite pour le porteur de projet, que ce soit sur la démarche à adopter pour appréhender les questions relatives au projet ou sur les modalités d'organisation efficace de la gestion d'activités.

---

<sup>1</sup>A.Fayolle et L.J.Filion (2006), Op.cit

Tableau n° 9: Une structure type d'un business plan.

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Note de synthèse         | Les points clés du projet   |
| Histoire du projet       | Où en est-on ?<br>Que reste-t-il à faire ?<br>Qu'est-ce qui a déjà été fait ?   |
| Equipe et management     | Les hommes et les femmes, leurs atouts, leurs expériences et références utiles  |
| Stratégie                | Quelle est la vision à moyen terme ?  |
| Produit ou service       | Quels sont les avantages (les plus) apportés  |
| Industrie et marché      | Où aller ?<br>Quels sont les territoires choisis et pour quelles raisons on t-ils été choisis ?   |
| Concurrence              | Quels sont les autres compétiteurs ?<br>Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?   |
| Accès au marché          | Quels sont les obstacles, les barrières ?<br>Quelle est la stratégie d'accès au marché ?  |
| Production et opérations | Quels sont les processus ?<br>Quelles sont les technologies utiles ?<br>Quelles sont les moyens et les ressources indispensables?         |
| Prévisions               | Quelles sont les prévisions d'activité et de financement ?<br>Quelles sont les conséquences financières des choix effectués ?             |
| Risques                  | Quels sont les risques stratégiques et opérationnels identifiables ?<br>Quelle est leur probabilité d'occurrence ?<br>Comment les gérer ? |

Source :A.Fayolle et L.J.Filion (2006), P109

### Synthèse

La première section de ce chapitre s'appuie sur deux piliers : la modélisation du processus puis les démarche et outil du processus.

Différents auteurs ont essayé de comprendre le processus entrepreneurial en présentant des modèles conceptuels.

Le modèle de Shapero, considéré comme une référence, repose sur la conviction que l'entrepreneuriat ne peut être appréhendé qu'en prenant en compte plusieurs de ses dimensions. En plus des caractéristiques psychologiques du créateur, il prend en compte un certain nombre de facteurs contextuels : la variable « situation » (le contexte du changement), la variable « sociologique » (pour comprendre le passage à l'acte), et la variable « économique » (les ressources à disposition).

Le processus entrepreneurial est une vue dynamique de la création d'entreprise. Bruyat (1993), a proposé un modèle processuel de la création d'entreprise, ce processus se décline en trois phases: le déclenchement, l'engagement de l'entrepreneur et la survie –l'échec-développement de l'entreprise nouvelle.

L'entrepreneur potentiel aura besoin de savoir comment structurer sa démarche et développer les bons réflexes, des outils spécifiques lui sont livrés afin de l'aider à bien monter son projet. L'élaboration d'un plan d'affaires est l'un des moyen qui lui permette de repérer les obstacles et les risques liés à la mise en œuvre du projet d'entreprise nouvelle, pour tenter de les minimiser, voire de les contourner.

Il ressort clairement de cette étude que les entrepreneurs ont davantage besoin d'une formation qui les prépare à créer, démarrer, gérer et pérenniser une petite entreprise. Un accompagnement tout au long du processus de création de leur entreprise apparaît comme primordial.

## Section 2 : L'accompagnement entrepreneurial

Les jeunes créateurs notamment de TPE disposent souvent d'une culture technique plutôt que entrepreneurial. Ces créateurs ressentent un besoin d'assistance et de soutien aigu lors de la phase de pré-crédation et de création. La capacité d'entreprendre est considérée comme une pratique et une discipline dont les règles peuvent s'apprendre.

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.

L'accompagnement du créateur peut également s'envisager à partir du concept de « réseau de soutien ». Barès (2004) considère ces dispositifs comme « capable de développer une compétence spécifique en amont des projets, c'est-à-dire une capacité d'intervention sur tous les aspects d'un projet, sans en isoler le juridique, le commercial, le financier et le social (...) et de suivre l'entreprise nouvellement créée ».<sup>(1)</sup>

### 2-1-Concept et fondements de l'accompagnement à la création d'entreprise

Selon le dictionnaire Larousse, l'accompagnement désigne : « *le fait d'aller avec quelqu'un, escorter, mettre en place des mesures visant à atténuer les effets négatifs sur quelqu'un* ».

En reprenant la définition de 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* ».<sup>(2)</sup>

Letowski (2001) a conclu que l'accompagnement réunit les composantes suivantes : la durée, la fréquence des contacts, l'unicité de la structure d'accompagnement, la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent à l'entreprise, l'adaptation à la culture et à la personnalité du créateur.

Nous proposons de caractériser l'accompagnement par l'existence d'un triptyque :

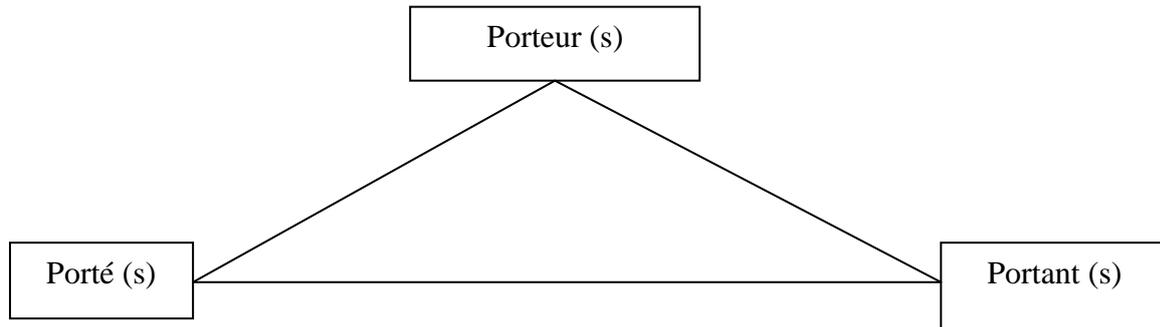
---

<sup>1</sup> BARES. F : « La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale », AIREPME, Congrès de Montpellier, octobre 2004.

<sup>2</sup> CUZIN. R et FAYOLLE. A : « Les dimensions structurantes de l'accompagnement », La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, 210, 2004.

Porteur-Portant-Porté.

**Figure 9 : Le Triptyque Porteur-Portant-Porté.**



**Source :** LEVY-TADJINE. T : « L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France », Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université du SUD- Toulon – Var, 2004, p 261.

Dans la phase de création, **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.

La démarche d'accompagnement à la création d'entreprise fait partie des préoccupations socio-économiques des collectivités locales.

Une telle démarche est à même de permettre à l'entrepreneur d'assurer avec plus d'efficacité ses premières fonctions. Il s'agit notamment de <sup>(1)</sup>:

- ✓ 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 ;
- ✓ Avoir les premières affaires et dégager les prévisions.

<sup>1</sup> KOKOU.A.G et DOKOU : « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de Succès », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001

**2-2-Missions des dispositifs d'accompagnement des créateurs d'entreprise**

Dans la plupart des cas, le porteur de projet est orienté vers le dispositif d'accompagnement. 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: accueil et sensibilisation, formation, conseil et accompagnement.

En pratique, on considère habituellement que l'accompagnement, en tant que processus d'aide au porteur de projet, concerne : l'accueil, l'accompagnement au montage, l'accompagnement financier et le suivi post-crétion.

**2-2-1-L'accueil**

Comprend l'information, la sensibilisation et l'orientation ou la réorientation des porteurs de projets. Il marque le début du traitement de l'idée et laisse une grande place à l'expression du porteur, ce dernier se présentant et exposant son projet, puis détaillant plus ou moins la formalisation écrite du projet et les informations déjà réunies. A partir de ces données, le chargé de mission peut aider à la définition du produit et/ou du service et, surtout, conseiller le porteur sur d'autres éléments d'information à collecter, puis détecter des besoins de formation technique ou à la gestion.

Enfin, en proposant une 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, orientent le porteur vers des organismes complémentaires. Enfin, il réalise un pré-diagnostic du projet.

**2-2-2-L'accompagnement au montage**

Il inclut des phases d'aide au montage complet du dossier pour aboutir à la réalisation de l'étude de faisabilité, présenter un business plan, des temps de formation technique ou à la gestion, et jusqu'à la concrétisation éventuelle du projet. Précisément, il recouvre notamment: l'appui à l'étude de marché, l'étude de faisabilité, la détection des besoins de formation encore à compléter, l'aide au chiffrage, l'aide au montage juridique, et l'appropriation par le porteur des différents éléments de son projet.

**2-2-3-L'accompagnement financier**

Il permet d'effectuer un accompagnement bancaire du porteur de projet (mise en relation bancaire ; finalisation de l'appropriation des termes de la négociation bancaire par le porteur) et de finaliser l'appropriation du chiffrage du projet par le porteur, voire de réaliser une expertise et une instruction du dossier pour d'autres institutions, le rapport du chargé d'accompagnement servant de pré-décision financière pour certains organismes dans leur décision d'attribution de subventions au porteur.

**2-2-4-Le suivi post-crétion**

Il comprend toutes les formes d'appui au chef d'entreprise visant à l'aider à mettre en place des outils de gestion adaptés, lui apporter des conseils pour la prise de décision, l'aider à définir et à réaliser sa stratégie commerciale, insérer son entreprise au mieux dans l'environnement.

Les structures intervenantes en phase de post création assurent le suivi des nouvelles entreprises créées pendant leurs phases de démarrage et/ou de croissance. 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.

Les précédentes phases du processus de création sont donc des étapes d'estimation de la faisabilité du projet et la phase de post-crétion 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.

**2-3-Accompagner le processus entrepreneurial, c'est aussi accompagner un processus d'apprentissage**

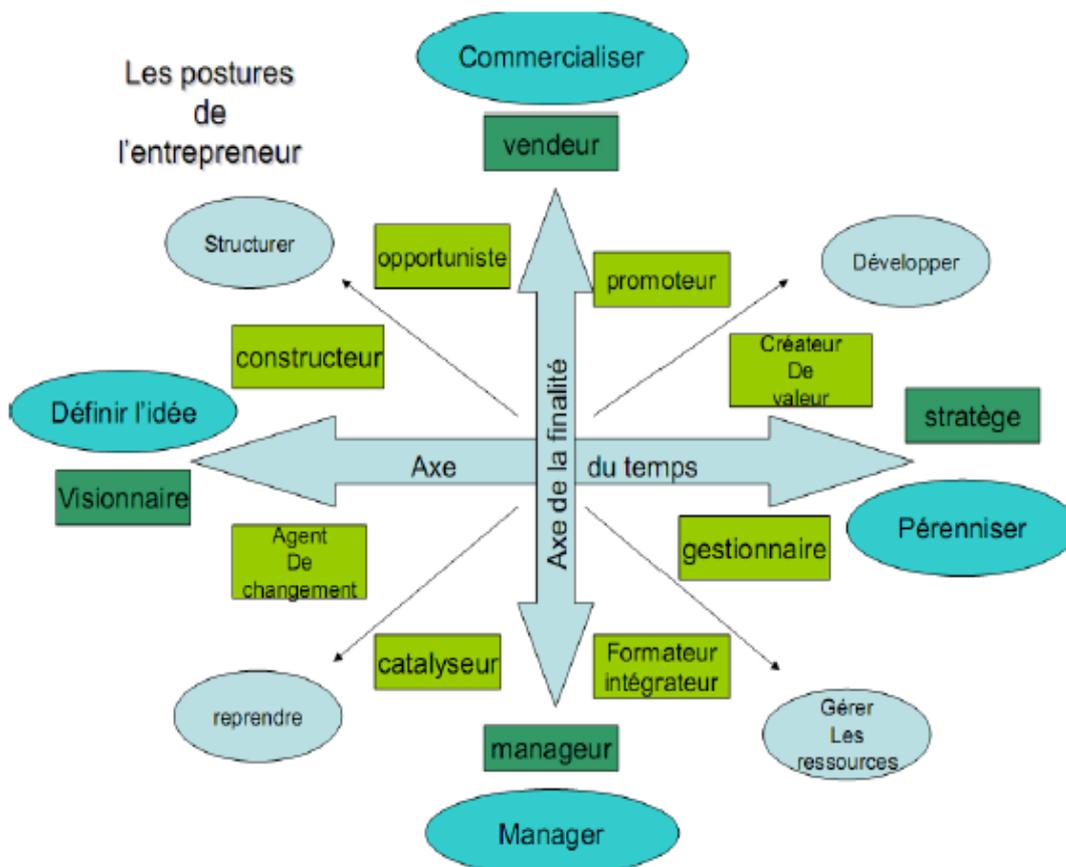
L'accompagnement joue un rôle de plus en plus important du fait qu'il se conçoit comme un outil de transfert de compétences relativement techniques, savoirs et savoirs faire, en lien avec la gestion de l'activité en elle-même (comptabilité, la gestion de trésorerie et le marketing). L'accompagnant a pour rôle d'aider à faire avancer le projet et le porteur dans le processus, autrement dit l'aider à apprendre à développer son esprit d'entreprendre et ces compétences entrepreneuriales.

Appréhender les compétences à développer à chaque phase du processus entrepreneurial demeure indispensable. *Stephane Jacquet*, 2010 explique les différentes postures de l'entrepreneur, par rapport à ses compétences, à travers une carte perceptuelle (figure n°9)

L'accompagnement de l'entrepreneur ne peut se faire 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 stratégie, 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.

**Figure 10: la cartes perceptuelles des posture de l'entrepreneur (*Stephane Jacquet*, 2010)**



**Source :** <http://agprojet.jimdo.com/management-des-entreprises/les-connaissances/1-logique-entrepreneuriale-et-logique-mamageriale>

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.

Comme nous l'avons déjà évoqué, dans les sections précédentes, la compétence est aujourd'hui au cœur de la problématique de l'entrepreneur. On pourrait ainsi se demander comment s'adapter de manière plus ciblée aux besoins de formation continue des entrepreneurs, durant le processus entrepreneurial.

### **Synthèse**

L'accompagnement entrepreneurial sensibilise le créateur à cerner la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de son projet. Il fait apparaître les interactions entre les disciplines de manière concrète. Par exemple l'entrepreneur est obligé d'être commercial, financier, technicien ou négociateur. Celui qui est à ses débuts a besoin de conseils et d'assistance sans perdre son autonomie et sa fierté de créateur. L'objectif de cette section est d'établir une meilleure connaissance des besoins d'accompagnement chez les créateurs.

En entrepreneuriat, le processus d'accompagnement repose sur certains facteurs clés; les conseillers doivent être expérimentés et entraînés, Il s'agit souvent d'un accompagnement qui permet un apprentissage facilitant les premières fonctions de l'entrepreneur, comme rencontrer les banquiers, compléter les dossiers administratifs ou obtenir de l'information juridique.

*« S'il est probablement vrai qu'un effort plus systématique pour conseiller les créateurs ou entrepreneurs devrait concourir à un taux de succès plus grand, il ne faut pas conclure trop vite qu'à elle seule, cette action permettra d'obtenir de meilleurs résultats. L'aspect essentiel se trouve dans le comportement et la capacité du futur chef d'entreprise de solliciter du conseil et de se l'approprier. » (Cité dans Barès 2004)*

## Conclusion

Le processus entrepreneurial joue le rôle de paradigme dominant au niveau de la recherche. C'est une vue dynamique de la création d'entreprise. Il correspond à un ensemble de décisions, d'actions et d'orientations, qui sont prises en fonction des perceptions et d'analyses que les individus (ou l'entrepreneur) ont et font compte tenu de leurs buts, de leurs motivations, de leurs ressources et de l'état de l'environnement.

L'étude des processus met en valeur l'aspect multidimensionnel du processus, l'environnement social et économique de l'individu, ces perceptions et ces compétences entrepreneuriales constituent un champ complexe pour son déroulement.

Le modèle de Shapero, plus ancien, plus global, est surtout connu pour l'accent qui avait été mis des variables motrices du processus entrepreneurial, notamment la « propension à l'action », qui fait référence au désir d'agir et aux motivations des individus entreprenants. Les facteurs de crédibilité, qui réunissent tout ce qui peut rassurer le candidat entrepreneur sur le caractère valorisant de son intention de créer, ainsi que les facteurs qui influencent favorablement la faisabilité perçue de l'acte de création.

Suite aux approfondissements et développements précédents nous pouvons constater qu'il est difficile de trouver chez un individu toutes les qualités qui feraient de lui un entrepreneur performant, face aux limites de l'approche par traits, l'approche processuelle propose de se focaliser sur les actes et les compétences de l'individu désirant entreprendre, ce qu'il doit connaître et apprendre pour ce métier.

De ce fait, Le processus entrepreneurial implique un processus d'apprentissage pour le porteur de projet. L'entrepreneur aura besoin de s'appuyer sur des outils, des démarches méthodiques et pratiques pour concevoir et mûrir le projet de création d'entreprise pour optimiser les chances de succès.

Afin d'aider le porteur du projet à bien structurer son projet, l'accompagnement demeure nécessaire pour développer ces compétences spécifiques en amont et en aval des projets.

L'accompagnement a pour mission d'aider à faire avancer le projet et le porteur dans le processus entrepreneurial. Différents services pouvant être offerts aux créateurs d'entreprises pour les aider à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation : accueil et sensibilisation, formation, conseil et accompagnement.

