

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**

THESE DE DOCTORAT

**Troisième Cycle (LMD) en Sciences Economiques
Option : Entrepreneuriat et Développement Local**

**Présenté par :
M. Ouramdane OULD TALEB**

Sujet

**Impact des stratégies entrepreneuriales dans le
secteur du tourisme sur le développement local.
Cas des Zones d'Expansion et Sites Touristiques
de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou**

**Thèse dirigée par :
Pr. Ahmed TESSA**

Jury composé de :

- . Belaid ABRIKA, Professeur, UMMTO Président**
- . Ahmed TESSA, Professeur, UMMTO..... Rapporteur**
- . Hamid KHERBACHI, Professeur, Université de Bejaia..... Examineur**
- . Hanya KHERCHI, Professeur, ENSSEA, Université de Koléa Examineur**
- . Sabrina AMENACHE, MCA, UMMTO Examineur**
- . Naima AGHERMIOU, MCA, UMMTO Examineur**
- . Medjber BELAHMER, Ex directeur de la DTA de Tizi-Ouzou..... Invité d'honneur**

Thèse soutenue publiquement le : 30/06/2021

Remerciements

« Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur ; elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries »

Marcel Proust

En préambule à cette thèse, j'exprime mes remerciements et mes sentiments les plus chaleureux à mon directeur de thèse Professeur Ahmed TESSA, qui, après cinq années de travail, accepté de prendre la direction de cette thèse malgré ses nombreuses charges. Je lui suis reconnaissant d'avoir cru en moi et de m'avoir permis de réaliser cette thèse. Il m'a guidé, encouragé et conseillé tout au long de la réalisation de cette thèse. En tant que Directeur de thèse, Monsieur TESSA s'est toujours montré à l'écoute et très disponible. Je le remercie pour sa patience et son encouragement, ainsi que pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer ; sans lui, ce travail n'aurait jamais vu le jour.

Je tiens plus particulièrement à remercier Monsieur Belaid ABRICA, pour la gentillesse et la grande patience qu'il a manifesté à mon égard durant cette thèse, malgré ses nombreuses charges académiques et professionnelles, pour les conseils stimulants que j'ai eu l'honneur de recevoir de sa part. Il a toujours dirigé mes travaux en faisant preuve de qualités humaines (tact et intérêt) et scientifiques ainsi que d'une grande disponibilité. Ses compétences, sa rigueur scientifique et sa clairvoyance m'ont beaucoup appris. Il a toujours généreusement pris le temps nécessaire pour partager avec moi ses idées et sa grande expérience, tout en me laissant la liberté d'explorer des réflexions personnelles.

Mes remerciements les plus vifs vont également à Monsieur Mouhand Ouamer OUSSALEM et monsieur Arezki CHENANE qui ont toujours accepté de répondre à toutes mes questions avec gentillesse. J'ai été extrêmement sensible à leurs qualités humaines et de leur compréhension tout au long de ce travail doctoral.

J'adresse tout particulièrement mes remerciements à Salah-Eddine ARIF de l'Université d'EVERY VAL D'ESSONNE (France) pour ses orientations et la documentation qu'il a mis à ma disposition. Je remercie également professeur Rachid BOUDJAMAA et Docteur Ahcene ZEHNATI du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement.

J'exprime ma gratitude à tous mes ami(e)s, pour leurs encouragements et leur assistance aussi bien matérielle que morale.

Enfin, j'adresse toute mon affection à ma famille, en particulier à mon grand-père, qui m'a élevé avec un grand goût pour le dépassement de soi, à mon père, pour son courage et sa force de caractère et les sacrifices concédés. Une mention spéciale à mes deux frères confidents et support moral SLIMANE et Merzouk.

J'exprime tous mes remerciements à l'ensemble des membres de mon jury pour avoir accepté de siéger au jury et examiner cette thèse, le Professeur Belaid ABRICA, qui me fait l'honneur de présider ce jury, et les professeurs Hamid KHERBACHI, Hanya KHERCHI, Naima AGHERMIOU, et Sabrina AMNACHE, d'avoir pris de leurs temps pour examiner ce travail. Ce travail doit aussi beaucoup, à Medjber BELAHMAR qui a toujours été à l'écoute et dont les précieux conseils et orientations ont été très appréciables. Merci Medjber. B.

.....I Yemma.

« Nous sommes attachés aux êtres et aux choses par des liens si fragiles qu'ils se brisent, souvent, à notre insu. » (Edmond Jabès, *Le livre des questions*, Paris, Gallimard, 1963, p. 38).

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
ANDT	Agence Nationale de Développement du Tourisme
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
CAT	Coefficient d'Attractivité du Territoire
CDT	Conseil de Développement Touristique
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance-Chômage
CNES	Centre National Economique et Social
DIM	Direction de l'Industrie et des Mines
DPE	Domaine Privé de l'Etat
DTA	Direction du Tourisme et de l'Artisanat
EAC	Exploitation Agricole Collective
EAI	Exploitation Agricole Individuelle
ESHR	Ecole Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration
ETHT	Ecole Techniques Hôtelières et Touristique
FNH	Fédération Nationale des Hôteliers
HTT	Hôtellerie Tourisme et Thermalisme
INHT	Institut de l'Hôtellerie et du Tourisme
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
ONAT	Office National Algérien du Tourisme
ONS	Office National des Statistiques
OT	Office de Tourisme
PAT	Plan d'Aménagement Touristique
PNUD	Programme des Nation-Unis pour le Développement
POT	Pôles Touristique
SDAT	Schéma Directeur d'Aménagement Touristique
SDATW	Schémas Directeurs d'Aménagement Touristique de Wilaya
SNAT	Schéma National d'Aménagement du Territoire
SPOET	Système Permanent d'Observation et d'Evaluation Touristiques
WTTC	Conseil International du Tourisme et des Voyages
ZEST	Zones d'Expansion et Sites Touristiques
ZLEC	Zone de Libre Echange Continentale

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	07
Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature	
Introduction	21
Section 1 : Les fondements des concepts en entrepreneuriat.	21
Section 2 : L'entrepreneur : un acteur de l'entrepreneuriat.....	38
Section 3 : Les bases théoriques de la stratégie entrepreneuriale.....	48
Conclusion	57
Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales : présentées à travers les configurations territoriales	
Introduction	61
Section 1 : Le développement local : vers une théorisation et une conceptualisation pratique	62
Section 2 : Les configurations territoriales des activités entrepreneuriales	71
Section 3 : Les ressources touristiques facteurs structurants du développement de l'industrie touristique locale.....	91
Conclusion	104
Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé	
Introduction	106
Section 1 : La destination Algérie versus tourisme international.....	108
Section 2 : Evaluation de l'impact du SDAT et la perception des acteurs locaux en matière de développement de l'entrepreneuriat touristique dans les ZEST de Tizi-Ouzou	126
Section 3 : L'entrepreneuriat touristique dans l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou : quelles réalités ?	148
Conclusion	164
Chapitre IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST de balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impacts sur le développement touristique local : Portée et limites	
Introduction	168
Section 1 : Champ d'investigation et méthodologie de recherche.	170
Section 2 : Dynamiques individuelles d'appropriation des ressources territoriales. ..	177
Section 3 : Portée et limites des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme	201
Conclusion	207
Conclusion générale	210

Introduction générale

Introduction générale

Contexte générale de la recherche et élément de la problématique

L'histoire des crises générées par l'échec des politiques économiques de développement, de diffusion et de généralisation du développement "par le haut", ainsi que l'émergence du territoire comme un échelon pertinent, propice à une nouvelle organisation spatiale du développement en assurant un ancrage durable des activités et surtout des acteurs, nous poussent à rechercher d'autres voies d'application de développement susceptibles de servir le renouveau des dynamismes sociaux et territoriaux. La logique territoriale fait des émules et devient une stratégie nécessaire pour mieux repenser et fonder une transformation des systèmes de production à base des ressources locales.

Le phénomène de la mondialisation est à tout crin un processus intrinsèquement inégalitaire, il tend vraisemblablement à conduire les territoires et les sociétés à une logique de mise en concurrence généralisée. Il doit être appréhendé au sens de rupture de rythme, d'échelle et d'envergure. A l'heure du capitalisme planétaire, désormais, tout circule, les idées, les biens, les entreprises, les individus, grâce à des facteurs facilitateurs comme le progrès technique, les dislocations des modèles politiques et institutionnelles, les processus de déréglementation et les mouvements régionalistes. De ce point de vue, il a effet la réduction des distances et une relecture de hiérarchie et d'organisation territoriale et spatiale.

In fact, l'industrie du tourisme est le produit de la mondialisation et elle-même productrice de la mondialisation. Une telle configuration, pour nombre d'entrepreneurs touristiques, permet de repousser les limites du marché et d'adopter de nouveaux répertoires d'actions stratégiques, de mise en valeur du capital socio-territorial (*ressources spécifiques*).

C'est dans ce contexte précis, qu'il s'agit d'interroger la place qu'entend occuper le développement local ou territorial et la construction d'une dynamique entrepreneuriale en tant qu'orientations stratégiques clés. En même temps nous nous acheminerions vers un déplacement des périphéries (*Aydalot, 1983*), vers une sorte de «*dérive des disparités* », vers une suppression des désavantages comparatifs des espaces périphériques (*Planque, 1983*), et les milieux les plus vulnérables pourraient bien être aussitôt des territoires plus productifs et attractifs. De ce fait, le néolibéralisme qui s'est mondialisé a déconstruit tous les processus traditionnels des théories du développement en drainant des flux de changements, ouvrant ainsi une nouvelle page de l'histoire des territoires et des cultures.

Dans la suite des grandes mutations sociétales opérées par l'avènement des innovations technologiques et des exigences écologiques dans des domaines très multiples et variés,

l'entrepreneuriat stratégique apparaît comme facteur d'apparition de nouvelles formes d'adaptation et d'organisation spécifiques.

L'industrie du tourisme ne se soustrait pas à cette nouvelle économie mondiale. Elle doit parer aux menaces que la diffusion rapide de l'information et les conséquences économiques de la mondialisation qui pèsent sur l'avantage concurrentiel des territoires touristiques.

Il va de soi que l'apparition des marchés touristiques inédits, l'évolution spectaculaire des caractéristiques de la demande, le développement des transports (*aériens, maritimes,...*) et l'émergence de nouvelles niches ont reconfiguré les dynamiques des destinations touristiques à l'échelle planétaire. Cependant, par le biais de stratégies entrepreneuriales, le tourisme, l'agriculture, l'artisanat et l'économie sociale, ..., contribueraient à assurer une reconversion, impliquant l'édification et la construction d'un développement par le bas (*territorial*) via la valorisation des différences. En effet, dans le domaine du tourisme le processus d'invention des zones et des sites touristiques repose sur une exploitation nouvelle des ressources territoriales et une utilisation efficace des rapports entre différentes catégories d'acteurs. L'entrée analytique touchant aux rapports qui existent entre les ressources territoriales et les stratégies entrepreneuriales de développement, vise à questionner dans quelle mesure les stratégies des acteurs sont mobilisatrices de ressources matérielles et immatérielles pour impulser un développement économique, identitaire, sociale, culturelle, etc. Les stratégies entrepreneuriales dépendent du type de la ressource et des choix stratégiques portés par les acteurs territoriaux.

Ce lien s'opère avec les stratégies de ces acteurs dans une approche territoriale de l'économie de développement. Celle-ci préconise que leurs stratégies dans la mobilisation et l'exploitation des ressources conditionne l'impulsion de dynamiques touristiques et d'un développement local. La production et l'offre des attraits de nature touristique d'un territoire reposent essentiellement sur l'esprit inventif et imaginaire des entrepreneurs et des pouvoirs publics (*institutions*). La construction des territoires à vocation touristique est fortement liée à la création d'entreprises, J. Schumpeter indique que le phénomène de création d'entreprises ou le phénomène entrepreneurial est instructif pour appréhender le développement territorial.

Les zones touristiques balnéaires, rurales et urbaines sont des résultats de construction historique et sociale des populations locales. Dans ce sens, le tourisme balnéaire est le produit d'une création et de construction d'un certains types de comportements stratégiques des acteurs territoriaux, en l'occurrence les entrepreneurs touristiques et les pouvoirs publics.

Il est naturellement possible de dire que l'action publique et privée est indispensable pour créer, animer et encadrer l'offre touristique d'un territoire, qui peut sinon demeurer en marge du tourisme. La promotion et la mise en tourisme d'un territoire est à chaque fois le fruit de

l'ébullition qu'engendrent les entrepreneurs privés à côté des pouvoirs publics via l'aménagement du territoire. De nombreux pays perçoivent l'industrie touristique comme un vivier de création de richesse et d'emplois direct et induits, notamment dans les pays en développement à l'instar du Maroc et de la Tunisie, classant ce secteur au cœur des débats et programmes politiques.

Face aux changements qui ont marqué le secteur du tourisme et du voyage, la question d'innovation et de renouvellement des produits, de l'offre touristique et de leur valorisation est devenue importante. Les acteurs publics et privés s'engagent de plus en plus à valoriser ces produits sur la base de leurs spécificités territoriales et du savoir-faire local. Cependant, la réflexion stratégique sur le développement et la valorisation des ressources territoriales, en Algérie, est encore à ses débuts, une prise de conscience récente comparativement à d'autres pays. En effet, pour l'Algérie, affronter la concurrence des territoires touristiques existants et celle des territoires nouvellement mis en tourisme constitue un réel challenge.

Pour les pays du Maghreb, la croissance et le développement reposent sur les principes du développement national par le haut. Concernant l'Algérie, au début de l'indépendance (1962), avait rompu avec la doctrine libérale héritée de la période coloniale au profit d'un choix stratégique de développement de nature socialiste (B. Stora, 2004). Cette orientation du parti unique (FLN), s'est brouillée dans la recherche d'une classe et une élite entrepreneuriale dans les secteurs stratégiques (*gazier, pétrolier, technologie, tourisme et l'agriculture*) qui remplacerait les acteurs privés coloniaux français, les cadres de l'administration et les dispositifs économiques. Dans ce contexte, l'entrepreneur c'était l'Etat. Ce dernier n'avait pas donné la priorité au secteur du tourisme et n'avait pas laissé les volontés privées se forger par leurs propres dynamiques.

Si l'on examine l'évolution historique de l'économie algérienne depuis l'indépendance (1962), on constate que par crainte de la destruction créatrice, la centralisation politique de l'Algérie n'a pas encouragé le progrès socio-économique, mais pris des trajectoires ambitionnant explicitement à ankyloser la diffusion des nouvelles technologies et de l'industrie susceptibles d'engendrer l'industrialisation. Cette dernière devrait établir un développement social et économique équilibré avec son effet entraînant et multiplicateur en amont et en aval sur d'autres secteurs (Aydalot, 1985). Cette approche, rappelons-le est d'inspiration Perrouvienne (F. Perroux) avec la théorie de l'industrie motrice et la croissance de l'économie nationale. L'investissement industriel est implanté dans certaines régions privilégiées vu la présence des masses importantes de matières premières et de ressources énergétiques, mais qui diffusera la croissance vers d'autres espaces (Aydalot, 1985, Duez, 1998). Dans ce type de politiques de

développement, la politique d'aménagement du territoire centrifuge est menée et demeure fonction des recettes des hydrocarbures. Au lendemain de l'indépendance, le choix stratégique de l'Algérie pour son économie est prononcé essentiellement par la nationalisation des hydrocarbures, la création d'entreprises publiques et l'édification d'une assise industrielle ainsi qu'un processus de planification centralisée avec des institutions publiques. L'orientation politique de ce modèle économique visait le développement des activités économiques se trouvant en amont du processus productif (*sidérurgie, métallurgie...*). La perspective concrète de ce modèle est d'avoir un effet d'entraînement sur le reste des secteurs d'activités de l'économie nationale (*Tourisme, Agriculture, ...*) et de permettre la création d'un véritable tissu industriel. Comme énoncé précédemment, la stratégie de croissance et de développement, dans l'histoire politique et économique de l'Algérie, était axée sur les industries industrialisantes, ostensibles alimentée par la rente pétrolière, qui représente 97% des recettes d'exportations. Ainsi la planification de l'économie et la décomposition du territoire physique, remises en question, en implique des inégalités territoriales accrues, désarticulation de la configuration des maillages territoriaux. La portée politique de cette stratégie dans les rendements productifs de l'économie nationale n'était pas concluante.

Le déséquilibre entre les recettes et les dépenses du budget de l'Etat est fortement corrélée à la baisse brutale des cours du pétrole, cette situation a engendré des retombées violentes sur la sphère économique et sociale du pays et a poussé les populations à l'exode massif. Le classement de «*Doing Business*» de la Banque Mondiale indique pour l'année 2018 que l'Algérie se situe au 166^{ème} rang sur 190 économies classées en termes d'accès aux financements et aux crédits. Les conséquences du choc pétrolier de 1986, la tragédie d'Octobre 1988 et la décennie noire ont montré les limites des stratégies opérées et adaptées à des modes de planification centralisée assurés par l'administration centrale qui conduit la propriété et gouverne les moyens de production et de gestion (*S. Goumeziane, 1994, p 42*). C'est ce que B. Stora (2004), désigne dans un ouvrage consacré à l'histoire de l'Algérie depuis 1962 : «*la masse des jeunes sont impatients et de moins en moins soumis à l'idéologie officielle, ils acceptent difficilement le contrôle politique et social d'un régime autoritaire en panne de projets mobilisateurs*».

La tendance de la mondialisation et du modèle libéral semble être en vogue et mettre fin au fétichisme de l'interventionnisme étatique et le mythe de l'entreprise de grande taille («*Big is beautiful*»); c'est dans ce contexte que la rhétorique est le développement locale/ territoriale qui est pratiquement et historiquement vérifiée, confirmant la prééminence des PME/PMI. Ici, ce n'est pas le dépérissement absolu des politiques publiques qui est prôné, cependant c'est le

renouveau des contours de l'action publique dans la sphère du progrès sociale et du développement économique.

De toute évidence, ces éléments mettent l'accent sur le défi des pouvoirs publics algériens à rechercher un nouveau paradigme de développement. Se poser la question de diversification de l'économie algérienne suppose le surpassement de l'économie rentière et mono-exportatrice.

Dans les pays développés comme dans les pays en transition, les modèles de développement par le haut sont devenus caducs ; un nouveau paradigme est venu pallier les échecs provoqués par ce type de gestion en mettant l'accent sur la démarche territoriale. Cette démarche se décline sous forme d'entrepreneurs qui valorisent de façon typique le registre des ressources locales et d'aménités de tous ordres (*culturelles, touristiques, patrimoniales, naturelles ou historiques*) (*G Ribière, 2010*). En d'autres termes le territoire constitue un portefeuille de ressources favorisant le déclenchement d'un processus entrepreneurial, d'émergence de nouveaux outils cognitifs et de compétences individuelles et collectives (*Th. Verstraete, 1999, C. Schmitt, 2003*). C'est dans ce sens que Ph. Aydalot (*1985, p 109*) met l'accent sur l'approche territoriale du développement, mais qui doit surmonter et se former en dehors de l'organisation fonctionnelle et spatiale des activités. Pour Aydalot. Ph, la valorisation des ressources locales et la participation des citoyens au progrès territorial constituent un différentiel permissif au succès de l'organisation de la vie économique, la satisfaction des besoins et prendre le chemin de la prospérité accrue.

L'attention particulière accordée au développement territorial s'est fortement suivie de l'utilité incontestable de l'entrepreneuriat touristique. Le concept de l'entrepreneuriat touristique ou la dynamique de création d'entreprises touristiques, se manifeste par la composition des ressources spécialement touristiques de nature fragmentée par des acteurs locaux. L'entrepreneuriat touristique est reconnu comme un puissant moteur de création de richesse et d'emplois. Autour de ce paradigme nous pouvons repenser l'ensemble du tissu économique d'un territoire en termes de modes de production de biens et services, de consommation et surtout d'échanges (*circulation de biens et services*).

L'entrepreneuriat touristique, dans certaines conditions, est capable de renforcer l'attractivité du territoire et affronter la concurrence des destinations semblables. Les vertus de l'entrepreneuriat ont été mises en exergue par plusieurs théoriciens à l'instar d'Alfred Marshall, Bicattini, Michael Porter,... Comme outils d'innovation, de compétitivité et essentiellement d'externalités positives. La philosophie des grappes d'entreprises, les clusters, les districts et les SPL a été une solution durable pour les crises et de manière concomitante génère une dynamique particulière dans les rapports entre entrepreneurs et entre entrepreneurs et

institutions (C. Courlet, 2008, P.46). Comme l'explique Fabry. N, (2009, P. 65) : « *La destination touristique est une construction, une mise en réseau et non une collection d'acteurs juxtaposés* ». Fabry. N sans doute est l'auteur le plus significatif de cette interdépendance, de concertation (*coopération*) et de synergie entre les différentes catégories d'acteurs, qui constituent des ressources pour entraîner des stratégies entrepreneuriales qui tendent à animer et organiser l'industrie du tourisme et du voyage. Nous pouvons supposer que l'existence de proximités, des dispositifs de gouvernance et de pilotage est indispensable pour redonner au territoire ses implications agissantes face au défi de l'industrie touristique (*mutations de la clientèle, les impératifs écologiques...*) à drainer des masses importantes de touristes. (Veltz, 2004, P. 80).

Par ailleurs, l'Algérie, en matière de politique touristique, de soutien à l'entrepreneuriat et la création d'emplois, engageait des chartes, des plans de développement long termes. Deux chartes du tourisme (1966, 1976) incluses dans les programmes allant de 1967 à 1977, période de déclaration des ZEST. La politique de 1980 a ouvert le champ à l'entrepreneuriat touristique notamment balnéaire. Par la suite, pour soutenir la création d'entreprises (*l'entrepreneuriat*), le pays a créé des formules et des mesures politiques d'aide tel que l'ANGEM, ANSEJ, ANDI et CNAC.

La libéralisation de l'économie Algérienne durant les années 90 s'est également faite accompagnée d'un mouvement de privatisation des structures hôtelières publiques (*en matière de gestion, de capital et d'entrepreneuriat*), de transformation des statuts juridiques et le renforcement des textes réglementaires et législatifs nécessaires au déploiement de l'entrepreneuriat touristique privé. Cette vague de réforme a donné naissance à deux lois relatives à l'investissement : le code d'investissement du 5 octobre 1993 et l'ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement. A cet effet, l'objectif de ces deux plans entrepreneuriaux est d'assurer dans différents secteurs d'activité (*Industrie, Tourisme, Agriculture...*) la croissance économique, la valorisation des savoir-faire et encourager l'entrepreneuriat dans l'optique d'innovation technologique. Ce regain d'intérêt pour l'entrepreneuriat implique que l'entrepreneur dans le processus entrepreneurial est un acteur majeur et crucial, porteur de changements et de construction territoriale en donnant la valeur et la qualité aux ressources territoriales (Pecqueur B, Colletis G, 2004). A côté de la stratégie de promotion de l'entrepreneuriat, l'Algérie a élaboré une stratégie de développement touristique qu'elle a inscrite dans un schéma directeur d'aménagement touristique (SDAT) à l'horizon 2030. Cette orientation stratégique vise à intégrer les territoires à vocation touristique (*Saharien, Balnéaire, rural...*) du pays dans le système de destinations touristiques mondiales.

Cette vision prend également appui sur le partenariat Public/Privé, manière de procéder à l'opérationnalisation de la stratégie en précisant les outils, les techniques et les mesures dans le but de culbuter des parts de marchés en sa faveur et renforcer la compétitivité et l'attractivité. A cet effet, une enveloppe financière de 3,8 milliards d'Euros a été mobilisée pour financer l'entrepreneuriat touristique public et privé. L'objectif principal de l'Etat est de porter la capacité actuelle d'hébergement hôtelier estimé à 120 000 lits pour 1184 unités, à 500 000 lits d'ici 2030. Plus de 40%¹ des projets entrepreneuriaux sont concentrés sur les villes d'Alger et d'Oran soit 388 projets sur les deux villes uniquement.

I. Problématique de la recherche

Notre sujet de thèse se situe dans un champ de réflexion assez vaste qui a des implications aux niveaux conceptuels, pratiques et méthodologiques.

La valorisation des ZEST balnéaires en tant que territoires regorgeant des ressources touristiques, se différenciant de l'offre touristique de masse, est l'un des points pivots des stratégies actuelles.

En effet, les pays du pourtour méditerranéen dominant le marché mondial du tourisme. Leur aptitude à créer des gammes spécifiques de l'offre touristique est un enjeu économique global et territorial. Face à l'émergence de nouvelles destinations et face à une demande potentielle sensible accrue de consommation, qu'elles sont les stratégies de positionnement adoptent les destinations face à la concurrence internationale ? Et comment se positionne particulièrement l'Algérie ? La nature des ressources sur lesquelles se construit la qualité spécifique d'une offre touristique, tout comme ses liens avec le développement territorial, est un enjeu de politique touristique local, national et international : les dynamiques locales sont articulées aux dynamiques institutionnelles locales ou nationales et aux normes internationales. Cela étant dit, il ne demeure pas moins, que les ressources touristiques et spécificités territoriales ne sont pas moindres dans les différents espaces locaux, néanmoins, leur révélation et valorisation butent sur de moult entraves, d'une part au disfonctionnement des différents segments organisationnels l'Etat et d'autre part aux coercitions de l'émergence de l'entrepreneuriat privé local dans le secteur du tourisme. Compte tenu de ce que nous venons d'énoncer, la perspective de développement touristique territorial, ferait référence d'une part à l'important SDAT d'autre part aux stratégies entrepreneuriales privées consistant en une prise en main par les entrepreneurs locaux de ressources territoriales.

¹ Ministère du tourisme et de l'Artisanat, Algérie, 2019.

L'inadéquation entre l'orientation stratégique de l'entrepreneuriat et la planification stratégique du SDAT se traduit sans doute par une organisation incohérente et inefficace de l'industrie touristique. Les entrepreneurs privés du secteur et les pouvoirs publics Algériens doivent coopérer étroitement dans la mise en place des stratégies et des indicateurs de mesure de la performance dont l'objectif est la mise en valeur des territoires touristiques. La défaillance des instruments et des mécanismes institutionnels de gouvernance ne semble guère permettre aux politiques liées au tourisme et l'entrepreneuriat d'optimiser le potentiel économique, culturel et social des espaces touristiques balnéaires.

Toutefois, la mise en tourisme des ZEST de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou connaît des insuffisances qui se rapportent à trois problématiques : la première tient à leurs aménagements et viabilisation et à l'offre foncière, ces insuffisances entravent et dysfonctionne la formation d'écosystèmes entrepreneuriaux touristiques. La seconde renvoie aux mutations qui sont enregistrées au niveau de la demande touristique dus aux changements de modes de consommations et des exigences de la clientèle touristique vis-à-vis des produits touristiques ainsi qu'à l'irruption et l'émergence de nouvelles destinations attractives et compétitives. La troisième raison revient au fait que la validation et la finalisation de l'ensemble des plans d'aménagement touristique (*PAT*) pour les huit ZEST balnéaires, cela remet en question crescendo l'organisation et la régulation des filières touristiques sur ces espaces et la mise à disposition des entrepreneurs des lots à l'intérieur des Zones d'Expansion et Sites Touristiques. En effet, le cas des Zones d'Expansion et Sites Touristiques de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou est largement instructif, il est par conséquent important d'étudier l'expérience de l'entrepreneuriat touristique balnéaire en Algérie et son impact sur le développement local à travers le cas des ZEST de l'espace balnéaire de la région côtière berbère Tizi-Ouzou. Nous analyserons plus précisément les effets des stratégies entrepreneuriales à visée touristique en les corrélant avec les orientations et les pistes d'actions du SDAT à l'horizon 2030 dans une perspective de renforcer la contribution des ZEST balnéaires au développement territorial.

Dès lors, dans le cadre la présente recherche et à la lumière de l'ensemble des éléments présentés, notre objectif est d'analyser l'impact de la stratégie publique de développement du secteur du tourisme et les stratégies des entrepreneurs touristique dans une approche territoriale de développement, à partir d'une problématique construite autour de cette question principale : **« En quoi les stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme contribuent-t-elles au dynamisme territorial dans les ZEST de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou ? »**

Dans le cadre de cette présente recherche, nous nous interrogeons sur les orientations des acteurs à construire une articulation de leurs stratégies autour des ressources territoriales

(*touristiques*). Nous rechercherons les stratégies mises en œuvre par les acteurs afin de pouvoir déterminer la réalité des impacts dans lesquelles le secteur du tourisme peut être un vecteur de développement territorial.

La question centrale ou spécifique est complétée par des sous-questions ou questions complémentaires auxquelles ce travail s'assigne pour objectif d'analyser. Ces sous-questions sont les suivantes :

- Est-ce que le SDAT a permis aux entrepreneurs touristiques de cerner les facteurs clés de réussite du développement des affaires dans un secteur d'activité associé au territoire touristique (*ZEST*) ? A-t-il permis de saisir et de réunir l'ensemble des ressources territoriales pertinentes au développement de l'entrepreneuriat touristique et par voie de conséquence, d'assister les entrepreneurs et à porter au maximum le potentiel entrepreneurial des entrepreneurs touristiques souhaitant entreprendre sur ces territoires ?
- Dans quelles mesures les stratégies des pouvoirs publics impactent les comportements et les décisions stratégiques de l'entrepreneur touristiques au niveau des *ZEST* balnéaires ?
- Les politiques publiques touristiques à travers le SDAT (2008-2030) et les mesures incitatives, suscitent-elles une variété de profils d'entrepreneurs touristiques sur les *ZEST* balnéaires de Tizi-Ouzou ?
- Quelle sont les facteurs qui influent sur plans entrepreneuriaux chez les entrepreneurs touristiques de la bande littorale de la wilaya de Tizi-Ouzou ?
- Quelles sont les facteurs qui contribuent ou qui freinent le choix d'une stratégie entrepreneuriale ?

II. Hypothèses de recherche

Rares sont les travaux ou les études qui ont analysé les stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme dans une perspective de développement territorial en Algérie. C'est un sujet très peu défriché par les chercheurs en Algérie en raison du caractère inédit de la thématique. Ce champ d'analyse est encore naissant. L'environnement institutionnel dans lequel évolue l'offre des produits touristiques locaux en Algérie est totalement différent de celui des autres pays, notamment chez nos voisins Marocains et Tunisiens, où les produits touristiques ont réussi à s'imposer et où une organisation et une synergie entre les différents acteurs (*privé et institutionnels*) s'est établie.

Pour traiter cette problématique et répondre à cette suite d'interrogations, nous posons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : La difficulté d'une valorisation du patrimoine et des ressources territoriales présentes localement sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leurs intégration dans les activités entrepreneuriales touristiques, s'expliqueraient par la prééminence des retards dans l'opérationnalisation du SDAT.
- **Hypothèse 02** : Les stratégies entrepreneuriales à visée touristiques ne sont que des décisions stratégiques décidées à priori et la conséquence des orientations des stratégies des pouvoirs publics.
- **Hypothèse 03** : Il apparaît que non seulement les acteurs exploitant les ZEST sont multiples et variés. Toutefois, l'impact des stratégies entrepreneuriales touristiques dépendrait des stratégies d'acteurs privés (entrepreneurs touristiques) et publics, dont la diversité ne faciliterait pas la mise en cohérence du développement local et territorial de la wilaya de Tizi Ouzou.

III. Méthodologie de l'enquête de terrain

Comme dans notre champ d'investigation nous nous intéressons à une problématique qui prend ses racines dans une approche territoriale. Pour mener notre enquête de terrain et analyser le phénomène de l'entrepreneuriat touristique sur huit (08) Zones d'Expansion et Sites Touristiques de la bande littorale de la wilaya de Tizi-Ouzou. Toutefois à nuancer, c'est l'effet attendu des stratégies entrepreneuriales à visées touristique sur le développement territorial.

Une fois la problématique et les principales questions de recherche sont déterminées, reste à concevoir une méthodologie de recherche propre à apporter une analyse à ces questions. La méthodologie suivie dans le cadre de notre recherche est de type hypothético-déductif,

Cette recherche est de nature exploratoire dans la mesure où l'articulation conceptuelle choisie n'a pas encore été explorée dans le cas de l'Algérie. L'objectif poursuivi par cette recherche est à la fois simple et ambitieux. Il entend utiliser les méthodes et les techniques qualitatives susceptibles d'ancrer le secteur du tourisme dans le monde de l'économie territoriale. « *Mais il faudrait pour cela un traité et il ne saura être question ici d'autre chose que de montrer par des exemples concrets qu'une telle ambition est légitime, réaliste et surtout pas réservée à quelques esprits éclairés, lesquels regretteront cependant à juste titre qu'il ne soit pas ici question de ceci ou de cela* » (VIGNERON, 1997).

La littérature n'étant pas foisonnante en la matière, notre démarche est de nature compréhensive avec pour finalité la construction d'hypothèses. Ne recherchant pas la mesure, nous adoptons

une posture interprétative et constructive, admettant une double subjectivité ; la nôtre et celles des acteurs interrogés (*La Ville, 2000 ; Gavard-Perret et al, 2009*). Notre logique est dite inductive modérée (*Savoie-Zajc, 2004*) : « *Une définition conceptuelle provenant des écrits balise de façon générale le phénomène étudié. Les catégories préliminaires d'analyse sont ancrées dans ce cadre conceptuel. La richesse des données recueillies vient toutefois compléter la grille initiale d'analyse.* » (*Anadon et Savoie-Zajc, 2009, p 3*).

La méthodologie retenue nous permet d'explorer les éléments qui participent au processus de construction de l'attractivité territoriale. Elle nous permet, par ailleurs, d'identifier les outils/dispositifs de gestion qui sont mobilisés dans ce processus. Nous avons construit un cadre d'analyse classique qualitatif à partir d'une étude de cas unique (*Miles et Huberman, 1991*). Dans cette perspective, nous avons mené notre recherche auprès d'acteurs de structures publiques et privées de notre terrain de recherche : les Zones d'expansion et sites touristiques de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou. L'approche méthodologique est déclinée en trois phases :

III.1 Une méthode d'enquête à base d'un guide d'entretien

Dans un premier lieu, nous avons effectué des entrevues avec les acteurs publics et institutionnels en charge développement du tourisme balnéaire local. Dans la perspective de compréhension et d'analyse, de l'action publique et institutionnelle dans le cadre d'exécution des stratégies et les programmes d'aménagement touristique visant la valorisation des ZEST en mettant l'accent sur l'inscription de ces territoires touristiques dans l'opération de stratégies entrepreneuriales territorialisées pour la création et la promotion du produit touristique local en mesure de répondre aux attentes des touristes. Nous avons conçu des guides d'entretiens appropriés aux acteurs disposant d'une marge de manœuvre dans le développement du secteur du tourisme, il s'agit notamment, de la Direction du Tourisme et de l'Artisanat, l'Agence Nationale du Développement du Tourisme, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, l'Office local du Tourisme, l'Office national, l'INTHT de Tizi-Ouzou, l'ONAT, Chambre d'Artisanat et des Métiers. Cette phase concerne également :

- La participation à la première conférence nationale sur la micro-entreprise (*dans toutes les phases de sa vie émergence-développement-pérennisation*) et l'entrepreneuriat, moukawill* 18 et 19 décembre 2017, au centre international de conférences (*CIC-Alger*),

* **MOUKAWILL** : Événement national qui avait rapproché plus de 700 intervenants, dont 600 jeunes entre étudiants, créateurs et chefs de micro-entreprises, porteurs de projets entrepreneuriaux dans les différents secteurs de l'économie. Elle est composée de quatre sessions où étaient débattues les thématiques suivantes : le processus de création d'entreprises, la formation comme préalable à l'entrepreneuriat et comme élément du management,

l'alternative économique par les jeunes entrepreneurs. Organisée par le forum les chefs d'entreprises en collaboration avec le ministère de le poste, les télécommunications, les technologies et de numérique, le ministère de la communication, le ministère de travail, de l'emploi et de la sécurité sociale, le ministère de la formation et de l'enseignement professionnel, le forum les chefs d'entreprises, l'union générale les travailleurs algériens.

- Et aux rencontres animées au niveau local par la wilaya et l'APW de Tizi-Ouzou et les espaces de concertation traduit par une rencontre régionale centre du tourisme organisées à l'hôtel EL AURASSI, à Alger, regroupant treize (13) wilayas : Alger, Chlef, Tipaza, Boumerdès, Tizi-Ouzou, Béjaia, Ain Defla, Blida, Médéa, Bouira, Djelfa Laghouat et M'sila (*le Mardi 06 Novembre 2018*).

III.2 Le questionnaire

A l'issue de l'étape précédente, le questionnaire sera administré à un échantillon constitué de cinquante-cinq (55) entrepreneurs touristiques situé en phase de démarrage dans l'initiative entrepreneuriale sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou. Notre questionnaire sera composé de quatre thèmes ; chaque thème retrace un ensemble de questions en interdépendance. Les principaux points abordés dans le questionnaire concernent bien l'analyse des stratégies des entrepreneurs, les motivations, les raisons sociales et les conditions économiques de création.

III.3 Une stratégie de recueil des données à base de programmes de développement, textes réglementaires et plans d'aménagement

Notre objectif est d'appréhender les principales évolutions et les perspectives de la stratégie de développement du secteur du tourisme en Algérie et particulièrement au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou. Cette méthode nous a permis de saisir les textes de lois et le cadre réglementaire afférent au secteur du tourisme en Algérie. Cette méthode vise également à déceler les ambiguïtés juridiques laissant les résultats en deçà des attentes, appréhender les priorités de réaménagements et de refonte du dispositif législatif pour faciliter l'investissement touristique et de placer notre territoire d'étude à savoir les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou dans le contexte national afin d'enrichir l'analyse des résultats de notre recherche empirique.

IV. Organisation, structure et plan de rédaction la thèse

Notre thèse de recherche porte sur l'impact des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme sur le développement local : cas des Zones d'expansion et sites touristiques de l'espace

la stratégie dans tous ses angles et l'économie numérique. Chaque session également est déclinée en une plénière, cinq one to one quatre ateliers thématiques et trois Speed and slow Dating (*rencontres rapides*).

balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle se compose de quatre chapitres afin de réaliser les principaux objectifs et de vérifier les hypothèses. En effet, nous précisons ci-après le contenu de chaque chapitre.

- Le premier chapitre portant sur l'aspect théorique de recherche, à savoir une définition du phénomène entrepreneurial et son acteur, ses principaux paradigmes. Ce cadrage théorique porte également sur les stratégies entrepreneuriales ;
- Le deuxième chapitre est consacré à une revue de littérature de l'approche territoriale de développement, l'interaction entre les stratégies des acteurs, et la pertinence de la relation entre l'entrepreneuriat et le territoire en référence au secteur du tourisme ;
- Le troisième chapitre concerne la réalité du secteur du tourisme à travers la notion de stratégies entrepreneuriales des acteurs publics et institutionnelles au niveau national et local de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou ;
- Le quatrième et dernier chapitre relatara les résultats qualitatifs et compréhensifs de notre recherche et examinera la logique d'émergence des stratégies des entrepreneurs touristiques dans la mobilisation et l'appropriation des ressources territoriales au niveau des Zones d'Expansion et Sites Touristiques et fournir une typologie d'entrepreneurs propres au secteur du tourisme propre à la wilaya de Tizi-Ouzou.

Chapitre I



Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

Introduction

Ce chapitre a pour but d'expliquer la stratégie et le processus entrepreneurial considérés comme axe primordial dans notre recherche. En effet, la recherche en entrepreneuriat est en train de grandir, mais souffre, toujours, de l'absence d'un cadre de référence spécifique à la recherche dans la matière.

L'entrepreneuriat, dans le contexte actuel de mondialisation, constitue un véritable chéneau décisif pour les territoires en difficultés de création d'activités et d'emplois. Dans cet environnement sélectif, les territoires et leurs systèmes productifs sont soumis à de fortes concurrences internationales. Chaque territoire suit une trajectoire spécifique en fonction des problématiques qu'il veut résoudre. A cet effet, la résurgence pluridimensionnelle de l'entrepreneuriat pour les territoires en crise, implique la ré-articulation entrepreneuriat, innovation et territoire.

La valorisation de l'entrepreneuriat est devenue aujourd'hui un défi majeur pour les pays développés et les pays en développement (Adebayo et Nassar, 2014). Ce faisant, les divers avantages qu'il génère justifient l'intérêt grandissant qu'il provoque. Par ailleurs, à côté de sa contribution dans la lutte contre la pauvreté, de mieux répartir la richesse, la création d'emploi et du renouvellement du tissu économique. L'entrepreneuriat peut apporter de l'intérêt aux individus qui peuvent trouver dans des situations entrepreneuriales des sources de satisfaction. La création et l'émergence des PME sont le fait des entrepreneurs, c'est à dire, de ceux qui mobilisent les ressources territoriales (matérielles et immatérielles), dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des territoires.

Le mot entrepreneur constitue la racine du terme qui définit la discipline de l'entrepreneuriat, l'intérêt porté à ce domaine est lié au renouveau d'attention pour la petite entreprise dont l'entrepreneur est le personnage principal. Cet acteur principal qui est l'entrepreneur était le centre des contributions et des études de plusieurs chercheurs des différents domaines. Ces différentes contributions intègrent parallèlement aux analyses économiques, des dimensions psychologiques, sociologiques et managériales, qui sont les plus répandues dans la recherche menées sur les déterminants de création des PME. Nous exposons par ce fait des typologies d'entrepreneurs, les plus reconnues sont reprises par les chercheurs.

Les auteurs s'accordent, d'une manière générale, pour dire que l'entrepreneur est un individu hétérogène, car «*il vient de background différent, manifeste des styles de management et est motivé par des facteurs distincts*» Deschamps. B (2000, p.232). Plusieurs études démontrent que les fondateurs d'entreprise possèdent certaines caractéristiques particulières.

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

Dans ce chapitre qui sera consacré aux stratégies entrepreneuriales, nous allons présenter en premier lieu (section 01) les principales théories traitant de 'l'entrepreneur', ses caractéristiques et les typologies existantes. Nous consacrons la deuxième section à définir la motivation dans le domaine de l'entrepreneuriat et présentons quelques théories qui nous permettent de comprendre les raisons pour lesquelles l'individu est motivé pour créer une entreprise.

En effet, Notre objectif est donc d'énoncer et d'éclaircir d'une part les différentes notions mobilisées dans cette thèse, mais également de présenter comment s'est opérée leur évolution dans les différents contextes. D'autre part, il s'agit d'identifier et de mobiliser les cadres théoriques permettant d'établir notre grille d'analyse. Pour cela trois sections sont mobilisées pour poser le cadre de la recherche et avancer notre positionnement personnel.

Section 1 : Les fondements des concepts en entrepreneuriat

Depuis son apparition au XVI siècle, le concept « *entrepreneuriat* » a connu nettement des évolutions assez importantes. Selon les propos de Moreau (2004, p58) « *Après avoir été longtemps utilisé exclusivement dans le champs des affaires, l'utilisation de ce terme s'est aujourd'hui élargie pour désigner de nombreuses activités humaines, culturelles, scientifiques, associatives, etc. ... le concept s'est déplacé d'une situation singulière, celle de la création d'entreprises, vers des registres plus généraux touchant à l'état d'esprit et à certains comportements* ». Ces changements ont entraîné un élargissement du champ conceptuel lié à cette notion. Ce champ conceptuel, reçoit des interprétations très différentes.

1.1 Les approches les plus marquantes et les plus importantes de l'entrepreneuriat

Cette présente section passe en revue la genèse, l'évolution, les différentes approches et les dimensions théoriques et paradigmatiques du phénomène de l'entrepreneuriat. Nous passerons en revue leurs contributions, ainsi que les principaux concepts utilisés.

1.1.1 Histoire de l'entrepreneuriat

L'histoire de l'entrepreneuriat peut être analysée selon différentes approches, suivant la pluralité des courants de pensée, principalement, l'approche économiste et l'approche behavioriste (*approche internaliste et approche externaliste*). Ces deux approches ont largement contribué à la structuration de la recherche en entrepreneuriat telle quelle est connue actuellement.

Pour les économistes, l'entrepreneuriat est loin d'occuper une place importante et constante dans l'histoire des faits et de la pensée économique. Sa présence dans la littérature économique semble être liée au développement du capitalisme (Julien et Marchesnay, 1996 ; Fillion, 1997 ; Paturel, 2005 ; Julien et Schmitt, 2008). En fait, l'entrepreneuriat était avant tout lié à l'esprit

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

d'entreprendre, particulièrement dans le domaine des affaires. Cet esprit d'entreprise est l'un des fondements du système économique libéral actuel (*Bouslikhane. A, 2011, p31*).

La lecture des deux premiers auteurs, généralement identifiés comme les précurseurs du domaine, Cantillon (1680-1734) et Say (1767-1832), nous fait découvrir des auteurs qui s'intéressaient tant à l'économie qu'aux entreprises, à leur création, leur développement et leur gestion (*Filion L.J, 1997, pp 129-172*). Ils ont attribué un rôle économique spécifique à l'entrepreneuriat, ils l'ont considéré comme l'activité de transformation d'un produit ou d'un service dans le but de le revendre et ce, en supportant le risque inhérent à cette transformation. Ils considéraient l'entrepreneuriat et l'entrepreneur comme une boîte noire, Ils sont les premiers à essayer d'apporter une représentation dynamique de l'économie fortement liée au rôle joué par l'entrepreneur. Ce dernier est vu comme l'acteur qui transforme le produit et/ou le service et assume le risque de cette opération (*Bouslikhane. A, 2011, p32*).

Pour Richard Cantillon, fermiers, artisans, manufacturiers et marchands ne sont pas exclues de cette réflexion, car selon lui, ils assument tous des risques « *l'entrepreneur est celui dont les gages sont incertains* » (*Messeghem. K et Sammut. S, 2011, p42*). La pensée de Jean baptiste Say est un prolongement de celle de R. Cantillon. En effet, pour Say, l'entrepreneur n'est pas incontestablement celui qui détient le capital. Il est celui qui gère des ressources et supporte les risques des aléas économiques (*financiers, techniques et humains*) (*Fayolle. A, 2005, p10*).

En 1928 les travaux de Josèphe Schumpeter (1883-1950) donnent son envol au domaine de l'entrepreneuriat et viennent compléter ceux de Cantillon et Say (*Filion. L.J, 1997, p3*). Toutefois, si chez Say l'entrepreneur est vu comme un coordinateur « *l'intermédiaire entre les classes de producteurs et entre ceux-ci et le consommateur* » (*Messeghem. K et Sammut. S, 2011, p43*), Schumpeter l'associe clairement à l'innovation. En effet, deux idées phares vont surgir de ses travaux et traverser le temps pour être utilisées même actuellement : l'innovation et le développement économique.

1.1.2 Description de l'aventure entrepreneuriale :

Jacquet Lagreze et al (1978, cité par A. Fayolle, p 12, 13, 2007) illustre qu' « *un processus est un déroulement de configurations ou d'interactions concomitantes et/ou successive sous l'effet de régulation compensatrice et amplificatrice propre au système concerné* ».

Fayolle, (2004), indique que l'entrepreneuriat apparait comme processus et fut reconnu comme tel durant les années 1990. Il rapporte également que c'est la question du « *comment ?* » qui peut nous instruire sur l'évolution de ce processus en indiquant les différents acteurs et les étapes, le « *comment ?* » est davantage pour comprendre, décrire, expliquer et analyser le

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

cheminement de création de son entreprise dans les différentes phases que l'entrepreneur suit au cours du processus entrepreneurial. L'auteur considère que : « *Le processus entrepreneurial est une variable qui conditionne la forme, la nature et la performance de l'organisation qu'il contribue à faire émerger et à structurer dans les différents moments de sa construction et de son fonctionnement. L'organisation entrepreneuriale peut être vue comme la résultante, parfois provisoire et partielle, d'une dialogique individu/création de valeur, d'un système homme/projet* ». En effet, Cunningham et Lischeron (1991), nous enseignent dans leur modèle théorique ce que c'est l'aventure (*Processus*) entrepreneuriale en émettant une proposition qui stipule que l'entrepreneuriat est considéré comme « *phénomène multi-facettes* ».

▪ Le processus entrepreneurial et ses facettes :

- a. **Self Evaluating** : cette facette tend à diagnostiquer et à dresser une évaluation du profil et des traits personnels que requiert l'entrepreneur potentiel ;
- b. **Recognizing Opportunities** : cette seconde facette pose que la proactivité, l'identification et la révélation des opportunités sont des facteurs déterminants de l'aventure entrepreneuriale ;
- c. **Acting and Managing** : ici l'entrepreneur se différencie du leadership, car ses résultats peuvent être probants en exploitant sa finesse et son intelligence dans l'utilisation de la boîte à outils des méthodes managériales ;
- d. **Reassessing Need for Change** : cette dernière facette propose de réétudier, reconsidérer et réévaluer son parcours à la fin de l'aventure entrepreneuriale, et l'entrepreneur après son examen peut changer de cap et de trajectoire afin de s'accommoder si cela s'avérerait nécessaire.

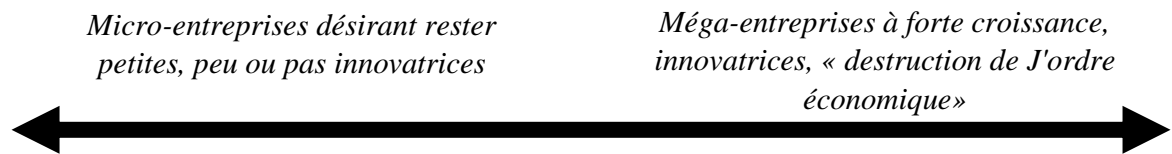
Ce modèle, avancé dans la littérature de Cunningham et Lischeron (1991) sur le domaine de l'entrepreneuriat et son processus permet une meilleure, complète compréhension et explication du phénomène d'un point de vue systémique de l'entrepreneuriat, qui est complexe et dynamique (Shane, 2003). Par surcroît, Vesper (1990) met l'accent sur l'existence d'autres champs, modèles théoriques et travaux sur l'étude du phénomène entrepreneurial de la phase d'apparition de l'idée de créer jusqu'à l'exploitation, le premier champ d'étude est celui qui repose sur les entrepreneurs qui repose sur le caractère sociologique et psychologique, le deuxième champ traduit les types de création d'entreprises (*ex-nihilo, reprise, essaimage...*), enfin, le dernier champ explique l'événement entrepreneurial dans l'optique économique.

Il est aussi nécessaire de souligné que Bygrave (1989) et Vesper (1990), étudient respectivement le processus entrepreneurial en utilisant des continuums qui sont basés

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

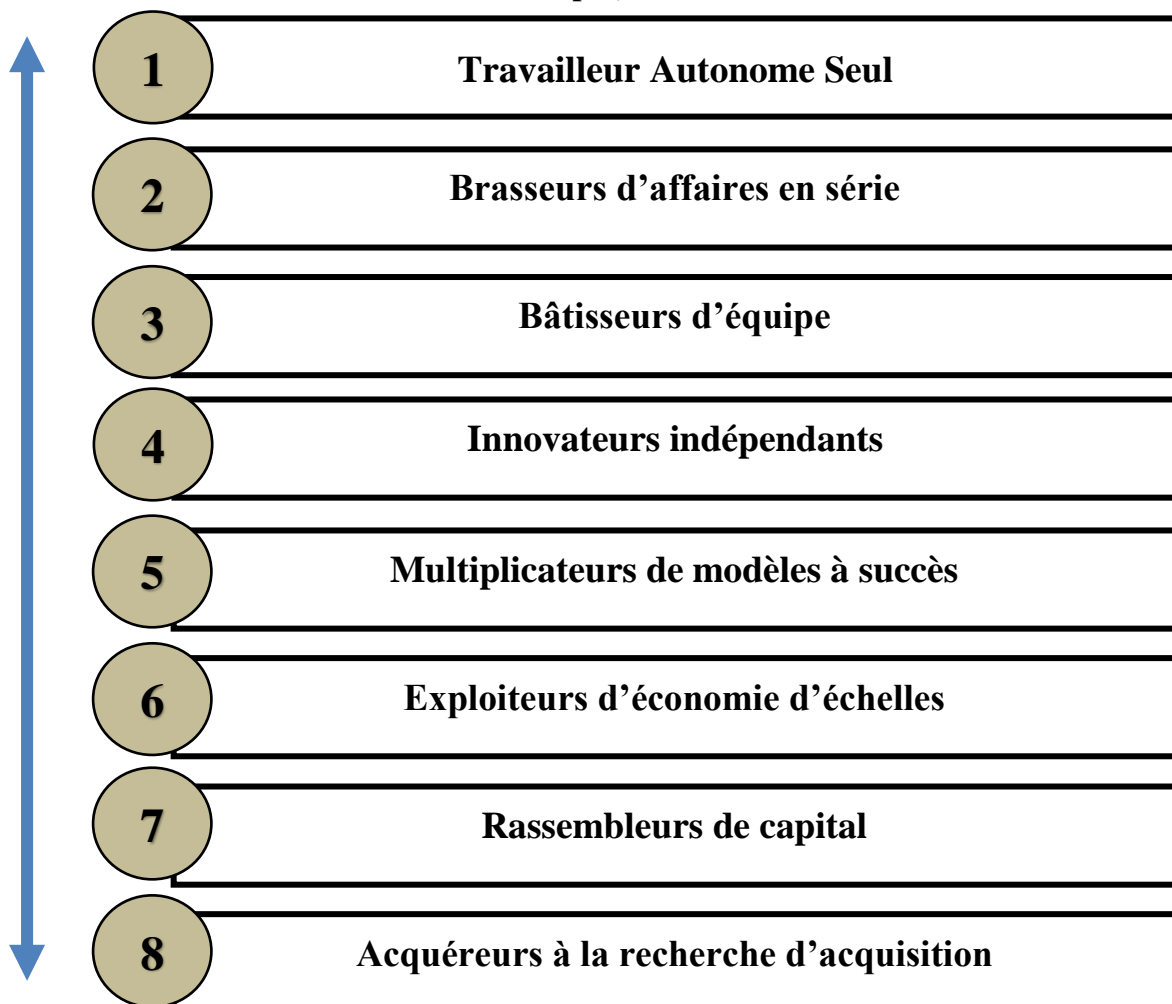
indépendamment sur les *types d'entreprises créées par les entrepreneurs et la typologie des entrepreneurs*.

Schéma 1 : Continuum du processus entrepreneurial fondé sur la typologie des entreprises créées par les entrepreneurs (Bygrave, 1989)



Source : Jacques Baronet, « L'entrepreneurship, un champ à la recherche d'une définition. Une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship », Cahier de recherche n° 96-07-01 Juillet 1996 ISSN : 0840-853X.

Schéma 2 : Continuum du processus entrepreneurial fondé sur la typologie d'entrepreneurs (Vesper, 1990)



Source : Jacques Baronet, « L'entrepreneurship, un champ à la recherche d'une définition. Une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship », Cahier de recherche n° 96-07-01 Juillet 1996 ISSN : 0840-853X

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

En effet, il existe une multitude de courants et d'écoles de pensée en matière d'étude du phénomène entrepreneurial. Cette hétérogénéité a incité effectivement Herron et coll. (1991) à proposer une approche interdisciplinaire pour étudier l'entrepreneuriat.

Il est important de souligner que Shapiro et Sokol (1982) étudient la théorie de l'évènement entrepreneurial et la théorie de l'action raisonnée) pendant que Bygrave et Hofer expliquent l'évènement entrepreneurial de la phase de départ jusqu'au résultat d'exploitation.

Shapiro et Sokol, ont pu montrer que le processus entrepreneurial est étroitement lié aux facteurs culturels et sociologiques. La culture est le fruit de la construction historique et des conditions sociales spécifiques à chaque groupe ou communauté. Cette construction historique de l'identité culturelle et sociologique donne lieu à un modèle de socialisation de façon à s'adapter et d'agir en conséquences des contraintes d'influence de certain agents sociaux, de l'environnement (Fisher et Brown 1988), mais aussi d'une interaction entre agents. Ce processus favorise la reproduction sociale (Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron, 1964) où l'individu s'approprie les règles d'une organisation. Les actions entrepreneuriales résultent des attitudes et des comportements appris par l'individu (*méthode du « Learning by doing », Dewey John, 1925*).

Il y a lieu de d'indiquer aussi l'illustre apport et contribution de Bygrave et Hofer (1991) par rapport à chacune des écoles de pensée présentées précédemment, en introduisant le paradigme de détection d'opportunités à l'idée de l'orientation et l'action dans le processus entrepreneurial (voir le schéma 3).