En Algérie, la majorité des créations d'entreprises (PME et TPE) passe via des dispositifs d'aide et d'accompagnement. Pour cette raison, nous avons estimé que le processus entrepreneurial et le processus d'accompagnement doivent être traités parallèlement. Les failles du processus entrepreneurial suivi par les porteurs de projet doivent être rectifiées, tout au long de son déroulement, par ses services d'accompagnement. En d'autres termes, L'accompagnement oriente et complète le processus entrepreneurial.

En bref, le processus entrepreneurial et le processus d'accompagnement ont une seule destination et un objectif commun : réussir à créer des entreprises pérennes et créatrices de valeur.

# **CHAPITRE III**

## **LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL ET L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE CADRE DU DISPOSITIF DE L'ANSEJ**

## **INTRODUCTION**

La place de l'entrepreneuriat dans l'économie algérienne semble devenir une préoccupation majeure et récurrente. Le nombre de mesures mises en place par l'Etat algérien ces dernières années en atteste. Des formations en entrepreneuriat voient le jour dans l'enseignement supérieur et des colloques autour des thématiques entrepreneuriales sont organisés.

Cette effervescence autour des pratiques de l'entrepreneuriat résulte d'une prise de conscience du gouvernement quant à l'importance de la création d'entreprises pour la relance économique.

Afin de d'encourager la création d'entreprises et favoriser l'insertion économique des jeunes, l'Etat algérien a mis en place un certain nombre dispositifs. Ces dispositifs sont soutenus par la création d'agences nationales pour aider au financement des projets entrepreneuriaux, principalement lorsqu'il s'agit de micro-financement.

Ces agences ont été créées au début des années 1990, avec pour objectif principal de faciliter l'accès au financement pour les entrepreneurs. Ces derniers peuvent bénéficier d'un crédit pour lequel ces agences se portent garantes, ainsi que des prêts non rémunérés et une bonification de taux d'intérêts pour les autres types de crédits bancaires. Ces agences diffèrent principalement par rapport à leur clientèle cible.

Parmi ces agences, nous pouvons citer l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes (ANSEJ). Créée en 1996, elle cible les jeunes chômeurs qui souhaitent créer leur propre micro-entreprise. A travers des agences réparties sur tout le territoire algérien, l'ANSEJ offre des aides au financement à travers des crédits accordés par des banques nationales conventionnées, auprès desquelles elle dépose elle-même les dossiers validés des jeunes porteurs de projets.

Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes est également chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement à la création d'entreprise. Le processus d'accompagnement assuré par ce dispositif couvre les étapes de création de lancement et d'extension de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est d'analyser , d'une part, ce processus d'encadrement du jeune promoteur en matière de maturation du projet et, d'autre part, le processus suivi par le promoteur pour bien mener son affaire étant donné qu'il est le pilote de son projet.

## Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (ANSEJ)

### 1-1-La création de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes

Mise en place en 1997 en application des dispositions de l'ordonnance n° 96-14 du 24 juin 1996. Les ressources de cette agence proviennent d'un compte d'affectation spécial n° 302-087 intitulé « Fond National de Soutien à l'Emploi de Jeunes », ce compte mis à la disposition de l'ANSEJ les dotations nécessaires à la réalisation des objectifs assignés en matière de soutien à la création d'activités de micro-entreprises. Le compte enregistre :

#### En recettes :

- Les dotations du budget de l'Etat.
- Le produit de taxes spécifiques instituées au profit du fonds par les lois de finance.
- Le produit des remboursements de prêts non rémunérés consentis aux jeunes promoteurs.
- Une partie du solde du compte d'affectation spéciale n° 302-049 intitulé « Fonds national de soutien à l'emploi des jeunes » à sa clôture.
- Le produit de placements éventuels de trésorerie.

#### En dépenses :

- L'octroi de prêts non rémunérés consentis aux jeunes promoteurs pour la mise en œuvre de la micro-entreprise, ainsi que :
- La bonification des taux d'intérêt des crédits accordés aux jeunes promoteurs.
- La prime accordée à titre exceptionnel aux projets présentant une particularité technologique appréciable.
- La prise en charge des études, expertises et actions de formation réalisées ou sollicitées par l'ANSEJ.

A noter également, qu'un fonds de caution mutuelle de garantie a été créé en 1998, ce fond domicilié auprès de l'ANSEJ a pour objet de garantir les crédits de toute nature accordés aux jeunes promoteurs. Le Fonds de Caution Mutuelle de Garantie Risques/Crédits Jeunes Promoteurs a été créé pour conforter les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre du dispositif ANSEJ.

La garantie du fonds complète celles déjà prévues par le dispositif, à savoir :

- Le nantissement des équipements et/ou le gage du matériel roulant au profit des banques au premier rang, et au profit de l'ANSEJ au deuxième rang;
- L'assurance multirisque subrogée au profit de la banque.

Le promoteur adhère au Fonds de Caution Mutuelle de Garantie Risques/Crédits. Son adhésion est un préalable au financement de son projet.

### **1-2-Les conditions d'éligibilité**

Lors de la création de leurs activités, le ou les jeunes promoteurs doivent, pour le bénéfice de l'aide du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, remplir les conditions cumulatives suivantes :

- être âgé (s) de 19 à 35 ans. Lorsque l'investissement génère au moins trois emplois permanents (y compris les jeunes promoteurs associés dans l'entreprise) l'âge limite du gérant de l'entreprise créée pourra être porté à 40 ans,
- être titulaire (s) d'une qualification professionnelle et/ou posséder un savoir-faire reconnu,
- mobiliser un apport personnel sous forme de fonds propres d'un niveau correspondant au seuil minimum déterminé,
- le seuil minimum des fonds propres dépend du montant de l'investissement de création ou d'extension projeté ; il est de 1% du montant lorsque celui-ci est inférieur ou égal à cinq millions de dinars et il est de 2% lorsque le montant est supérieur à cinq millions de dinars et inférieur ou égal à dix million de dinars,
- ne pas occuper un emploi rémunéré au moment de l'introduction de la demande d'aide,
- être inscrit auprès des services de l'agence nationale de l'emploi comme demandeur d'emploi,
- le ou les jeunes promoteurs sont tenus d'adhérer et de cotiser au fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs.

### **1-3-L'organisation interne et missions de l'ANSEJ**

Sous l'autorité du directeur général, l'organisation interne de l'agence comprend des structures centrales et des structures locales.

#### **1-3-1-Les structures centrales de l'agence comprennent**

❖ la division développement des programmes chargée notamment de concevoir et de mettre en œuvre les programmes pour le développement du dispositif et l'amélioration de la qualité des prestations de l'agence en matières d'accompagnement des jeunes promoteurs, de

veiller au suivi et à la formation des jeunes promoteurs dans le but de garantir la pérennité des micro-entreprises créées.

❖ La division des études, des statistiques et de l'informatique : elle est chargée d'initier toute étude portant sur la micro entreprise et la promotion de l'esprit d'entrepreneuriat chez les jeunes. Sa fonction consiste aussi à recueillir, traiter et analyser les statistiques relatives à la création des micro-entreprises.

❖ La division de l'administration générale qui est chargée notamment d'élaborer et de proposer la stratégie et la politique de gestion des ressources humaines et des moyens matériels et de suivre et coordonner le programme d'investissement de l'agence.

❖ La division des finances et de la comptabilité : elle est chargée notamment d'élaborer le budget de l'agence et en assurer l'exécution, le suivi et le contrôle de toutes les opérations liées au financement des projets.

❖ L'inspection générale : elle a pour mission d'assurer le contrôle de l'application de la législation et de la réglementation en vigueur relatives à l'agence et au dispositif de soutien à la création d'activités par les jeunes promoteurs.

### **1-3-2-Les structures locales de l'agence**

Les structures locales de l'agence sont les antennes de wilaya et les annexes des antennes, elles ont pour missions :

- ❖ L'accueil et l'orientation ;
- ❖ Les entretiens collectifs et personnalisés ;
- ❖ L'élaboration du dossier technico-économique ;
- ❖ La formation dans les domaines liés à la gestion de l'entreprise ;
- ❖ De mettre à la disposition des jeunes promoteurs toutes les informations de nature économique, technique, législative et réglementaire relatives à l'exercice de leurs activités ;
- ❖ L'accompagnement post création des micro-entreprises ;
- ❖ D'assurer le recouvrement des prêts non rémunérés ;
- ❖ D'élaborer les rapports mensuels, trimestriels et annuels de l'activité de l'antenne

Elles sont, en outre, chargées :

- ❖ D'organiser des actions de vulgarisation et d'information sur le dispositif, en direction des populations cibles, au niveau des communes, des établissements de la formation et de l'enseignement professionnels et des établissements universitaires ;
- ❖ De participer aux manifestations en rapport avec l'activité de l'agence

### 1-4-Les aides apportées aux jeunes promoteurs

Les jeunes promoteurs bénéficient des aides et des avantages qui peuvent revêtir plusieurs formes :

#### Les prêts non rémunérés (PNR) :

-Le montant de prêt non rémunéré varie en fonction du coût de l'investissement, il est fixé à 29% du coût global de l'investissement lorsque celui-ci est inférieur ou égal à cinq millions de dinars et il est de 28% lorsque le montant est supérieur à cinq millions de dinars et inférieur ou égal à dix million de dinars.

Prêts non rémunérés supplémentaires :

-Il est accordé, si nécessaire, aux jeunes diplômés du système de formation professionnelle un PNR supplémentaire, d'un montant de cinq cent mille (500.000) dinars, en vue de l'acquisition de véhicules ateliers pour l'exercice de son activité.

-Aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, un PNR supplémentaire (ne dépassant pas un million de dinars) pour la prise en charge du loyer du local destiné à la création de cabinets groupés médicaux, d'auxiliaires de justices, d'expertise comptable, de commissariat aux comptes, de comptables agréés, de bureaux d'études et de suivi relevant de secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique.

-un PNR supplémentaire d'un montant de cinq cent mille (500.000) dinars, pour la prise en charge du loyer du local destiné à la création d'activités de production de biens et services.

#### Avantages fiscaux

En Phase réalisation, le jeune promoteur bénéficie : D'exonération des droits en matière d'enregistrement pour les actes constitutifs de sociétés ; D'exemption du droit de mutation à titre onéreux pour les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre d'une activité industrielle.

En phase exploitation : Exonération totale de l'impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS), l'impôt sur le revenu global(IRG) et de la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP) et l'impôt forfaitaire unique (IFU), pour une période de << 03 ans, 06 ans ou 10 ans >> selon la zone d'implantation du projet, à compter de la date de sa mise en exploitation.

 Bonification des taux d'intérêts pour les prêts bancaires à 100 % ;

 Prise en charge des dépenses éventuelles liées aux études et expertises réalisées ou sollicitées par l'ANSEJ dans le cadre de l'assistance aux jeunes.

 Le fonds peut également octroyer, à titre exceptionnel, une prime en faveur des projets présentant une particularité technologique appréciable.

 L'Etat peut accorder des concessions, à des conditions avantageuses, de terrains domaniaux pour les investissements réalisés par les jeunes promoteurs.

**Section 2 : Les apports de l'accompagnement du dispositif ANSEJ**

En plus des aides financières et avantages fiscaux, les jeunes promoteurs bénéficient du conseil et de l'assistance de l'agence pour la constitution et la mise en place de leurs projets. En effet, la structure d'appui de l'ANSEJ propose un processus d'accompagnement des jeunes promoteurs durant tout le processus de création et de l'extension de leurs entreprises, ainsi que le suivi en phase d'exploitation de leurs activités.

Des équipes d'accompagnateurs ont été formées spécialement pour les aider et les accompagner dans la création et le développement de leurs entreprises. Cependant, selon le rapport régional du « Global Entrepreneurship Monitor » de 2009, l'Algérie possède le plus faible pourcentage d'adultes qui pensent posséder les connaissances et les compétences nécessaires pour démarrer une entreprise par rapport aux autres pays de Moyen-Orient et Afrique du Nord. Cela confirme le besoin de ses jeunes à un tel suivi et l'importance du rôle de l'agence à guider ses jeunes à bien mener leur projet de et s'enfoncer dans le domaine de l'entrepreneuriat.

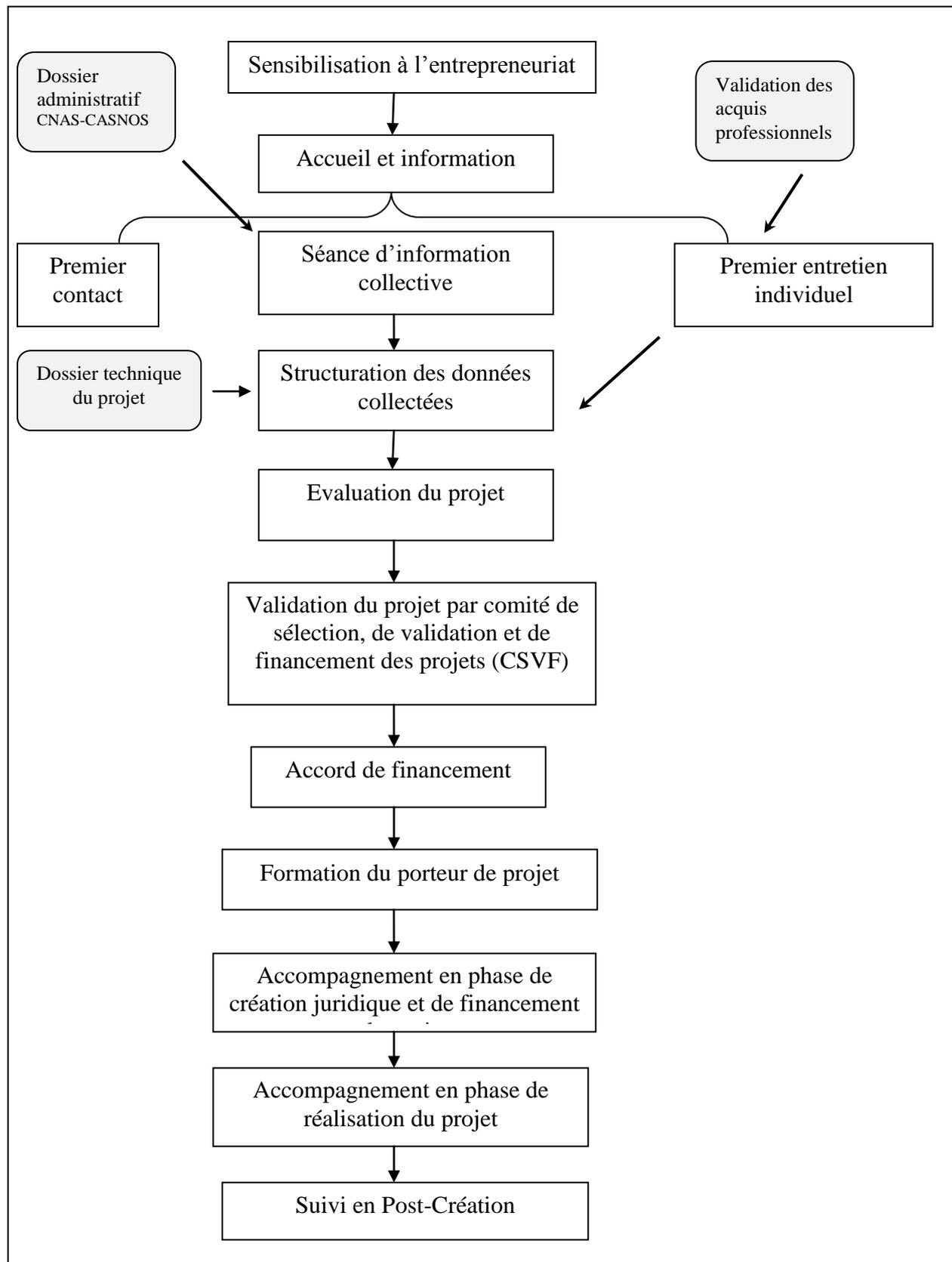
L'objectif de ce point est d'expliquer le processus d'accompagnement mis en place par l'ANSEJ et de déterminer les services offerts aux créateurs d'entreprises pour les aider à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation.

**2-1-Les étapes d'accompagnement au sein de l'ANSEJ**

Le processus d'accompagnement assuré par ce dispositif couvre trois phases : la phase de pré-crédation, la phase de création et de réalisation du projet ainsi qu'un suivi en post-crédation.

Nous allons analyser le circuit des étapes figurant dans le schéma ci-dessous.

Figure 11: Les étapes de l'accompagnement de l'ANSEJ



Source : ANSEJ

**2-1-1-Les actions d'accompagnement en phase de pré-création**

La phase de pré-action, appelée aussi l'accueil, est une phase de préparation à l'entrée dans l'entrepreneuriat. L'objectif de telles actions est de promouvoir la culture entrepreneuriale chez les jeunes en les incitant à la créativité. Du point de vue de l'accompagnement de l'ANSEJ, cette période sert à détecter les porteurs de projets potentiels et les aider à la préparation du dossier d'entrée, fournir des informations détaillées sur la méthodologie de la création d'entreprise, les différentes formes d'aide et de soutien existants et, éventuellement, orienter le porteur vers des organismes complémentaires.

**2-1-1-1-Sensibilisation à l'entrepreneuriat**

Des campagnes de sensibilisation à savoir les salons et expositions, les journées de sensibilisation et d'orientation auprès des universités et des centres de formation professionnelle dont le but est de proposer une autre alternative à l'emploi. De plus, l'agence organise des universités d'été dont le programme tourne autour des différents domaines liés à l'entreprise (gestion, stratégie, création, opportunités, ...).

Parmi les moyens utilisés pour sensibiliser et informer les jeunes, nous présentons les suivants :

**2-1-1-2 Le Premier Contact**

Le premier contact avec l'antenne de l'ANSEJ informe le jeune sur les démarches à suivre, les programmes d'accueil et l'oriente vers le site internet de l'agence pour découvrir le dispositif et les démarches de création. Les jeunes sont aussi invités à s'inscrire pour assister à « *des séances d'information collective* » pour avoir de plus amples informations et pouvoir interroger le conseiller sur toutes les ambiguïtés.

**2-1-1-3 Séance d'information collective**

Des séances d'information collectives sont programm es dès qu'un nombre suffisant de participants est atteint. La durée de ces séances varie selon le besoin des jeunes présents et une personne peut assister à plusieurs reprises si elle le souhaite.

Les séances sont animées par un conseiller de l'ANSEJ qui expose une vue générale du dispositif, ses conditions d'accès, les avantages fiscaux et parafiscaux, les types de financements, etc. Durant ces séances, des débats sont animés, la parole est donnée pour tout le monde, les jeunes peuvent poser des questions au conseiller, ce qui leur permet d'avoir une idée claire du dispositif et de rencontrer d'autres jeunes pour comparer, échanger et évaluer leur idée d'entreprendre.

**2-1-2-Les actions d'accompagnement en phase de création****2-1-2-1-Premier entretien individuel**

Le premier entretien individuel permet d'installer la relation entre le jeune et l'accompagnateur ; d'avoir une idée claire sur l'activité envisagée ; de valider ses qualifications et ses acquis professionnels et de s'impliquer dans l'étude du marché de son projet.

Le premier contact peut aboutir à ce que les conseillers qualifie de dissuasion positive, c'est-à-dire un refus du projet au cas où ils estiment l'infaisabilité ou la non rentabilité de ce dernier, ou peut-être l'inadéquation du projet avec les qualifications de cette personne. Dans ce cas-là, le jeune sera orienté vers un domaine d'activité correspondant à ses qualifications ou sera conseiller de revoir son projet et éclairer son idée.

Le porteur du projet est appelé à contribuer à la collecte d'informations pour pouvoir structurer les données collectées sur le marché potentiel; déterminer le choix des équipements adaptés à son projet; déterminer ses choix de ressources humaines ; déterminer ses choix juridiques et les ressources financières nécessaires à la réalisation de son projet.

**2-1-2-2-Structuration des données collectées**

La mission de l'ANSEJ consiste à accompagner les futurs entrepreneurs durant toutes les étapes de leur projet de création d'entreprise. Ils seront conseillés dans le domaine économique, technique, législatif et réglementaire relatif à leur projet de création. De ce fait, l'élaboration de l'étude technico-économique (business plan) est primordiale pour la validation du projet.

Le Business plan est un document qui synthétise et concrétise le projet du jeune promoteur; définit ses objectifs et décrit ses besoins. L'objectif de ce support est de déterminer la faisabilité et la rentabilité du projet de création.

C'est une pièce indispensable notamment pour la recherche de financement. Le Business Plan sera un véritable outil de travail et de suivi qui, régulièrement mis à jour, servira pour la planification à moyen et long terme du développement de l'entreprise.

Le business plan se présente comme suit (voir annexe) :

Présentation du (des) promoteur(s) : Le gérant et les associés.

Présentation du projet : La nature du projet, localisation et l'emploi à créer.

**Etude commerciale :**

On entend par étude commerciale l'étude de marché et la stratégie commerciale envisagée à mettre en place pour conquérir son marché et établir son positionnement (politique prix, canaux de distribution, politique de promotion...). L'étude commerciale occupe une place clé dans l'élaboration du projet. Sa vocation est d'assurer une connaissance suffisante de l'environnement de la future entreprise.

Malgré que la réalisation du Business Plan soit prise en charge par les accompagnateurs et les animateurs de l'agence, l'implication du jeune promoteur dans l'étude commerciale doit être totale. Il s'agit de son affaire et du devenir de son entreprise. Alors, s'il y a quelqu'un qui doit connaître, comprendre et défendre chaque chiffre et chaque mot porté sur le Business Plan c'est bien le porteur du projet. Il doit s'impliquer activement dans la recherche des informations pour maîtriser au mieux son marché, comprendre les attentes de ses clients potentiels et adapter son offre en conséquence.

Ceci entend que le jeune doit être capable de répondre avec beaucoup de précision aux questions suivantes : Quelles sont les caractéristiques principales de votre marché ? Quelles sont ses tendances ? Quelle est la taille du marché ? Combien de concurrents il y a dans votre zone et qui sont-ils ? Est-ce qu'ils offrent des produits locaux ou importés ? Qui pourrait pénétrer le marché dans l'avenir (concurrents potentiels) ?

**Etude technique :**

Il est important de bien définir le processus de fabrication et de tracer ses différentes étapes et opérations majeures de transformation (coupage, mélange, assemblage, finition, emballage). Cette étude permettra d'évaluer les besoins en matière première à acquérir, le nombre de travailleurs et les qualifications requises, la durée du cycle de fabrication et la capacité de production.

Le processus de production doit préciser également les standards et procédure de contrôle qualité à appliquer car il est important d'intégrer le souci du contrôle de la qualité dès le départ. L'étude technique permettra également d'identifier l'ensemble des équipements et machines nécessaires à la mise en place de l'activité en considérant le processus de fabrication retenu. Le jeune promoteur est appelé à consulter plusieurs fournisseurs et établir des factures proforma.

Avant de faire son choix technique, il semble nécessaire que le jeune se documente et consulte des experts. Il doit prendre aussi en considération les besoins réels de son activité et de ses clients potentiels, et aussi ses capacités de financement.

Le choix du lieu d'implantation et du local pour l'activité est déterminant dans la réussite du projet, lieu d'implantation doit être adéquat avec le marché ciblé : Proximité des clients et des fournisseurs, commodités d'accès, proximité des axes routiers et autres infrastructures. Le local doit être conforme aux normes et adapté à la nature des équipements.

Les conseillers de l'ANSEJ apportent leur soutien dans le choix du matériel et des fournisseurs, tout en préservant l'autonomie du porteur du projet, la décision finale revient à lui seul.

### L'étude financière

L'étude financière permet de répondre aux questions fondamentales suivantes : Quels sont les capitaux nécessaires pour lancer votre projet et comment vous allez les réunir ? L'activité prévisionnelles de votre entreprise (ou le chiffre d'affaires prévisionnel) va-t-elle couvrir les charges générées ? Les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année vous permettront-elles de faire face en permanence aux dépenses de la même période.

Pour répondre à ces questions, il est nécessaire d'établir le bilan d'ouverture et les bilans prévisionnels, le TCR et la structure d'investissement et le tableau d'amortissement du crédit bancaire.

#### **2-1-2-3-Evaluation du projet**

Son projet sera évalué sur la base du business plan ou étude technico-économique.

Il sera apprécié techniquement et validé par le Comité de Sélection, de Validation et de Financement des projets (CSVF), en vue du financement du projet.

#### **2-1-2-4-Validation du projet par Comité de Sélection, de Validation et de Financement des projets (CSVF)**

Il est créé au niveau des antennes locales de l'ANSEJ, des comités de sélection, de validation et de financement des projets d'investissement, ces comités sont composés des membres suivants:

- Un représentant du wali ;
- Un représentant de la direction de l'emploi de la wilaya ;
- Un représentant de l'antenne de wilaya du centre national du registre de commerce ;
- Un représentant de la direction des impôts de wilaya ;
- Des représentants des banques publiques concernées ;
- Chef d'agence de l'emploi de wilaya ;
- Des représentants de la chambre professionnelle concernée ;
- Un conseiller accompagnateur de l'ANSEJ.

La présidence du « CSVF » est assurée par le directeur de l'antenne de l'agence. Le comité se réunit en session ordinaire tous les quinze (15) jours sur convocation de son président. Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande de son président.

Le « CSVF » est chargé d'examiner les projets présentés par les jeunes promoteurs et d'émettre un avis sur la pertinence, la validité et le financement des projets.

Les dossiers retenus par le comité donnent lieu à l'établissement d'une attestation d'éligibilité et de financement (voir annexe).

Une attestation de rejet est aussi délivrée aux promoteurs dont leur projet est rejeté par motif, ces derniers ouvrent droit d'introduire un recours à la commission locale après le premier rejet, ils peuvent introduire un recours à la commission nationale après un deuxième rejet.

**2-1-2-5-Accord de financement**

Le coût de l'investissement ne peut dépasser 10 millions de Dinars. Deux formules de financement prévues dans le cadre du dispositif ANSEJ :

a- Le financement triangulaire : C'est une formule dans laquelle l'apport personnel du promoteur est complété par un prêt sans intérêt accordé par l'ANSEJ et par un crédit bancaire. Ce type de financement est structuré sur deux niveaux :

| <b>Le montant d'investissement</b>     | <b>Apport personnel</b> | <b>Crédit (ANSEJ)</b> | <b>Crédit bancaire</b> |
|--|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>jusqu'à 5.000.000 DA</b>            | 1%                      | 29%                   | 70%                    |
| <b>de 5.000.001 DA à 10.000.000 DA</b> | 2%                      | 28%                   | 70%                    |

b- Le financement mixte : Dans ce type de financement l'apport personnel est complété par un prêt sans intérêt accordé par l'ANSEJ. La structure de ce type de financement est répartie en deux niveaux :

| <b>Le montant d'investissement</b>     | <b>Apport personnel</b> | <b>Crédit (ANSEJ)</b> |
|--|-------------------------|-----------------------|
| <b>jusqu'à 5.000.000 DA</b>            | 71%                     | 29%                   |
| <b>de 5.000.001 DA à 10.000.000 DA</b> | 72%                     | 28%                   |

A noter que le choix de la banque et la procédure de financement auprès de la banque sont prises en charge par l'ANSEJ

La banque dispose, pour le traitement du dossier de crédit bancaire, d'un délai de deux mois au maximum, à compter de la date de son dépôt auprès de ses services.

**2-1-2-6-Accompagnement en phase de création juridique et de financement du projet**

La phase de création juridique et de financement consiste à établir toutes les formalités administratives liées à la création de la micro-entreprise, à savoir : le registre de commerce, le statut de l'entreprise, déclaration d'existence, contrat de location, dépôt de l'accord bancaire, ouverture d'un compte commercial, etc.

Le jeune promoteur bénéficiera de toutes les explications et orientations nécessaires concernant ces volets, l'agence dispose d'un service juridique qui pourra fournir les informations afin de bien mener toutes les procédures.

En cas de difficultés pour l'obtention des autorisations d'exploitation de son activité, l'ANSEJ peut intervenir et assister le jeune promoteur par des écrits destinés aux autorités locales.

**2-1-2-7-Formation du porteur de projet**

La réussite et le développement d'une entreprise dépendent de la capacité de gestion de son promoteur, dans un environnement commercial en perpétuel changement.

Pour cette raison, l'ANSEJ a introduit une formation obligatoire des jeunes promoteurs juste après la réalisation de leurs projets. Elle a conçu un programme de formation répondant aux besoins et difficultés généralement détectés chez les jeunes porteurs de projets. Ce programme contient les principes de base pour faire démarrer et gérer leur micro entreprise.

En raison de la particularité des micro-entreprises et des profils de leurs promoteurs, l'ANSEJ a jugé nécessaire de disposer de ses propres formateurs. Aujourd'hui, chaque antenne locale dispose d'un formateur ayant bénéficié d'une formation sur la pédagogie ainsi que sur le contenu des modules.

La programmation des sessions et la mise en œuvre de la formation sont gérées localement par le formateur en concertation avec le directeur d'antenne.

Le programme de formation des jeunes promoteurs comporte quatre modules:

- ✓ Module création : procédure de création en relation avec l'environnement économique et social;
- ✓ Module marketing : étude de marché;
- ✓ Module fiscalité : procédures et bases de l'impôt;
- ✓ Module planification financière : budget, gestion de la trésorerie, analyse des charges et des produits.

La durée de la formation est de trois jours avec un volume horaire de quatre heures par jours.

### **2-1-3-L'accompagnement en phase de post création**

Dès le démarrage de l'activité, des visites seront effectuées régulièrement par l'accompagnateur du jeune entrepreneur pour lui offrir des conseils et augmenter les chances de réussite et de développement de sa micro entreprise.

### Section 3 : L'analyse du processus entrepreneurial : étude de cas multiples

L'objectif et la question de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur du processus entrepreneurial suivi par les jeunes entrepreneurs ainsi que les facteurs influençant l'acte d'entreprendre, de l'idée jusqu'à la réalisation. Afin d'enrichir la compréhension des facteurs déterminants le déroulement de ce processus, une étude de cas multiple a été effectuée. Cette méthode d'enquête est préconisée lorsque l'objet de l'étude peut difficilement être isolé de son contexte. Cette méthode paraissait donc indiquée afin de prendre en compte les éléments du contexte psychologique et socio-politique reliés à la démarche suivie par les jeunes entrepreneurs sollicitant l'ANSEJ et leurs visions stratégiques.

#### 3-1-Méthodologie de l'étude empirique

L'étude de cas permet d'analyser et d'essayer de comprendre les motivations et les comportements des individus, voire des organisations. Certains auteurs estiment qu'elle convient surtout pour la construction de théories, d'autres soutiennent qu'elle est tout aussi appropriée pour la vérification d'une théorie <sup>(1)</sup>.

Etant donné que nous avons présenté dans les chapitres précédents une vue générale des théories traitant les entrepreneurs, leurs motivations et leurs actions, nous allons essayer par la présente enquête de comprendre les différentes étapes suivies par les entrepreneurs ainsi que les facteurs influençant le processus entrepreneurial y compris le rôle de l'ANSEJ en tant qu'organisme accompagnateur.

Cette enquête nous permettra également d'identifier les difficultés rencontrées lors de la concrétisation de leurs idées d'entreprendre et les compétences à développer dans l'entrepreneuriat.

Pour la collecte des données, nous avons choisi la technique de l'entretien semi directif, ce type d'entretien est plus facile à mener car les questions sont intégralement rédigées sur un guide d'entretien et permet de collecter des informations factuelles sur la personne de l'entrepreneur, son expérience, son entreprise et ses activités. Cependant l'entretien ne s'est pas

---

<sup>1</sup> GAGNON Y-C., L'étude de cas comme méthode de recherche, Presses de l'Université du Québec, 2e édition 2012, Canada

limité à répondre aux questions prescrites, mais c'était juste un cadrage et pour une meilleure implication de l'entrepreneur dans le vif de sujet.

Pour une meilleure collecte de données, des enregistrements audio et des prises de notes ont été indispensables pour retenir certaines idées importantes avancées au cours de l'entretien ainsi que pour noter des propos à clarifier des questionnés.

### **3-2-Choix de l'échantillon**

La constitution de l'échantillon est un élément important à prendre en considération dans la méthode d'étude de cas multiples qui est l'approche choisie dans cette étude. Dans notre situation, nous avons été amenés à nous diriger vers les entrepreneurs de l'ANSEJ qui sont en phase d'exploitation. Mais, les entrepreneurs qui ont été choisis étaient de type particulier.

Il est important de rappeler que l'ANSEJ est un dispositif destiné aux jeunes chômeurs, il a pour mission de soutenir la création d'emploi. Dans ce contexte, nous trouvons une grande partie des jeunes qui ont pour ultime objectif de créer leur propre emploi en exerçant leur propre métier.

C'est pour cette raison que nous avons essayé de choisir des cas de jeunes qui ont pu créer des entreprises issues d'idées innovantes, génératrices de valeurs et d'emplois. Ces cas nous permettront d'analyser les différentes étapes du processus allant de l'idée à la réalisation, ainsi que les éléments influençant ce processus et les facteurs clés de succès de ses entrepreneurs.

Le choix du nombre des cas à étudier est dicté par des contraintes liées au temps, vue la nécessité de programmer des RDV avec les entrepreneurs et de se déplacer sur les lieux d'activité pour effectuer les entretiens. Notre échantillon est composé de six cas de différents types d'activités.

### **3-3-La structure du guide d'entretien**

Afin de mieux maîtriser le déroulement de l'entretien et pour une meilleure gestion de temps, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir annexe) contenant trois types de questions : des questions fermées, des questions aux choix multiples et des questions ouvertes.

Le guide d'entretien est composé de 43 questions, réparties en 7 items, les questions posées s'accordent avec ce qui a été avancé en théorie notamment le processus entrepreneurial élaboré par les auteurs Shappero et Belly. Les 7 parties qui structurent ce guide sont :

**A- Identification de l'entrepreneur et son entreprise :**

Elle comprend des questions relatives à l'entrepreneur tel que la tranche d'âge, le niveau et le domaine d'études et l'expérience professionnelle antérieures à la création de son entreprise ainsi que des questions relatives à l'identification de son entreprise à savoir : le domaine d'activité, le nombre d'année d'existence et le statut juridique.