Tableau N°1 : Modèle d'étude du processus entrepreneurial (Bygrave et Hofer)

Caractéristiques et fonctions de l'entrepreneur	Caractéristiques du processus entrepreneurial
<ul style="list-style-type: none">- Qui devient entrepreneur ?- Pourquoi devient-on entrepreneur ?- Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent et de ceux qui échouent ?- Les entrepreneurs présentent-ils des caractéristiques identiques aux autres entrepreneurs en général ?	<ul style="list-style-type: none">- Qu'est-ce qui est impliqué dans la perception efficace et efficiente des opportunités ?- Quelles sont les tâches clés dans la création réussie d'une nouvelle entreprise ?- En quoi sont-elles différentes des tâches impliquées dans la gestion réussie des organisations existantes ?

Source : Bruyat et Hoffer, (1991)

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

Cependant, Blawatt (1995) combine un autre *facteur stratégique* au processus entrepreneurial qui caractérise l'entrepreneur à savoir *l'innovation/ créativité*. Selon lui : « *qu'en ce qui concerne le lancement d'une entreprise, une échelle de risque et une échelle de créativité sont de meilleurs indicateurs que le besoin de réalisation et le locus of control* ».

1.2 Les paradigmes entrepreneuriaux

L'engouement qu'a connu la recherche, a conduit certains auteurs à parler de paradigme (Paturel, 2005 et 2006). La complexité du phénomène entrepreneurial nécessiterait même pour d'autres auteurs d'avoir une « *approche multiparadigmatique* » (Messeghem, 2006, p.13). Fayolle et Verstraete (2005) mettent en évidence quatre paradigmes dominants (*combinables parfois*) : ceux de l'opportunité d'affaires, de la création d'une organisation, de la création de valeur et de l'innovation. Pour les auteurs, ces paradigmes permettent de mieux cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat.

1.2.1 Les ensembles paradigmatiques sur l'appréhension de l'entrepreneuriat

La multiplicité des chercheurs, qui s'intéressent au domaine de l'entrepreneur et l'absence d'un cadre unificateur, fixe la recherche dans une véritable accumulation de la connaissance, rend l'entrepreneuriat multi paradigmatique et complémentaire. Th. Verstraete et A. Fayolle ont présenté les quatre paradigmes dominant l'entrepreneuriat, à savoir :

- L'entrepreneuriat et la détection d'une opportunité (Shane et Th. Venkartaman) ;
- L'entrepreneuriat et la création d'une organisation (Gartner, Th. Verstraete) ;
- L'entrepreneuriat et la création de valeur (Ronstadt dans le monde anglo-saxonne et C. BRUYAT dans le monde francophone) ;
- L'entrepreneuriat et l'innovation (J. Shumpeter).

Ces paradigmes seront étudiés et développés dans les points suivants :

1.2.2 Le paradigme de l'opportunité

Aborder ce paradigme, c'est précisément la notion de l'opportunité entrepreneuriale. En effet, Une opportunité est simplement une idée, qui sera exploitée par un entrepreneur (*à quel moment et de quelle manière*) pour une création d'entreprise réussie. D'où viennent les opportunités d'affaires ? Plusieurs niveaux de réponses contrastées. Dans un premier cas, elle est liée à l'expérience de l'entrepreneur et à son vécu professionnel. Un salarié dans une entreprise a accumulé un savoir-faire et une expérience, qui lui permet de créer son entreprise (*un ouvrier boulanger, un ouvrier bouché*). Dans le second cas, elle correspond à des circonstances diverses : rencontre avec un futur associé, exploitation d'une licence ou d'un brevet d'exploitation, d'une

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

franchise. Enfin, elle est secondaire en matière d'affaire et correspond à la recherche systématique d'une opportunité avec des techniques comme le brainstorming et la synectique. Shane et T. Venkataraman sont les fondateurs de ce paradigme. Comme ils l'ont montré dans un article publié dans la revue « *Academy of Management Review* » qui associe l'entrepreneuriat et l'opportunité, donnent sa définition la plus rigoureuse : « *the scholarly examination of how, by whom and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited* » Venkataraman. « *Consequently the field involves the study of sources of opportunities; the process of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the field involves the study of sources of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them* » (Shane et T. Venkataraman, 2000, p 219).

Que la découverte, ou l'exploitation d'une opportunité soient désormais, les causes communes et même l'essence du processus entrepreneurial, le rôle de l'entrepreneur qui joue le rôle de découvreur, d'évaluateur et d'exploiteur. De connivence, ils vacillent cette certitude établie en montrant avec vigilance que l'entrepreneuriat ne veut pas dire nécessairement une création ex-nihilo d'une nouvelle structure.

D'autres travaux ont marqué ce paradigme, notamment les travaux de l'économiste autrichien KIZNER qui définit l'opportunité comme une anomalie suite à un déséquilibre ou une imperfection du marché, citant par exemple une absence de prix permettant à un vendeur et à un acheteur à se rencontrer. À cet effet, l'opportunité est considérée comme une source de profits rendue possible par l'existence d'une demande solvable et les ressources requises disponibles.

Ce comportement entrepreneurial est réalisé par un entrepreneur qui possède la capacité à absorber et à transformer les informations détectées dans son environnement à sa faveur.

M. CASSON à son tour, il s'attache à assimiler les opportunités à des occasions, où de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisation peuvent être présentés et vendus à un prix élevé par rapport à son coût de production. Cette opportunité est exploitée par l'entrepreneur qui prend la décision de se spécialiser dans des secteurs porteurs, en vue de réaliser des bénéfices. L'opportunité peut se produire au sein d'une entreprise existante.

En résumé, ce paradigme parachève par son continuum de brassages que l'opportunité est présentée selon deux logiques opposées. D'abord, elle est une réalité objective et identifiable en tant que telle, il suffirait d'avoir les outils et les capacités à les détecter et les transformer en réalité économique exploitable selon la vision Shane et Th. Venkataraman. Enfin, elle est un

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

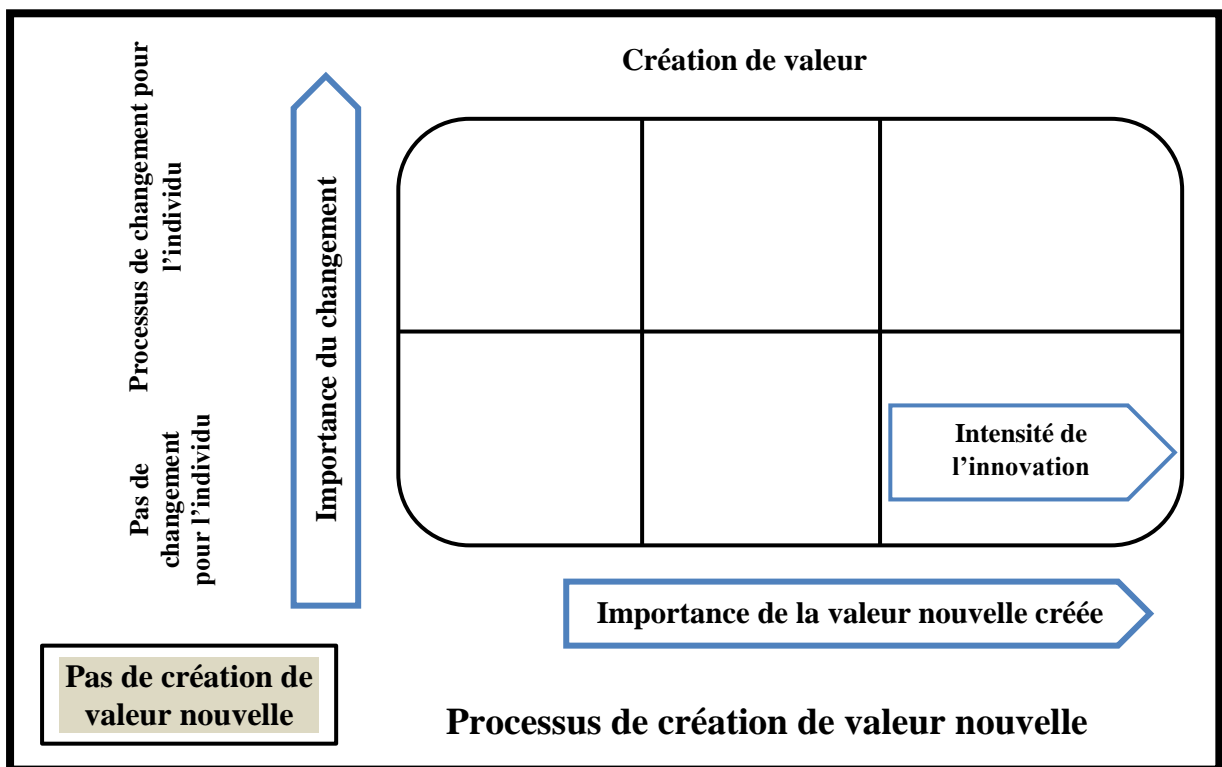
phénomène de composition sociale, d'acclimatation de l'entrepreneuriat et de dynamiques territoriales.

1.2.3 Le paradigme de création de valeur

Afin de délimiter le champ de l'entrepreneuriat, Bruyat (1993) s'appuie également sur la notion de changement et rejoint en cela les propos d'Ansoff (1965) pour qui *l'entrepreneuriat est un comportement stratégique* incluant d'importants risques et d'incertitude. Ce paradigme est considéré par Bruyat comme une approche dialogique, sous « *la loi du couple : entrepreneur/ création de valeur* ». Il note à cet effet, que : « *l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est le dialogue individu / création de valeur* » (Bruyat, 1993, p56).

En effet, la création de la valeur est la préoccupation de l'entrepreneur qui, grâce aux divers risques pris, affecte des ressources et des compétences nécessaires à la production.

Figure N°1 : Paradigme de création de valeur en entrepreneuriat



Source : Bruyat Christian (1993).

Cependant, I. Krizner (1973) évoque en plus le terme de « *vigilance entrepreneuriale* » pour désigner l'aptitude particulière à reconnaître l'opportunité. L'agent dotés de cette vigilance saura reconnaître une conjoncture propice, alors que les autres demeureront aveugles (Gartner et al, 2003). Cette vision stratégique distinctive s'impose. D'ailleurs, J.L.Filion nous exhorte à étudier le processus entrepreneurial à travers la vision stratégique.

1.2.4 Le paradigme de la création d'une organisation

Ce paradigme constitue la base de la modélisation de Gartner (1985), il s'agit du processus conduisant à l'apparition d'une nouvelle organisation. Il annonce d'ailleurs qu'il n'y a pas un processus unique mais des processus d'émergence. Au niveau des définitions proposées par la littérature académique celle de Laviolette et Loué (2006) qui est peut-être la plus illustrative, pour qui l'entrepreneuriat est : « *un processus de création d'une organisation, c'est-à-dire les activités par lesquelles le créateur (de l'opportunité) mobilise et combine des ressources (informationnelles, matérielles, humaines, etc.) pour concrétiser l'opportunité en un projet structuré voire une entité* ».

Ce paradigme ne se réduit pas à la seule dimension de la création d'entreprise. Ce paradigme est paré de trois vives notions : création, émergence et impulsion. Verstraete (1999, 2002 et 2003), élargit cette approche dans ses travaux pour qui le modèle du phénomène entrepreneurial recouvre l'impulsion d'une organisation. L'aventure entrepreneuriale est plus prolongée dans le temps que l'entreprise impulsée par l'entrepreneur.

1.2.5 Le paradigme de l'innovation (J.Schumpeter, 1939 ; P.Drucker, 1985)

Ce paradigme est le plus ancien, il trouve sa genèse dans l'héritage de l'oeuvre de J. Schumpeter. Ce paradigme est exploré par la suite par P. Drucker (1985).

Marchesnay et Julien (1996) rejoignent J. Schumpeter en considérant l'innovation comme le fondement de l'entrepreneuriat. Ils retiennent cinq types d'innovation constitutive d'une « *nouvelle combinaison productive* » : l'innovation de produit (création d'un bien ou d'un service nouveau), l'innovation de procédé (*nouvelle méthode de production*), l'innovation de débouché (*avec l'ouverture sur de nouveaux marchés*), l'innovation de matières premières ou de produits semi-finis (*exploitation de nouvelles ressources*) et l'innovation organisationnelle (*nouvelle forme d'organisation du travail*).

Des lors, l'innovation est considérée comme le processus clé dans la force économique de changement et une condition incontournable à la création de valeur. Dans la perspective historico-socio-économique de l'évolution du système capitaliste, Schumpeter (1939, p.84, cité par Romain Debref, 2018), livre une acception de ce paradigme « *toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, des profits, à une firme* ». L'entrepreneur est à l'origine d'un produit innovant, et introduit une « *méthode de production nouvelle* ». L'innovation devient, le moteur de développement qui implique des créations d'entreprises dans le principe de « *destruction créatrice* » (Romain Debref, 2018, p 28).

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

Cependant, ce paradigme de l'innovation est désavoué par des auteurs qui estiment que certains phénomènes entrepreneuriaux ne sont pas forcément innovants. Casson, amorce l'opposition a critiqué l'assimilation de l'innovation technologique à l'entrepreneuriat, il avance que c'est une tare d'identifier l'entrepreneuriat strictement comme étant l'innovation et l'innovation comme étant de la technologie. En effet, peu d'entrepreneurs arrivent à s'engager dans une radicale innovation de type Schumpetérienne pure car elle est bien connue d'un type d'accroissement important d'activité.

Au final, Fayolle et Verstraete (2005, p45), ont repris les bâtons de pèlerin pour établir une convergence entre chacun de ces quatre paradigmes (qui peuvent être complémentaires plutôt que s'opposer). Il proposent une définition de l'entrepreneuriat : « *initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse* ». Cette définition s'inscrit dans une vision globalisante qui prend en compte les différents paradigmes évoqués plus haut.

Cette définition à elle seule s'inscrit dans un cadre unificateur et intégrateur de trois paradigmes de l'entrepreneuriat à savoir : création de valeur, d'opportunité et l'impulsion d'une organisation.

1.3 Les motivations entrepreneuriales

La littérature identifie plusieurs motivations à la création d'entreprises : le désir d'autonomie, le mode et le style de vie, la sécurité économique pour les membres de la famille, l'appât de rente, le besoin d'accomplissement, etc. le pouvoir, l'indépendance et le besoin d'accomplissement individuel demeurent les plus retenues et connus. Consubstantielle

La motivation d'une manière générale renvoie à une pratique consubstantielle de détermination et de désirs concourant à la formation des objectifs délibérément choisis et mobilisant aux mieux les moyens pour parvenir à satisfaire un besoin ou surmonter un obstacle. En d'autres termes, le concept même de la motivation peut signifier l'utilisation de la somme des énergies et des forces déployées en tant que déterminants dynamiques sur lesquels sont édifiés les comportements et les trajectoires d'un individu.

Ce que Michel T. Léger et Diane Pruneau, (2015, p 12) retiennent de Steers et M. Porter, c'est avant tout que la motivation est la clé explicative des comportements des individus, qui est la conséquence d'un registre composé de forces énergétiques et les forces environnementales qui,

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

incitent les acteurs, à orienter leurs actions de certaines manières et qui forgent les démarches et les conduites. Ce raisonnement s'articule autour des travaux menés sur l'entrepreneuriat ; en effet, Ettinger, J.C, (1983, p 65), analyse les motivations entrepreneuriales telles que le besoin de création, le pouvoir et l'autonomie. Il retient deux types d'entrepreneurs : les entrepreneurs indépendants qui misent sur l'autonomie et les entrepreneurs créateurs d'organisation, qui recherchent les opportunités d'affaires et la croissance, ce qui amène ce genre d'entrepreneurs à contribuer de façon significative au développement économique.

1.3.1 De l'intention entrepreneuriale à l'action et la décision d'entreprendre

L'intention entrepreneuriale revêt un caractère évolutif qui est corrélée à l'environnement dans lequel s'inscrit l'acteur de l'action (Tounès, 2003).

Comme le point que l'entrepreneur se propose d'atteindre étant défini, l'avènement de l'intention de créer doit engager le déclic d'une prise de décision joignant le processus de découverte et le processus d'exploitation (Davidsson, 2006).

« *Le pont entre l'intention et l'action est la décision* » (Hernandez et Marco, 2006, p. 9). C'est ce maillon manquant qui explique le décalage entre ceux qui ont l'intention d'entreprendre sans forcément passer à l'acte et ceux qui le font réellement. La décision se trouve, ainsi, comme un processus d'identification et d'exploitation d'opportunité (Hernandez et Marco, 2006). Dans leur étude sur trente-deux modèles d'entrepreneuriat, Hernandez et Marco (2006) montrent que cette dimension fait défaut. D'où l'intérêt aux théories de la décision de création d'entreprise. Des modèles économiques de la décision, en passant par les approches en termes de choix de carrière, aux théories fondées sur les spécificités cognitives des entrepreneurs ; les auteurs proposent principalement deux approches de la décision de créer une entreprise : une approche centrée sur la logique d'action et une autre sur la construction de sens.

Dans Amblard et al (1996, p204) dans leur ouvrage, « *les nouvelles approches sociologiques des organisations* », précisent que la logique d'action se réfère à l'articulation entre l'acteur, qui est historiquement, socialement et culturellement constitué, et la situation d'action. La sociologie des logiques d'action se définit selon l'équation suivante :

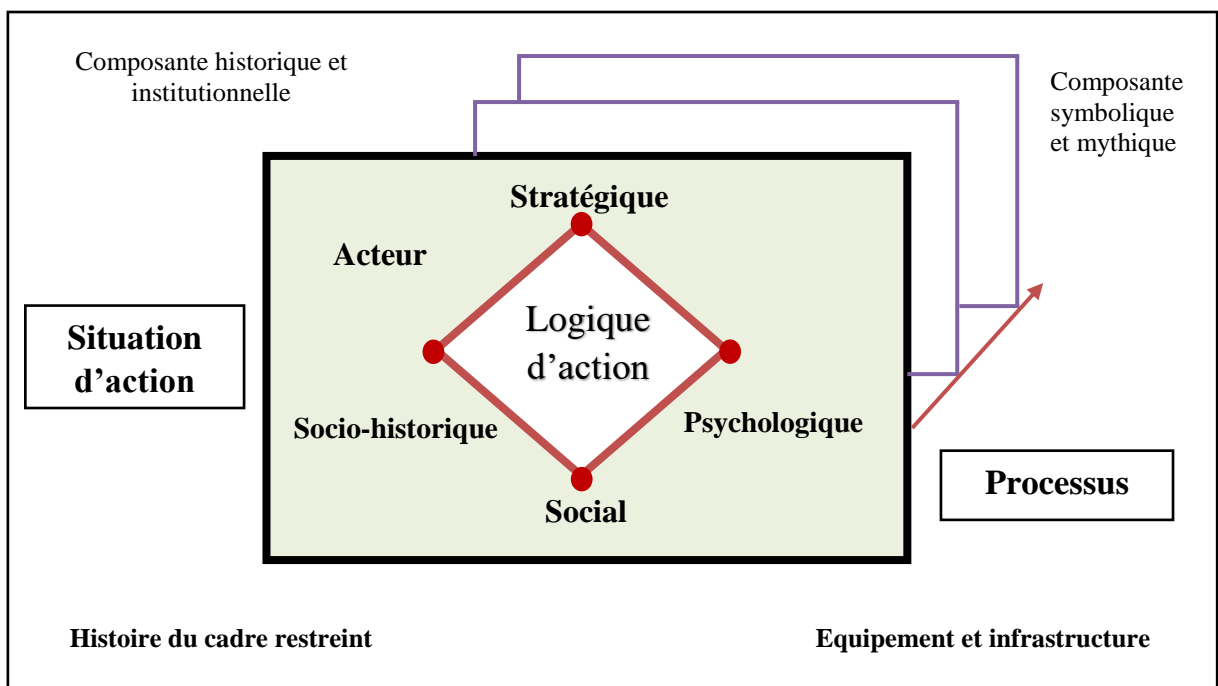
Au-delà de ses spécificités psychologiques et ses insertions sociales (Hernandez. E. M, 2006, Nkakleu, 2007, Baccari. E, 2006) l'acteur présente des spécificités en terme stratégique.

Par stratégie, les auteurs entendent s'inscrire dans la lignée des travaux de Simon (1947), sur la rationalité limitée, ainsi que ceux de Bourdieu (1987), qui démontrent que les choix stratégiques d'un individu, sont les portées des orientations ou des penchants à sentir, apercevoir, faire et penser, acquises au cours de la socialisation et fortement ancrées dans son habitus.

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

Subséquentement, comme l'énoncent Cincera et al. (2005, p 2) : « *Appréhender la stratégie d'un créateur d'entreprise implique donc de prendre en considération le caractère limité et contingent de sa rationalité et de sa stratégie* ». Assurément, l'entrepreneur est doté d'une identité, qui est le résultat de sa trajectoire individuelle et de son enracinement social, culturel et historique. Par conséquent, il doit être étudié sous divers aspects dans lesquels il se construit comme le montre la figure ci-dessous :

Schéma N° 3 : Composantes de la logique d'action (Amblard et al. 1996)



Source : Amblard et al. 1996

La situation d'action, quant à elle, est à la fois le moment historique (*dimension historico-institutionnelle et histoire du cadre restreint**), l'espace symbolique et mythique est un ensemble d'entités circonstanciées correspondant à un dispositif d'objets (*équipements, infrastructures, etc.*). La compréhension des logiques d'action nécessite l'examen de facteurs structurels, dynamiques et stratégiques qui les génèrent.

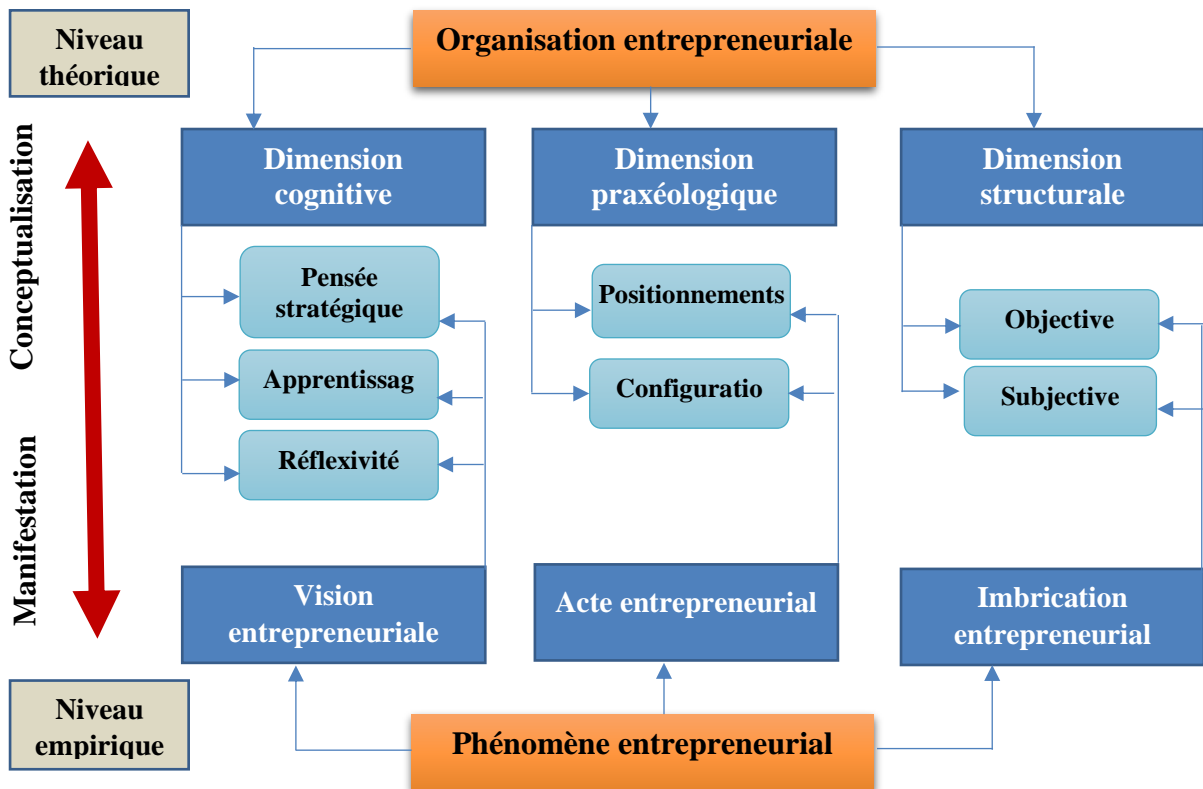
1.3.2 Les trois dimensions théoriques du phénomène de l'entrepreneuriat

T. VERSTRAETE, dans l'analyse des dynamiques entrepreneuriales à travers le dialogue entrepreneur et l'entreprise qu'il impulse, nous livre les trois dimensions de cette dialectique. Ce processus combine trois dimensions et prend en compte le caractère inséparable et douées

* L'histoire de l'environnement social exigu où se manifeste l'action permet de compléter la compréhension de la logique d'action et de la singulariser. Il s'agit, particulièrement, d'habitudes, de modes de fonctionnement, de valeurs, des croyances, etc.

d'autonomie et de spécificité opératoire entre ces trois dimensions (*La dimension cognitive, la dimension praxéologique et la dimension structurale*).

Schéma N°4 : Les dimensions du phénomène entrepreneurial



Source : T. VERSTRAETE (*Entrepreneuriat : modélisation du phénomène entrepreneurial*)

L'interprétation du phénomène de l'entrepreneuriat sera fort différente selon que l'on suit l'une ou l'autre dimension. Dès lors, une dimension n'existe pas à proprement parler, de sorte que ce que nous avons développé ci-dessus sur les rapports entre les dimensions du phénomène de l'entrepreneuriat doit être cité dans chaque dimension étudiée.

a. La dimension cognitive

Mitchell et al. (2002, p 97) définissent les cognitions entrepreneuriales comme « *des structures de prise de connaissance que les gens emploient pour faire des estimations, pour porter des jugements ou pour prendre des décisions liées à l'évaluation d'opportunité, à la création d'entreprise et à sa croissance* ».

Cette première dimension qui investit le phénomène de l'entrepreneuriat est constituée de trois composantes successives (*trois éléments*) :

- **La pensée stratégique :** Cette composante renvoie au concept de « *vision stratégique* » de l'entrepreneur. On y retrouve dans une imposante revue de littérature scientifique une complexité, ambiguïté et une hétérogénéité dans l'étude des processus entrepreneuriaux. Le

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

mot complexité fait partie du vocabulaire courant du monde de l'entrepreneuriat (Verstraete T, 1999, p24-46). Citons Edgar Morin (1990) : « *La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] (elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* ». Bien que cet auteur soit souvent étranger au monde de l'entrepreneuriat. Certains auteurs comme Jean-Michel Degeorge et Jean-Louis Magakian (2013), Filion et Bourion (2012), avaient défini le concept de « vision » dans la littérature. Les travaux qui ont traité de ce sujet, en procurent des acceptions explorées dans de différentes facettes : stratégique, organisationnelle.... Nonobstant, les recherches consacrées au champ d'étude de ce concept, ne le distinguent pas de d'autres notions telles celles de « pensée stratégique », de « prospective stratégique », ou encore de « clairvoyance » et ne s'intéressent pas aux réels fondements cognitifs qui l'animent. Par ailleurs, cette notion est couramment pratiquée dans les recherches relatives au management stratégique de l'entreprise, pour démontrer clairement l'évolution et l'essor des activités.

L. J. Filion (1991) définit dans ses recherches, la vision comme une projection vers l'avenir souhaité impliquant une dimension interne (*toutes les ressources organisationnelles*) et une dimension tournée vers l'extérieur (*entrée et emplacement des produits sur le marché*).

Selon cet auteur, trois formes de visions peuvent être envisagées :

- une vision émergente qui « *représente les idées et concepts de produits et des services qu'un chef de file a dans la tête* » ;
- une vision centrale qui « *est généralement l'aboutissement d'une ou plusieurs visions émergentes* » ;
- et enfin une vision dite secondaire « *qui s'exprime par des activités de gestion en marketing, finance...* ».

Pour Filion, la vision est appréhendée à travers la théorie des organisations via diverses combinaisons des facteurs de la contingence : les images (*attitudes, croyances, intentions sous-jacentes au système perceptif et cognitif*) et constituent le filtre cognitif au travers duquel la réalité est perçue et interprétée; le leadership, et tout concrètement, le réseau de relations éminemment plus affectives qu'entretient l'entrepreneur avec les autres acteurs et son environnement social (L. J. Filion, 1991, p. 124). Dans le discours de la méthode (1637), Descartes constate que lorsqu'il plonge un bâton dans l'eau, celui-ci lui apparaît déformé. En découle d'ailleurs le fameux doute « *cartésien* » : si mes sens me trompent parfois, comment

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

être sûr qu'ils ne me trompent pas toujours ? Cette interrogation n'est pas récente. En effet, on la retrouve dans la philosophie de Platon dans la Grèce antique avec sa théorie des idées, selon laquelle le monde perçu « *sensible* » n'est pas le monde « *réel* », mais bien une vaste « *tromperie* ». Pour lui, tout cela relève de l'apparence, au contraire du monde des idées.