**B- Les perceptions de désirabilité de l'acte d'entreprendre**

Sous une envergure qui englobe l'origine de l'idée du projet, la volonté et la motivation à la création de l'entreprise ainsi que l'intérêt de l'individu pour la carrière d'entreprendre.

**C- Les facteurs influençant la faisabilité de l'acte de création d'entreprise**

Désirer créer une entreprise ne suffit pas pour la réaliser, la faisabilité de l'acte de création consiste à confronter son idée par rapport à plusieurs facteurs au tout début du processus. Pour notre étude, nous avons retenu trois facteurs fondamentaux : l'accès aux ressources financières, les ressources humaines et la disponibilité d'un marché potentiel. A partir des réponses que nous obtiendrons nous pourrons détecter les difficultés rencontrées lors de l'étude et la réalisation du projet.

**D- L'analyse du processus de création**

Cette partie contient des questions basées sur l'analyse du processus de création de l'entreprise, depuis la naissance de l'idée, l'étude de projet jusqu'à sa réalisation via le dispositif ANSEJ.

**E- Les compétences des entrepreneurs**

A travers les cinq questions posées nous essayons de connaître les compétences de l'entrepreneur et ses défaillances lors de la préparation de son projet et au cours de sa mise en œuvre.

**F- L'évaluation de l'efficacité de l'accompagnement de l'ANSEJ**

L'objectif de cette rubrique est de connaître la perception des entrepreneurs de ce dispositif et de mesurer l'efficacité des différents services offerts par l'ANSEJ à savoir : la sensibilisation, le financement, la formation et notamment l'accompagnement du jeune promoteur.

**G- Suggestion**

D'après son expérience et ses connaissances personnelles de l'ANSEJ, l'entrepreneur s'exprimera librement sur les lacunes qu'il voit dans cet organisme et proposer des solutions pour améliorer son apport et ses services. D'autre part, les interviewé peuvent passer des conseils aux jeunes désirant entreprendre à l'avenir.

**3-4-Méthode d'analyse des données**

C'est l'une des étapes les plus critiques de notre étude. La démarche à suivre pour l'analyse des données étant inductive. Elle doit si possible nous permettre de tirer des explications et de ressortir des suggestions. Les entrepreneurs choisis ont répondu aux questions principales de la grille d'entretien qui, elle-même, était composée d'une liste de thèmes à explorer en rapport avec le sujet de recherche.

Les réponses aux questions fermées et à choix multiples étaient souvent accompagnées d'un débat avec les interviewé parfois lancé par eux-mêmes par envie de mieux s'exprimer et, d'autres fois, provoqué par nous-mêmes par d'autres questions complémentaires afin de déduire leurs réflexions et de mieux cerner leurs idées. Tous les propos lancés étaient notés et reformulés tout en respectant le contenu. Une fois la retranscription complétée, nous avons identifié chaque répondant par un prénom pour garder l'anonymat.

Dans un premier volet, nous présentons un tableau descriptif des cas étudiés, comprenant tous les renseignements relatifs aux entrepreneurs et à leurs entreprises respectives.

Dans le deuxième volet, pour mieux prendre connaissance avec les expériences de ces entrepreneurs, nous exposons pour chaque cas, une synthèse de son projet et la spécificité qu'il présente. Ensuite nous procéderons à la présentation de leurs réponses en insistant sur les thèmes qui constitue le corps de l'enquête.

Une fois ce travail terminé, il nous a été possible de faire une analyse comparative des résultats et une synthèse globale qui nous a amené à des conclusions relatives à notre objectif de recherche.

**3-5-Descriptions des cas**

Le tableau suivant présente les données principales qui identifient les entrepreneurs interrogés ainsi que leurs entreprises.

Tableau n° 10 : Données descriptives des cas étudiés

| les cas                   | Identification de l'entrepreneur  |                              | Identification de l'entreprise                       |                   |                     |                                   |
|---------------------------|---|------------------------------|--|-------------------|---------------------|-----------------------------------|
|                           | Niveau et Domaines d'études   | Expériences professionnelles | Domaines d'activité                                  | Statut juridique  | Age de l'entreprise | Résultat des 3 premiers exercices |
| <b>Tarik</b>              | technicien en agriculture   | Acquise                      | Elevage des vaches                                   | Agriculteur       | 14 ans              | Negtif- ➔ Négatif- ➔ Positif+     |
| <b>Mohand &amp; jamel</b> | Mohand diplômé en commerce et gestion du CFPA<br>Jamel diplôme de serrurier du CFPA | Acquise<br>Acquise           | menuiserie métallique et ferronnerie                 | SNC               | 05 ans              | Positif+ ➔ Positif+ ➔ Positif+    |
| <b>Marzouk</b>            | diplôme comptable du CFPA   | Acquise                      | production des pièces industrielles en caoutchouc    | EURL              | 04ans               | Negtif- ➔ Négatif- ➔ Positif+     |
| <b>Maya</b>               | licence sciences juridiques et administratives                                      | Acquise                      | transformation matières plastiques de base           | personne physique | 02 ans              | Negtif- ➔ en cours                |
| <b>Hocine</b>             | ingénieur en agronomie  | Acquise                      | Production alimentaire (fromagerie)                  | personne physique | 06 mois             | 1er exercice en cours             |
| <b>Kamel</b>              | licence en électrotechnique industriel+TS en comptabilité & gestion                 | Acquise                      | conservation et transformation de viande de volaille | EURL              | début d'activité    | 1er exercice en cours             |

**Cas 1 : Maya**

**Maya** est une jeune dame, diplômée d'une licence en sciences juridiques et administratives, elle a créé son entreprise en 2012 et œuvre dans le domaine de transformation de matières plastiques de base. Son activité consiste dans la collecte des bouteilles en plastique pour les transformer, grâce aux procédés de recyclage, en lots de minuscules pailles qui servent de matières premières dans la fabrication d'autres produits comme les brosses, la ouate,...

Avant la création de son entreprise, la jeune gérante a travaillé pendant 3 ans dans des entreprises commerciales où elle a touché à plusieurs tâches de gestion et de commercialisation.

**Maya** manifeste un grand besoin d'accomplissement et estime avoir un fort potentiel qui lui permet d'aller loin ; il lui manquait que ce pouvoir et cette indépendance du gérant. Chose qu'elle a réalisé avec la création de cette entreprise de recyclage. Elle confirme son choix clair de devenir entrepreneur au lieu de se limiter à un poste de travail. Ses propos montrent une immense volonté et ambition de se réaliser.

Ainsi, **Maya** ne combat pas toute seule, elle est soutenue par son mari avec qui elle travaille en collaboration sur leur projet. L'influence du contour familial ne peut être négligée, sa belle-famille possède une usine de boissons, et c'est à partir de ses observations de cette usine qu'est venue l'idée de recyclage.

**Maya** a été attirée par l'importance des quantités des déchets en matière de bouteilles en plastique. Elle s'interrogeait sur une éventuelle utilité de ces bouteilles et c'est ainsi que commença à se construire l'idée de son projet. Pour elle, c'était une opportunité à saisir pour réaliser son rêve de gérer son propre projet, du moment que la matière première dont elle a besoin est déjà disponible.

Elle a exploité le réseau d'activité de cette usine familiale et grâce aux connaissances du marché de son partenaire, ils ont entamé les démarches de réalisation de leurs projets. Une prospection profonde du marché national était faite en rendant des visites à plusieurs usines sur tout le territoire national. Ses investigations lui ont permis de discuter avec des gens du domaine que ce soit fournisseur de ses déchets, les personnes qui travaillent dans l'activité ciblée et les clients potentiels de son entreprise.

Elle a réalisé cette étude du projet avant de se présenter à l'ANSEJ. Après qu'elle a entamé les démarches de création via ce dispositif, elle a continué son étude pour se renseigner sur la réglementation encadrant cette activité, en terme d'agrément et de structuration de cette activité auprès du ministère de l'environnement plus précisément l'agence nationale des déchets (AND).

Le manque de connaissance de ce créneau qui n'a de relation ni avec ses études ni avec son expérience professionnelle ne l'a pas freiné. Cette jeune femme éprouve un grand envie d'entreprendre et du courage à faire face aux différents obstacles. **Maya** a pris le défi de créer cette entreprise qui est la première sur le territoire de la wilaya. Actuellement, elle emploie quatre ouvrières et se prépare à étaler son activité pour la récupération des déchets en verre et en carton.

### Cas 2 : Hocine

**Hocine** est un ingénieur en agroalimentaire. Il a créé une fromagerie dans son village. Sa petite usine fabrique une gamme de cinq sortes de camembert. Lors de notre visite à cette petite usine nous avons constaté beaucoup de professionnalisme chez ce jeune entrepreneur soucieux du respect des normes d'hygiène et de production de ce produit alimentaire.

Ses neuf ans de travail dans le domaine de l'industrie agroalimentaire lui ont appris beaucoup de choses, notamment, dans le domaine de la production où il été spécialisé.

Cependant, **Hocine** avait constaté des lacunes en terme du respect de normes de production et d'hygiène, il annonce à ce sujet : *« quand on travaille pour le compte d'une tiers personne, on ne peut pas se permettre de tout critiquer ou changer, et comme moi je suis méticuleux dans mon travail, j'avais du mal à m'adapter avec ces carences »*.

Son établissement est en phase de démarrage, après six mois d'existence, le gérant confirme avoir des commandes qui dépasse sa capacité de production actuelle. D'ailleurs il a procédé au recrutement d'autres employés et, actuellement, il gère une équipe composé de deux techniciens en agroalimentaire et 3 ouvriers.

L'idée de création de cette fromagerie n'est pas venue subitement, ce jeune entrepreneur déclare que l'idée remonte aux années 2001 avec l'apparition du Plan National de Développement Agricole (PNDA) qui avait pour objectif la dynamisation des activités productives agricoles.

Après toutes ces années de réflexion et d'études de son projet, ce jeune a réussi à créer sa propre usine. Il ajoute : *« j'ai beaucoup hésité avant de me lancer dans la production, mais grâce à mon expérience professionnelle et l'étude rigoureuse de ce projet j'ai opté pour devenir entrepreneur pour exploiter mes acquis et gérer mon propre business »*.

### Cas 3 : Marzouk

**Marzouk**, un jeune ambitieux qui éprouve un grand goût d'entreprendre et de prise de risque, a réussi à créer son entreprise qui œuvre dans la production des pièces techniques en caoutchoucs telles que les soufflets, la Durit et les joints. Ce jeune homme est diplômé en comptabilité au centre de formation professionnelle, il a travaillé dès son très jeune âge dans le magasin de pièces de rechanges de son père où il continue à travailler d'ailleurs jusqu'à maintenant du temps à autre. **Marzouk** qui a appris à manier avec ces pièces de rechanges voulait prendre le défi de les produire. D'après lui : *« ... rien n'est impossible, il suffit de vouloir et de bosser pour réaliser un objectif »*.

Il a remarqué que le marché Algérien est inondé des produits importés qui ne sont pas forcément de meilleure qualité, il déclare : *« nous pouvons produire mieux, sous des normes Européenne et avec des prix concurrentiels, le groupe SONATRACH, a lui seul, importe pour un montant d'environ un milliard de dollars par an de pièces de rechange utilisées pour la maintenance de ses installations et équipements industriels, alors pourquoi pas les produire chez nous ? »*.

Avec l'aide d'un ami chimiste de formation, il a commencé à étudier le processus de production de ces pièces industrielles, il a même fabriqué les moules spéciaux à ses pièces avec l'utilisation de certains matériels mécanique de tournage, il argumente dans ce sens : *« fabriquer les moules par moi-même me revient beaucoup moins chers que de les acheter »*.

Après quatre ans de travail, le jeune entrepreneur confirme avoir décroché des marchés intéressants et ses clients sont satisfaits de la qualité de ses produits. Actuellement cette EURL emploie quatre ouvriers.

**Cas 4 : Tarek**

**Tarek** est un technicien en agriculture, est issue d'une famille agricultrice. Aujourd'hui, il est propriétaire d'un complexe de production du lait.

En 2001, il a sollicité l'ANSEJ pour bénéficier d'un financement pour l'élevage bovin, après quelques années, il a diversifié son activité pour l'élevage caprin et l'élevage ovin. Au début de son activité, **Tarek** travaillait avec un seul ouvrier, actuellement il en emploie onze.

Ce qui est remarquable dans l'activité de **Tarek**, est que l'élevage n'est pas le seul centre de son activité. Après sa longue expérience dans le domaine agricole, il s'est orienté vers un autre créneau qui est la commercialisation du matériel agricole et de bétail d'élevage. Les principaux clients de sa deuxième entreprise sont les jeunes promoteurs du dispositif ANSEJ.

Cet entrepreneur s'est lancé dans l'importation, il est devenu fournisseurs des jeunes sollicitant l'ANSEJ. Il atteste à ce sujet: *« le nombre des jeunes promoteurs du ce dispositif est devenu beaucoup plus important par rapport à mon époque, alors j'ai décidé d'exploiter mon expérience acquise dans le domaine et ma connaissance parfaite de l'ANSEJ et de ses procédures. Je suis plus qu'un fournisseur pour ses jeunes, je suis leurs conseiller, ce domaine n'est pas facile à maîtriser, mes connaissances et mon savoir-faire sont au service des jeunes agriculteurs ».*

Malgré que **Tarek** soit né dans une famille agricultrice, il ne nie pas que sans l'aide de l'Etat qui a offert beaucoup d'avantages pour promouvoir ce secteur, il n'allait pas oser créer son entreprise, car l'origine de son idée vient de la découverte du dispositif ANSEJ.

Pour se perfectionner dans la deuxième activité qu'il entreprend, **Tarek** est entrain de continuer ces études universitaire en commerce international.

**Cas 5 : Mohand et Jamel**

Ces deux jeunes frères associés ont créé leurs SNC en 2010, ils œuvrent dans la menuiserie métallique et la ferronnerie. Ses deux jeunes ont appris à manier avec du fer dès leur plus jeune âge du fait que cette activité existe déjà dans la famille.

Tandis que **Mohand** a suivi une formation en gestion, **Jamel** s'est formé en serrurerie. Les deux profils sont assez complémentaires pour créer leurs sociétés. **Mohand** est un jeune polyvalent et talentueux qui a travaillé dans plusieurs domaines à savoir le commerce, la

gestion et même l'animation radio. Quant à son frère, il est d'une grande compétence dans son métier, son savoir-faire est impressionnant.

L'entreprise des deux frères résume toute la passion de la jeune et ambitieuse équipe, elle propose une gamme de réverbères d'utilité publique aux designs innovants et de l'échafaudage métallique. Les deux associés proposent également des produits bien spécifiques adaptés aux besoins de leurs clients, en d'autres termes il propose des solutions, la mini grue conçue pour alléger les lourdes tâches de levage des ouvriers du bâtiment est le meilleur exemple.

Lors de notre entrevue nous avons constaté que ses deux jeunes sont audacieux et novateurs et font face à plein de défis. Ils sont munis d'une grande volonté de réaliser leurs ambitions : l'objectif de **Mohand** est de « *réussir à créer plein de postes de travail pour les jeunes de sa région* » tandis que son frère se lance dans le défi de « *produire Algérien et de réduire les importations* ».

#### **Cas 6 : Kamel**

**Kamel** est un jeune entrepreneur qui a deux diplômes : une licence en électrotechnique industriel et un diplôme de technicien supérieur en comptabilité & gestion. Il a choisi de travailler dans le domaine de la conservation et la transformation de viande volaille.

L'idée de son projet est ancienne, elle a émergée du succès de l'activité de restauration de sa famille. Il raconte : « *malgré que notre restaurant n'existe plus, je me rappelle très bien des préparations formidables à base de volaille qui impressionnaient nos clients. J'ai toujours voulu exploiter ce savoir-faire et ses recettes originales pour produire des produits alimentaires que je peux distribuer sur le marché* ».

La valeur ajoutée de son produits est l'utilisation des matières biologiques et éviter au maximum les produits chimiques tels que les conservateurs, ce qui différenciera son produit des autres disponibles sur le marché.

**Kamel** a déjà travaillé dans des usines de fabrication alimentaire, ce qui lui a permis d'acquérir une certaine expérience et un sens de responsabilité. Ce jeune entrepreneur ambitieux vient de se lancer dans sa nouvelle activité plein d'enthousiasme et de volonté pour réussir son projet.

### 3-6-Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

#### 3-6-1- Identification de l'entrepreneur et son entreprise

Le tableau descriptif cité précédemment résume les données des cas traités. Dans ce qui suit, nous allons essayer de présenter et interpréter les résultats de notre enquête.

##### - Sexe

Nous avons interrogé une femme et cinq hommes, la prédominance masculine dans l'activité entrepreneuriale est très apparente, une donnée confirmée par plusieurs études. D'après les statistiques de l'année 2013, sur 1212 dossiers déposés au niveau de l'ANSEJ, seulement 134 (11%) dossiers ont été déposés par les femmes<sup>(?)</sup>. L'entrepreneuriat féminin a toujours besoin de beaucoup d'encouragement.

##### - Age

Les six cas présentés font partie de la tranche d'âge 19-35, la tranche pour laquelle le dispositif est destiné.

##### - Niveaux d'étude

Les interviewés sont de différents niveaux d'étude, nous avons interrogé trois d'un niveau universitaire (**Maya**, **Hocine** et **Kamel**), trois autres du niveau secondaire (**Tarek**, **Mohand** et **Jamel**) et un seul du niveau moyen (**Marzouk**).

##### - Le domaine d'études

Les domaines d'études cités dans le tableau descriptif sont différents d'un entrepreneur à un autre. Nous constatons également que l'activité ne correspond pas forcément au domaine d'études, mis à part **Tarik** et **Hocine**, les autres cas n'œuvrent pas dans la discipline qu'ils ont étudiée. Par exemple, **Maya** qui est juridique de formation œuvre dans le recyclage, une activité qui n'a pas de lien direct avec ces études.

**Marzouk** qui a un niveau d'études modéré (moyen) et qui a suivi une formation en comptabilité s'est lancé dans la fabrication de pièces industrielles. Pareil pour **Kamel** qui œuvre dans la production alimentaire hors qu'il est licencié en électrotechnique industrielle.

A partir de là, nous pouvons dire que l'idée du projet ne correspond pas obligatoirement au type de formation, d'autres critères peuvent en effet être pris en tels que le savoir-faire et la volonté de l'entrepreneur, la rigueur de l'étude de projet par son porteur et l'influence de l'environnement familial.

Les deux entrepreneurs **Maya** et **Kamel** ont été exposés aux mêmes questions face au comité de sélection, où ils ont pu convaincre les membres, notamment les banquiers, grâce à

l'étude rigoureuse de leurs projets. Tandis que **Marzouk** a fait valoir son savoir-faire et sa bonne connaissance du domaine ce qui lui a permis de prendre le défi de se lancer dans la fabrication de pièces de rechange.

- **Expérience professionnelle**

Tous les entrepreneurs interrogés ont acquis de l'expérience avant de créer leurs entreprises, il y en a ceux qui ont touchés aux divers domaines, ceux qui ont travaillé dans leurs spécialité et ceux qui ont travaillé en dehors de leur spécialité. Mais ils s'accordent tous sur l'importance d'acquérir de l'expérience professionnelle. Ils se consentent sur le fait que le travail leur a été d'un grand apport.

Certain métiers nécessitent de les exercer avant de devenir gérant atteste **Tarek** pour le domaine d'agriculture et **Mohand** pour la ferronnerie. Même si l'expérience est différente de la profession à exercer, le travail nous fait découvrir des règles rudimentaire du monde professionnel ajoute **Maya**, elle raconte :« *lorsque je suis partis a l'ANSEJ, j'ai pris avec moi mon CV et mes attestations de travail mais rien n'a été demandé dans ce cadre* ».

- **Le statut juridique**

Les entreprises créées sont de statuts différents, trois entreprises sont des entreprises individuelles, deux entreprises unipersonnelles à responsabilité limité (EURL) et une seule société au nom collectif (le cas des deux frères).

- **L'âge de l'entreprise**

Les cas sélectionnés sont des entreprises en phase d'exploitation, il y en a celles qui sont au début d'activité, celles plus avancées et celles en phase de développement qui est le cas de **Tarek** qui a choisi de diversifié son activité en devenant fournisseur des promoteurs de l'ANSEJ.

Cette différence de stade d'avancement nous permet de connaitre les entraves et les lacunes des entrepreneurs à chaque stade, leurs acquis ainsi que leurs attentes en termes d'accompagnement.

- **Le résultat des trois premiers exercices pour les entreprises existantes**

A l'exception de la SNC des frères, qui a des racine d'une entreprise familiale déjà existante et les deux entreprise en cours du premier exercice, les trois autres entreprises n'ont

pas pu réaliser des bénéfices lors de la première année voir même la deuxième année Pour le cas de **Tarek** et **Marzouk**, mais au bout de la troisième année les trois entreprises ont réussi à réaliser des résultats positifs.

D'après les entretiens tenus avec plusieurs accompagnateurs de l'ANSEJ, ce fait est très courant est ne signifie pas l'échec.

Cependant, **Marzouk** atteste avoir subi des pressions lors de rapprochement du délai de remboursement qui commence après l'écoulement des trois ans de différé. D'après **Marzouk** : « *certains projets, comme le mien, demandent un peu plus de temps pour se stabiliser, une fois la phase critique est dépassé, le remboursement peut même se faire en une seule tranche ; malheureusement le contact avec les banquiers n'est pas toujours bon, ces derniers ont une vision négative des jeunes sollicitant l'ANSEJ, la pression subi peut décourager le jeune entrepreneur et le pousser à l'abandon hors qu'il aurait fait le plus gros du parcours, et qu'il a besoin juste d'un peu de soutien et de l'écoute* ».

D'après les réponses obtenues, un message peut être passé aux jeunes en cours d'exercice ou en phase de création, que le parcours de l'entrepreneur n'est pas aussi facile, que le fondement d'une entreprise se gagne dur et demande des sacrifices et beaucoup d'efforts notamment au fil des premières années de l'investissement.

Ceci nous amène également à souligner le rôle fondamental de l'accompagnement en post création, qui doit offrir à l'entrepreneur un soutien psychologique notamment dans les moments difficiles.

### **3 -6-2- Les perceptions de désirabilité de l'acte d'entreprendre** **- l'idée d'entreprendre**

En posant la question « Quand est-ce que vous avez commencé à réfléchir à créer votre propre entreprise ? » cinq cas sur six ont répondu que l'idée de créer leurs propres entreprises commence à se construire après avoir mené des expériences professionnelles.

Le facteur déclencheur de cette idée diffère d'un entrepreneur à un autre, à titre d'exemple, **Maya** déclare qu'après son expérience professionnelle, elle a voulu gérer son propre business en ayant cette totale indépendance de décider et d'appliquer sa propre organisation sans être limité par le pouvoir d'un autre responsable, du moment qu'elle estime qu'elle en est capable.

Pour **Hocine** qui n'était pas satisfait des conditions de travail, voulait réaliser mieux et appliquer convenablement ses acquis scientifiques.

Tandis que **Kamel** a tout le temps jugé que le savoir-faire de sa famille en gastronomie était une bonne opportunité d'affaire à exploiter. L'idée de créer son entreprise remonte à la période de ses études universitaire où il donnait parallèlement un coup de main dans le restaurant familial, et entre autre il observait et réfléchit à développer cette activité.

En général, nous avons constaté que le travail antérieur à la création d'entreprise permet aux jeunes entrepreneurs de se découvrir, d'estimer leur potentiel et surtout de connaître le monde professionnel, connaître les marchés et les structures d'organisation. Ceci nous conduit à induire qu'une expérience professionnelle antérieure à l'entrepreneuriat ne peut être que bénéfique pour l'entrepreneur dans sa nouvelle carrière.

#### - Les motivations à l'entrepreneuriat

Nous avons essayé de comprendre les motivations profondes de chacun des entrepreneurs interrogés en posant une question à choix multiples tout en les encourageant à s'exprimer plus en détail sur ce qui les incite à une carrière entrepreneuriale.

La réponse qui a été donnée par tous les interviewés était celle du « besoin d'accomplissement ». Pour **Marzouk** le gain d'argent est loin d'être un élément incitatif pour lui, l'activité commerciale qu'il exerce lui assure un revenu satisfaisant est plus simple à exercer par rapport à la fabrication avec tous les risques encourus et les efforts énormes qu'elle en demande. Par ce choix de foncer dans l'entrepreneuriat, il veut prouver que le jeune Algérien est capable de produire à des normes internationales et avec des prix concurrentiels.

**Hocine** cherche à s'accomplir et à avoir de l'autonomie par la carrière entrepreneuriale, pareils besoins pour **Maya** et **Kamel**. Pour **Tarek**, le goût d'entreprendre et de prise de risque est la motivation principale. **Mohand** trouve son épanouissement à chaque fois qu'il réussit à créer un poste de travail, gérer sa propre entreprise et la grandir ; c'est ce qui lui permet de réaliser cette ambition.

Les entrepreneurs ne désavouent pas que la motivation financière existe mais qu'elle n'est pas leur priorité. Le chômage n'a pas été cité du fait qu'ils avaient tous des postes de travail avant de passer à la création de leurs entreprises.

- **Le choix entre une carrière entrepreneuriale et un poste de travail idéal**

En posant cette question nous voulons savoir si le choix d'entreprendre provient d'une volonté personnelle et non pas d'une insatisfaction de leurs postes de travail ou même l'envie d'échapper au chômage. Les six cas préfèrent la carrière entrepreneuriale, ce qui confirme les motivations citées au préalable.

Cette perception de la désirabilité de l'acte d'entreprendre nous conduit à savoir que la situation de chômage ou l'insatisfaction des revenus n'est pas tout le temps la seule motivation qui anime les jeunes qui sollicitent l'ANSEJ, un dispositif conçu à l'origine pour absorber le chômage des jeunes.

Les cas présentés expriment une grande désirabilité à entreprendre et ils sont conscients que le parcours ne sera pas facile et ils doivent fournir beaucoup d'efforts pour bien mener leurs projets.

**3-6-3-Les facteurs influençant la faisabilité de l'acte de création d'entreprise**

1<sup>er</sup> facteur : le financement du projet

Le financement du projet est le souci primordial pour une personne désirant créer une entreprise. Malgré que l'ANSEJ et les banques assurent la grande partie du montant de l'investissement, le promoteur doit participer avec un apport personnel qui varie selon le type de financement choisis et du montant de l'investissement. Quel que soit le montant, le promoteur doit penser par quel moyen fournir l'apport personnel de son projet.

D'après les réponses obtenues, nous avons constaté que le soutien financier par la famille est présent dans la majorité des cas. Malgré la disponibilité des épargnes personnelles, les promoteurs confirment leurs besoins d'aide pour faire face aux différents frais d'investissements car le processus de création engendre beaucoup de frais supplémentaires : la réalisation du projet nécessite des déplacements et études pendant une période de temps qui peut être assez longue pour certains projet. À titre d'exemple, la fromagerie de **Hocine** a pris plus de deux ans pour voir le jour, cet entrepreneur a pu construire grâce à l'aide familiale la bâtisse dont il exerce son activité actuelle. A rappeler que pendant le temps de réalisation, le jeune promoteur reste sans revenu du fait qu'il doit être chômeur pour bénéficier des prêts de l'ANSEJ.

2eme facteur : la main d'œuvre

La main d'œuvre est la force motrice de chaque entreprise, si elle n'est pas disponible, l'activité ne peut pas se dérouler, parfois il convient de vérifier sa disponibilité sur un territoire donnée.

Aucun de six entrepreneur enquêtés n'a pensé au préalable à la disponibilité de la main d'œuvre, et pourtant la totalité des personnes interrogées, à l'exception de **Kamel**, affirment avoir des difficultés à recruter.

Les difficultés résident dans le manque de cette ressource humaine. Selon **Tarek**, les départs excessifs des employés est un élément turbulent pour un travail d'équipe. Par contre **Marzouk** et **Hocine** se plaignent du manque de compétences. **Maya** dit que le travail de recyclage est mal perçu par les gens. Pour l'entrepreneur **Mohand**, trouver de la main d'œuvre pour des chantiers à l'extérieur de la wilaya est l'un des obstacles majeur pour son entreprise. Concernant **Kamel** qui est en début d'activité, il répond que pour le moment il fait le travail tout seul. **Marzouk** aussi a commencé à travailler tout seul en comptant sur l'aide des membres de sa famille afin de réduire les frais de la main d'œuvre est maîtriser au maximum les frais de son investissement notamment au début.

D'après les réponses obtenues nous pouvons conclure que la main d'œuvre ne constitue pas un souci préalable. Dans des micros entreprises, les entrepreneurs comptent beaucoup plus sur leurs efforts personnels pour lancer leurs activités, ce n'est qu'après qu'ils se rendent compte des entraves. Les entrepreneurs reconnaissent avoir des difficultés à gérer la ressource humaine.

3ème facteur : le marché potentiel

Concernant l'identification des clients potentiels pour les futures entreprises, les entrepreneurs confirment avoir viser des cibles avant d'entamer la création à l'exception de **Mohand** qui part du principe que le marché Algérien est en forte demande, il suffit de fabriquer des produits de qualité et être rigoureux pour réussir à lancer les nouveaux produits et acquérir une part du marché. Dans le même sens, **Tarek** a répondu en expliquant que la demande est nettement supérieure à l'offre ; les producteurs de produits laitiers sont sa cible certaine. Pour sa deuxième activité commerciale, la détection des clients potentiels (promoteurs agricoles de l'ANSEJ) constitue le point de départ de cette deuxième entreprise.

En ce qui concerne **Marzouk**, la commercialisation des pièces de rechange lui a procuré une bonne connaissance du marché, ce qu'il l'a rassuré de l'existence de débouchés pour ses produits et même une très bonne connaissance des besoins et attentes des clients. Chose pareil pour **Hocine** qui s'est investi dans le même créneau de sa profession, il affirme que son expérience professionnelle lui a facilité la tâche du moment qu'il dispose d'un répertoire important des clients potentiels de son entreprise.

**Kamel** et **Maya** ont également identifié au préalable leur marché potentiel, cependant la mission pour ces deux cas n'était pas aussi simple, il fallait découvrir d'abord le marché étant donné qu'ils s'investissent dans des créneaux tout à fait nouveaux et qui n'ont rien avoir ni avec leurs études ni avec leurs expériences professionnelles.

**Maya** a eu un grand soutien de la part de son conjoint avec lequel elle a mené des visites à plusieurs usines de recyclage. De sa part, **Kamel** a mené une étude documentaire via internet ; cependant, selon lui, les données sur le marché Algérien sont indisponibles, ce qu'il a amené à exploiter les études faites sur le marché Tunisien et essayer de projeter les informations sur le marché Algérien. Cet entrepreneur a opté pour une stratégie de ciblage concentré dont il a visé un segment bien précis (les restaurants et les hôtels) en proposant une gamme de produits de haut de gamme. Pour ensuite essayé d'attaquer d'autres segments (le grand public).

### **3-6-4-Analyse du processus de création**

#### **- L'origine de l'idée du projet**

Le début de chaque processus entrepreneurial est une idée qui se développe au fil de temps pour se concrétiser finalement en une entreprise. La source de l'idée diffère d'un entrepreneur à un autre. **Maya**, **Marzouk** et **Mohand** disent que l'origine de leurs idées est l'observation du terrain et du marché.

Pour **Maya**, l'observation des déchets de l'usine de la famille était le déclic. **Marzouk** observait pendant longtemps le marché de la pièce de rechange et analysait les produits et leurs spécificités. L'élément déclencheur de son idée est une discussion avec un ami chimiste de formation sur la production de pièces en caoutchouc.

Concernant **Mohand**, il déclare que l'observation du marché lui a inspiré l'idée de la combinaison entre son savoir-faire en ferronnerie et ces connaissances acquises du commerce

des produits de l'électricité. Ces deux facteurs, ajoutés à sa personnalité d'ambitieux l'ont encouragé à penser à produire ses propres modèles de réverbères.

Quant à **Tarek**, il déclare que l'agriculture est une passion avant que ça soit un métier ; il aimait bien ce domaine depuis l'enfance. L'élément déclencheur était les encouragements et les avantages offerts par l'Etat pour promouvoir ce secteur.

A propos de **Kamel**, la passion à la restauration et l'observation de la satisfaction des clients des recettes originales lui ont permis de détecter des besoins et attentes de ce type de gastronomie, ce qui a constitué le point de départ de son nouveau parcours.

Concernant **Hocine**, l'idée de création de sa fromagerie est ancienne, il déclare que l'idée commença à se construire avec l'apparition du Plan National de Développement Agricole (PNDA) qui avait pour objectif la dynamisation des activités productives agricoles et s'est maturé avec l'expérience professionnelle.

#### - L'étude du projet

Tout projet nécessite, pour sa réalisation, une étude préalable qui touche à plusieurs volets (l'étude commerciale, l'étude financière, l'étude technique, ...). Dans cette partie nous voulons savoir si les porteurs de projets ont procédé à une étude personnelle de leurs projets ou bien ils ont juste transmis leurs idées en état brut à l'ANSEJ pour créer leurs entreprises. Les réponses des interviewés reflètent la conscience de ces jeunes de l'importance de bien étudier un projet avant de passer à sa concrétisation afin d'augmenter les chances de réussite et d'éviter beaucoup d'entraves au futur.

**Maya** a pris tout son temps pour préparer son projet avant de se présenter à l'ANSEJ. Après avoir décidé de s'investir dans le domaine de récupération des déchets et du recyclage, cette jeune dame commence à prospecter le marché, elle a fait une grande tournée sur les usines de recyclages et les usines où elle peut récupérer les déchets en plastiques sur tout le territoire national. Les discussions avec les personnes rencontrées lui apportaient des éclaircissements au fur et à mesure. Elle s'est également renseignée sur les prix de ce marché et le seuil de rentabilité d'un projet pareil. Des recherches ont été aussi faites sur le matériel nécessaire pour l'activité en visitant plusieurs fournisseurs. Le côté réglementation de l'activité n'a pas été négligé par **Maya**, rappelons qu'elle est diplômée en sciences juridiques,

elle s'est renseignée sur la réglementation en vigueur et l'agrément qu'il faut acquérir pour exercer ce métier convenablement.