Pour Kant, le monde existe en dehors de nos perceptions. Cependant, dans une certaine mesure et en forçant le trait, le monde que nous percevons n'est pas exactement celui qui existe en tant que tel.

En somme, la dimension cognitive au prisme de la pensée stratégique suppose une sélection, une transformation et une catégorisation de l'information. Nos représentations sont le fruit d'une activité cognitive. On n'entrevoit en fait uniquement des bribes de composants entrant dans la composition de la vision entrepreneuriale. La pensée stratégique de l'entrepreneur dans la dimension cognitive est inspirée des travaux de M. Fransman (1994) et de P. Cossette (1996) : « *la vision entrepreneuriale est un produit cognitif constitué tant des « croyances » dominantes présentes dans une organisation, jugées importantes pour l'avenir de l'entreprise par l'entrepreneur que par son charisme. Elle met donc en évidence un schème composé d'explications (causes et moyens) et de conséquences (effets ou fins) qui guident l'entrepreneur dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre* ».

Cependant, M. Fransman (1994) formule une hypothèse sur la vision stratégique de l'entrepreneur, considère qu'elle est inéluctablement « *limitée* », car elle est influencée par des mécanismes cognitifs et du vécu personnel. Ce dernier énonce le concept « *d'ambiguïté interprétative* » comme l'un de ces traits significatifs où le risque de réaliser des interprétations partielles existe « *à chaque fois qu'il y a une information incomplète* ».

R. Calori et P. Sarnin (1993) affirment quant à eux que : « *cela ne veut pas dire que les dirigeants sont irrationnels mais, plutôt que les stratégies sont formulées avec des limites cognitives et dans le contexte de l'action* ». Enfin, on peut supposer que certains entrepreneurs peuvent être craintif face au changement et ainsi développer des « *routines défensives* » (C. Argyris, 1995, cité par Frédéric Creplet et Babak Mehmanpazir, 1999, pp 2,12), annihilant d'une part toute forme d'intention stratégique et d'autre part, toute « *vision entrepreneuriale* ». Cette hypothèse est envisageable néanmoins, l'individu perdrait son statut d'entrepreneur. Au final, la vision stratégique peut être ainsi définie comme : « *une représentation cognitive d'une organisation future stimulée sur la base des connaissances acquises et du réel confronté, dont la fonction est directive au niveau cognitif et comportemental* » (M. Bourguiba, 2007, pp 26,29).

Il s'agit d'une projection de l'entrepreneur dans un futur désiré (proactivité) et la vision

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

stratégique précède la volition de l'entrepreneur dans le processus entrepreneurial. (*Filion L.J, 1988, pp, 442, 453*).

- **La réflexivité : la cognition réflexive** Le chaînon de la réflexivité renvoie au principe, bien connu par les courants théoriques des sciences humaines et sociales. La notion de réflexivité correspond aux leviers internes et externes de l'individu d'interpréter l'action dans son cours, à sa capacité de comprendre ce qu'il mène pendant qu'il le mène (*Virginie Xhaufclair, 2013, p 8*), apprend dans l'action.

En effet, outre le fait que l'action guide la pensée réflexive, laquelle guide l'action, le créateur de l'entreprise apprend dans l'action à organiser et dans la structuration qu'il entreprend. Autrement dit la capacité réflexive est corrélée au processus d'apprentissage.

- **L'apprentissage** : L'apprentissage constitue un autre paramètre cognitif de l'entrepreneur provenant de son expérience mais aussi des propriétés d'apprentissage de types intrinsèques (*Thierry Verstraete*). La démarche d'apprentissage est considérée comme un Continuum des phases de sélection-rétention (*Karl Weick, 1979, cité par Valérie-Inès de La Ville, 2001*). Sur le plan conceptuel, c'est ce que Martinet (*1984*) appelle le noyau stratégique pourrait être mobilisé.

b. Dimension praxéologique

Le phénomène de l'entrepreneuriat est éclairé par le corpus théorique et du modèle de T. Verstraete ; cette dimension fait appel à l'action des acteurs entrepreneuriaux.

Cette dimension praxéologique du phénomène entrepreneurial est scindée en deux phases ordonnées :

- Le positionnement et la mise en place de la configuration organisationnelle et structurale ;
- Le positionnement de l'acteur créateur : L'entrepreneur se positionne vis-à-vis de multiples parties prenantes : dans cette démarche praxéologique, l'entrepreneur développe un positionnement stratégique et occupe une place favorable par rapport aux parties prenantes (*potentielles et effectives*) à son entreprise.

L'entrepreneur influence avec son pouvoir de conviction pour installer sa structure, et pour persuader les autres à se positionner vis-à-vis de cette dernière. De ce fait, l'entrepreneur concevra sa configuration organisationnelle, afin de reproduire les attentes de l'organisation sociale.

c- Dimension structurale

La notion fondamentale de la structure telle considérée dans l'élaboration du schéma s'explique principalement par l'évolution des conditions et des variables matérielles et immatérielles. Elle

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

représente une organisation et un arrangement spécifique laissant l'entrepreneur à formaliser un ordre, découvrir et disloquer les opportunités dans un espace social structuré, ce qui lui permet de ménager une place pour sa propre structure qui lui vaudra une rentabilité économique. Quidem, l'entrepreneur, utilise un certain nombre de ressources dont il dispose (*économiques, sociales et culturelles, « notamment le territoire »*) et de sa capacité de conviction pour les diffuser dans un secteur d'activité. Ces ressources lui permettront d'implanter son entreprise, dont il usera pour assurer une *rente de distinction* dans la structure sociale (*Pierre Bourdieu 1979, pp. 201-229, Jean-Paul Sartre 1938, pp543-609*), il initie son organisation au sein de l'organisation sociale.

Ces pistes de clarification montrent que l'entrepreneur dans le déroulement de son action, agit par un acte entrepreneurial (*dimension praxéologique*) au sein de la structure dans laquelle il est ancré et évolue (*dimension structurelle de la pratique*) (*Lévi-Strauss, 1949, p.68, T. Verstraete 1997, p.7*) pour tenter de générer de façon pratique et matérielle sa vision et son schéma de pensée (*dimension cognitive*) qu'il se fait de l'organisation. Cette dernière, qui est impulsée par l'individu, s'accorde à satisfaire durablement les attentes de toute les parties prenantes qui interagissent avec elle. (*T. Verstraete et B. Saporta, 2006, p.254*). Il s'agit de leur apporter la valeur qu'elles attendent. Le troisième paradigme portera sur l'importance de la valeur créée dans la compréhension du concept d'entrepreneuriat.

1.4 La prise de décision en entrepreneuriat

Le rôle joué par la création des petites et moyennes entreprises, demeure un facteur et un levier fondamental dans l'économie de marché concurrentiel. Le triomphe et le succès des PME est largement tributaire des décisions et les comportements stratégiques des entrepreneurs (*Robinson et Pearce, 1983*). En effet, la décision stratégique est au cœur du processus entrepreneurial ; elle est considérée comme essentielle pour la dynamique de l'économie. Curieusement, peu de chercheurs se sont intéressés aux processus de prise de décision dans le processus entrepreneurial. Ainsi, la revue de la littérature entrepreneuriat, se penchent plus sur la décision de devenir entrepreneur, par exemple Verastraete et Saporta, (2006) et se sont intéressés également à la stratégie de création.

Hernandez et Marco (2006, p7) abordent le concept de l'entrepreneur, d'un point de vue de la décision avec exhaustivité, à travers la théorie de la décision. Ces deux auteurs manifestent une comparaison en adossant la figure de l'entrepreneur à celle du manager qui « *l'amène à prendre des décisions cruciales* ». Ces auteurs marquent l'insuffisance des travaux de recherche portant sur l'articulation entre entrepreneuriat et décision. Cette dernière est une dimension omise du

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

champ de recherche en entrepreneuriat. En revanche, bien que la logique de l'ouvrage soit fort intéressante, elle ne limite pas le champ de la décision à l'acte d'entreprendre. Marchesnay (2002, 218-219) précise que : « dans les grandes organisations, on peut dire que la prise de décision s'appuie largement sur des procédures, et sur des rapports interindividuels et collectifs. La rationalité de la décision est dite, selon Simon, « procédurale ». En revanche, dans les petites organisations, la prise de décision est le fait d'un individu, même s'il s'entoure de conseils. Il s'agit donc plus d'un **processus mental**, et l'on doit alors parler de rationalité « limitée », toujours selon Simon (Marchesnay, 2002, pp218, 219).

Cette affirmation, comme la plupart des travaux en entrepreneuriat, exclue le rôle du collectif dans la décision. L'entrepreneur est toujours considéré comme étant le seul créateur de son organisation et le seul responsable. La configuration collaborative qui met un ensemble d'individu en interaction pour fonder une organisation et/ou la développer ensemble, existe peu dans la littérature francophone. Les travaux traitant de la relation entre décision et entrepreneuriat en équipe restent anecdotiques.

Section 2 : L'entrepreneur : un acteur de l'entrepreneuriat

Cette section sera consacrée essentiellement à éclairer davantage le phénomène d'entrepreneuriat, notamment par l'idée de présenter l'entrepreneur considéré comme l'acteur de ce phénomène économique et social largement prosaïque.

L'entrepreneur se positionne avec ses traits de capacités tangibles et latentes comme un acteur stratégique dans la conduite d'un processus entrepreneurial. Différentes productions des connaissances scientifiques ont abordé les caractéristiques de cette figure-type avant tout puisque c'est lui l'auteur et l'instigateur de l'évènement (*l'acte entrepreneurial*).

Pour appréhender ce qui est l'entrepreneuriat et son processus, les chercheurs en entrepreneuriat, exigent de prêter une attention particulière à la compréhension et la découverte de son acteur (*l'entrepreneur*), en examinant et en explorant ses attributs spécifiques sur le plan psychologiques, personnelles et démographiques ; « une personne qui prend l'initiative de rassembler certains moyens dans une certaine forme et pour un certain but. Cette entité dispose d'une relative autonomie et la personne qui en a eu l'idée la dirige et en prend le risque » (E. Hernandez, 2001). Cette définition traduit le substrat des potentialités de l'entrepreneur et précise le contenu de ses caractéristiques.

La diversité théorico-pratique du champ de l'entrepreneuriat nous a permis de constater une certaine confusion corrélative à la sphère de la notion d'entrepreneur. Casson (1991) affirme

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

d'une façon catégorique l'absence d'une véritable construction théorique de l'entrepreneur. Marchesnay (1993, p.153), en conformité avec l'analyse de Casson, qui illustre parfaitement l'intérêt de ce constat. D'après cet auteur, « *la notion d'entrepreneur est l'une des plus controversées, et des plus chargées de sens* ».

Les tentatives de formulation conceptuelle de l'entrepreneur ont évolué conjointement à l'objet, au chevauchement et aux mouvements contrastés des différentes sciences. Dès lors, l'état confusionnel et les glissements des sens semblent être d'une grande rugosité lorsque les acceptions scientifiques de l'entrepreneur sont abordées dans une perspective comparative (Filion, 1986). Loin de contester abusivement cet éparpillement, il s'avère ordinaire que chaque domaine scientifique véhicule sa propre contribution à la définition. D'autre part, on pourrait conclure que chacune des sciences abordent la signification en étayant les bases fondamentales de cet objet commun, et face aux méandres du concept, les différentes disciplines ont déployé de multiples facettes de l'entrepreneur.

D'après Nathalie Schieb-Bienfait (2009), les traces de la figure d'entrepreneur remonte au moyen-âge en Europe occidentale. Aux XV^{ème} et XVII^{ème} siècles, le contexte socio-historique fut imprégné par la fin du despotisme politique et de la forte religiosité. Dans ce même contexte l'entrepreneur se livrait à des activités agricoles, commerciales et puis spéculatives.

La visée globale de la théorisation du profil de cet acteur économique qui est l'entrepreneur, est examinée avec attention par Mark Casson (1982, p60). Il le définit comme : « *un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination de ressources rares* ».

2.1 Définir l'acteur entrepreneur

Les études sur l'entrepreneur sont riches, dans le sens où de nombreux travaux et analyses ont enrichi ce domaine de recherche, dont un article de M. Marchesnay publié dans la « *RIPME* », qui explique ce concept et illustre parfaitement cette fertilité. Dans ce sens, il existe deux façons d'aborder le concept de l'entrepreneur. D'abord, de s'intéresser à la question « *qui est l'entrepreneur ?* ». Cette question a longtemps dominé le champ de l'entrepreneuriat, par lequel vise à décrire un profil-type de l'entrepreneur surtout celui qui connaît le succès et la réussite de son affaire. Ensuite, de s'intéresser à la question « *que fait l'entrepreneur ?* ». La réponse à cette question vise à compléter la description d'une fonction entrepreneuriale et de considérer comme un entrepreneur toute personne qui remplit cette fonction.

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

A la suite des travaux menés par F. Braudel (1985, p.67) sur l'entrepreneur dans le contexte d'une économie de marché dynamique, fondée sur la propriété des moyens de production et le salariat, il s'accorde avec J. Schumpeter sur la primauté de l'entrepreneur, de ce point de vue, pour André Comte-Sponville, la seule légitimité du capitalisme serait son succès matériel fondé sur l'entrepreneur.

2.2 Les figures typologiques d'entrepreneurs

Les éléments cités auparavant n'influent pas tous au même titre et au même degré sur la décision de devenir entrepreneur et ses choix stratégiques. C'est pour ces raisons que de nombreux auteurs ont dressé leur propre typologie de l'entrepreneur. Les pays qui ont été le plus marqués par l'entrepreneuriat sont l'Italie et les Etats-Unis c'est pour cela que les disciplines y sont entremêlées et ont proposé des typologies. Toutefois, ces portraits restent un peu loin de la réalité, leur nombre est important.

Nous commençons par N. Smith qui, en 1967, identifie deux types d'entrepreneurs (*Hernandez, 1999*) :

- a- L'entrepreneur-artisan** : défini comme ayant une éducation limitée, détenant une formation technique, ne peut pas composer avec son environnement, se méfiant des emprunts. Il adopte une attitude paternaliste au sein de son entreprise ;
- b- L'entrepreneur opportuniste** : possède plus d'éducation et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses, mieux intégré dans son environnement, très bon communicant, cherchant à développer l'affaire qu'il a créé ;

J. Laufer identifie quatre types d'entrepreneur selon les motivations psychologiques et les comportements économiques, et cela selon une étude qui portait sur soixante créations d'entreprise, entre 1955 à 1970 (*ALAIN Fayolle, 2003*) :

- a- Les entrepreneurs indépendants** : équivalents des entrepreneurs artisans, pour lesquels le besoin d'autonomie est dominant, se caractérise par une faiblesse organisationnelle ;
- b- Les entrepreneurs créateurs d'organisations** : collectionnent tous les autres archétypes de la grille de J. Laufer, pour lesquels le besoin de pouvoir est dominant.

Julien P. A et Marchesnay présentent cette typologie, en partant du principe qu'ils distinguent trois grandes aspirations socio-économiques chez l'entrepreneur :

- La pérennité de son entreprise ;
- L'indépendance : l'autonomie notamment dans la prise de décision ;
- La croissance : la volonté de puissance et désir de pouvoir.

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

Ils distinguent ainsi deux grands types d'entrepreneurs :

- a- Une logique d'action patrimoniale (PIC) :** le développement de l'entreprise est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance, c'est-à-dire la capacité de l'entrepreneur et de sa famille à créer des richesses qui seront réinvesties dans l'affaire ;
- b- Une logique d'action entrepreneuriale (CAP) :** cette logique est répandue dans les activités turbulentes, évolutives, privilégiant la croissance forte. C'est-à-dire, la recherche du cadre et des conditions les plus sécurisantes, semblent être ses ressorts principaux.

Cependant, un entrepreneur « CAP » peut basculer vers un « PIC » lorsque l'entreprise acquiert une maturité et une réputation sur le marché. Marchesnay. M et Julien. P.A (1996), admettent que leurs apports présentent des limites, car ces typologies trouvent leur vérification dans les cas ultimes ; ou bien extrêmes. Chaque typologie renvoie à des critères et à des dimensions qui constituent, d'une certaine façon, des facteurs essentiels de compréhension des entrepreneurs.

On peut dire que ces derniers peuvent s'identifier selon plusieurs situations : condition de création, le profil du dirigeant, les conditions d'innovation et la logique d'action.

Les typologies proposées par J. Laufer et J.C. Ettinger, nous semblent plus pertinents et répondent mieux à notre thème de recherche.

2.3 Les taxinomies de la stratégie des entrepreneurs selon Miles et Snow :

Ils ont distingué entre quatre types d'entrepreneurs :

- a- Le prospecteur :** peut être rattaché à l'innovation « pur » dans la création de valeur ajoutée. Cette personne cherche en permanence des innovations, mais il n'est pas sûr qu'elle les rentabilise et les développe elle-même. En effet, elle n'est guère intéressée par la phase suivante d'organisation et de mise en marché. Ce cas est fréquent dans les activités de haute technologie, dans la mesure où les investissements de fabrication et de commercialisation dépassent les capacités d'un individu ;
- b- L'innovateur :** se révèle comme un homme généralement expérimenté, de formation scientifique et technique. Son attitude vis-à-vis de l'innovation est délibérée. Il recherche systématiquement des innovations qu'il exploite à fond. Cette attitude se développe fortement, du fait de la pression exercée par les donneurs d'ordre et les distributeurs ;
- c- Le suiveur :** personne ou entreprise qui imite un produit, une technique ou un service considéré comme dominant sur le marché. Cette démarche, bien connue peut s'avérer très compétitive : les innovateurs ouvrent une piste nouvelle, et subissent les coûts

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

d'innovation. Les suiveurs mettent l'accent sur l'amélioration de l'innovation et sur les problèmes de gestion, abaissant ainsi les coûts ;

d- Le réacteur : adopte une stratégie émergente et réactive. L'entrepreneur s'adapte après-coup et au coup par coup. Cette attitude « opportuniste », passive, peut s'avérer payante lorsque le degré de turbulence du secteur est assez faible, et lorsque la fidélisation des clients sur des produits innovants est moins importante que la fidélité à l'entreprise ou à son patron.

Filion quant à lui distingue six types d'entrepreneurs, en mettant en relation les caractéristiques, la raison d'être de l'entreprise et la stratégie adoptée.

a- Le bûcheron : il voit les arbres et pas la forêt, c'est un entrepreneur centré sur son travail ;

b- Le séducteur : intéressé par le gain, il aime le changement ;

c- Le sportif : Il se consacre plus aux loisirs, c'est un entrepreneur héritier ;

d- Le vacancier : son entreprise est sa source d'inspiration mais il occupe un autre poste plus sécurisant ;

e- Le converti : son plaisir est dans l'action il aime diriger et contrôler ;

f- Le missionnaire : Il est conservateur, car il consacre du temps à sa famille et œuvre pour assouvir les désirs de cette dernière. Il développe énormément l'esprit d'équipe.

Tableau N°2 : Typologie de L.J. Filion

Type de proprio-dirigeant	Raison d'être de l'entreprise	Type de stratégie
Bûcheron	Survie réussite	Continue
Séducteur	Plaisir	Radicale
Sportif	Loisirs	Rationnelle
Vacancier	Réalisation de soi	Evolutive
Converti	Sécurité	Révolutionnaire
Missionnaire	Conquête	Progressive

Source : Filion J.L, 2000,p.15.

Cette taxonomie est une tentative de classification de l'orientation stratégique des entrepreneurs dans l'événement entrepreneuriale.

Pour renforcer la portée explicative de la dimension stratégique de l'entrepreneur et formuler un profil entrepreneurial effectif et abouti, d'autres critères additionnels notamment l'âge, la formation, spécialisation, introduction de nouvelle offre sur le marché, innovation incrémentale

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

et l'intelligence marketaire doivent être intégrés comme déterminants de la stratégie et du profil entrepreneurial (*Ramswamy, 1991*).

Cependant, compte tenu de la profusion de la littérature dans le domaine de l'entrepreneuriat, en résumé, ce chapitre nous a permis d'identifier un certain nombre de déterminants de la stratégie de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat tout en excluant la dimension territoriale est son influence sur les comportements stratégiques des entrepreneurs.

Le prochain chapitre explorera et intégrera certains aspects et variables territoriales pour ouvrir de nouveaux horizons à la compréhension et l'évolution de ces notions.

2.4 L'entrepreneur et la prise de risques face aux gains incertains

2.4.1 Richard Cantillon

Richard Cantillon est le premier à avoir présenté une conception claire de l'ensemble de la fonction de l'entrepreneur et à l'avoir placée au cœur de la dynamique économique du 17^{ème} siècle. Cantillon s'est plutôt orienté vers le comportement de l'entrepreneur et ses fonctions plutôt que sur sa personnalité. Pour lui, l'entrepreneur est celui qui assume le risque de l'incertain, du non probabiliste. Il s'engage de façon ferme vis-à-vis d'un tiers, sans garantie de ce qu'il peut en attendre (*Hernandez, 1999*).

L'entrepreneur de Cantillon « *prend des risques dans la mesure où il s'engage vis-à-vis d'un tiers de façon ferme, alors qu'il n'a pas de garantie certaine de ce qu'il peut en attendre* », (*Boutillier et Uzunidis, 1999*).

C'est quelqu'un qui sait saisir les opportunités en vue de réaliser du profit, mais qui doit en assumer le risque et savoir faire face à l'incertitude.

Pour Cantillon, l'entrepreneur achète une matière première, souvent produit de l'agriculture, à un prix certain pour la transformer et la revendre à un prix certain (*Fillion, 1997*).

2.4.2 Jean-Baptiste Say : l'entrepreneur industriel

Jean-Baptiste Say est le deuxième économiste à s'être beaucoup intéressé aux activités de l'entrepreneur (*Fillion, 1997*). D'après Phélizon (1985), l'entrepreneur de Say est « *celui qui entreprend de créer pour son propre compte, à son profit un produit quelconque* ». Se situant dans la théorie néoclassique, Say concentre son attention sur le rôle occupé par l'entrepreneur. Ce dernier étant avant tout un preneur de risques qui investit son propre argent et coordonne des ressources pour produire des biens. Pour Say, l'entrepreneur est celui qui réunit et combine les facteurs et les conditions du phénomène de production (*création de produits finis ou semi-finis*).

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

L'analyse proposée par J.B.Say en 1852, (p 98), cité par Louis Jacques Filion (2015, p69) sur les traits de l'entrepreneur met en évidence ce qui suit : «*Je vous ferai remarquer que l'entrepreneur d'industrie est l'agent principal de la production. Les autres opérations sont bien indispensables pour la création de produits ; mais c'est l'entrepreneur qui les met en œuvre, qui leur donne une impulsion utile, qui en tire des valeurs*».

Une conception similaire est celle d'un auteur contemporain, Casson (1991), pour qui l'entrepreneur assume une fonction de coordination (Hernandez, 1999). Say évoque l'existence d'entrepreneurs dans le secteur agricole, tels le propriétaire foncier. Il élargit par la suite la définition de l'entrepreneur, les fonctions de ce dernier peuvent prendre des aspects variés, dont une dimension plus industrielle, liée à une nouvelle fonction de production.

2.4.3 Joseph Schumpeter : renaissance de l'approche de l'entrepreneur innovant

Pour Filion (1997), Joseph Schumpeter peut être qualifié de père du champ de l'entrepreneuriat. Schumpeter situe l'entrepreneur dans une équivoque de dynamique économique dont le moteur est le changement et la devise de succès est l'innovation. Schumpeter fait jouer à l'entrepreneur un rôle différent : traversé par des motivations plutôt extra-économiques, il introduit l'innovation (*nouveaux procédés, nouveaux produits, nouvelles matières premières, nouveaux moyens de transport et nouvelle organisation*).

Il apparaît comme interface entre l'environnement externe et interne de l'organisation (Beitone et al, 2001). Pour Schumpeter (1928), cité dans Filion, (1997), «*l'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise... Cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons* ».

2.5 Les évolutions contemporaines de la recherche sur l'entrepreneur

Selon Casson (1991) deux types de démarches ont orienté la recherche sur l'entrepreneur, la première étant fonctionnelle, la seconde étant descriptive. L'approche fonctionnelle se contente simplement de définir l'entrepreneur à travers ses actes tandis que l'approche descriptive fournit une description détaillée des caractéristiques perçues chez une personne et pouvant l'identifier comme entrepreneur. Dans le même ordre d'idées, Gartner (1988) expose les deux approches modernes de la recherche sur le sujet : l'approche des traits (*trait approach*) et l'approche des comportements (*behavioral approach*).

2.5.1 Le modèle de formation organisationnelle de Learned (1992)

Selon ce modèle, trois phases majeures conduisent à l'acte d'entreprendre :

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

- **La propension à créer** : certains individus ont une combinaison de caractéristiques psychologiques et un passé professionnel qui les rendent plus susceptibles de créer une entreprise ;
- **L'intention de créer** : parmi ceux-ci certains rencontrent des situations qui augmentent leur probabilité de s'engager dans des comportements de création ;
- **La structuration des informations** : cette étape consiste à rechercher et à trouver dans l'environnement des informations pertinentes. Selon ce modèle, la décision d'entreprendre peut s'expliquer par un événement ou une accumulation d'informations. Si l'environnement semble favorable au créateur (*capacité de trouver les ressources nécessaires, marché réceptif*), il décidera effectivement à se lancer dans son projet. Soulignons que cette approche reste peu précise quant aux facteurs de contingences liés à la décision du porteur de projet.

2.5.2 Le modèle de l'évènement entrepreneurial de Shapero (1975)

Le modèle de Shapero de 1975 est le plus connu. L'évènement entrepreneurial est le résultat de la combinaison de quatre variables :

- **La crédibilité de l'acte, variable sociologique** : pour Shapero, elle représente une condition essentielle de la création de l'entreprise, elle est liée à la plausibilité de l'action d'entreprendre. Il est donc véritablement nécessaire pour la personne qui s'engage à entreprendre, d'envisager personnellement de mettre en marche et mener une entreprise.

- **La faisabilité de l'acte, variable économique** : Selon Shapero c'est l'une des variables principales de l'explication de l'évènement entrepreneurial. L'entrepreneur doit être capable de réunir toutes les ressources nécessaires (financières, humaines et techniques) pour démarrer son activité. La faisabilité de l'acte dépend de six types de ressources, appelées les 6M ou diagramme d'ISHIKIWA (*Money, Men, Machines, materials, Market, Management*). Ce sont les ressources auxquelles doit accéder l'entrepreneur afin de créer son entreprise ;
- **La disposition à l'action, variable psychologique** : Shapero signale le fait que les entrepreneurs ont un grand désir d'indépendance et de contrôle de leur environnement. Les motivations et certaines qualités particulières confèrent aux individus qui les possèdent une disposition plus ou moins marquée à l'action entrepreneuriale ;
- **La discontinuité ou déplacement, variables de situation** : D'après Shapero, il existe deux types de situations :

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

- **Situations négatives** : sont les plus fréquentes. Il peut s'agir de situations liées à l'emploi, par exemple, insatisfaction dans le travail, absence de possibilité de promotion ;
- **Situations positives** : elles sont plus rares que les situations négatives. Elles résultent de la découverte d'un nouveau produit, la rencontre d'un partenaire, etc.

2.5.3 Le modèle de l'action raisonnée

Selon la théorie d'Ajzen (1991), l'intention est le résultat de trois déterminants conceptuels à savoir l'attitude vis-à-vis du comportement, la norme sociale perçue et le contrôle comportemental perçu (*cite par yvon Gasse, 2002*).

- a- L'attitude** : se forge autour des valeurs et des croyances. Elle se situe donc entre les valeurs centrales et les intentions de comportement ;
- b- Les normes subjectives** : correspondent à la perception d'un individu des opinions des autres personnes dans la prise de décision de s'engager dans un comportement ;
- c- Le contrôle sur le comportement** : pour Ajzen (1991), le contrôle comportemental perçu correspond à la facilité ou à la difficulté perçue pour réaliser un comportement.

2.6 Les approches les plus marquantes de l'entrepreneuriat

Les approches sociales et psychologiques ont beaucoup influencé les recherches en entrepreneuriat.