Grace à cette bonne préparation du projet et sa motivation, **Maya** a pu convaincre le comité de sélection (CSVF) de sa capacité à réussir un tel projet qui sort de son domaine d'étude.

Le même doute qu'en avait le « CSVF » envers le projet de **Kamel** qui n'était pas compatible avec son diplôme. Ce jeune entrepreneur raconte que lors de sa présentation devant ce comité, son projet allait être refusé mais en dernier, il a passé aux membres du comité l'étude rigoureuse qu'il a faite pour son projet, et là le comité a été impressionné par la capacité de ce jeune à bien mener son projet.

Pour réaliser son étude, **Kamel** a suivi une formation faite par le bureau de travail international lors d'un salon au niveau de la Wilaya. A la fin d'une semaine de formation, un guide pratique lui a été délivré. Ce guide contient les étapes à suivre pour réussir à créer une entreprise. Effectivement, **Kamel** a mené son étude en respectant toute la procédure et en touchant tous les angles de son projet.

**Kamel** ne s'est pas limité à cette étude, il a fait des recherches pour améliorer ses recettes et connaître les techniques de conservation les plus innovantes, il a voulu différencier son produit de ceux existant sur le marché en se basant sur l'utilisation des produits naturels et éviter au maximum l'utilisation des produits chimiques et les conservateurs. Dans cette perspective, **Kamel** a fait ses recherches sur internet et il a contacté une entreprise qui propose des solutions naturelles destinées à des applications dans l'industrie alimentaire et spécialisé en sécurité alimentaire, en nutrition et en chimie verte. Ce jeune entrepreneur ajoute que depuis qu'il a eu l'idée de créer son entreprise, il tenait à assister à tous les salons et foires qui peuvent lui apporter un plus pour son projet.

**Hocine** est un jeune expérimenté dans son domaine d'investissement, donc il a une parfaite connaissance du marché, des concurrents, des réseaux de distribution, des clients potentiels et même des fournisseurs de la matière première (le lait). En outre, **Hocine** a voulu apprendre plus des goûts et des attentes des clients. Pour cela il a mené une étude de marché. Pour son enquête, ce jeune entrepreneur a sollicité l'aide de sa frangine expert en marketing pour lui élaborer un questionnaire.

Concernant le processus de production, il ne constitue guère un souci pour lui car en plus de ces acquis scientifiques durant son cursus universitaire, il a travaillé pendant longtemps en tant que responsable de production chez plusieurs fabricants.

Ce qui lui a pris d'effort et du temps était bien le montage financier de son projet, ce jeune entrepreneur a préféré construire sa propre usine dans son village natale. De plus, le choix d'un matériel performant était une préoccupation pour lui, néanmoins, le seuil du montant de l'investissement fixé par l'ANSEJ était une contrainte à prendre en considération.

**Mohand** et **Marzouk**, qui ne sont pas des universitaires, et qui peuvent être qualifié par « hommes de terrain » vu leurs expériences dans les domaines de leurs investissements, ils se sont déplacé à plusieurs usines et ils ont discuté avec des gens du domaine pour acquérir des connaissances et explications concernant leurs projets.

**Mohand** s'est même déplacé à l'étranger afin de visiter des usines. D'après lui, les producteurs locaux ne sont pas accueillants ou ouvert à l'extérieur, ils n'apprécient pas les visites et n'apportent aucune information par crainte de la concurrence. Il déclare : « *Contrairement à l'étranger, on m'a fait visiter leurs usines et on m'a montré leurs processus de production* ». Dans le même sens, **Mohand** ajoute qu'il ne se soucie pas actuellement de la concurrence et il encourage les jeunes à travailler dans son domaine. L'existence des jeunes entrepreneurs dans la même activité, il l'aperçoit comme une présence de la sous-traitance, il explique qu'il en arrive dans certains cas d'avoir des commandes que son entreprise, à elle seule, ne peut pas satisfaire. Donc il préfère travailler en collaboration avec ses concurrents dans une relation « gagnant-gagnant ».

La méthode suivie par **Marzouk** était similaire à celle de **Mohand**. De sa part, Il a rendu beaucoup de visites à des usines de caoutchouc, il a mené des investigations profondes sur les techniques de production, il a parlé avec beaucoup de personnes dans ce domaine et il n'a pas nié l'aide de son amie spécialiste dans la chimie et qu'il lui a procuré beaucoup de connaissances.

L'étude technique était la priorité majeure pour ces deux entrepreneurs, **Marzouk** partage la même perception que **Mohand** par rapport à la concurrence. Il est convaincu qu'il suffit de produire dans les normes et travailler sérieusement pour réussir. Il souhaitera même voir des jeunes entrepreneurs rejoignent la même activité pour avancer dans ce domaine et couvrir le marché par la production locale.

**Marzouk** annonce : « *j'arrive à produire selon les normes Européenne et avec des prix concurrentiels* ». Il ajoute : « *le marché local est inondé par des produits chinois de mauvaise qualité, qui ne répondent pas aux besoins des clients, ces derniers ne se soucient pas des prix autant qu'ils se soucient de la qualité* ».

Ces informations sur le marché, **Marzouk** ne les a pas acquises en menant une étude de marché bien structurée mais juste grâce à son expérience et sa parfaite connaissance de son domaine.

Pour l'entrepreneur agriculteur **Tarek**, son savoir-faire dans le domaine de l'élevage lui suffisait pour gérer son projet, il n'avait pas à s'inquiéter de l'écoulement de sa production laitière vu que le marché est en forte demande.

#### - Le plan d'affaires

En interrogeant les interviewés sur l'utilité du plan d'affaire, il était nécessaire de rappeler son contenu pour certains d'eux (**Mohand** et **Marzouk**) qui confirment que le plan d'affaire ne constitue qu'un passage obligatoire.

**Maya** de sa part pense que le plan d'affaire n'est qu'un formulaire qui contient des montants de l'investissement et des bilans prévisionnels. Les chiffres qu'il contient servent banque pour le calcul des remboursements. Elle ne s'est jamais référée au plan pendant et même après le montage de son projet.

**Kamel** de sa part comptait plus sur son étude personnelle tandis que le business plan le considère utile pour le suivi des projets fait par l'agence et les établissements financiers. **Tarek** de sa part avance ceci : « *Le plan d'affaire dans son vrai sens concerne les grandes entreprises et je ne vois pas son utilité pour le cas de micro-entreprises* ». **Hocine** le seul qui confirme son utilité pour le suivi de son projet, et il considère que l'étude est fiable.

D'après les réponses obtenues nous pouvons déduire que le plan d'affaire et son utilité ne sont pas bien perçus par les jeunes entrepreneurs. Le plan d'affaire est élaboré par les services d'accompagnement de l'ANSEJ sur la base des informations disponibles sur certaines activités au niveau de l'agence et l'aide des réponses des promoteurs sur des questions portant sur leurs projets. La collaboration minime des promoteurs dans l'élaboration du plan d'affaire conduit à l'ignorance de son contenu et de son utilité.

### - Les études difficiles du projet

Nous avons demandé aux entrepreneurs de classer les cinq études du projet (l'étude de marché, l'étude financière, l'étude technique, l'étude managériale et l'étude juridique) selon leurs difficultés. Les classements donnés diffèrent d'un entrepreneur à un autre. Si **kamel** trouve l'étude juridique la plus contraignante, **Maya** n'avait aucun souci par rapport à ce volet. Cependant l'étude de marché qui était pénible pour cette jeune dame n'a pas été la plus difficile pour **Hocine**.

Nous avons remarqué que l'étude managériale qui concerne beaucoup plus la main d'œuvre et l'organisation de travail, ne constitue pas un souci préalable pour les entrepreneurs (elle est classée en dernier par tous les répondants). Elle ne devient une contrainte qu'en phase d'exploitation.

Malgré qu'il n'y a pas de cohérence entre les réponses des interviewés, nous constatons que les difficultés existent dans tous les cas, ce qui signifie que les porteurs des projets ont toujours besoin d'être accompagnés et orientés individuellement.

### **3-6-5-Les compétences des entrepreneurs**

Le processus entrepreneurial fait apparaître l'utilité d'acquérir des compétences spécifiques pour réaliser les diverses activités. Chaque entrepreneur saisit ses manques et voudrait bien améliorer ses capacités.

**Hocine** classe les compétences techniques au centre de son intérêt, malgré ses études et son expérience considérable dans son domaine, il aimerait bien maîtriser au maximum la production afin de différencier son produit de ceux des concurrents. Pour se faire, il affirme qu'il n'hésitera pas à former ses employés, même à l'étranger, dès que les capacités financières de son entreprise le permettront. **Hocine** estime bien le travail de l'équipe, d'après lui avoir une bonne équipe est la force motrice de l'entreprise.

**Marzouk** a répondu qu'après une période d'activité, il a constaté des lacunes en management et en marketing, il affirme : « *l'organisation du travail me pose problème, gérer mes employés est un peu contraignant et je n'arrive pas à bien répartir les tâches. Le marketing est aussi important pour la réussite de l'entreprise mais, actuellement, mes connaissances sont très modérées, je veux bien lancer mes produits et les faire connaître sur le marché* ».

Pour surmonter ses difficultés **Marzouk** opte pour le recrutement des compétences parce qu'il ne peut pas tout maîtriser, il préfère se focaliser sur la production.

**Mohand** reconnaît ses insuffisances en termes de compétences commerciales et marketing. Pourtant, lors de notre visite à son entreprise, nous avons constaté un bon travail sur le plan marketing : des catalogues et des brochures bien détaillées, plus un site internet bien représentatif de l'entreprise et de ses produits. **Mohand** nous a répondu qu'il préfère externaliser ce travail et faire appel à des spécialistes. Il préfère sous-traiter ses services et recruter des employés compétents tandis que lui s'en occupera de gérer son entreprise.

**Kamel** pense que les compétences commerciales et marketing est l'un des facteurs clé de succès pour son entreprise, leurs apports est déterminant pour la réussite de son projet. Il confirme sa vision en disant : *« je suis bien conscient que des efforts en marketing sont indispensables pour commercialiser mes produits et les mettre en valeur, malgré que je n'ai pas fait des études en commerce, je me cultive sur cette discipline et je compte rejoindre, dans le future proche, une école pour faire une formation en marketing »*.

**Maya** voudrait bien maîtriser la gestion financière et la comptabilité, l'absence de connaissances préalables dans ce domaine lui pose problème. Elle annonce : *« je sens mes lacunes en finance et en comptabilité, d'ailleurs j'étouffe mon comptable par le tas de question que je lui pose. L'entrepreneur doit maîtriser les différentes taches de son entreprise, il ne doit pas rester dans l'ignorance, même si le travail sera fait par une tiers personne, je dois comprendre chaque détails pour contrôler mon entreprise »*

Afin d'améliorer ses compétences, **Maya** compte faire une formation pour acquérir les connaissances en comptabilité et en gestion financière.

**Tarek** déclare sentir des lacunes en commerce, en finance et comptabilité, notamment lorsqu'il a entamé la deuxième activité qui est purement commerciale. **Tarek** dit : *« Savoir négocier avec les fournisseurs et maîtriser les règles du commerce international est plus que nécessaire pour ma deuxième entreprise »*. Pour cela, cet entrepreneur ambitieux n'a pas hésité à rejoindre l'école pour acquérir du savoir ; il a passé son baccalauréat au niveau de l'université de la formation continue. Actuellement, il suit ses études en commerce international.

Ce jeune entrepreneur partage le même avis que **Maya**, il pense que : « *un entrepreneur ne doit ignorer aucune partie de son activité même s'il délèguera certaines tâches pour d'autres personnes, il restera le commandant à bord* ».

### **3-6-6- L'évaluation de l'efficacité de l'accompagnement de l'ANSEJ**

#### **- Les raisons pour les quelles les porteurs de projets sollicitent l'ANSEJ**

L'ANSEJ est chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement à la création d'entreprise. Nous pouvons tirer deux axes importants parmi les missions de ce dispositif : le financement des projets en plus des avantages fiscaux et parafiscaux, et l'accompagnement pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise.

Nous voulons savoir si ce dispositif est perçu par ses deux angles auprès des jeunes promoteurs ou bien cette agence n'est considérée qu'un moyen de financement et que l'accompagnement est secondaire. Voici les réponses sur ce sujet :

**Tarek** et **Marzouk** ont fait recours à l'ANSEJ pour bénéficier uniquement du financement et des avantages fiscaux et parafiscaux pour leurs projets. **Hocine** et **Maya** mettent l'aide financière en priorité, toutefois, l'accompagnement et le suivi sont également escomptés.

**Kamel** affirme qu'il avait sollicité l'ANSEJ pour les deux raisons, selon lui : « *certainement, la première raison pour laquelle j'ai sollicité l'ANSEJ était de bénéficier du financement, mais l'accompagnement j'en avais aussi besoin, j'ai beaucoup compté sur leurs orientations au point j'étais prêt à accepter le refus de mon projet s'il est estimé non fructueux, parce que ça m'évitera la perte du temps et d'efforts* ».

Cependant **Mohand** a expliqué qu'il voyait l'ANSEJ comme un dispositif d'accompagnement plus que de soutien financier, il déclare : « *mes espérances principales lorsque j'ai sollicité cette agence étaient de retrouver le soutien, l'encouragement et l'orientation, mais par la suite j'étais déçu de la prise en charge des jeunes promoteurs, l'écoute était minime et l'agence ne différait pas des autres administrations qui gèrent des dossiers et non pas des projets* ».

D'après les réponses obtenues nous voyons clairement que l'aide financière est le premier besoin de ces entrepreneurs à l'exception de **Mohand**.

Cependant les entrepreneurs ne nient pas leurs besoins d'être accompagnés notamment pendant la création de leurs entreprises.

- **L'accueil**

Mis à part **Kamel** qui juge l'accueil comme étant excellent, les cinq autres ont pratiquement partagé le même jugement ; les promoteurs n'étaient pas vraiment satisfaits de l'accueil au début de leur démarche et le qualifient de « moyen ». Cependant ils ont tous constaté une amélioration remarquable ces derniers temps ; actuellement ils le trouvent bon voire même excellent d'après **Tarek**.

- **La sensibilisation de l'ANSEJ**

Nous avons demandé aux interviewés s'ils ont déjà assisté à une action de sensibilisation sur l'ANSEJ ; une séance d'information collective, un forum ou toute autre action faite par l'ANSEJ pour présenter ce dispositif aux jeunes ou pour les encourager à l'entrepreneuriat.

Sur les six cas, aucun d'eux n'a assisté à une action pareille, pourtant, les expériences étudiées sont de différentes périodes. Ce qui nous pousse à déduire que la sensibilisation à l'entrepreneuriat via ce dispositif reste modéré et qu'elle doit être renforcé pour encourager les jeunes à l'entrepreneuriat.

- **L'accompagnement au niveau de l'ANSEJ**

En interrogeant les entrepreneurs sur la qualité de l'accompagnement au niveau de l'ANSEJ, sur l'orientation et l'aide retrouvée chez les accompagnateurs, nous avons eu un consensus sur la présence d'un bon accompagnement auprès de l'agence. En plus, ils ont tous constaté un progrès important du service par rapport à leurs premiers contacts avec l'ANSEJ.

**Hocine** qui témoigne sur le progrès de l'accompagnement par rapport au début de son expérience avec l'ANSEJ, ajoute toutefois qu'il reproche le changement des accompagnateurs en disant : « *j'aurais aimé être suivi par un seul accompagnateur du début jusqu'à la fin de mon processus de création, cela permet d'avoir un contact plus stable avec l'accompagnateur, le changement d'accompagnateurs d'une visite à une autre est gênant pour le porteur du projet, pour les accompagnateurs et, par conséquent, pour l'avancement du projet* ».

**Marzouk**, pour sa part, apporte deux jugements. D'après lui l'accompagnement en phase de création est satisfaisant, les accompagnateurs sont à l'écoute et au service des promoteurs.

Cependant, ce jeune entrepreneur reproche l'absence du contact entre l'agence et les jeunes entrepreneurs après la création.

- **La formation assurée par l'ANSEJ pour les promoteurs**

Parmi les six entrepreneurs interrogés, le seul qui a bénéficié d'une formation était **Marzouk**, les autres n'étaient même pas au courant que l'ANSEJ fait des initiations en gestion pour les promoteurs. Cependant ils attestent tous leurs besoins et leurs souhaits d'assister à des cours pareils.

**Maya** témoigne que l'agence l'avait contacté au début de son activité pour assister à une courte formation mais elle n'a pas pu se présenter parce qu'elle s'est retrouvée dépassée par le travail pendant cette phase sensible.

Le seul entrepreneur qui a bénéficié d'une formation affirme l'utilité des initiations et l'importance des connaissances transmises. Cependant il constate que la durée est très insuffisante.

Ceci nous emmène à déduire que la formation n'est pas parfaitement organisée par l'ANSEJ. Malgré son apport favorable pour les jeunes promoteurs, ce n'est pas la totalité qui en bénéficie.

La durée de cette courte formation (3 jours) reste minime pour transmettre des initiations de gestion pour les jeunes entrepreneurs.

### **3-6-7-Suggestions émises par les entrepreneurs**

#### **A. Suggestions pour l'ANSEJ**

D'après leurs expériences menées avec l'ANSEJ, nous avons demandé aux entrepreneurs interrogés de donner leurs suggestions afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement de l'ANSEJ et réussir à créer plus d'entreprises fructueuses créatrices de valeur, d'innovation et d'emploi. Leurs principales suggestions sont les suivantes :

- 1) En plus d'étude du projet, une analyse profonde du porteur du projet, de ses compétences et ses capacités à entreprendre doit être faite. Il ne faut financer que les personnes jugées capables de gérer leurs affaires et qui peuvent tenir coup face aux difficultés qui surviendront durant leurs parcours.

- 2) Exiger la préparation d'une étude personnelle du projet par le promoteur lui-même et l'en discuter, pour détecter les personnes qui maîtrisent et éliminer les personnes qui ne sont pas encore près à l'entrepreneuriat.
- 3) Apporter à la connaissance des promoteurs les bases de gestion et les différents services et administrations avec lesquelles ils auront un contact permanent, tels que la banque, les caisses d'assurances pour les salariés et les non-salariés, l'inspection de travail, la médecine de travail, etc. Un mauvais entretien de relation avec ces différents établissements et une ignorance de la réglementation peut être néfastes pour les entrepreneurs (exemple : des pénalités de retards). Une sensibilisation de la part de l'ANSEJ leurs évitera des problèmes en gestion.
- 4) L'ANSEJ doit suivre les jeunes entrepreneurs en phase d'activité et inciter les entreprises étatiques à solliciter ces jeunes créateurs avant de procéder à l'importation.
- 5) Faire appel aux entrepreneurs de l'ANSEJ pour participer à des foires. Ceci leur permettra de décrocher des marchés, de découvrir plus du monde de l'entrepreneuriat, d'établir des relations d'affaires et d'échanger les expériences entre les jeunes entrepreneurs.
- 6) Une présélection avant la présence devant le comité (CSVF) pour éliminer les projets non matures évitera une perte de temps pour les promoteurs et réduira le nombre qu'a ceux qui sont aptes et prêts à entreprendre.
- 7) Favoriser les projets innovants et apporter un traitement et suivi particulier à leur égard.
- 8) Ajouter à la commission de sélection un membre spécialiste dans chaque domaine (exemple : un professionnel dans l'agriculture). un spécialiste peut, d'une part, repérer les bons éléments qui maîtrisent ce qu'ils envisagent de faire. D'autre part, écarter ceux qui ne sont pas encore prêts ou ne peuvent investir dans le domaine donné. Ses spécialistes peuvent être des entrepreneurs réussis, déjà passé par l'ANSEJ et qui participeront bénévolement pour la sélection.
- 9) Alléger les formalités et réduire le temps de création qui est parfois très long (dépasse deux ans pour certains cas).
- 10) Augmenter la somme du fond de roulement pour les activités industrielles.
- 11) Donner le choix de la banque au promoteur afin de chercher celle qui accordera le crédit le plus vite possible.

**B. Conseils pour les jeunes désirant entreprendre**

- 1) Maîtriser le métier qu'ils désirent exercer, avant la création d'entreprises, par des formations et de l'expérience professionnelle. Plus le jeune apprend et découvre plus il évitera l'échec.
- 2) Se rapprocher des professionnels dans le domaine ciblé pour apprendre plus sur le métier de leurs futures entreprises.
- 3) Une auto évaluation des capacités d'entreprendre et des compétences pour convaincre soi-même de son aptitude à gérer et réussir le projet avant de convaincre le comité.
- 4) Eviter les créneaux saturés et chercher de l'innovation pour se distinguer sur le marché.
- 5) Se lancer dans la production de biens pour promouvoir l'industrie.
- 6) Bien développer l'idée de projet avec une étude rigoureuse avant de chercher un moyen de financement.
- 7) Bénéficier de l'expérience professionnelle avant de devenir entrepreneur.

**3-7-Discussion des résultats et recommandations**

L'objectif de départ de cette étude reposait sur l'analyse du processus entrepreneurial suivi par les jeunes entrepreneurs sollicitant l'ANSEJ, et le rôle de ce dernier en termes d'accompagnement et non seulement en tant qu'organisme facilitant le financement des projets.

Afin de cerner la totalité du processus allant de la naissance de l'idée d'entreprendre jusqu'à sa réalisation. Nous avons opté pour l'étude des cas créatifs et qui manifestent des défis. Ces cas nous ont été présentés par les accompagnateurs de l'ANSEJ. Les cas de ce genre étaient remarquables et mémorables par les accompagnateurs de fait de leur rareté.

Les jeunes qui apportent des projets innovants représentent une petite minorité. Ces jeunes entrepreneurs se lancent dans de nouvelles activités dans la région, ce sont des investissements qui représentent de grands défis. Ce qui signifie qu'ils méritent plus d'encouragement et de soutien financier et non financier pour réussir leurs projets et inciter d'autres jeunes à l'innovation.

Cela nous amène vers une **1<sup>ère</sup> suggestion : un traitement différencié des projets.**

L'ANSEJ soutient la création de micro entreprises dans plusieurs secteurs d'activités (services, artisanat, agriculture, Hydraulique, pêche, industrie, professions libérales, maintenance,...).

En plus de la différence de secteurs d'activités, il y a une différence de nature de projets. Une grande partie constitue des projets "ordinaires", dans le sens où leurs porteurs sont des jeunes d'une certaine profession voire plomberie, menuiserie, BTPH, cabinet médical et d'autres. Leur objectif est de créer leurs propres emplois. Cependant, d'autres projets qu'on peut qualifier d'"extraordinaires", issus des idées innovantes sont capables d'avoir un impact considérable en termes de création d'emploi ; de valeurs et de richesses. C'est pour ces derniers que nous suggérons un traitement particulier et d'exception.

Ses projets particuliers ne doivent pas être traités de la même procédure, parce que tout simplement ce n'est pas du tout la même procédure entre un artisan qui veut créer son propre emploi et un porteur de projet de fabrication d'une pièce industrielle ou d'un produit alimentaire bio à titre d'exemple. L'ampleur de l'étude diffère et le besoin d'accompagnement et de suivi s'accroît avec l'importance du projet.

**2<sup>ème</sup> suggestion : la prise en compte de l'aspect personnalité et traits des promoteurs.**

Les entretiens effectués nous ont permis de confirmer que malgré qu'il n'existe pas un profil d'un entrepreneur idéal, il y a des qualités communes entre eux qui reflètent un futur entrepreneur réussi. Parmi les six cas traités, nous avons constaté la présence de la persévérance, le goût d'entreprendre et la prise de risque, un grand besoin d'accomplissement et une grande ténacité chez ses jeunes.

Par cela, nous voulons souligner l'importance du côté personnalité de l'entrepreneur. Les membres de comité de sélection et les accompagnateurs doivent prendre en considération ces qualités clés chez un entrepreneur. Il se peut qu'un jeune apporte une bonne idée mais qu'il manque de confiance en soi et de la résolution pour la réaliser ou même pour la défendre ; ces cas doivent être aidés dans ce sens pour qu'ils résistent aux futures entraves. Comme il peut y avoir des cas acharnés de volonté et d'enthousiasme mais qui n'ont pas bien préparé leurs projets, pour ces jeunes, il faut garder cette flamme d'énergie et les orienter et conseiller.

**3<sup>ème</sup> suggestion : *exiger de l'expérience professionnelle avant d'entreprendre.***

Malgré la différence de niveau d'études et de domaines d'activités des cas traités, nous avons constaté une bonne connaissance du monde professionnel et une grande maturité chez ces jeunes entrepreneurs. Les jeunes entrepreneurs interrogés ont tous acquis de l'expérience professionnelle avant de passer à une carrière entrepreneuriale. Nous appuyons leurs témoignages en confirmons que l'expérience professionnelle antérieur ne peut être que bénéfique pour un futur entrepreneur. Encore, l'expérience professionnelle doit être exigée pour l'entrepreneur potentiel car avant d'être gérant il faut d'abord être un employé.

Un curriculum vitae doit figurer dans le dossier du candidat parce que l'accompagnement ne peut se faire qu'en connaissant d'abord la posture principale du promoteur, pour mieux agir sur les compétences de base.

**4<sup>ème</sup> suggestion : *l'implication totale du jeune promoteur dans l'étude de son projet.***

Nous avons constaté via cette enquête que des études préalables des projets étaient faites par leurs porteurs. Les méthodes diffèrent d'un entrepreneur à un autre pour plusieurs raisons, toutefois il y a consentement sur son extrême utilité.

Une étude personnelle du projet avec un rapport bien établi doit être faite par le jeune promoteur, ce qui lui permettra de bien découvrir son projet, son environnement, de prospecter son marché potentiel, de reconnaître les risques et d'estimer les résultats. Pour ce faire l'ANSEJ peut fournir aux jeunes des guides pratiques qui leurs permettent de suivre, étape par étape, la démarche d'une étude de projet.

Le plus important est que l'étude soit personnelle et que le jeune s'implique totalement dans l'étude de son projet. L'étude rigoureuse de projet est indispensable, c'est la première règle qu'un entrepreneur potentiel doit apprendre et c'est à l'ANSEJ de l'instaurer aux jeunes.

L'élaboration d'un plan d'affaire doit être la mission du promoteur et l'accompagnateur l'oriente et l'aide à structurer les données. Le plan d'affaire ne doit pas se concentrer uniquement sur l'étude financière et les bilans prévisionnels, il doit être significatif pour le jeune entrepreneur et non pas une formalité administrative pour la création. Sans la contribution concrète et effective du jeune, le business plan restera qu'un plan sur papier.

**5<sup>ème</sup> suggestion : *Consolider la formation à la gestion d'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise et aider les jeunes entrepreneurs à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation.***

Les jeunes qui sollicitent l'ANSEJ sont des personnes de métier, de passion et qui généralement maîtrisent ce qu'ils envisagent de faire. Cependant, chacun d'eux ressent des lacunes dans un domaine donné, par exemple le marketing, la gestion de personnel, la comptabilité, etc. Le besoin de ces jeunes à la formation est constant, que soit pendant le montage du projet ou pendant l'exploitation de l'activité.

L'ANSEJ assure des cours de formation en phase de création. La durée de la formation (trois jours) est insuffisante pour les initier. Pour cela il est plus efficace d'augmenter la durée de la formation et d'assurer les cours en phase de création et en phase de lancement de l'activité.

Le contact permanent avec l'ANSEJ en phase d'exploitation doit permettre au jeune entrepreneur d'avoir des réponses à leurs questions en gestion et d'échanger les informations avec les autres jeunes entrepreneurs.

**6<sup>ème</sup> suggestion : *la création d'une cellule de suivi en post création.***

Les entrepreneurs interrogés ont exprimé leurs besoins de suivi après la création de leurs entreprises, notamment les trois premières années de lancement. Les accompagnateurs de l'ANSEJ reprochent aux entrepreneurs la coupure de contact avec l'agence dès la création, mais avec un bureau spécialisé pour la réception des jeunes entrepreneurs en post création, le contact pourra mieux s'établir. Le suivi sera de plus près et les jeunes seront mieux orientés.

Cette structure sera chargée de régler les problèmes de l'entrepreneur en lien avec les autres parties en rapport avec son sujet (banque, sécurité sociale, services des impôts et autres) et ce dans les meilleurs délais.

**7<sup>ème</sup> suggestion : *l'organisation des salons et des forums régionaux pour les entrepreneurs de l'ANSEJ.***

Comme nous l'avons indiqué précédemment dans l'enquête, la participation à des salons des entrepreneurs était très bénéfique pour ces jeunes entrepreneurs. La participation leur permet d'échanger les idées entre eux, de décrocher des marchés et de faire connaître leurs produits et leurs entreprises.

Les bienfaits de telles actions sont nombreux : La sensibilisation vers l'entrepreneuriat et ses retombés sur l'économie du pays, la motivation des jeunes à la créativité, l'information sur les missions de l'ANSEJ, etc. Cependant les salon nationaux s'organisent occasionnellement et ne permettent pas la participation de beaucoup de jeunes. Pour cela, l'organisation des activités de communication telles que les salons et des forums régionaux pour les entrepreneurs de l'ANSEJ pourra être très favorable pour les jeunes entrepreneurs et pour les entrepreneurs potentiels qui désirent créer leurs propres projets et qui ne trouvent pas les incitations.

Pour faire évoluer l'esprit d'entreprendre, des initiatives de sensibilisation positives vis-à-vis de l'entrepreneuriat peuvent être engagées notamment dans les universités. En effet, les intervenants peuvent animer leurs cours d'entrepreneuriat par des témoignages de créateurs d'entreprise. Ces derniers peuvent inspirer et motiver les jeunes à choisir la carrière entrepreneuriale et les encourager à concrétiser leurs idées de création.

**8<sup>ème</sup> suggestion : *L'insertion des modules en rapport avec l'entrepreneuriat dans les filières techniques.***

La création d'entreprises participe pleinement au développement économique et social de notre pays. Il est indéniable que les diplômés de l'enseignement supérieur soient associés dans cette nouvelle dynamique de culture entrepreneuriale.

Dans cette mesure, les universités doivent adapter ce comportement et le faire développer parmi les étudiants via des conférences sur l'entrepreneuriat et l'introduction des cours de management et de gestion dans les filières techniques.

**9<sup>ème</sup> suggestion : *La création d'une banque spécialisée pour le financement des projets ANSEJ.***

Comme nous l'avons cité précédemment, la procédure de financement auprès de la banque est prise en charge par l'ANSEJ. D'après l'article n°16 des textes législatifs et réglementaires du dispositif, la banque dispose d'un délai de deux mois au maximum pour le traitement du dossier de crédit bancaire, chose qui est rarement respectée par les banques avec la confirmation des interviewés et les services d'accompagnement de l'agence.

Le retard dans le traitement est contraignant pour les porteurs de projets et il alourdi la création des entreprises. Dans cette mesure, nous recommandons la création d'une banque spécialisée pour le financement des projets du dispositif ANSEJ et d'autres dispositifs similaires.

Le contact entre l'ANSEJ et sa banque sera plus efficace, l'agence peut intervenir pour régler certaines anomalies au profit des entrepreneurs, à titre d'illustration le cas de **Marzouk** qui avait besoin un peu plus de délai pour le remboursement. Ce jeune entrepreneur a subi de la pression qui allait le pousser à l'abandon de son projet s'il n'y avait pas eu l'aide de sa famille.

## **Conclusion**

Bien qu'ils ne peuvent faire l'objet d'une généralisation, nous pouvons noter à la suite des résultats obtenus que le choix entrepreneurial est une alternative professionnelle prise en compte par les jeunes entrepreneurs et non seulement une solution à une situation de chômage.

Ces jeunes envahis par une ardeur d'entreprendre ont besoin d'être accompagné afin de bien mener leurs projets de création et réussir la gestion de leurs entreprises.

Le processus entrepreneurial inclut toutes les actions nécessaires à la création d'une organisation, une clarification de son déroulement semble nécessaire pour les porteurs de projets.

Les accompagnateurs de l'ANSEJ doivent pousser ces jeunes à s'impliquer effectivement dans l'étude de leurs projets. L'élaboration d'un plan d'affaires s'associe à un objectif de formation induite pour le porteur de projet, que ce soit sur la démarche à adopter pour appréhender les questions relatives au projet ou sur la gestion efficace de la nouvelle activité.

En s'impliquant personnellement et d'une manière efficiente dans l'étude de son projet et sa réalisation, l'entrepreneur prend généralement rapidement conscience des interrelations pouvant exister entre les différentes dimensions de celle-ci, ce qui doit l'amener progressivement à développer une démarche d'analyse globale et systémique

Nous pouvons aussi avancer que l'investissement personnel réalisé par chaque porteur de projet dans l'élaboration de son plan d'affaires introduit une discipline, une rigueur et une logique dans la conduite des activités.

Même si les projets qui ont été objet de notre étude apparaissent différents, en réalité, du point de vue de la pensée systémique, il existe énormément de similitude dans la façon de les définir, de les structurer, de les réaliser. En vue de faciliter l'apprentissage du métier d'entrepreneur, nous soulignons l'importance des structures d'accompagnement telles que l'ANSEJ dans la création de cette esprit entrepreneurial et d'insérer les règles fondamentales de la création d'une entreprise.

Les pièges dans lesquels un entrepreneur potentiel peut tomber sont multiples. Les erreurs dans la collecte et l'analyse des informations et le manque d'évaluation réaliste et de

planification peuvent induire à l'échec. L'ANSEJ doit jouer convenablement son rôle dans l'orientation de ces jeunes pour réduire au maximum la marge d'erreurs et le taux d'échec.

Parmi les facteurs de succès, nous soulignons la nécessité de développer une compréhension profonde des outils d'analyse en marketing et en management.