2.6.1 L'approche des traits

Considère l'entrepreneur comme un type de personnalité bien particulier, un état fixe d'existence ainsi qu'une entité descriptible par l'énumération d'un ensemble de caractéristiques (*Gartner, 1988*). Nous sommes face à une approche déterministe qui se sert de caractéristiques psychologiques, de traits de personnalité, de motivations, de caractéristiques sociodémographiques, d'habiletés et de compétences afin d'établir un profil type d'entrepreneur répondant à des caractéristiques spécifiques. *Gartner (1988)*, critique cette approche, d'après lui on peut comprendre que l'entrepreneur est une fabrication sociale, ses caractéristiques et tendances psychologiques font de lui un individu complet, mais pas unique. De surcroît, lorsque l'entrepreneur est placé dans une pluralité de contextes présente beaucoup de variations et porteur de contradictions. Comme l'entrepreneur est porteur d'une multiplicité de disposition, qu'il se dissout dans les traits humains communs.

2.6.2 L'approche par les comportements

L'approche par les comportements, combine l'action de l'entrepreneur et la création de l'entreprise, comme événement entrepreneurial contextuel. Cette approche prend appui sur la

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

création d'entreprise en l'associant à l'entrepreneur et l'assimilant à un processus complexe de la création d'entreprise par ce dernier (*Gartner, 1988*). Autrement dit, l'entrepreneur est perçu à travers les caractéristiques liées à sa perception des opportunités et à travers ses implications son rôle clé joué dans le processus entrepreneurial. Suivant cette présente approche, l'acteur individuel (*l'entrepreneur*) se dépasse, puisqu'on est loin de l'appréhender à travers ses traits de personnalité individuelle. Ce constat corrobore sa complexité et la difficulté à la saisir, puisqu'elle nous entraîne à considérer le sujet dans sa complexité, sa dynamique et dans le contexte d'action.

La recherche qui a fait l'objet d'une littérature consacrée à l'étude de la place centrale qu'occupe l'entrepreneur dans l'histoire des faits économiques, situe l'entrepreneur comme acteur moteur au centre de la dynamique économique. De par une autre voie, nous pouvons désigner les entrepreneurs par la nature et la pertinence de leurs projets, les valeurs qu'ils développent ainsi que *par la stratégie qu'ils déploient*.

La portée de cette approche béhavioriste soulignent le fait que ce sont les compétences entrepreneuriales, notamment d'ordre praxéologique qui engendrent des gains au cours du processus entrepreneurial (*G. Chandler et Jansen, 1992, G. Chandler et S. Hanks, 1994, N. Carter et al, 1996, Th. Verstraete, 1999 ; C. Schmitt, 2003*).

P. Davidsson (2003) a ainsi présenté la compétence entrepreneuriale comme un « *comportement intentionnel informé d'un individu ou d'une équipe, s'appuyant sur un éventail donné de ressources et sur une volonté explicite de les utiliser, et qui a pour résultat final le succès d'une initiative entrepreneuriale* » (*Cité par Verstraete et B. Saporta, 2006, Amina Omrane, Alain Fayolle, Olfa Zeribi Ben-Slimane, 2011*).

2.6.3 Modèle de recherche sur les antécédents stratégiques de l'entrepreneur

Le lien entre l'entrepreneur et son entreprise paraît évident dans toute la littérature sur la petite entreprise (*Verstraete, 1999 ; Duchéneaut, 1996*). Le sujet des liens entre les caractéristiques de l'entrepreneur constituent un aspect intéressant et pertinent des antécédents de la stratégie. Au centre des connaissances en stratégie, cette question a jusqu'à maintenant été envisagée en fonction d'une relation spécifique et clairement définie entre les caractéristiques de l'entrepreneur et la stratégie de l'entreprise. Par exemple, Lafuente et Salas (*1989*), ont affirmé pouvoir identifier les caractéristiques personnelles des entrepreneurs à travers l'observation de l'orientation stratégique de leur entreprise.

Certaines recherches empirique ont d'ailleurs étudié l'association entre les caractéristiques des entrepreneurs et l'orientation stratégique (*Hofer et Davoust, 1977 ; Laurent, p1989 ; Kerr,*

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

1982 ; Livian, Y-F. et S. Marion, 1991). Par ailleurs, un questionnement sur le rôle des motivations dans une telle association nous a incités à dire que cette dimension est déterminée en grande partie par les caractéristiques propres à l'entrepreneur, peut influencer le comportement stratégique de l'entreprise. Les motivations de l'entrepreneur déterminent les choix et les visions stratégiques qu'il développe, définissant de la sorte son comportement en gestion et ses buts économiques. Dans un contexte spécifique à la PME, l'orientation stratégique sera analysée à travers une extrapolation du comportement stratégique de l'entrepreneur qui la dirige.

Dans la tradition de la pensée économique classique la fonction d'investissement est la voûte du développement. Cependant, pour Adam Smith c'est l'innovation qui suscite la productivité. En résumé, l'entrepreneur se trouve dans une situation cognitive délicate, limitée et paradoxale puisque le fonctionnement cognitif tend à conférer une stabilité à l'univers des représentations alors que l'entrepreneuriat est par essence un processus de changement, surtout lorsque l'entrepreneur entreprend dans un environnement où les informations sont inaccessibles.

Section 3 : Les bases théoriques de la relation stratégie /entrepreneur

Tout entrepreneur doit être capable d'opérer des choix stratégiques dans son parcours entrepreneurial en fixant des objectifs stratégiques à atteindre sur un période donnée.

Les choix stratégiques de l'entrepreneur se traduisent par son aptitude à mobiliser un ensemble de ressources, d'activité, de segment de marché et de compétences entrepreneuriales.

Dans cette présente section nous essayerons de mettre en exergue le paradigme de stratégies entrepreneuriales et les déterminants de la stratégie et les préalables stratégiques de l'entrepreneur.

3.1 Paradigme de relation entre stratégie et entrepreneuriat

E. M. Hernandez, (1999, pp 505, 526) énonce dans la Revue Sciences de Gestion,, n° 26-27, dans « *le Modèle d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle* » que le modèle stratégique de l'entrepreneuriat retient des attributs qualificatifs d'ordre psychologiques et sociologiques de l'entrepreneur dans ces attitudes entrepreneuriales. Pour Hernandez le paradigme de l'opportunité constitue un facteur clé pour la première phase de création de l'entreprise. L'auteur octroi à la stratégie un rôle indispensable dans la réussite future de l'entreprise ; considère également la performance comme condition de pérennité ; fait ressortir le principe diachronique du fait de la création en le mettant en rapport avec les opportunités/menaces de l'ensemble des paramètres et conditions de l'environnement.

3.1.1 Le domaine de la stratégie

La stratégie concerne essentiellement l'orientation à long terme et le stade de développement d'une organisation (*Johnson et Scholes, 2000, Humphrey et Schmitz, 2004, Ciravegna et Giuliani, 2006*). Elle consiste dans l'orientation et la définition du segment d'activités de celle-ci. La stratégie concerne tout autant la PME que la grande firme, qu'elle soit du secteur public ou privé (*Levy et Samuels, 1990*). En outre, un certain nombre de chercheurs ont critiqué le sophisme selon lequel la stratégie est astreinte qu'à la grande organisation, et qui implique l'agrément de la position selon laquelle la petite entreprise n'a pas besoin de stratégie, ou ferait de la stratégie sans le savoir (*Julien et Marchesnay, 1987*).

La stratégie articule les moyens aux résultats escomptés et les intentions aux concrétisations.

3.1.2 Les définitions de la stratégie

Comme l'énonce Mintzberg (*1994*), le domaine de recherche en stratégie révèle et ouvre une pluralité de définitions (polysémique) de la notion. Quoique, divers chercheurs en management stratégique admettent et fournissent de façon œcuménique, la définition de l'orientation stratégique comme étant l'approche globale, choisie par une entreprise, des marchés existants et particulièrement des opportunités de marché, nouvelles ou potentielles.

Fondamentalement l'orientation stratégique des PME est appréhendée comme un comportement particulier, la tendance pour une PME à découvrir, développer et renouveler des compétences dynamiques et des réponses afin d'obtenir une congruence avec l'environnement et surtout qui conviennent à diverses problématiques (*Miles et Snow, 1978 ; Porter 1982, Thierry Verstraete, 2008*). La stratégie est autant affaire de positionnement concurrentiel que des perspectives d'interprétations (*Desreumaux, 1993*).

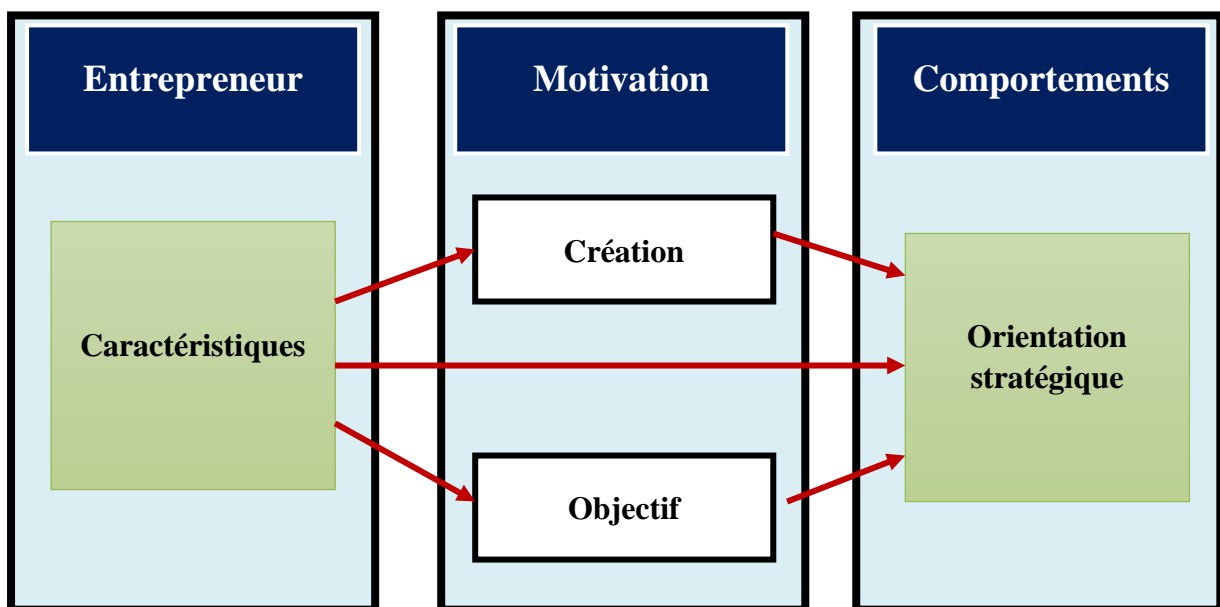
Dans le champ de l'entrepreneuriat, il s'agit de l'ensemble des intentions, des motivations, des actions, des décisions et des moyens que l'entrepreneur mobilise, s'approprie et coordonne pour son projet entrepreneurial. Sa portée est territoriale (la position dont jouit l'offre de l'entreprise sur le marché face aux concurrents et dans l'esprit de l'acheteur final), temporelle (associé à la représentation futur de réalisation des activités ou des buts) et dépend de l'allocation de ressources prévues, qu'elles soient d'ordre tangibles, intangibles, matérielles, immatérielles ou autres (*Cécile Fonrouge, 1999*).

Par ailleurs, nous retenons qu'une stratégie est un choix, reposant sur une analyse et traduisant une anticipation.

3.1.3 Les antécédents entrepreneuriaux de la stratégie des entrepreneurs

Selon Stevenson et Jarillo (1990) l'entrepreneuriat correspond à des comportements stratégiques orientés vers l'identification et l'exploitation d'opportunités, où la dimension individuelle prime sur la dimension collective l'entrepreneuriat fait dans une dimension où l'organisation entreprend pour changer en s'agrandissant par exemple ou pour modifier les règles de compétition.

Figure N°2 : Les antécédents entrepreneuriaux de la stratégie



Source : HACHEMI JARRAYA, 2005, p20.

Cette figure présente les liaisons entre un ensemble d'éléments qui caractérisent l'entrepreneur avec ses motivations entrepreneuriales et son comportement stratégique.

Les caractéristiques et les comportements stratégiques de l'entrepreneur sont déterminés et soumis aux influences des conditions contextuelles instables.

3.2 Définitions et conceptions théoriques des stratégies entrepreneuriales

Le concept de stratégie entrepreneuriale, connue sous le nom de « *Corporate Entrepreneurship* », évoque substantiellement la somme des dimensions de l'innovation, de la prise de risque et la découverte d'opportunités entrepreneuriales T. Verstraete (2002). Covin and Slevin (1991, p 34) ont défini la stratégie entrepreneuriale comme une attitude stratégique de l'entrepreneur, marquée par une forte disposition à la proactivité, d'innovation et de prise de risques ; en plus d'avoir une capacité de réagir rapidement en apportant des réponses appropriées aux réalités et aux problématiques énoncées par le grand rythme des perspectives

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

de changements présents et futurs qui selon Erber (1995) « *pèse comme l'épée de Damoclès sur l'industrie nationale* ».

Miller en 1883, définit la stratégie entrepreneuriale comme étant: « *An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakers somewhat risky ventures, and is to come up with -productive innovations- beating competitors to the punch* ».

Présentement, la stratégie entrepreneuriale fait référence, d'une part, au concept de l'innovation qui, selon la pensée schumpétérienne, est la clé de la compétitivité. Sous un autre angle, les défenseurs qui prodiguent le déploiement des stratégies entrepreneuriales préconisent la production de la nouveauté, l'évaluation et l'exploitation de véritables opportunités entrepreneuriales, pour en tirer de la valeur.

De ce point de vue, clarifions que l'innovation est un phénomène qui trouve ses racines dans la créativité humaine, sa mise en place constitue l'objet principal et majeurs de réussite des entreprises à travers la qualité de son positionnement pour construire un avantage concurrentiel à l'occasion du changement.

Nous pouvons avancer que dans la dimension entrepreneuriale, l'introduction de la nouveauté est considérée comme le résultat des aptitudes des individus, en les conduisant non seulement à imaginer une amélioration du procédé ou le nouveau que l'innovation mettra en œuvre, mais encore à repérer les occasions susceptibles de conduire l'individu à entreprendre.

L'autre point relatif au « *corporate entrepreneurship* » se résume dans l'exploitation d'opportunités d'affaires. Ces derniers sont fournis grâce au déséquilibre, qui résulte de la rupture dans la trajectoire technologique ou encore l'intensification de l'ouverture des marchés, due à la mondialisation et à la libéralisation (CHESNAIS, F, 1994). De ce fait, l'entreprise pour se prémunir contre les coûts élevés, les risques et les incertitudes se doit de construire et de détecter les opportunités d'affaires, afin d'assurer sa viabilité et prendre un solide avantage décisif sur leur homologues et fera rapidement grimper leur part du marché. Pour garder cet avantage et désagréger les goulots d'étranglement, Verstraete (2002) avance qu'une organisation innovante a une vive capacité d'imposer une nouvelle manière de faire, en recherchant l'exclusivité et l'innovation, en conduisant la transformation de ces idées en nouvelles combinaisons, en imposant un changement structurel et enfin d'entreprendre en opérant ces réallocation de ressources et compétences en saisissant les opportunités d'affaire créées.

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

En substance, nous dirons que ce qui compose l'ensemble d'actions d'une stratégie entrepreneuriale se traduit, d'un côté, par le fait de captiver et de faire valoir des opportunités non encore exploitées. D'un autre côté, pour l'entrepreneur, la propension de proactivité dans le choix des ressources est tout aussi déterminante que la volonté d'entraîner une nouvelle offre (innovation) et de trouver un segment de marché.

Selon H. Mintzberg : « Une Stratégie entrepreneuriale découle de la **vision** d'un **leader** et présente a priori un caractère **délibéré** sans que soit toutefois écarté le côté **émergent** puisque les **opportunités** détectées par les membres de l'organisation peuvent remonter jusqu'à lui. »

Alors que J. Schumpeter : « Une stratégie entrepreneuriale consiste à développer ses **compétences** dans l'élaboration de nouvelles combinaisons **plus vite et mieux** que les concurrents... Par **l'innovation** ». D'après Mintzberg et Waters (1985) : « La stratégie prend sa source dans la vision Cardinale d'un leader, mais cela n'implique pas que les différentes initiatives soient rigoureusement articulées les unes aux autres. La stratégie est en conséquence susceptible d'intégrer les opportunités qui se présentent. Placée sous le contrôle du chef d'entreprise, l'organisation vit à l'abri d'une niche ». (Koenig 1996, p.35).

La forme entrepreneuriale de la stratégie repose sur les motivations, les intentions, les visions et autres objectifs de l'entrepreneur, et nous amènent à nous interroger sur les choix stratégiques des entrepreneurs dans leurs processus de création d'entreprises.

3.3 Continuum de la stratégie entrepreneuriale

Subséquentement, Barringer and Bluedorn (1999), résumant ces trois composantes du « *corporate entrepreneurship* » à savoir :

- La prise de risque ;
- L'innovation ;
- La proactivité.

La littérature consacrée à l'entrepreneuriat et la stratégie par ces deux auteurs, montre que la stratégie entrepreneuriale est un phénomène de comportement avéré en matière de stratégie de prise de décision qui encourage la prise de risque et s'éloigne de la stigmatisation d'échecs, de maîtrise du processus d'innovation et une vision d'anticipation. Une entreprise qui s'inscrit dans une logique dite conservatrice, selon Barringer et Bluedorn (1999), Les ressorts d'un choix stratégiques de type conservatrice sont : peu encline au risque, ne valorise pas l'innovation et

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

adopte une attitude du « *WAIT and SEE* ». Miller et Friesen, (1982, p. 8) montre que ces deux stratégies sont de ce fait directement rapporté au profil de l'entrepreneur.

En tenant compte des trois variables (*innovation, prise de risque et proactivité*) de Miller et Friesen, 1982, nous discernons que l'orientation entrepreneuriale et le style de conduite des entreprises conservatrices, favorisent le lancement des produits sur le marché à un stade assez mature de leur cycle de vie et que « *l'innovation comme coûteuse et déstabilisant l'efficacité de la production* » (Miller et Friesen, 1982, p 7). En effet, les entrepreneurs ne sont pas audacieux pour engager la méthode d'innovation vue qu'elle est onéreuse.

Dans le cadre de la construction conceptuelle et le continuum des stratégies entrepreneuriales, C. Etrillard (2004) avait formulé la conciliation et la combinaison des « *Attracteurs de la pensée stratégique* » de MARTINET (2001, p 118) d'un côté et les trois paradigmes entrepreneuriaux (praxéologique, structural, cognitif) de Verstraete d'un autre côté.

C'est dans une perspective d'approche holiste que les propriétés de définition des stratégies entrepreneuriales ont été retenues.

Nous remarquons par ailleurs que les perspectives d'une portée théorique ont été mobilisées aussi depuis les travaux pionniers de Sandrine Berger-Douce (2010), Thierry LEVY-TADJINE (2005) et Claude Etrillard (2004), dans l'objectif de cumul de connaissances sur le concept de « *corporate entrepreneurship* ». En effet, ils ont considéré que dans un contexte de turbulence et d'incertitude qui vient achopper les trajectoires des entrepreneurs et leurs organisations, il est inconditionnellement nécessaire de rétablir l'esprit entrepreneurial en tant que variable fondamentale permettant les choix stratégiques comme ceux de pénétrer sur un nouveau marché, la production d'une nouvelle offre, ou de l'innovation.

3.4 Les logiques stratégiques de l'entrepreneuriat

Dans le cadre de la conceptualisation des stratégies entrepreneuriales, cinq logiques stratégiques du champ de l'entrepreneuriat traitées dans la littérature (Claude ETRILLARD, 2004, Th, VERSTRAETE, 2002, MARTINET. A. C, 2000), à savoir :

- La « *téléologique* » qui renvoie à « *l'entrepreneur* » ;
- La « *socio- logique* » qui renvoie à la dimension « *organisationnelle* » ;
- « *L'écologique* » qui renvoie à la dimension « *structurale* » ;
- La « *technologique* » qui renvoie à la dimension « *praxéologique* » ;
- La « *noologique* » qui renvoie à la dimension « *cognitive* ».

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

Tableau N° 03 : Grille de lecture conceptuelle des Stratégies Entrepreneuriales

Attracteurs stratégiques <i>A.C.MARTINET</i>	Téléologique -Problématique organisationnelle de la stratégie -Attitude volontariste -Décision d'engagement	Sociologique Problématique organisationnelle Pouvoir/ Organisation Influence/Groupe	Ecologique Problématique contextuelle Déterminisme Contingence	Technologique Problématique Pragmatique Industrielle Ressources/compétences Savoir-faire	Noologique Problématique cognitive Représentations Mise en scène Schémas cognitifs
dimensions du phénomène entrepreneurial <i>T.VERSTRAETE</i>	Entrepreneur	Organisation	Structurale	Praxéologique	Cognitive
Concept de situation de gestion <i>J.GIRIN</i>	Jugement	Activités collectives	Résultats	Activités en interaction	Agents
Les 5 dimensions des <i>stratégies entrepreneuriales</i>	Décisionnelle	Organisationnelle	Contextuelle	Opérationnelle	Cognitive

Source : Claude ETRILLARD, 2004.

Tableau N° 04 : Continuum de Stratégies entrepreneuriales

CONTINUUM ENTREPRENEURIAT / STRATEGIE	DECISIONNELLE	COGNITIVE	CONTEXTUELLE	ORGANISATIONNELLE	OPERATIONNELLE
« L'ENTREPRENEURIAL »	NON-DECISION	RATIONALITE LIMITEE	OPPORTUNITES	EMERGENCE ORGANISATIONNELLE	REACTIVITE
↑	RECONNAISSANCE ET PRISE DE RISQUE	INTENTION	CONTINGENCE	RESEAUX	IMPULSION
↑	COMPORTEMENT PLANIFIE	INTUITION	DETERMINISME ENVIRONNEMENTAL	↑	EXPERIENCE
↑	↑	SENTIMENT	↑	↓	SAVOIR-FAIRE
↑	↓	↓	↓	↓	↓
ELEMENTS des STRATEGIES ENTREPRENEURIALES	CHOIX	REPRESENTATIONS SOCIALES	VEILLE CONCURRENTIELLE	CULTURE	RESSOURCES
↓	DECISION	MISE EN SCENE	↓	↓	↓
↓	BCG LCAG	DISCOURS	SYSTEMES D'INFORMATION	JEUX POLITIQUES POUVOIR	COMPETENCES
↓	SWOT	RATIONALITE PROCEDURALE	↓	↓	↓
↓	PREVISION	↓	↓	↓	↓
↓	↓	↓	↓	↓	↓
« LE STRATEGIQUE »	PLANIFICATION STRATEGIQUE	FORMALISATION	STRUCTURATION MARCHES	ALLIANCES COOPERATION	RESULTATS

Source : Claude ETRILLARD, 2004.

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

Pour ETTRIARD (2004), les aspects décisionnels, cognitifs, contextuels, organisationnels et opérationnels des attracteurs stratégiques cités par A.C.MARTINET se rapportant au profil et au comportement individuel de l'entrepreneur, constituent le registre des principaux fondements des stratégies entrepreneuriales.

Il y a bien ici une clarification forte dans la définition et les modalités d'emploi du concept en question. L'introduction des cinq attracteurs de la pensée stratégiques s'inscrit dans la volonté d'éviter une dilution des concepts et qui se veut *in fine* rendre le concept tant clarificateur qu'unificateur.

D'autres auteurs francophones, à l'instar d' Hernandez (1999, 2001) ; Bruyat, (1993), insistent sur le fait que le phénomène et le processus entrepreneurial dans la démarche stratégique ne concerne pas uniquement les jeunes entreprises déjà établies, mais s'intéresse également au processus d'essaimage, de reprise, d'accompagnement, de démarrage et vraisemblablement de création *Ex-nihilo*.

J. Schumpeter pour qui les stratégies entrepreneuriales «*consistent à développer ses compétences dans l'élaboration de nouvelles combinaisons (essence de l'entreprise) plus vite et mieux que les concurrents...par l'innovation*».

En France, Joffre. P et Koenig. G (1985, p 179) ont entériné l'éclairage du concept en mobilisant la typologie de Burgelman (1983) définissant la stratégie entrepreneuriale selon trois types d'attitudes génériques (introvertie, proactive, réactive) pour y ajouter une définition de la stratégie entrepreneuriale comme «*une catégorie hybride qui réalise la synthèse de l'action planifiée et de l'activité entrepreneuriales*»

Johannisson (2002) défend l'idée que l'entrepreneuriat est, par essence, de nature à la fois individuelle et collective. Cependant il suggère la création «*d'arènes entrepreneuriales*» à travers les efforts de l'ensemble des acteurs concernés.

Dans une même logique, dans son travail de recherche sur les métiers d'art et s'arcbutant sur la théorie des ressources et des compétences, Stéphanie Loup (2003) met en exergue deux types de stratégies entrepreneuriales, la stratégie collective proactive de la stratégie collective réactive.

Une stratégie entrepreneuriale réactive est influencée par des tiers identifiés alors qu'une stratégie entrepreneuriale proactive émerge de la volonté des acteurs. La finalité demeure semblable dans les deux cas, il s'agit en effet : «*de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou (d') éviter une menace jusqu'alors inexistante, avec l'espoir de retirer*

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel choix, c'est-à-dire de prendre, de conserver ou de créer un avantage compétitif. » (Stéphanie Loup, 2003).

S. Loup (2003) démontre qu'il existe un archétype typique marquant dans le cas de la mise en place d'une stratégie de développement territorial et de développement du secteur du tourisme en Languedoc-Roussillon, où les entrepreneurs locaux de métiers d'art doivent travailler avec d'autres entrepreneurs de différents périmètres d'activité sans pour autant a priori présenter des similitudes. Désormais, dans ce contexte, l'auteur met l'accent sur la nécessité d'œuvrer pour une stratégie entrepreneuriale collective à visée touristique *collaborative*.

Sur la base de cinq études de cas, cet auteur propose quatre types de stratégies entrepreneuriales collectives selon le caractère réactif ou proactif de l'action collective et l'identité des acteurs :

Classification des stratégies entrepreneuriales :

Tableau N° 05 : Classification des stratégies entrepreneuriales

Intervention extérieure au groupe Identité individuelle semblable	OUI	Non
	Réactif	Proactif
OUI Trajectoires professionnelles identiques	stratégie entrepreneuriale corporatiste	stratégie entrepreneuriale communautaire
NON Trajectoires professionnelles ouvertes	stratégie entrepreneuriale collaborative	stratégie entrepreneuriale coopérative

Source : Stéphanie LOUP, Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'arts, 2003

Ainsi, toute stratégie entrepreneuriale qui correspondrait à un attribut proactif ou réactif semble être sensible à l'intensité de l'intervention externe au groupe qui les conduit. Il est vraisemblable que nombre de stratégies entrepreneuriales vacillent entre ces deux attributs et puissent être qualifiées de «*stratégies tâtonnantes*» dont Avenier. M. J, (1997) s'est fait l'apôtre (Christophe Torset, 2005).

Les stratégies entrepreneuriales proactives ne se décrètent pas, elles sont spontanées et secrétées par le milieu ou le territoire, contrairement aux stratégies entrepreneuriales institutionnalisées qui, précisément s'agrègent dans la logique des pouvoirs publics, qui permettent aux entrepreneurs locaux de bénéficier d'un accès privilégié aux ressources, dont un certain nombre d'entre eux entachés d'abus de pratiques anticoncurrentielles et chercheraient de toute évidence à capturer la rente de situation.

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

Conclusion

Ce chapitre a parcouru une revue de littérature théorique afin de clarifier les contours du phénomène de l'entrepreneuriat. Il apparaît que le champ de recherche en entrepreneuriat ne fait pas l'unanimité sur son contenu tant qu'il renvoie à des applications hétéroclites. On peut retenir que l'entrepreneuriat fait l'objet ou peut correspondre à une ou plusieurs terminologies selon la discipline du chercheur. Ainsi, le travail effectué dans ce chapitre nous a conduits à la constitution d'un cadre conceptuel associant les paradigmes des traits, des comportements et du processus.

Quatre paradigmes constituent la base ou le coeur du phénomène entrepreneurial. Les paradigmes d'innovation (*Schumpeter et P. Drucker*), d'opportunité (*Shane et Venkataraman*), d'impulsion d'une organisation (*Gartner et Verstraete*) et celui de la création de valeur (*Ronstadt*). Toute création d'entreprise résulte d'un esprit ou d'une capacité entrepreneuriale. Nous avons essayé également dans ce chapitre de montrer le phénomène stratégique de l'entrepreneur. Il s'agit d'une construction interprétative de la stratégie, combinant l'entrepreneur, ses compétences entrepreneuriales, la vision, ses relations ses motivations, ses objectifs, ses caractéristiques et l'environnement dans lequel il évolue. Il s'agit d'une grille de lecture qui va orienter notre terrain d'étude.

Les contraintes appliquées et répétées par l'environnement peuvent parfois être suffisantes à expliquer les comportements stratégiques des entrepreneurs sur quatre principaux niveaux : la prise de risque, détection de l'opportunité, l'innovation, le choix et la prise de position que l'entrepreneur effectue pour mobiliser une série de moyens et les ressources. La stratégie entrepreneuriale n'est intelligible qu'a posteriori par l'analyse et l'étude de la trajectoire de l'entrepreneur. Malgré le rôle que joue l'entrepreneur dans la gestion de telles adversités, les entrepreneurs sont portés à des pressions nombreuses qui tendent à les ramener à un état d'inertie structurelle. Les contraintes auxquelles sont exposés les entrepreneurs dans l'environnement sont multiples. Ces contraintes justifient des limites d'entreprendre et de promouvoir de manière générale l'esprit entrepreneurial. Les principales contraintes sont de nature administrative, financière, fiscale et culturelle.

Les résultats de ce chapitre montrent que les débats ont été abondants pour déterminer ce qui appartient à l'existant et l'acquis et ce qui reste du domaine de la découverte. Les conclusions de ce chapitre confirment le fait que le succès d'une stratégie entrepreneuriale dépend des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, mais aussi d'influences de l'environnement, de

Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature

carrière et de l'expérience. Dans notre démarche, nous avons relevé certains déterminants clés des stratégies des entrepreneurs. La connaissance des différents profils de l'entrepreneur sont des éléments explicatifs des stratégies entrepreneuriales.

Enfin, dans ce chapitre nous avons posé le cadre général de notre recherche, à ce stade il est possible de poser des jalons épistémologiques et conceptuels sur lesquelles s'appuie notre analyse. En effet , les éléments évoqués dans les trois sections, nous ont permis d'un côté, d'expliquer le projet de thèse et de conceptualiser la problématique de l'étude, et de l'autre côté, de construire un cadre d'analyse mobilisé à cet effet pour répondre à nos questionnements autour du couple stratégie/entrepreneur. Ces éléments nécessitent amplement d'être développés dans une dimension territoriale, c'est ce que nous proposons de traiter dans le chapitre suivant.

Chapitre II



**Les stratégies entrepreneuriales :
présentées via les configurations
territoriales**

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Introduction

Présenter les diverses approches de développement local, qu'elles soient entrepreneuriales ou territoriales, c'est d'abord exposer le développement local comme une approche de développement distincte des processus de croissance et de développement plus classiques, à l'instar, du développement par les pôles de croissance ou encore le développement industriel d'après-guerre.

La richesse d'un territoire dépend de la qualité des interactions des acteurs et leur organisation au sein de la société profondément liées aux relations de proximités et la bonne gouvernance, c'est à dire les caractéristiques spécifiques concrètes de chaque territoire. Dans cette optique théorique, la pratique du développement territorial repose sur la mise en valeur des ressources locales dans le cadre de toute action entrepreneuriale.

Les stratégies entrepreneuriales stimulent et revitalisent les dynamiques productives territoriales. Cette confluence reste l'apanage des acteurs privés et publics pertinents en adoptant des stratégies et des décisions actives dans le processus du développement territorial. Uzunidis met l'accent sur le rôle des pouvoirs publics comme acteur déterminant dans l'organisation des territoires qui apportent des réponses aux manques en matière de création d'entreprises.

Du mythe des districts industriels, déjà présents chez A. Marshall (1919), apparu dans la troisième Italie dans les années 1970 (Brusco, 1982) à Zimmermann, (2005), le développement des territoires est favorisé par la présence d'une constellation d'entrepreneurs qui proposent de nouvelles voies de production, d'innovation et d'organisation du tissu socio-économique local. Dans cette perspective, le développement territorial s'envisage par une vision stratégique des réalités « *cherchant à mettre en phase l'évolution d'un système local avec celle d'un système global* » (Soldo, 2010, p 98).

Le durcissement des rapports de force concurrentiels, laisse présager un processus d'élaboration des ressources territoriales en recourant à des stratégies entrepreneuriales des acteurs concourant à la compétitivité locale. L'initiative entrepreneuriale vise et induit les modes de trajectoires des ressources territoriales.

Le développement territorial prend appui sur les logiques et les processus d'appropriation, d'exploitation et de construction des différents registres d'attributs matériels et immatériels. En effet, la littérature témoigne des configurations entrepreneuriales territorialisées (*Districts industriels, SPL, Cluster...*) comme moteurs de croissance et d'innovation. Ces formes de configurations contextualisées et territorialisées reposent sur les stratégies de spécification, de spécialisation, de valorisation et de différenciation que définissent les acteurs. Cette dynamique

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

découle de trois facteurs : les mécanismes d'interaction, de coordination et d'enracinements des acteurs et les proximités (*géographique, organisationnelle et institutionnelle*). Johannisson (2003), souligne que l'entrepreneuriat est par essence un phénomène collectif liant de façon déterminante l'entrepreneur aux ressources locales. Par cette démarche, Obrecht (2004) pilote la réflexion vers « *un entrepreneuriat contextualisé* ».

Ce chapitre est composé de trois sections, dans la première nous effectuerons un retour sur les fondements théoriques et conceptuels ayant trait au développement local la ressource territoriale et nous présenterons les différentes typologies de ressources. Dans la deuxième section nous présenterons une revue de littérature portant sur les approches théoriques et la ressource, notre objectif consiste à choisir une position d'analyse des savoir-faire locaux artisanaux. En troisième section, nous présenterons les dynamiques et les trajectoires possibles d'une ressource territoriale afin de déduire les répercussions en matière de développement local. En quatrième section, nous placerons la ressource dans sa relation au territoire afin de saisir les processus de co-construction et les stratégies de valorisation territoriales correspondantes ; dans ce sens nous mettrons en exergue le rôle des acteurs dans ce processus à travers leurs activités intentionnelles et opérationnelles.

Section 1 : Le développement local : vers une théorisation et une conceptualisation pratique

Un nombre important de travaux de recherche développés et de problématiques étudiées ont fait surgir une formation de représentation nouvelle du développement, ainsi, mettant en avant les initiatives, les forces productives et les potentialités locales d'un territoire. Le développement local constitue un modèle alternatif aux théories du développement classique et une nouvelle approche selon laquelle une société civile locale crée des entreprises selon ses besoins, ses attentes et son imaginaire. Samir AMIN (1989, p. 61), nous montre toute la portée et la nécessité de cette approche, vise à : « *développer dans les périphéries les forces productrices, amorcer à l'échelle planétaire des systèmes de décision qui dépassent la logique unilatérale de l'accumulation du capital* ».

1.1. Le développement local / territorial

Dans le contexte de durcissement des crises, de l'intensité de la concurrence, la mondialisation et l'observation de la réalité des politiques de développement, montrent que les modèles de développement classiques, au-delà d'un quelconque jugement de valeur, semblent inéluctablement ne plus tenir leurs promesses.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Karl Popper, rebondit de façon ad hoc, les modèles de développement évoluent selon le chemin de la réfutation. Il avance que la réalité étant plus forte et plus vaste que la théorie. Cette dernière a vécu des ruptures, parfois assez brutales, qui l'ont contrainte à l'évolution. C'est dans cette lignée que les nouvelles trajectoires peuvent surgir. Depuis les années 1980 et la découverte de la Troisième Italie (BECCATINI, 1992), il nous apparaît effectivement comme une forme de développement alternatif au modèle production standardisée telle qu'issue du modèle keynésiano-fordiste. Supports de concentration de PME appelés districts industriels ou Système Productifs Locaux (SPL) (COURLET, 1994), ils constituent les racines des dynamiques entrepreneuriales localisées. Ainsi, H. Lamara désigne les coordinations et la synergie des acteurs et la mobilisation de ressources ancrées territorialement donne lieu des formes d'organisation des systèmes de productions particulières et sont des piliers porteurs de dynamiques (H. Lamara, 2009).

En ce sens, la résurgence du fait territorial, fait en sorte que le développement soit une construction sociale par les processus d'adhésion des acteurs, une démarche d'identification d'objectifs collectifs prioritaires et à la mutualisation des moyens pour les atteindre. Mâcon, (1982) déclare que : « *Le développement local n'est pas la croissance, c'est un mouvement culturel, économique, social qui tend à augmenter le bien-être d'une société. Il doit commencer au niveau local et se propager au niveau supérieur. Il doit valoriser les ressources d'un territoire par et pour les groupes qui occupent ce territoire. Il doit être global et multidimensionnel, recomposant ainsi les logiques sectorielles* ». En effet, le développement local ne constitue pas uniquement l'extension quantitative d'un espace géographique, mais, des actions d'organisation socio-économiques et de mouvement collectif de la culture locale en matière d'exploitation des opportunités locales dans la perspective d'apporter une réponse innovante et progressiste à la mondialisation.

PAUL Houée, (2003) a parfaitement illustrer cette notion en rappelant que : « *une dynamique ascendante exprimant les besoins, les demandes, les initiatives des groupes locaux, enracinée dans un territoire, une histoire, des valeurs partagées. Elle suscite des actions plutôt globales et transversales, une logique de mobilisation des acteurs et de leurs potentialités autour d'un projet, de rapports négociés avec l'ensemble des partenaires...* ». Il entend également par le local, les « *territoires de mobilisation des forces sociales autour d'un projet conçu en commun et reconnu par l'État* » (2001, p. 173).

Ces définitions font ressortir deux logiques d'impulsion du développement local, d'une part, les stratégies d'acteurs locaux dans la mobilisation des ressources territoriales et d'autre part, une volonté émanant des pouvoirs publics. Le rôle de ces derniers, consiste à définir des politiques

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

fixant les stratégies de développement de chaque secteur dans le cadre des politiques de décentralisation, financières et fiscales. Selon Pecqueur (2008), pour les pays en voie de développement, les pouvoirs publics ont adopté des modèles classiques de croissance et développement, ces derniers ont longtemps prévalu et ignoré les spécificités des ressources présentes localement. Cependant, ces vingt dernières, les politiques publiques à travers les orientations des plans d'aménagement du territoire, intègrent davantage les savoir-faire, les richesses patrimoniales et les potentialités locales, souvent négligées. Cette transformation s'est opérée avec un processus de gouvernance décentralisée. L'auteur met en avant et explique également le contraste entre les aboutissements et les modes et les conditions de fonctionnement du développement ascendant dans les pays du sud.

Nous notons ainsi, que la compréhension véritable de ce nouveau modèle nécessite de commencer par le discernement du concept de territoire. Le territoire dénote la mobilisation, l'organisation et la concertation des acteurs de la vie sociale et économique, territorialement enraciné dans la réalité locale, ayant pour but le diagnostic afin de relever les contraintes du système de production, ainsi formuler des réponses décisives à des problématiques qu'ils estiment leur être communes. Cette approche est exprimée dans la définition de développement territorial, qui désigne : « *tout processus de mobilisation des acteurs qui aboutit à l'élaboration d'une stratégie d'adaptation aux contraintes extérieures, sur la base d'une identification collective à une culture et à un territoire* » B. Pecqueur, (2004). Ainsi, le défi est double dans cette approche, il faut développer des capacités de synergie et l'élaboration des stratégies territorialisées. Nous soulignons que les contraintes extérieures représentent principalement les défis de globalisation auxquels le territoire doit faire face. Ces objectifs, revêtent un certain degré de complexité dans leur mise en œuvre qui appelle certainement des dynamiques d'innovations. Dès lors, les dynamiques territoriales se nourrissent donc des relations : acteur-territoire et territoire acteur. Jambes (2001) fait remarquer à cet effet, que : « *le territoire relève d'un capital et d'un levier d'orientation potentiel. Le « territoire » agit sur l'acteur de la même manière que l'acteur agit sur lui* ».

1.2. Territorialisation : facteur d'organisation et de production

La notion de la territorialisation se rattache à un processus qui crée un réseau social organisé, une base d'activités productives de valeur ajoutée et politique au sein d'un territoire donné. Elle vise essentiellement à assurer une construction du local reposant sur le dépassement de la conception physique et statique du territoire à une dimension plus mobile (*voir se convertir*) qui suppose la participation de tous les acteurs en vue de résoudre une problématique de

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

production de richesses et de compétitivité. Pris dans ce raisonnement, le processus d'ancrage territorial repose sur la structuration, l'émergence et l'implantation des activités productives spécifiques, entre entrepreneurs et territoire convoitant l'activation et la valorisation des ressources. L'ancrage territorial révèle une dynamique entrepreneuriale soutenant la construction d'atouts spécifiques dans une relation de concurrence sur un marché (M. Aderghal, F. Casabianca, G. Michon, 2017, pp357-381). En effet, la stratégie de territorialisation des activités et des produits est basée sur un processus de construction territoriale qui consiste à co-construire avec les acteurs du territoire des ressources locales spécifiques et sources de positionnement stratégique (A.L. SAIVES, 2006, p93).

Dans les pages consacrées à la ressource territoriale, B. Pecqueur, (2004) confirme et amplifie cette notion : « *Le mécanisme de « territorialisation » repose sur le principe de spécification des actifs, ce qui représente la recherche de la ressource propre au territoire qui lui permet de se différencier de son voisin plutôt que d'être en concurrence sur des productions standards* ». Comme l'écrit Adelmalki, Courlet, (1996, p. 18) : « *promouvoir une stratégie haute de développement reposant sur des ressources spécifiques ou latentes produites par des acteurs locaux et dédiées* ». *C'est à partir de ces ressources spécifiques que les acteurs du territoire recherchent (avec attention soutenue) une compétitivité par la différenciation, à partir de qualités spécifiques, en parallèle à une mobilisation systématique des patrimoines et des identités locales* (Landel, 2007). Ces définitions nous permettent également d'évacuer une certaine confusion entre « *développement territorial* » et « *développement local* ».

Nous constatons que le développement territorial est abordé au prisme de trois principaux champs : l'ouverture des sociétés sur des marchés, la gouvernance entre tous les acteurs et l'exploitation des ressources spécifiques.

Désormais, nous comprenons de façon ad hoc, le territoire est perçu comme un espace structuré à différents échelons de pertinence, contrôlant les processus décisionnels et des logiques d'action. Il est un enjeu de l'action collective permettant aux PME une accessibilité à des ressources stratégiques.

Le territoire est un levier de regroupement, il figure comme un foyer intégrateur et mobilisateur du système social (Pierre-Noël Denieuil, 1999, p9). Le territoire s'impose comme une construction sociale dont la performance dépend largement de l'implication des acteurs locaux en vue d'assurer un positionnement optimal et d'attirer les entrepreneurs. Le territoire apparaît, en effet, comme un concept multidimensionnel, adjacent soit l'attractivité territoriale. Un chercheur Américain Allan A. Lew (1987), établit d'ailleurs un cadre de référence sur l'attractivité territoriale dans le secteur du tourisme. Pour sa part, Lew dresse une typologie

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

pour circonscrire l'attractivité d'un territoire touristique : *idiographic perspective, cognitive perspective et organizational perspective*.

L'attractivité d'un territoire se présente comme sa capacité à conserver ou à attirer des activités nouvelles et créer des emplois. C'est la capacité d'un territoire, sur une période donnée à attirer et retenir diverses activités économiques et facteurs de production mobiles (*entreprises, événements professionnels, entrepreneurs, capitaux, ...*).

C'est la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (*temporaire ou durable*) pour tout ou partie de ses activités (*Mulkay, 2006, Gérardin et Poirot, 2010*). Pour Pierre-Noël Denieuil, l'intensité de la dynamique territoriale repose sur sept (07) forces internes suivantes :

L'attractivité du territoire, son image interne et externe, ses représentations symboliques en tant que paysage identitaire et espace vécu ;

- La dynamique locale, l'aide et l'accompagnement des pouvoirs publics aux initiatives entrepreneuriales ;
- Les ressources techniques, les compétences locales ;
- La coopération entre les acteurs, les solidarités locales, les innovations sociales ;
- La compétitivité et l'accès aux marchés des produits ;
- Les activités et les emplois existants ou les situations de chômage ;
- La structure de l'économie locale, les maillages et la coordination industriels, ainsi que la mise en œuvre de conventions.

1.3. Le développement local dans son approche entrepreneuriale

La notion de développement local, utilisée ces dernières années en science régionale, se décline principalement en développement territorial, en développement entrepreneurial et plus récemment en développement des communautés.

Le développement local est étroitement lié aux domaines de l'économie, de l'emploi et de l'entrepreneuriat. Pour Julien (1997), le développement local, est entrepreneurial, dans la mesure où il passe par la diversification économique, l'innovation dans l'entreprise et l'intercommunication entreprises/agents/firmes. Benko et Lipietz (1992) montrent que les ressources locales sont au cœur des dynamiques entrepreneuriales. A ce titre, le processus de valorisation de ces ressources débouche sur une création d'entreprises, mais il se forme surtout dans la culture locale, dans la tradition familiale et dans un tissu de formation professionnelle.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Dans un système localisé où circulent et s'enrichissent les savoir-faire. Comme plusieurs autres auteurs, ils associent formation et dynamique du développement. À cet égard, Prévost (1994, p, 13) pour illustrer le paradigme du développement local dans une approche entrepreneuriale, nous fournit trois fondements suivants :

- Promouvoir une voie de développement territorialisée ;
- Adoption une stratégie entrepreneuriale de la part des acteurs ;
- La valorisation de l'entrepreneuriat comme levier propice à la création d'emploi et de réponse aux besoins locaux à travers des alliances entre acteurs à l'occasion de mobiliser l'ensemble des ressources territoriales.

Le territoire est entrepreneurial dans la mesure où il favorise l'émergence d'entrepreneurs et présente des solutions inédites en matière de création de valeur, d'emplois et d'innovation qui soient à même de permettre un développement territorial.

Le développement économique et le développement de l'entrepreneuriat constituent deux stratégies complémentaires, mais faire le choix de l'entrepreneuriat requiert la mobilisation d'une série d'acteurs. Par définition, l'entrepreneuriat (Riverin, 2009) est « *un processus impliquant des individus actifs, mobilisant des ressources, évoluant dans un environnement changeant et conduisant à la création d'une activité nouvelle* ».

Du point de vue des entrepreneurs, ceux-ci ont besoin sur le territoire, premièrement, d'un marché pour écouler leur production et exporter sans difficultés. Deuxièmement, ils envisagent avant tout l'acquisition et la mobilisation des ressources de différentes natures, (*ressource humaine qualifiée, appui financier, les réseaux et les canaux de distribution, les infrastructures et les équipements*) pour renouveler leur productivité afin d'être plus compétitifs. Troisièmement, les entrepreneurs doivent jouir des initiatives d'accompagnement collectif afin d'assurer un processus d'apprentissage collectif, qui, par conséquent suppose l'innovation afin de faire face aux changements et l'incertitude. Enfin, quatrièmement, ils doivent être reliés à des réseaux informationnels capables de faciliter la réalisation d'une synergie nécessaire pour compenser les pertes abyssale de certaines ressources (Julien, 1997, p. 59).

La notion de développement territorial est pertinente. Elle est apparue pour la première fois dans les travaux de Bagnasco (1981) sur la « *troisième Italie* ». Ces travaux illustrent l'importance des régions, anciennement rurales qui se développent « *par leurs propres forces* ». Ce n'est cependant qu'avec les travaux de Stohr et Taylor (1981) que le syntagme « *développement endogène* » est apparu. Le développement de type endogène est en quelque sorte la prise en main, à l'échelle locale, du développement territorial et économique.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Courlet et Garofoli (1995) proposent que le développement économique endogène soit fortement rattaché à la région dans laquelle il prend place : « [un] modèle de développement endogène est [...] basé sur l' utilisation des ressources locales, la capacité de contrôle au niveau local du processus d' accumulation, le contrôle de l'innovation, la capacité de réaction aux pressions extérieures et la capacité d'introduire des formes spécifiques de régulation sociale au niveau local favorisant les éléments précédents. » (Courlet et Garofoli, 1995, p. 8). Ce type de développement est intimement lié à une planification territoriale qui influence l'émergence de l'entrepreneuriat local. Ce sont des actions conscientes et donc réfléchies de la part d'acteurs locaux. Des facteurs involontaires peuvent également jouer un rôle dans le développement local. Nous citons à titre d'exemple : l'esprit de compétition qui règne entre différents acteurs ou simplement un état d'esprit commun favorisant un certain momentum (Dejardin et Fripiat, 1998). Les PME sont ainsi un facteur clé permettant l'émergence d'un tel développement. D'où l'intérêt au développement local à travers l'entrepreneuriat dans la présente recherche.

La vision local s'apparente à la notion de l'approche ascendante (*ou bottom-up*) où les acteurs locaux se prennent en main afin de mettre en place une solution au développement économique. En opposition à cette initiative locale, le développement exogène est le résultat de stratégies d'investissements dont le contrôle échappe au territoire auquel il est assigné (Dejardin et Fripiat, 1998).

Dans une approche de développement de type centralisé, le territoire est considéré comme passif. Il est simplement le résultat d'une addition d'éléments. L'investisseur potentiel est étranger au secteur. Il tente alors d'évaluer les caractéristiques d'un territoire pour en distinguer ses avantages en comparaison à ceux d'autres territoires. Cette analyse à froid justifie ainsi un investissement. Ce type de comportement est souvent associé aux stratégies de localisation de la grande entreprise multinationale (Dejardin et Fripiat, 1998).

La taille de l'investissement n'est pas l'unique facteur de différenciation entre un développement exogène et un développement endogène. En effet, la provenance du financement s'avère une seconde variante à considérer. Un investissement provenant de l'extérieur du territoire repose sur une stratégie de développement exogène. Dans une telle situation, les stratégies de développement local sont prises en charge par des acteurs étrangers. Elles dépendent des pouvoirs qui sont étrangers. Kurzac-Souali, (2007), illustre cette situation en présentant l'arrivée massive de petits entrepreneurs touristiques privés étrangers et leur influence sur le développement local du centre historique de Marrakech au Maroc.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Dans ses recherches, l'auteur constate que les maisons patrimoniales (*Riad*) sont massivement achetées par des étrangers qui en font des résidences secondaires. À première vue, ce type de développement peut paraître exogène, puisque l'investissement provient de l'extérieur du territoire. Cependant, ces petits investisseurs sollicitent les ressources et les capacités locales. Il ne s'agit pas de grandes entreprises multinationales venant «*siphonner*» les capacités locales, mais de nouveaux acteurs locaux ayant un impact positif dans le développement local.

Pour certains auteurs, ces petits investisseurs ont des répercussions dans la relation entre les différents acteurs d'un territoire. Malgré une apparence d'intérêt similaire, Bourjoui (2001) mentionne que la multiplication de petits acteurs vient poser de réels problèmes communicationnels. Cette situation ne favorise pas les convergences, provoquant ainsi «*des territoires qui s'ignorent*» (Bourjoui et Ginaut, 2000). Kurzac-Souali (2007) explique également pourquoi les petits investisseurs étrangers multiplient leur présence à Marrakech. En traitant cette question épineuse, il conclut de façon convaincante, que le pays imprime une tradition coloniale, la proximité avec les pays développés, un climat paradisiaque, le statut de patrimoine mondial de l'UNESCO que détient le centre historique, sont autant de facteurs qui attirent les étrangers à investir. Ses travaux illustrent le changement de perception des résidents locaux envers les étrangers.

Initialement négative, la perception se modifie en fonction des répercussions positives. Kurzac-Souali (2007) pose également des questions pertinentes sur la légitimité de ces étrangers à posséder le patrimoine national et sur les conflits qui en découlent entre les acteurs urbains. Ces petits investisseurs étrangers contribuent au développement économique de la ville en se positionnant comme de véritables acteurs locaux. Cette façon d'opérer est le reflet d'une stratégie ascendante.

1.4. Le territoire entrepreneurial

Le concept de territoire entrepreneurial a pour objectif d'encourager l'activité entrepreneuriale et d'assurer une dynamique de création. Par voie de conséquence, le territoire entrepreneurial fait appel à des politiques publiques pour activer ce levier et ce, en mobilisant des dispositifs (*mesures*) d'accompagnement au profit de nouveaux entrepreneurs, qui visent : la facilitation des démarches de la création de PME et la présentation des avantages en matière de souplesse des procédures administratives, d'acquisition du foncier et des incitations via des mesures parafiscales et fiscales. Aussi nous pouvons montrer que le territoire par son potentiel (*offreurs de ressources, de financement, de gouvernance et de proximités*) peut diffuser un dynamisme entrepreneurial. Cela par le recours à des approches, telles que l'approche du capital social

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

territorial et l'approche de la proximité territoriale. Ces approches facilitent l'échange et la coordination (*mutualisation d'actions collectives*) entre les différents acteurs et l'appui à la création de PME.

Selon P.A. Julien (2005), le territoire entrepreneurial est le lieu d'instructuration, il est connu par son rôle d'offreur de ressources, à savoir : le soutien à la création d'entreprise, le financement, la circulation d'informations, de proximités, les ressources immatérielles, la réduction d'incertitude et l'environnement socioculturel. Paul Prévost, (2003, p, 35) avait su dévoiler les vertus de la PME comme promesse de création d'emplois et implique l'édification d'une économie locale entrepreneuriale, en un épitomé l'auteur conclut que : *«le développement local est celui qui émerge en bonne partie des initiatives des acteurs locaux et de la dynamique qui les anime. Il valorise (...) des pratiques très imaginatives, les ressources humaines, financières et matérielles locales, et il suscite des comportements novateurs axés sur la prise en charge, la créativité et l'esprit d'entreprise ».*

G. Garofoli (1992, p 57), qualifie le territoire entrepreneurial comme étant un : « ensemble de facteurs historico-socioculturels, qui se sont sédimentés dans la communauté et les institutions locales », la production de richesses et la création de valeur ajoutée territoriale intègrent et se situe autour des registres en l'occurrence : culturels, sociaux, historiques et civilisationnels, qui caractérisent les populations locales et les collectivités locales.

Et Marchesnay, la décennie suivante en 2002, en écho à Garofoli, il s'attache à formuler minutieusement que cette symbiose s'opère entre trois exigences : il faut une histoire, un sol et une volonté entrepreneuriale. Selon cet auteur, ces stratégies résultent de l'appartenance à un réseau qui adhère et participe à une même histoire vécue ou racontée.

Nous retiendrons comme définition de l'entrepreneuriat, celle proposée par Julien et Cadieux (2010, p30). Ces deux tiennent compte à la fois de tous les types d'entreprises et du territoire comme une variable déterminante de l'entrepreneuriat : *« l'entrepreneuriat, c'est l'action humaine, soutenue par le milieu environnant, générant de la valeur sur le marché par la création ou le développement d'une activité économique, évoluant avec cette valeur pour finalement affecter l'économie, et ce, dans le but de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire ».*

La dimension collective du phénomène entrepreneurial regroupe plusieurs acteurs d'un secteur d'activité ou un segment de production concurrentiel.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Tableau N° 06 : Les déterminants externes et internes du territoire entrepreneurial

Les déterminants externes	Les déterminants internes
<ul style="list-style-type: none">- Une organisation efficiente.- Une capacité exceptionnelle d'adaptation et d'innovation du système productif localisé.- La ville, comme lieu de rencontre, d'échanges et d'offre de services diversifiés, y compris de haut niveau.- Des institutions (<i>professionnelles, d'enseignement, de formation,...</i>) et des associations.- Un système de valeurs partagées	<ul style="list-style-type: none">- Les situations et caractéristiques géographiques ;- Les facteurs de rapprochement et infrastructures ;- La nature et le dynamisme du tissu économique ;- Les facteurs institutionnels et sociaux.

Source : Tinasoa Razafindrazaka, (2009).