En fin nous affirmons qu'en plus des efforts d'accompagnement, le porteur de projet doit développer le comportement d'un futur chef d'entreprise, de solliciter du conseil et de se l'approprier. L'entrepreneuriat est un métier qui nécessite des compétences spécifiques. Il est important pour tout entrepreneur ou entrepreneur potentiel de savoir comment obtenir et améliorer ses compétences d'une manière continue afin d'exercer efficacement ses fonctions.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Les résultats de cette recherche s'inscrivent dans l'intérêt des concepts scientifiques de l'entrepreneuriat. Notre objectif ultime était de cerner le champ de l'entrepreneuriat et du processus entrepreneurial vu sous l'angle des entrepreneurs étudiés.

Afin de résoudre notre problématique, nous avons opté pour une approche qualitative combinant entre des études documentaires (recherche bibliographique, texte juridique, rapport et autres documents), des entretiens libres avec les accompagnateurs de l'ANSEJ et des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'un échantillon par convenance composé de six entrepreneurs en phase d'exploitation de leurs activités.

Notre travail est composé de deux parties importantes : l'analyse du processus entrepreneurial menés par les jeunes créateurs qui sollicitent l'ANSEJ et l'étude du processus d'accompagnement et son rôle dans le suivi de ses porteurs de projets.

Nous avons mis l'accent, d'une part, sur la dynamique et la complexité du processus entrepreneurial. Nous avons accordé un intérêt tout particulier au principal acteur du phénomène entrepreneurial : l'entrepreneur, en se focalisant sur ses actions, ses compétences, ses perceptions et ses motivations. D'autre part, nous avons essayé de comprendre le rôle des dispositifs d'accompagnement et plus précisément celui de l'ANSEJ, la cible de notre étude.

Ce dispositif conçu pour faciliter la création des entreprises est amené à jouer un rôle majeur dans le suivi de ces jeunes désireux d'entreprendre. Le soutien financier en offrant des avantages est absolument un facteur motivant à l'entrepreneuriat mais ne doit pas être l'ultime mission de ce dispositif.

Notre enquête nous a permis de conclure que les porteurs de projets ont besoin d'être orientés et encouragés à appréhender le processus de création. La transformation d'une idée en une entité économique passe par plusieurs étapes. Plusieurs facteurs clés de succès doivent être pris en compte par les deux parties (le porteur de projet et l'accompagnateur). Des outils et des méthodes peuvent s'apprendre pour devenir entrepreneur et l'ANSEJ est appelé à assurer le transfert de ces concepts et ces compétences rudimentaires de l'entrepreneuriat.

L'étude menée nous permet de reconnaître l'existence des jeunes motivés, conscients et innovants. Ces jeunes ont pour objectif la création de la valeur et la

## **Conclusion générale**

---

démonstration de leurs capacités à produire et faire face aux importations qui inonde le marché Algérien. Ces jeunes méritent un soutien et un bon suivi pour promouvoir cette richesse et cette énergie pour l'économie du pays.

En fin nous affirmons qu'en plus des efforts d'accompagnement, le porteur de projet doit développer le comportement d'un futur chef d'entreprise, de solliciter du conseil et de se l'approprier. L'entrepreneuriat est un métier qui nécessite des compétences spécifiques. Il est important pour tout entrepreneur ou entrepreneur potentiel de savoir comment obtenir et améliorer ses compétences d'une manière continue afin d'exercer efficacement ses fonctions.

# **Bibliographie**

### **I. Les ouvrages :**

1. DANJOU, I (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, Édition L'HARMATTAN, Paris.
2. FAYOLLE, A (2004), *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, Edition DUNOD, Paris.
3. FAYOLLE, A (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*, Edition DONUD, Paris.
4. FAYOLLE, A (2006), *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils*, Edition VILLAGE MONDIAL.
5. FAYOLLE, A. et DEGEORGE J.M. (2012), *Dynamique entrepreneuriale*, Edition BOECK, Bruxelles.
6. GAGNON Y-C (2012), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Édition Presses de l'Université du Québec.
7. GASSE. Y (2007), *les conditions environnementales de la création d'entreprises dans les économies émergentes*, Édition L'HARMATTAN, Paris.
8. HERNANDEZ, E.M. (1999), *Le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Edition l' Harmattan, Paris
9. JULIEN, P-A, MARCHESNAY, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris.
10. OSBORN, A (1959). *L'imagination constructive*, Dunod, Paris
11. SWEENEY.G (1982), *Les nouveaux entrepreneurs, Petites entreprises innovatrices*, Edition Organisation, Paris,

### **II. Articles de revues et communications :**

1. ALBERT P et MOUGENOT P : « La création d'entreprises high-tech », revue Française de Gestion, n° 68, 1988
2. AOUNI, Z, « le processus d'apprentissage des entrepreneurs naissants », cahier de recherche N° 200608/15, 2006, Ecole de gestion de l'université de Liège.
3. BARES. F :« La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale », AIREPME, Congrès de Montpellier, octobre 2004.

## Bibliographie

---

4. BELLEY, A. DUSSAULT, L., LORRAIN, J. (1998), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire », Université de Metz et de Nancy, 4ème Congrès International Francophone sur la PME.
5. CAPIEZ, A. et Hernandez, E.M, « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise », Revue Internationale PME, Vol. 11, n°4.
6. CHABAUD.D et NGIJOL.J : « Opportunités d'affaires et entrepreneuriat : vers une perspective processuelle », cahier de recherche N° G 2010 – 01du CEDAG, Paris, 2010.
7. COLOT.O, COMBLE.K ET LADHARI. J : « influence des facteurs socio-économiques et culturels sur l'entrepreneuriat », document de recherche 2007/3, centre de recherche Warocque.
8. CUZIN. R et FAYOLLE. A : « Les dimensions structurantes de l'accompagnement », La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, 210, 2004.
9. EMIN.S ET SCHIEB-BIENFAIT. N : « Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse »,Économie et Solidarités, volume 38, numéro 1, 2007.
10. FILION.L.J, CANDIDO.B ET SIMARD.G :« Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes », Communication présentée au 8eme Congrès international du CIFEPME, Fribourg, Suisse du 25 au 27 octobre 2006.
11. FRANÇOIS, V, « de l'émergence organisationnelle en général aux spin offs universitaires en particulier », document de synthèse en vue de la présentation d'une habilitation à diriger des recherches en gestion, 2013.
12. GERARD A.KOKOU DOKOU : « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de Succès », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.
13. HERNANDEZ, E-M, « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle » Revue 2008/5 (n°185),*Université Reims Champagne-Ardenne*.
14. N.LASSAS-CLERC, FAYOLLE. A : « Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'entreprise par une étude de cas.
15. OMRANE, A, FAYOLLE, A, ZERIBI-BENSLIMANE,O :«Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique » 2009.
16. Taouab, O, « EuropeanScientific Journal », vol.10, No.7, 2014.
17. VERSTRAETE T.ET B.SAPORTA : « Création D'entreprise Et Entrepreneuriat », les éditions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

## Bibliographie

---

18. VERSTRAETE, T et FAYOLLE, A : revue de l'entrepreneuriat, vol4, N°1, 2005.

### II. Thèses et mémoires:

1. BRUYAT. C. (1993), *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation*, Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
2. LEVY-TADJINE. T : « *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*», thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université du SUD- Toulon – Var, 2004.
3. MOREAU. R (2004), *L'émergence organisationnelle : Le cas des Entreprises de Nouvelle Technologie*, thèse doctorat, université de Nantes,
4. N'GUESSAN.V.M : « l'entrepreneuriat et la recherche d'opportunité: le processus de développement d'une idée d'affaires » mémoire de maîtrise, université du Québec, 2006.

### III. Décrets et lois :

1. Recueil des textes législatifs et réglementaires du dispositif de soutien à l'emploi des jeunes, 2011, Algérie.

# **Table des matières**

## Table des matières

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Introduction générale..... | 1 |
|----------------------------|---|

### CHAPITRE I

#### CADRE THEORIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT

|   |    |
|---|----|
| Introduction .....  | 6  |
| Section 1 : Genèse et fondement de l'entrepreneuriat.....                           | 7  |
| 1-1-Approche fonctionnelle (What) .....   | 7  |
| 1-2-Approche sur les individus (Why and Who) .....                                  | 8  |
| 1-3-Approche sur les processus (How) .....  | 9  |
| Section 2 : Les conceptions dominantes de l'entrepreneuriat .....                   | 13 |
| 2-1-L'émergence organisationnelle.....  | 13 |
| 2-2-Paradigme de l'opportunité d'affaires .....                                     | 15 |
| 2-3-Paradigme de l'innovation.....  | 16 |
| 2-4-Paradigme de la création de valeur .....  | 19 |
| Section 3 : L'entrepreneur au cœur du processus entrepreneurial .....               | 22 |
| 3-1-Définition et approches de l'entrepreneur .....                                 | 22 |
| 3-2-Les écoles de pensée de l'entrepreneur selon Fayolle.A et Fillon.L.J(2012)..... | 23 |
| 3-2-1-L'école du « surhomme » .....   | 24 |
| 3-2-2-L'école des caractéristiques psychologiques.....                              | 24 |
| 3-2-3-L'école classique .....   | 24 |
| 3-2-4-L'école du management .....   | 24 |
| 3-2-5-L'école du leader .....   | 25 |
| 3-2-6-L'école de l'intrapreneur .....   | 25 |
| 3-3-Les caractéristiques de l'entrepreneur .....                                    | 25 |
| 3-4-Les typologies d'entrepreneurs.....   | 27 |
| 3-4-1-Approche de «l'entrepreneur-artisan» et «l'entrepreneur-opportuniste» .....   | 27 |
| 3-4-2-L'approche typologique de Laufer .....  | 27 |
| 3-5-Les motivations de l'entrepreneur .....   | 28 |
| 3-6-Les compétences de l'entrepreneur .....   | 29 |
| Conclusion.....   | 32 |

### CHAPITRE II

#### LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL ET L'ACCOMPAGNEMENT

|  |    |
|--|----|
| Introduction .....   | 34 |
| Section 1 : Le processus entrepreneurial .....   | 35 |
| 1-1-Portée générale .....  | 35 |
| 1-2-Le processus entrepreneurial en tant que processus de création d'une nouvelle organisation ..... | 36 |

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| 1-3-Le modèle de Shapero- Belley : une approche multi-dimensionnelle du processus entrepreneurial.....            | 38 |
| 1-4-Le modèle de Bruyat : la Dynamique du processus entrepreneurial .....   | 40 |
| 1-4-1-Cadre de validité du modèle .....   | 41 |
| 1-4-2-La notion de « la Configuration Stratégique Instantanée Perçue » (CSIP) .....                               | 42 |
| 1-4-3-les différentes phases du processus selon le model de Bruyat .....  | 43 |
| 1-5-Les compétences entrepreneuriales requises et acquises durant chaque étape du processus entrepreneurial ..... | 45 |
| 1-6-les méthodes et les outils de soutien du processus entrepreneurial .....                                      | 46 |
| 1-6-1-l'idée sans laquelle les affaires ne peuvent s'imaginer .....   | 48 |
| 1-6-2-Vérifier l'opportunité d'affaires .....   | 50 |
| 1-6-3-La stratégie entrepreneuriale .....   | 51 |
| 1-6-4-Le model d'affaire ou le business model.....  | 52 |
| 1-6-5-Le plan d'affaires (ou business plan) .....   | 53 |
| Section 2 : L'accompagnement entrepreneurial.....   | 57 |
| 2-1-Concept et fondements de l'accompagnement à la création d'entreprise.....                                     | 57 |
| 2-2-Missions des dispositifs d'accompagnement des créateurs d'entreprise.....                                     | 59 |
| 2-2-1-L'accueil.....  | 59 |
| 2-2-2-L'accompagnement au montage.....  | 59 |
| 2-2-3-L'accompagnement financier .....  | 60 |
| 2-2-4-Le suivi post-crédation .....   | 60 |
| 2-3-Accompagner le processus entrepreneurial, c'est aussi accompagner un processus d'apprentissage.....           | 60 |
| Conclusion.....   | 63 |

### CHAPITRE III

#### LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL ET L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE CADRE DU DISPOSITIF DE L'ANSEJ

|  |    |
|--|----|
| Introduction .....   | 66 |
| Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (ANSEJ).....               | 67 |
| 1-1-La création de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes ..... | 67 |
| 1-2-Les conditions d'éligibilité .....                                       | 68 |
| 1-3-L'organisation interne et missions de l'ANSEJ .....                      | 68 |
| 1-3-1-Les structures centrales de l'agence comprennent .....                 | 68 |
| 1-3-2-Les structures locales de l'agence .....                               | 69 |
| 1-4-Les aides apportées aux jeunes promoteurs.....                           | 70 |
| Section 2 : Les apports de l'accompagnement du dispositif ANSEJ .....        | 71 |
| 2-1-Les étapes d'accompagnement au sein de l'ANSEJ.....                      | 71 |

## Table des matières

---

|  |     |
|--|-----|
| 2-1-1-Les actions d'accompagnement en phase de pré-crédation.....  | 73  |
| 2-1-1-1-Sensibilisation à l'entrepreneuriat.....   | 73  |
| 2-1-1-2 Le Premier Contact.....  | 73  |
| 2-1-1-3 Séance d'information collective.....   | 73  |
| 2-1-2-Les actions d'accompagnement en phase de création.....   | 74  |
| 2-1-2-1-Premier entretien individuel.....  | 74  |
| 2-1-2-2-Structuration des données collectées.....  | 74  |
| 2-1-2-3-Evaluation du projet.....  | 76  |
| 2-1-2-4-Validation du projet par Comité de Sélection, de Validation et de<br>Financement des projets (CSVF)..... | 76  |
| 2-1-2-5-Accord de financement.....   | 77  |
| 2-1-2-6-Accompagnement en phase de création juridique et de financement du<br>projet.....                        | 78  |
| 2-1-2-7-Formation du porteur de projet.....  | 78  |
| 2-1-3-L'accompagnement en phase de post création.....  | 79  |
| Section 3 : L'analyse du processus entrepreneurial : étude de cas multiples.....                                 | 80  |
| 3-1-Méthodologie de l'étude empirique.....   | 80  |
| 3-2-Choix de l'échantillon.....  | 81  |
| 3-3-La structure du guide d'entretien.....   | 81  |
| 3-4-Méthode d'analyse des données.....   | 83  |
| 3-5-Descriptions des cas.....  | 83  |
| 3-6-Présentation et interprétation des résultats de l'enquête.....   | 90  |
| 3-6-1- Identification de l'entrepreneur et son entreprise.....   | 90  |
| 3-6-2- Les perceptions de désirabilité de l'acte d'entreprendre.....   | 92  |
| 3-6-3-Les facteurs influençant la faisabilité de l'acte de création d'entreprise.....                            | 94  |
| 3-6-4-Analyse du processus de création.....  | 96  |
| 3-6-5-Les compétences des entrepreneurs.....   | 101 |
| 3-6-6- L'évaluation de l'efficacité de l'accompagnement de l'ANSEJ.....  | 103 |
| 3-6-7-Suggestions émises par les entrepreneurs.....  | 105 |
| 3-7-Discussion des résultats et recommandations.....   | 107 |
| Conclusion.....  | 113 |
| Conclusion générale.....   | 115 |
| Bibliographie.....   | 118 |
| Table des matières.....  | 122 |
| ANNEXES  |     |

### *Liste des tableaux*

|  |    |
|--|----|
| Tableau n° 1: Le passage du fondamentalisme au processus.....  | 11 |
| Tableau n° 2: Synthèse des recherches sur l'entrepreneuriat.....   | 12 |
| Tableau n° 3: Typologie des formes d'innovation à l'usage des entrepreneurs.....   | 18 |
| Tableau n° 4: Synthèses des caractéristiques et qualités d'entrepreneur .....  | 26 |
| Tableau n° 5: Les différents critères de la validité du model Bruyat. ....   | 42 |
| Tableau n° 6 : Les compétences entrepreneuriales requises et acquises durant chaque étape du processus entrepreneurial ..... | 46 |
| Tableau n° 7 : Étapes et activités du processus de création d'entreprises.....   | 48 |
| Tableau n° 8: Exemple de grille synthétique d'évaluation d'une idée d'affaires .....   | 51 |
| Tableau n° 9: Une structure type d'un busines plan.....  | 54 |

*Liste des figures*

|  |    |
|--|----|
| Figure 1 : Les éléments composant l'émergence organisationnelle.....   | 14 |
| Figure 2 : La version renouvelée de la matrice « individu-crédation de valeur ».....                         | 20 |
| Figure 3: Modèle du processus entrepreneurial .....  | 37 |
| Figure 4: Représentation du processus entrepreneurial selon la définition proposée par<br>Gartner.....       | 38 |
| Figure 5: Présentation schématique du modèle de Shapero-Belley .....   | 39 |
| Figure 6: La création d'entreprise comme un système ouvert dynamique d'après Bruyat et<br>Julien (2001)..... | 41 |
| Figure 7 : La CSIP de l'entrepreneur naissant .....  | 43 |
| Figure 8 : De l'idée au plan d'affaires : une nouvelle version du processus entrepreneurial ..               | 47 |
| Figure 9 : Le Triptyque Porteur-Portant-Porté.....   | 58 |
| Figure 10: la cartes perceptuelles des posture de l'entrepreneur ( <i>Stephane Jacquet, 2010</i> )....       | 61 |
| Figure 11: Les étapes de l'accompagnement de l'ANSEJ .....   | 72 |

# **ANNEXES**