Section 2 : Les configurations territoriales des activités entrepreneuriales

Dans cette section nous mettons en relief une revue de littérature portant sur l'origine des réseaux, des formes et figures entrepreneuriales à travers leurs rôles dans l'organisation territoriale. Les formes de localisation des investissements et des activités ont donné naissance à des stratégies d'organisation des activités socio-économiques territorialisées. La classification de ces configurations entrepreneuriales en typologies de regroupement des entreprises fait ressortir des modes d'organisations spécifiques de ces entités en fonction des formes observées. Selon Maillat, il existe « *de nouvelles formes d'organisation des firmes, moins fondées sur les logiques verticales dominées par le contrôle hiérarchique et centralisé, mais davantage sur des logiques de coordination horizontale des fonctions, sur un degré élevé de déconcentration et des délégations de pouvoirs de décision* » (Maillat, 2005, p.129).

A cet effet, de nouveaux contours caractérisant la création d'entreprises qui tire sa légitimité de l'approche territoriale. Pour Maillat, la naissance de nouvelles entreprises est le résultat d'un processus d'émergence organisationnelle, de décentralisation, de répartition et de délégation de pouvoirs.

2.1. Organisation territoriales et dynamique entrepreneuriale

Pour mieux mettre en lumière le dynamisme entrepreneurial d'un territoire, particulièrement dans le cadre de la présente thèse qui vise à comprendre la dynamique de l'entrepreneuriat touristique, on doit tenir compte des comportements stratégiques individuels et collectifs (Julien, 2005). D'où l'idée que l'entrepreneuriat territorialisé représente un système de production se rapprochant des atmosphères industrielles (*districts industriels*) Marshalliennes.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Ce mode d'organisation crée un climat de production associée à la culture entrepreneuriale. En présentant le fonctionnement de l'entrepreneuriat territorial, Julien (2005) le considère comme un phénomène collectif qui doit être basé sur la connaissance et l'innovation tout en tenant compte de l'environnement concurrentiel, compétitif et mondialisé dans lequel les entrepreneurs évoluent. Ce modèle identifie trois acteurs principaux qui influencent les dynamiques de l'entrepreneuriat territorial, soit l'entrepreneur, la PME qu'il crée et le territoire. Ce milieu regroupe l'ensemble des acteurs locaux comprenant les institutions financières et bancaires, les organismes les dispositifs d'aide, les collectivités et les relations qui en découlent. Dès lors, il est nécessaire de prendre en compte des déterminants qui traduisent le contexte socioéconomique et politique dans lequel le processus de création d'activités entrepreneuriales peut émerger.

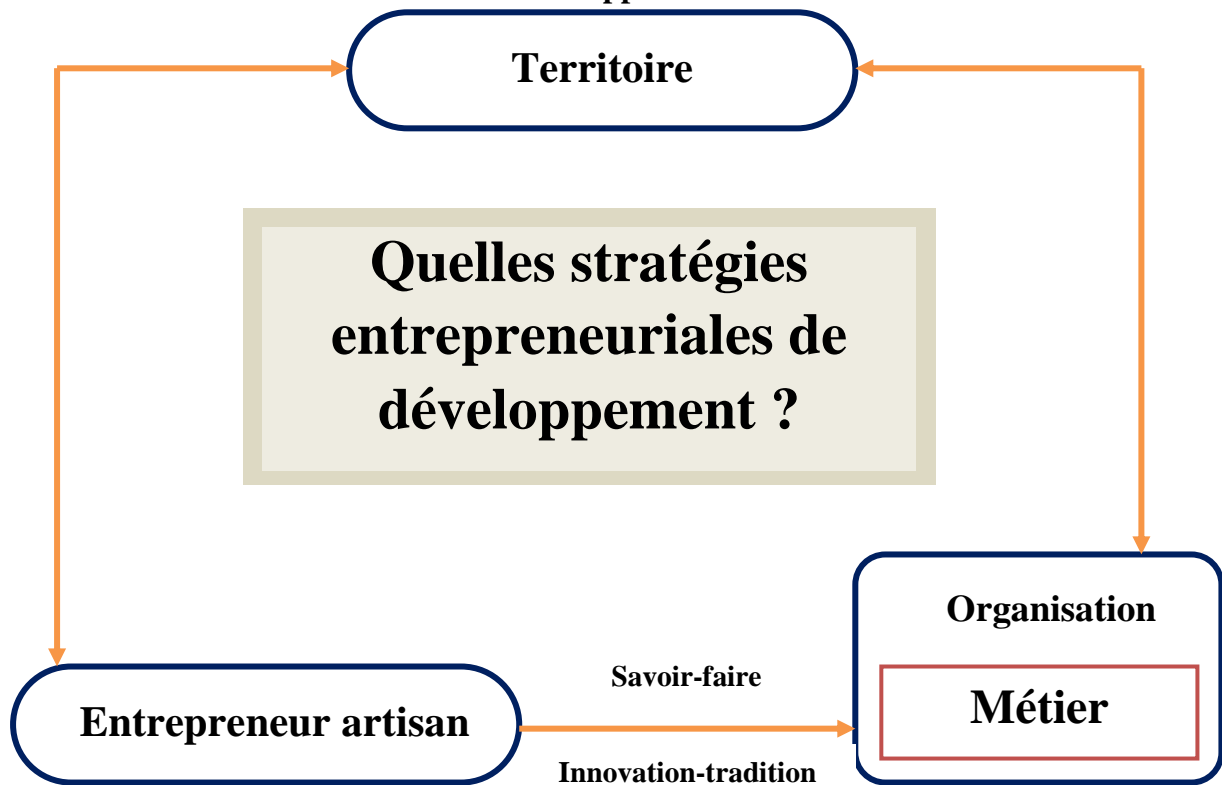
2.2. Les stratégies entrepreneuriales levier de promotion du développement territorial

Le développement territorial en tant que stratégie entrepreneuriale selon Marion Polge (2008) a été peu étudié en PME. Les stratégies entrepreneuriales élaborées par les théoriciens du développement local pour enclencher le développement local ont débuté avec l'approche du «*district industriel*» d'Alfred Marshall (1890 et 1919) et se sont poursuivies avec l'approche du milieu innovateur de chercheurs européens (Aydalot, Camagni, Maillat, Perrin) du GREMI, clusters et SPL. Des stratégies de développement local misant sur l'entrepreneuriat ont ainsi été développées. Ces stratégies se structurent autour de deux axes principaux :

- La localisation optimale des entreprises et les économies d'agglomération ;
- Les avantages liés à l'innovation et à la création de systèmes territoriaux de production et d'innovation.

Pour Polge. M (2008), l'entrepreneur est confronté à des problèmes d'ordre stratégiques du processus entrepreneurial car les stratégies entrepreneuriales recouvrent une réalité complexe liée aux dimensions : d'innovation, de proactivité et d'incertitude, au regard de l'implication du territoire dans la structuration des stratégies entrepreneuriales de développement. Les axes d'analyse de cette problématique nous les présenterons dans le schéma suivant :

Schéma N° 06 : Les axes de la problématique des stratégies entrepreneuriales de développement



Source : Polge. M, (2008), Les stratégies entrepreneuriales de développement.

2.2.1. Les districts industriels

Les premiers travaux de recherche consacrés aux systèmes territoriaux de production sont dirigés vers l'observation des districts industriels en Angleterre à la fin du XIX^e siècle. Par la suite, la littérature académique a redécouvert à travers deux économistes italiens : Giacomo Becattini et Arnaldo Bagnasco qui notent la présence de districts industriels dans les régions du Nord-Est et du centre de l'Italie.

D'emblée, l'origine des processus territoriaux de production sont représentés par les districts industriels. Dès 1890, l'économiste britannique Alfred Marshall observe, à partir des villes de Birmingham et Sheffield, une forme de réseau entre plusieurs petites entreprises indépendantes et géographiquement proches. Chacune d'entre elles est spécialisée dans un segment particulier d'une même chaîne de production, l'efficacité de la production est liée au morcellement du travail. L'efficacité de la production dans les districts industriels est liée à l'organisation du travail par la répartition des tâches entre plusieurs petites firmes spécialisées qui se trouvent à proximité. Selon Alfred Marshall, la structure de coordination et la co-localisation sont réalisées à partir des économies externes d'agglomération.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

B. Pecqueur et Claude Courlet, (1996), ont mis en perspective la problématique de la capacité de résistance des petites unités de production aux bouleversements et aux incertitudes. En effet, ils notent l'écho retentissant des districts est lié à leurs flexibilités et la fluidité de la transmission des connaissances.

L'analyse marshallienne du district fut enrichie par G. Becattini en intégrant d'autres facteurs qui déterminent la dynamique de ce type d'organisation. Il avance la présence de valeurs culturelles, identitaires qui suscitent en plus de la concurrence, des relations de coopération et de solidarité. La population locale est caractérisée par des liens soudés car elle partage un patrimoine socioculturel. Cette cohésion est reliée à « *l'enracinement des valeurs traditionnelles associées à l'artisanat, la famille, la communauté locale religieuse et politique* » (Champagne de Labriolle, 2008, p.5).

G. Becattini, (1990, p.47), démontre qu'il existe également d'autres éléments qui ne sont pas de nature informelles qui jouent un rôle structurant comme les dispositifs institutionnels d'accompagnement et d'aide via les structures de financement et de formation. Autrement dit, des bonnes relations entre les acteurs d'un territoire sont la source d'une réussite d'un développement économique local.

I. LEROUX, (2002), note que le phénomène de la mondialisation a affaibli cette forme de configuration entrepreneuriale territorialisées. La difficulté du district industriel est qu'il s'inscrit dans la perspective d'un territoire donné à priori. Il s'agit en quelque sorte d'un idéal type que plusieurs pays, notamment les pays en voie de développement ont beaucoup cherché dans leurs stratégies de développement de reproduire à partir des années 1980.

2.2.2. SPL : une construction volontaire et stratégique des pouvoirs publics

Le système productif local est un concept développé par des chercheurs Français (Aydalot, 1986; Perrin 1992; Courlet et Pecqueur, 1992 ; Maillat, 1996) mettant en évidence une forte d'organisation territoriale particulière caractérisée par une densité et concentration d'entreprises (*de production ou de services*) proches géographiquement, entretenant des relations de coopération/concurrence/émulation et transformant les territoires en zones de spécialisation productive ayant des activités similaires ou complémentaires.

Courlet (2002) définit un SPL comme : « *un ensemble caractérisé d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centres de recherche et de formation, interfaces) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins fortes* ». Desjardins (2009), souligne que « *Le caractère « socio-économique » des districts industriels et des Systèmes*

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Productifs Locaux (*SPL*) aboutit à considérer un recouvrement du territoire et de l'organisation productive formé par les réseaux de petites entreprises, puisque ceux-ci sont issus de réseaux sociaux basés sur une identité partagée à l'échelle d'un territoire. L'étape suivante du raisonnement peut être l'assimilation du territoire à une forme d'organisation productive marquée par des règles partagées par tous les acteurs d'un territoire et l'existence d'un dedans et d'un dehors, d'une « *frontière* » territoriale de cette organisation en réseau ».

La concentration géographique et les effets de proximité d'une population d'entreprises se retrouvent aussi au sein des systèmes productifs localisés. Cette catégorie d'organisation entrepreneuriale (*SPL*) présente des avantages en termes d'économies externes d'agglomération, d'économie des coûts de transaction (*Williamson, 1975*) et de développement local. Cette synergie des acteurs locaux aux profils hétérogènes: les grandes et petites entreprises, les dispositifs d'aide à la création d'entreprise, les structures qualifiées de technopoles, de pépinières, d'incubateurs et, plus récemment d'espace de coworking, institutions, c'est-à-dire localisé et ancré dans un territoire, ensemble dans lequel les interactions se développent de manière multilatérale. Ainsi, les systèmes productifs locaux participent à la formation des écosystèmes d'innovation et interviennent dans la dynamique d'intelligence territoriale. Piore et C. Sabel, (1989, p.35), considèrent que ce dynamisme et cette vitalité des territoires repose sur des réseaux de PME enracinées dans la culture local, à ce titre, ils présentent le spectre des logiques de flexibilité des équipements, de souplesse et la polyvalence de la main-d'œuvre. La portée de cette dynamique entrepreneuriale organisée territorialement, est impulsée par l'action des institutions et des pouvoirs publics en amont en matière de création de repères institutionnels pour l'ensemble des acteurs (proximité cognitive), en structurant les mécanismes de coordination à l'échelle collective et en aval avec la structuration de la coordination des actions (*Leloup et al. 2005*).

2.2.3. Cluster : une perspective stratégique

La coordination d'acteurs (*publics et privés*), la mobilisation des ressources et compétences autour d'un projet entrepreneurial innovant sur un territoire, sont popularisés et revisités sous le concept de « *cluster* » par M. Porter (1990).

Les clusters (*Torre, 2006, p.16*) sont aujourd'hui considérés comme la base des stratégies politiques locales, voire nationales, dans de nombreux pays afin de renforcer l'attractivité et la compétitivité de leurs territoires.

Partons de l'analyse de Michael Porter, fait déjà école dans le management et la stratégie entrepreneuriale. Il réactualise en modifiant la notion de rente économique et des avantages comparatifs du courant classiques de la pensée économiques de David Ricardo (1817). Pour M.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Porter l'élaboration de la stratégie entrepreneuriale doit être fondée à partir d'un avantage compétitif déjà acquis ou possible. Il classe ces avantages concurrentiels en deux catégories :

- Avantage compétitif par les coûts et avantage compétitif par la différenciation Michael Porter (2000/2001).

Michael Porter (2001) se concentre principalement sur l'innovation et la création de partenariats et de réseaux afin de stimuler la compétitivité. Dans son livre, intitulé *Clusters and Innovation : les Fondements de la Compétitivité Régionale des États-Unis*, Porter affirme que « *si les politiques budgétaires et monétaires nationales sont destinées à stimuler le niveau de l'activité économique, c'est l'innovation au niveau régional qui fournit l'économie avec de nouvelles idées, produits, services et des technologies qui améliorent sa compétitivité. Les clusters forts et compétitifs des industries liées entre elles dans une région sont la force motrice de l'innovation régionale et de la hausse de la productivité. Elles sont très essentielles pour un niveau de vie élevé et croissant des résidents de la région* ».

M. Porter montre en substance qu'il convient d'appliquer les spécificités des clusters à presque tous les secteurs économiques, Il cite l'exemple sur la manière dont les clusters peuvent exister dans le secteur du tourisme, décrivant les principaux éléments constitutifs du cluster touristique du nord-ouest de Cairns en Australie, où il y a des attractions naturelles telles que la proximité de la Grande Barrière de Corail et la forêt tropicale humide. La productivité et les dépenses touristiques journalières sont très élevées dans ce cluster, non seulement en raison de l'existence d'attractions naturels, mais surtout parce qu'il y a un groupement d'hôtels de haute qualité, des restaurants, des guides touristiques et de nombreuses autres activités de soutien, qui sont importantes pour offrir une excellente expérience touristique au client (Porter, Ketels, & Delgado-Garcia, 2007).

Le dynamisme d'un cluster tient notamment à sa capacité à se renouveler par la création et le développement de nouvelles entreprises (De Gery, 2016). Les dynamiques entrepreneuriales sont étroitement liées aux stratégies des acteurs qui sont désormais appelés à intégrer dans leurs stratégies entrepreneuriales le facteur « *territoire* ».

Pour Dupuy et Gilly (1995), dans une optique stratégique, estime que l'efficacité peut être obtenue par les "proximités inter-organisationnelles, intra-territoire et extra-groupe" par rapport aux "proximités inter-organisationnelles, intra-groupe et extra-territoire".

L'orientation stratégique de l'entrepreneur pour Milliot (2005, p 55) correspond à une optimisation des implantations selon les compétences et les ressources territoriales spécifiques. Selon Torre. A, (2006) « *les clusters tirent leur existence et leur intérêt de trois facteurs essentiels, qui n'ont rien à voir avec une quelconque nature de la transmission des innovations.*

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Il s'agit tout d'abord de l'encastrement des relations économiques dans des réseaux sociaux fortement localisés, ensuite du rôle joué par les institutions dans la construction du cadre géographique des interactions économiques et enfin de facteurs plus traditionnels tels que l'attractivité des zones locales en matière de foncier, de fiscalité ou de marchés locaux du travail».

2.2.4. Les écosystèmes entrepreneuriaux

L'appellation d'écosystème entrepreneurial que a connu un essor et s'est répandue d'abord dans les écoles de gestion et les organisations internationales. Ainsi, au cours des dix dernières années par le foisonnement des recherches scientifiques ont contribué à l'enrichissement de cette notion, notamment en identifiant ses principales caractéristiques (Benoît Lévesque, 2016). Les écosystèmes entrepreneuriaux peuvent inclure des organisations ou des acteurs dont les activités sont, soit sans but lucratif, soit basés sur le profit, ou hybrides.

A l'échelle territoriale, l'émergence des dynamiques entrepreneuriales reposent sur la capacité des acteurs socioéconomiques à collaborer dans l'objectif d'organiser la valorisation des ressources territoriales (Feld, 2012, Gérard Koenig, 2012, Messeghem et al, 2013). Un écosystème entrepreneurial est constitué d'un ensemble diversifié d'éléments, d'acteurs, ou de conditions qui rendent propices les dynamiques entrepreneuriales. C'est un environnement porteur, facilitateur et accélérateur de la formation et de la croissance d'entreprises. Mason et Brown (2014, p5), ont défini l'écosystème entrepreneurial comme un ensemble d'acteurs de compétences et d'entreprises en interaction : *«A set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organizations. (e.g. firms, venture capitalists, business angels, banks), institutions (universities, public sector agencies, financial bodies) and entrepreneurial processes (e.g. the business birth rate, a number of high-growth firms, levels of 'blockbuster entrepreneurship', number of serial entrepreneurs, degree of sellout mentality within firms and levels of entrepreneurial ambition) which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment».*

La notion d'écosystème entrepreneurial y font davantage référence (Surlémont et al, 2014). En effet, les relations entre l'entrepreneur et le territoire ne sont pas à négliger. Elles sont à la fois complexes et dialectiques. Complexes, car l'entrepreneur tire dans le territorial des ressources immatérielles et matérielles, qu'il y est encadré culturellement et que le capital social qu'il en retire est important (Dokou, 2014). Dialectiques, car entrepreneur et territoire s'enrichissent mutuellement, notamment parce que le premier contribue d'une façon ou d'une autre au développement du territoire dans lequel il déploie son activité (cf. Leducq, 2013).

2.2.5. Les milieux innovateurs

L'approche du milieu innovateur est apparue et s'est raffinée avec les travaux de chercheurs européens (Aydalot, Keeble, Camagni, Maillat, Perrin, Quévit et Senn) du GREMI. Le concept de milieu innovateur a d'abord évoqué « un ensemble de relations territoriales cohérentes » (comprenant : un système productif, des acteurs sociaux, une culture et un système de représentations) aboutissant à « un processus d'apprentissage dynamique ». Ce concept a ensuite fait référence aux « relations entre l'entreprise innovante et le territoire ». Enfin, le concept de milieu innovateur se rapporte aux réseaux d'innovation avec des imbrications dans des réseaux éloignés (Filion et al, 2003).

P. Aydalot (1986), considère que le territoire est un acteur qui présente des capacités et des aptitudes pour secréter et générer l'innovation. En effet, il l'aborde à partir du paradigme de l'innovation qui met l'accent sur l'importance des variables des actifs immatériels locaux du savoir et des connaissances contribuant aux processus innovateurs. Dans cette optique, les processus d'application des industries innovantes ne précèdent pas aux zones géographiques locales, l'analyse territoriale en fournit en sens une synthèse remarquable. Il apparaît que l'innovation est articulée à l'identité du milieu local, c'est-à-dire, la diffusion est la force d'impulsion de l'innovation ont un sens ascendant, en d'autres termes le territoire dans ses ressources propres auto engendre la créativité. En effet, l'ancrage des savoir-faire, la culture, l'histoire des territoires, les décisions stratégiques des acteurs publics et privés et la forme du pacte social qui structure les agents, fournissent la clé pour la compréhension du processus d'innovation.

Dans de multiple secteur on trouve le récit de la figure de l'entrepreneur au cœur de la relation entre territoire et innovation

Enfin, on constate que l'innovation est une stratégie de distinction permettant aux entrepreneurs de demeurer compétitifs.

2.3 Les ressources territoriales à l' origine des dynamiques entrepreneuriales

La Ressource territoriale est la substance du territoire : « si le territoire existe c'est qu'il s'est produit par la conjonction des stratégies d'acteurs une ressource qui est elle-même constitutive du territoire » (Gumuchian, 2007 p. 78). En effet, la conversion d'une ressource latente ou potentielle en un actif résulte ainsi de la disposition des entrepreneurs et les acteurs publics à les mobiliser.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

2.3.1. Les outils territoriaux de création de la ressource

Les contraintes extérieures représentent principalement les défis de globalisation et de mondialisation auxquels le territoire doit faire face. Les ressources territoriales sont définies comme résultant de construits d'acteurs ayant une dimension matérielle et immatérielle (*Gumuchian et Pecqueur, 2003*). Cette construction est le produit d'une coordination collective, décomposable en trois phases : la révélation de la ressource, son développement et son articulation avec d'autres ressources.

La première phase de révélation de la ressource a retenu plus particulièrement notre attention, du fait d'une relative absence de travaux sur cette question. Le développement de la ressource sera volontairement réduit, du fait de l'existence de travaux plus importants. Enfin, nous développerons la phase d'articulation de la ressource avec d'autres ressources, constitutive d'une destination touristique.

En bref, on pourrait lire, selon Bernard Pecqueur, sur tout un filon de recherches autour du concept, qu'un territoire peut être donné ou construit ; même les ressources ne sont pas exclues de cet ordre, l'auteur observe que sur les territoires les ressources peuvent être existantes/données, ou construites. La ressource qui est déjà existante est considérée comme ressource mais par contre, la ressource qui est construite est vue comme un actif, ce qui signifie qu'il devient productif. Les actifs peuvent être catalogués en actifs génériques et actifs spécifiques. Or, voici qu'en 2005, Bernard Pecqueur définit l'actif générique comme : « *une ressource révélée et utilisée, mais d'une manière uniforme et indépendante du « génie de lieu* ». En revanche, les actifs spécifiques sont issus des combinaisons de stratégies des acteurs pour résoudre un problème inédit ; ils ne sont pas commensurables et sont donc absolument non transférables, et ils résultent d'une histoire longue, d'une accumulation de mémoire, d'un apprentissage collectif cognitif. Ils sont aussi, dans certains cas, produits dans un territoire en effet de règles, de coutumes, d'une culture élaborée dans un espace de proximité géographique et institutionnelle, à partir d'une forme d'échange distincte de l'échange marchand : la réciprocité» (*Colletis et Pecqueur, 2005*).

Nous distinguons deux processus : le processus de révélation pour créer un actif et le processus de spécification pour la création d'un actif spécifique (*Colletis et Pecqueur, 2005*).

En vue de cette identification des ressources faite par Pecqueur, nous constatons qu'il est important de faire une lecture analytique multidimensionnelle pour étudier le développement des processus entrepreneuriaux dans les territoires. Il faut d'abord rechercher les processus et les dynamiques de construction de ces territoires pour pouvoir les étudier en tant que territoires construits et qui subit les évolutions et non pas comme territoires donnés. Il faut également

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

analyser les éléments constructifs de ces territoires, notamment les acteurs, leurs stratégies et les ressources territoriales dans le cadre des processus de révélation et de spécification. Pour Crozier et Friedberg (1981, p, 89) : «*l'acteur construit le système et le système détermine l'action des acteurs*».

Qu'elles soient impulsée par les pouvoirs publics ou initiées par des entrepreneurs privés et les populations locales, on y retrouve un pluralisme d'initiatives favorables au de développement de l'entrepreneuriat de territoire. Baudet, (2017), propose une définition : «*L'entrepreneuriat de territoire émerge et s'ancre au sein d'un écosystème territorial qui constitue son terreau d'origine à partir duquel des dynamiques de coopération multi-acteurs et multi-partenariales vont pouvoir prendre appui et y puiser les ressources indispensables pour se construire et se développer*». Selon Baudet, ***Cette forme d'entrepreneuriat*** est plus enracinée dans les territoires locaux, plus inclusive, ***fondée sur les ressources*** et ses attentes spécifiques des acteurs du territoire. Les ressources apparaissent comme un cadre pertinent pour la construction et l'analyse des dynamiques entrepreneuriales.

Pour Maillat (1994, p256), «*ce qui importe c'est le regroupement d'acteurs économiques, de ressources immatérielles (formation, recherche) qui, par leurs interactions, développent des compétences, des savoir-faire, des règles, ..., spécifiques* ». Ainsi, dans le cadre de l'observation empirique, «*il en découle que ce sont les processus qui doivent être observés par les chercheurs en stratégie plutôt que les ressources* » (Lorino et Tarondeau, 2006 : 319). Au sens de Colletis-Wahl et Perrat (2004), selon nous, l'ancrage renvoie à un double processus stratégique :

- Un processus stratégique de spécification de ressources par les compétences de prime abord. Cette démarche vise à construire des ressources présentant des avantages par les attributs de non imitativité sur le marché et la durabilité de l'avantage concurrentiel.

La non imitativité ou bien la rareté des ressources provient du territoire qui la produit (*fondement de l'ancrage territorial*) et sur leur construction collective. Ces ressources impliquent l'existence de relations de confiance réciproque entre les différents partenaires territoriaux.

- Un processus stratégique organisationnel d'activation des ressources en deuxième lieu. Ce processus s'attache à transformer et l'allouer des ressources construites. Ce processus fait appel aux stratégies des entrepreneurs de découvrir (*ou construire*) des opportunités entrepreneuriales et à combiner les ressources spécifiques en direction de développement territorial.

Multiples dynamiques de mobilisation productives et d'évolution des caractéristiques de la ressource sont retenues par Leïla Kébir, selon la manière dont objet et système de production

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

interagissent l'un avec l'autre. Il s'agit de la dynamique de « *mise en valeur* » dans la perspective de susciter le développement de l'entrepreneuriat productif. De ce point de vue, L. Kebir, (2006, p, 705) retient quatre catégories de construction de la ressource : « *le système de production se structure autour de la valorisation de l'objet en question, en cela il est en émergence. L'identification de la ressource n'est pas encore stabilisée, le processus de mise en œuvre non plus. Les marchés sont à constituer de même que le processus de production du bien ou service qui est en phase de mise en place* ». A la lumière de cette définition, l'analyse montre que la phase de « *mise en ressource* », (c'est-à-dire le processus d'identification d'une ressource, dotée de caractéristiques spécifiques et qui sont porteuses de dynamique entrepreneuriale productive par les acteurs impliqués), constitue une phase cruciale et délicate. Pour cette raison, elle entraîne toute une série de reconversions et de trajectoires, dans la construction, dans les types d'activité de production ou de valorisation ; rupture dans les stratégies d'organisation et de coordination de la ressource ; rupture dans les lieux effectifs à laquelle est valorisée la ressource.

Tableau N° 07 : Processus d'activation des ressources territoriales ou actifs spécifiques

	Endogène (Territoire)	Exogène (Politiques Publiques –PP-)
Production	Les acteurs vont décider de mettre ensemble leurs savoirs faire, leurs capitaux pour activer la ressource à travers l'amélioration de la production (<i>qualitative – génétique-quantitative</i>)	Les Politiques Publique (PP) vont viser l'accompagnement technique de la production. Subventions pour améliorer la productivité, etc.
Valorisation ou commercialisation	Ils vont inventer (<i>en s'inspirant d'autres expériences ou innovant</i>) de nouvelles formes, modes de valorisation du produit	Labels, points de ventes, accompagnement à l'exportation
Organisation	Les acteurs locaux vont chercher à s'organiser pour activer une ressource locale. Soit en créant des coopératives, des groupements, syndicats...	Programmes d'accompagnement –technique et financier- pour la constitution (<i>mise en place</i>) des formes collectives de production ou valorisation

Enfin, en tant que pratique territoriale, la ressource territoriale permet de caractériser un territoire et de définir les stratégies entrepreneuriales de développement.

L'idée que le territoire est un acteur nous a suivis tout au long de notre réflexion. Cette approche nous a inspiré le rapprochement du concept « *territoire* » avec deux autres que sont la ressource, le la stratégie. Nous avançons l'hypothèse que la ressource territoriale se forme à la confluence de deux approches : celles du territoire-ressource et du territoire-stratégie.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

2.3.2. Les ressources territoriales : la stratégie de spécification

Dans cette démarche, les territoires se différencient par leurs aptitudes à entraîner une dynamique de création de nouvelles activités et de nouvelles ressources. Compte tenu de la combinaison de la proximité organisationnelle et institutionnelle qui entraîne un dispositif de coordination et de synergie des acteurs ; le territoire fait levier d'accroissement de nouvelles possibilités d'arrangement des ressources.

En relançant de nouvelles formules de combinaisons incantatoires des ressources et des actifs, le territoire se dote des stratégies, des modalités opérationnelles et des modes opératoires qui renversent et réorientent les trajectoires de ses mémoires naturelle, culturelles, socio-économiques ou historiques héritées, suite, soit à la crise du système d'accumulation fordiste, soit aux contraintes des dynamiques productives. En plus de cette invitation à de « *nouveaux processus de combinaison multiples des actifs et des ressources* ». La pertinence même de ce paradigme de développement se distingue d'une part, par sa capacité à mobiliser un nouveau cadre institutionnel qui structure et régule la conduite des pouvoirs publics afin de s'affranchir des contraintes du capitalisme et corriger les tendances inégalitaires de la mondialisation (Thomas Piketty, 2019), d'autre part, par de nouvelles logiques d'organisation territoriale et de coordination des acteurs privés et publics. Ces deux fondements sont inextricablement liés dans la mesure où l'exploitation et la mobilisation des ressources territoriales s'appuient le plus souvent sur les stratégies entrepreneuriales des acteurs (*entrepreneurs et pouvoirs publics*) et leurs capacités de créer de nouvelles institutions (Mohamed Sofiane Idir, 2013, pp 137, 138). Cette aptitude utilise essentiellement la dimension cognitive du territoire (mémoire de situations de coordinations antérieures réussies) qui permet des relations de confiance (Colletis, Rychen, 2004). Ce mode de développement, qui est tributaire d'une forte concentration et une haute innovation institutionnelle, demeure fragile et plus éphémère que les deux processus précédents, d'où la nécessité de l'adosser à une véritable gouvernance émergente du territoire (Gilly et Wallet cités par Colletis, Rychen, 2004).

Nous mobiliserons les notions de trajectoire de développement et de mode de développement territorial avancés par les économistes de la proximité pour comprendre les processus de construction territorial dans l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Cette forme de développement territorial est basée sur un tissu économique dominée par une activité industrielle ou un produit. Ce tissu se structure suivant une logique industrielle.

Il favorise l'émergence d'une agglomération d'activités liées, soit par leur type d'activité, soit le produit qu'elles fabriquent. En plus des externalités pécuniaires, ce processus génère des externalités technologiques (*étudiées généralement comme des économies de localisation*) qui

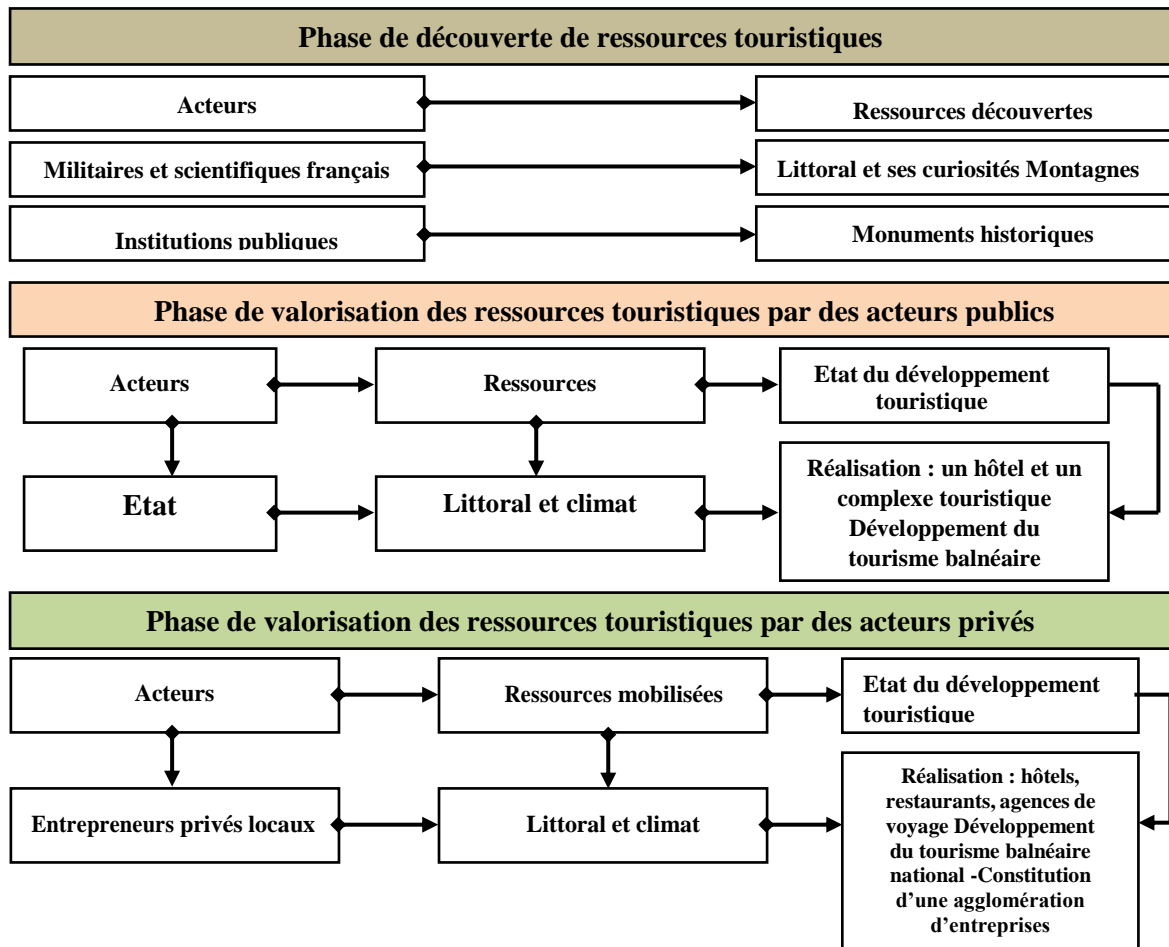
Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

permettent une agglomération avec des activités cohérentes. Contrairement à une simple agglomération où le développement économique est déterminé par le jeu des intérêts individuels, la spécialisation engendre des processus de coordination entre les acteurs (Emmanuel Roux, Dominique Vollet, Bernard Pecqueur, 2006). Ces processus sont favorisés par l'existence d'une proximité organisationnelle. Ce type de développement peut résulter à la fois d'une volonté privée mais également d'une volonté publique d'aménagement du territoire. Son évolution peut être engendrée d'un acteur moteur dont l'influence est importante sur les décisions des autres entreprises ou d'un mode d'organisation particulier entre différents agents. Le processus de spécialisation d'un territoire reste vulnérable car il dépend fortement de l'évolution globale de l'activité ou du produit considéré. Cette vulnérabilité est accentuée par un certain degré d'irréversibilité des engagements des acteurs dans la construction de certains actifs, Gueguen (2001, p217) cite aussi Marchesnay (1992) : « la stratégie de spécialisation constitue la solution adoptée par le dirigeant pour se conformer à son environnement. Il importe donc de dégager les caractéristiques de l'environnement pour envisager le type de spécialisation souhaitable ». L'avantage de la spécialisation réside dans l'intégration sectorielle (l'essence même de cette stratégie et/ou de ce processus) qui caractérise non seulement les relations entre les entreprises, mais également les relations entre celles-ci et les institutions de recherche (universités) et de formation (Colletis, Rychen, 2004).

Comme dans l'économie industrielle, l'industrie du tourisme, en fonction de ces logiques résulte la transformation et la valorisation des ressources. L'entrepreneur dans le secteur du tourisme agrège un ensemble ressources territoriales matérielles et immatérielles (naturelles, identitaires et savoir-faire spécifiques, équipements, infrastructures, ressources cognitives et financières [apport personnel et familial]). Il favorise l'innovation en créant de nouvelles ressources capables de produire un avantage compétitif, et impliquant la différenciation territoriale.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Schéma N° 7 : Les phases de valorisation des ressources touristiques balnéaires par les acteurs publics et privés



Source: Mohamed Sofiane Idir, 2013, p14

2.4. Proximités et ressources territoriales dans les configurations et entrepreneuriales

Le thème des proximités dans le contexte territorial conduirait à illustrer l'articulation entre les dynamiques entrepreneuriales et les dynamiques territoriales.

Camagni (2002), identifie l'essentiel des sources de la compétitivité territoriale aux capacités qu'a un territoire de mobiliser et de créer des ressources propres en vue de catalyser et d'entretenir l'innovation. Cela passe en particulier par des logiques de coopération forte entre entreprises, administrations, voire habitants (culture locale). Comme l'avait lui-même noté : «Des conditions territoriales particulières, caractérisées par une richesse particulière d'interactions entre entreprises (...) peuvent faciliter la coopération entre entreprises et acteurs sociaux et engendrer un processus cumulatif d'apprentissage, qui renforce la capacité innovatrice du système territorial » (Camagni, 2002, p, 17).

a- La proximité géographique est caractérisée par la réduction des distances (*et du temps*) qui séparent physiquement les acteurs économiques ; condition permissive au

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

développement de relations de reconnaissance et d'inter-reconnaissance entre ceux-ci. La proximité géographique favorise le regroupement des ressources et des acteurs ; Malgré cela, la proximité géographique n'explique pas tout dans le développement entrepreneurial (Boschma, 2005). Il faut qu'il existe une réelle intention collective et il faut prendre en compte la distance cognitive entre les acteurs (Suire et Vicente, 2008).

- b- La proximité organisationnelle** souligne l'intérêt de l'appartenance à une même organisation (*entreprise, laboratoire de R&D, université, service à l'intérieur d'une même organisation ou administration, etc.*), à un même réseau (*intra-organisationnel et/ou inter-organisationnel*) ou, plus largement à une même « communauté de destin » (Uzunidis, 2010). « Lie les agents participant à une activité finalisée dans le cadre d'une structure particulière. (...) Elle se déploie à l'intérieur des organisations (firmes, établissements, etc.) et, le cas échéant, entre organisations liées par un rapport de dépendance ou d'interdépendance économique ou financière (entre sociétés membres d'un groupe industriel ou financier, au sein d'un réseau, etc. » (Kirat, Lung, 1995, p.213). En effet, la proximité organisationnelle repose sur un mécanisme sociocognitif collectif partagé par des acteurs qui s'interagissent de façon effective et ancrés dans un même espace.
- c- La proximité cognitive** : renvoie à l'adhésion de différents acteurs encastés dans un territoire entrepreneurial à une même conception de l'innovation, au même paradigme (*technologique et/ou organisationnel*), aux mêmes routines, aux mêmes heuristiques, aux mêmes algorithmes de pensée, aux mêmes conventions, aux mêmes traditions, aux mêmes croyances, aux mêmes codes internes et aux mêmes langages.
- d- La proximité institutionnelle** : Le terme institution renvoi à un ensemble d'habitudes, de règles et de conventions, orientant le comportement des acteurs dans un environnement marqué par l'incertitude. À cet effet, M. Bellet et T. Kirat (1998) notent « la dimension institutionnelle exprimerait l'adhésion d'agents à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action, avec un rôle d'homogénéisation important des comportements, des anticipations et des plans des individus ou des organisations ». En effet, les acteurs sont liés par une proximité institutionnelle, s'ils partagent un ensemble de représentations, de règles communes de pensée et d'action, qui ont pour conséquence directe le niveau d'échange et de synergie entre catégories d'acteurs.

Selon Moquay, P., Lardon, S., Marcelpoil, E. & Piveteau, V. (2005), la proximité institutionnelle d'un territoire : «*exprime l'adhésion d'agents à un espace commun*

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

d'interprétations, de règles et d'actions. Elle est étroitement liée à des interactions entre agents, qui peuvent fonder l'émergence d'un territoire à travers un processus d'apprentissage collectif.».

Les apports théoriques de la proximité permettent de déduire une dynamique territoriale à partir de la coordination des acteurs et pose le lien entre coordination et dynamique territoriale : « *on retrouve comme hypothèse commune, la plupart du temps posée de manière implicite que c'est l'amélioration de qualité de la coordination (grâce au renforcement de telle ou telle forme de proximité) qui serait à l'origine des dynamiques territoriales* » (Colletis-Wahl, 2008, p253).

L'approche « proximiste » s'intéresse en ce sens à la gouvernance locale des ressources spécifiques (Duez, 2009). En effet, la construction et l'exploitation de ces ressources, en ce qu'elles dépendent de la qualité de la coordination entre acteurs territoriaux hétérogènes, supposent une action collective par la construction de proximité (Colletis-Wahl, 2008).

En somme, ces trois catégories de proximités permettent un passage d'une approche de dynamique spatialisée (*coût de transport*), à une approche territorialisée, capable de rendre compte des dynamiques entrepreneuriales et territoriales. La coordination et la coopération entre les acteurs source de développement territorial ne peuvent se concrétiser que par un croisement entre les différentes formes de proximité. C'est pourquoi nous nous présenterons dans le point suivant les incidences positives de la combinaison et la jonction entre des proximités pour un territoire.

2.5. Dynamiques de proximités : un corollaire aux configurations entrepreneuriales

La dynamique entrepreneuriale ne s'envisage pas uniquement sous l'angle de la quête d'une efficacité économique optimale et rationnelle. Le modèle des « 3 E » (Paturel, 2007) insiste sur la cohérence de tout projet d'entreprise, qui repose schématiquement sur trois grands ensembles :

- L'entrepreneur et ses aspirations, dimension renvoyant à la notion d'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989, 1995) ;
- La combinaison des ressources et compétences mobilisables, présentes dans l'entreprise
- Les possibilités offertes par l'environnement global, sectoriel ou local ;
- La proximité n'est certes pas une dimension exclusivement entrepreneuriale mais elle présente une importance accrue dans le cadre de petites et moyennes entreprises (Torre et Rallet, 2005). Elle joue un rôle spécifique dans la coordination des PME (Torrès, 2004).

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Tableau N° 08 : les différents types de proximités

Proximité	Paramètres	Domaine d'action et enjeu
Géographiques	Distance / vitesse	Déplacement : flux, temps
Organisationnelle (intra- et inter-)	Hiérarchie / marché Intra-firme / inter-firme Verticale / Horizontale Commandement / contrat	Coordination Stratégies , actions, routines, normes
Cognitive	Code / contenu Contexte / compréhension (conscience + interprétation)	Communication Concepts, normes, idées, connaissances

Source : Dimitri Uzunidis, 2012, p.293.

En effet, les articulations entre ces proximités concourent à la coordination du processus d'innovation. Celui-ci est à la fois flexible et évolutif, il impose à l'entreprise ou à l'entrepreneur le besoin pressant de disposer des différents types de moyens technologiques et intellectuels, d'acquérir et de combiner constamment les ressources matérielles et immatérielles.

D'après B. Pecqueur et J-B. Zimmermann (2004, pp 3-5.), l'articulation entre les différents types de proximités est perçue comme un croisement essentiel des différentes variétés de proximités qui concourent au gré de son soutien constructif à l'engagement des pratiques de mise en réseau viables des acteurs. Les forces qui animent ce croisement et l'importance relative de chacune des proximités produisent des réponses à l'ampleur des chocs exogènes auquel sont sujettes les territoires locaux. Les répercussions positives en sont déclinées à l'échelle locale. Passant à des raisons de nature économique, le processus de combinaison et d'articulation entre une proximité institutionnelle et une proximité organisationnelle, engendre la pertinence de la dimension territoriale comme un substrat optimal et viable de dynamiques entrepreneuriales et de l'action économique locale.

2.6. La gouvernance territoriale : un mode d'émergence des stratégies entrepreneuriales

Suite à la transformation du récit de l'action de l'Etat dans le déploiement des politiques de développement (*planification centralisée et globale, aménagement du territoire*), l'orientation de l'organisation des territoires et l'émergence du développement territorial comme un paradigme de développement spécifique, mené et appliqué sur un maillage local, en intégrant le plus largement possible toutes les parties prenantes. Le terme de gouvernance à cette échelle apparaît comme un levier de prise de décision de redistribution de pouvoir de taille pour la coordination et l'encadrement du processus de développement local. Rhodes (1997) ; Pierre, (2000) et Gilly et Perrat (2003, p.118 cité par Leloup et al, 2003) définissent la gouvernance comme étant « un processus de mise en compatibilité de plusieurs proximités institutionnelles

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

unissant des acteurs (économiques, institutionnels, sociaux...) géographiquement proches, en vue de la résolution d'un problème productif ou la réalisation d'un projet local de développement». Pour G. Stoker (1998, pp20, 21) dans le même ordre idée, souligne « la gouvernance fait intervenir un ensemble complexe d'acteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement ; elle traduit une indépendance entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective. La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et part du principes qu'il est possible d'agir sans se remettre au pouvoir de l'État».

Courlet, (2008) « La gouvernance territoriale permet d'articuler entre eux les acteurs situés sur le même site géographique, mais aussi simultanément, il relie les acteurs locaux et les niveaux macroéconomiques nationaux et mondiaux. La gouvernance locale est un processus de gestion des tensions entre le local et le global, elle invite le territoire à devenir la cible de l'action publique à travers la promotion d'expérience telle que les grappes d'entreprise, les systèmes productifs localisés (SPL) ou pôle de compétitivité ». Ce focus met l'accent sur les interdépendances des relations entre les institutions chargées de l'organisation harmonieuse des territoires, les sphères sociales et tous les acteurs impliqués (privés, associatifs, publics) à différentes échelles micro, méso et macro.

Nous constatons que la gouvernance locale apparaît alors comme une forme transversale de régulation territoriale et d'interdépendance dynamique entre acteurs notamment les entrepreneurs, les institutions publiques et la société civile. Dans cette approche, le territoire contribue à réduire les coûts de transaction et l'incertitude (*création d'externalités positives*) entre les entités de production et constitue de ce fait un niveau pertinent d'ajustement des décisions et des actions collectives (*négociation, partenariat, alliance...*). Au-delà du rendement économique, de la rente et de la réduction des distorsions régionales, elle permet des perspectives de développement pour relever le défi de l'attractivité, de la compétitivité et de la performance économique.

La gouvernance implique une nouvelle philosophie de l'action du pouvoir central qui consiste à étendre le pouvoir avec l'organisation décentralisée du territoire et faire du citoyen un acteur moteur d'une véritable construction et dynamique territoriale. Mais il s'avère bien qu'actuellement, les défis complexes du phénomène de la mondialisation et les transformations des sociétés exigent une coopération élargie à l'ensemble de l'organisation territoriale pour réduire l'incertitude, certes inhérente à l'entrepreneuriat, mais grandissante et pour attirer de nouvelles entreprises tout en évitant l'errance (*Zimmermann, 1998*).

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Le Galès (2006) : « *La gouvernance peut être définie comme un processus de coordination d'acteurs de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts, discutés et définis collectivement. La gouvernance renvoie alors à l'ensemble d'institutions, de réseaux, de directives, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, de fournir des services et à assurer sa légitimité* ». L'implication de cette explication soulève le concept de coordination et illustre bien sur le principe que le dispositif de la gouvernance est lié à la synergie d'une multitude d'acteurs, de règles et de normes.

Néanmoins, l'échelon territorial optimal et pertinent pour l'application et la mise en œuvre de la gouvernance n'est pas évoqué.

Ricordel (1997, p.426), en étudiant le management public local et son efficacité pour le développement économique du territoire, grâce notamment au partenariat, définit ainsi la gouvernance : « *Par opposition au terme de gouvernement qui caractérise une institution capable de dominer son environnement et susceptible de décider et d'exécuter sans partage, la gouvernance désigne la structure de pouvoir d'une institution qui est intégrée dans un environnement large et complexe qui ne peut pas être dominé* ». L'idée dominante est que le terme de gouvernance renvoie à l'intervention combinée des actions des acteurs et les processus de décision locaux dans l'environnement interne et externe. Gilly-Wallet (2005) a clairement mis en évidence le lien étroit entre la dynamique des entreprises et les entités institutionnelles sur territoire dans lequel elles sont insérées. Cette articulation est un fondement territorial qui conduit de façon propice aux dynamiques économiques et sociales.

Il définit La gouvernance territoriale comme : « *le processus d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnels entre des acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet de développement* ». *La construction d'un projet de développement territorial et la résolution des difficultés d'investissement économique productif et d'innovation (voire le «district industrielle Marshallien», les SPL qui en sont le produit)* invitent à retenir les logiques de proximités plurielles à savoir : spatiale, institutionnelle des acteurs.

En revanche, certains auteurs préfèrent la notion du capital social à celle de la gouvernance. Cette dernière représente une des ressources fondamentales parmi d'autres que mobilise l'entrepreneur dans le processus entrepreneurial et dans le chantier de développement local. Pour Pierre Bourdieu, le capital social représente l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (...) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. (Bourdieu, 1980, p. 2).

Augustin Ependa (2003, p 82) aborde le capital social comme un ensemble d'atouts, les forces positives, qui font que les habitants d'un territoire donné s'impliquent, d'une manière ou d'une autre, dans le processus de développement endogène (...) et qui pousse les personnes à devenir des acteurs engagés dans le processus de dynamisation de leur milieu de vie. Ainsi, Lin (1995) et Julien (2005) approuvent précisément la portée explicative de cette notion. Ils sont arrivés à conclure que le capital social comme ressources sociales que possède un acteur (entrepreneur) et est tiré de son réseau de relations.

Le territoire libère potentiellement plus des ressources et des infrastructures, il apparaît également comme un épicycle sur lequel s'appuie le développement et la dynamique entrepreneuriale. La notion de capital social renvoie aux rapports sociaux qui incarnent les individus et les réseaux* d'acteurs et qui peuvent être parfois, des fils de liaisons donnés, c'est-à-dire des liens multiples et diversifiés horizontaux, avec une faculté et une motricité involontaire et naturelle. On peut observer l'exemple, génétique, culturel, affectif, ...et cetera. Et d'autre part, des contrats créés par les acteurs en fonction de leurs intérêts et leurs objectifs. En effet, le capital social est adjoint par plusieurs chercheurs ayant exploré cette notion, comme le socle de l'intention entrepreneuriale et ce, par le fait les liens *extra-individuels* pourvoient l'entrepreneur de la matière élémentaire pour renforcer le processus d'amélioration constante de soi. Cette matière peut être décrite ainsi, soit par le partage des leçons d'expériences qui permettent de tirer des avantages et améliorer les conditions de réussite dans les phases du processus entrepreneurial ; soit par un moyen de faire face aux contraintes selon la nature des difficultés rencontrées (P.A. Julien, 2005, p 170, 171). E. Durkheim écrit en ce sens : « *notre conscience ne peut se nourrir exclusivement d'elle-même, (...) elle ne peut pas penser à vide, mais (...) il lui faut une matière qui ne peut lui venir que du monde extérieur* ».

C. Courlet (2001) ajoute : « *La proximité géographique est incapable d'expliquer par elle-même l'existence de systèmes économiques territoriaux, si elle n'est pas renvoyée à un système d'appartenance, à une histoire s'inscrivant dans les règles et les représentations collectives* ». De leur côté, A. Ferguene et C. Courlet, (2003), analysent les typologies des formes d'organisations entrepreneuriales territorialisées. Ils distinguent trois modèles d'intégrations spécifiques des économies locales dans le global : le district industriel, les milieux innovateurs

* **Réseau** (en anglais network), mise en réseau (en anglais networking)

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

et l'industrialisation diffuse. Les auteurs situent autant des formes de PME localisées les plus adaptées aux pays émergents sud-méditerranéens : Algérie, Maroc, Tunisie.

En effet, des processus d'émergence et de dynamiques d'activités productives valorisant les ressources locales, ont contribué à la formation d'une population de PME dans plusieurs secteurs. L'apparition de dynamisme des tissus productifs repose sur une matrice de ressources spécifiques donnant ainsi à chaque territoire une trajectoire et une vocation.

Dans la suivante section, nous étudierons l'organisation productive des territoires à vocation touristique. Il s'agit de comprendre les dynamiques, les enjeux et les défis du secteur du tourisme en termes d'entrepreneuriat (*création d'entreprises*) et en termes de contribution des stratégies d'entrepreneurs touristiques au développement local.

Section 3 : Les ressources touristiques : facteurs structurants du développement de l'industrie touristique locale

Les analyses relatives au développement local, développées et évoquées dans les sections précédentes fournissent une clé de lecture renouvelée pour appréhender l'entrepreneuriat touristique.

Les ressources touristiques¹ et territoriales constituent des déterminants explicatifs pertinents des stratégies entrepreneuriales. C'est en ce sens, qu'elles permettent l'organisation des territoires locaux à travers la différenciation (*distinction*) et l'authenticité (*originalité*) et la spécialisation de l'offre. En effet, la compétition dans le secteur du tourisme ne se résume pas aux sites qui offrent des services semblables ou similaires, elle peut être étendue aux territoires touristiques proposant des offres touristiques complètement différentes et diversifiées.

3.1. Le tourisme au cœur de l'entrepreneuriat de territoire

A partir des connaissances récentes, les stratégies collectives dans le secteur du tourisme, José Muchnik et al, (2008, p 518) indiquent que « *spécifier les ressources est un premier pas pour enclencher des processus d'innovation qui contribuent à l'ancrage territorial des activités* ». Cela nous fournit une autre raison pour décrire les stratégies des entrepreneurs touristique.

3.1.1. Ressource touristique : Vers l'identification des stratégies entrepreneuriales touristiques

Du point de vue de l'aménagement du territoire, les ressources et les systèmes territoriaux auxquels elles appartiennent, sont très importants. Si le but de l'action d'aménagement est le

¹ Cazes & Lanquar (2000) divise les ressources touristiques en trois catégories principales : les ressources naturelles, les ressources socioculturelles et les ressources économiques.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

développement touristique, alors les actions se concentrent autour de l'exploitation, la protection et la mise en marché des gisements touristiques (Vlès, 1996, p 94).

Les ressources touristiques peuvent être considérées comme pilier de développement local et de construction de l'attractivité territoriale comme nous venons de le démontrer. Dans la mobilisation, l'appropriation, la combinaison et la valorisation de ces ressources locales y compris les savoir-faire locaux, nous visons à la fois l'identification et l'exploitation par les acteurs d'une richesse ainsi que des perspectives touristiques et, donc, création de valeurs économiques optimales. En dehors de l'étiquette « *patrimoniale* », les destinations intègrent également le patrimoine dans des stratégies de développement. De plus en plus, le patrimoine est utilisé comme un vecteur de développement très prisé. De façon unanime, il est considéré comme une plus-value majeure pour un territoire. Dans le domaine de l'économie, l'aspect managérial du patrimoine et sa gestion en tant que source de revenus et d'emplois ont été explorés (Greffe, 1990 ; 1999 et Guy, 1996). Comme le mentionne Pantin (1997), les projets entrepreneuriaux de natures touristiques inhérents à la présence de ressources y compris humaines, produisent des impacts positifs en faveur des populations locales. Les spécialistes en entrepreneuriat et l'économie territoriale, considèrent l'entrepreneuriat touristique comme un levier de développement local par les dynamiques et les stratégies des acteurs.

La création d'entreprises touristiques génère des conséquences positives, comme le mentionne Mullins (1991), la promotion de l'entrepreneuriat touristique génère un modèle atypique de développement. Le territoire touristique peut être perçu comme étant la concentration de ressources (*matérielles, immatérielles, tangibles, intangibles,...*), d'opérateurs (*entrepreneurs*) et de plusieurs domaines d'activités (*restauration, infrastructure hôtelière, loisirs et animation...*). Nous y retrouvons ainsi des bassins de vie, d'emplois, de déplacement,....

L'industrie du tourisme vise nonobstant à générer uniquement des espaces à vocation commerciale. Cette industrie permet aux territoires touristiques de bénéficier des flux importants de touristes dans un lieu également partagé par la société locale. Inexorablement, par l'effet de mondialisation, la destination touristique développée provoque une articulation entre les dimensions : locale et globale (*Glocal*) (Marie-Ève Férérol et Gilles Durand, 2009, Rabih Banat et Améziane Ferguène, 2009). Comme le mentionne Wafaa Nasser, (2006), la promotion du tourisme est devenue un levier développement local. Il fait ressortir les aspects positifs du développement de l'entrepreneuriat touristique. Ce dernier à l'aune des retombées, il a joué d'ores et déjà un rôle moteur dans la régénération des tissus productifs locaux, notamment par effet d'entraînement. Il a amélioré l'attractivité de plusieurs territoires Libanais, Thaïlandais et Marocains par exemple (Nadine Ajasse 2016, Laurice AlexandreLeclair et

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Zeting Liu, 2014, Chadi Khneyzer, 2016, Alain Dupeyras, Amal Chevreau, Jane Stacey, Anna Bolengo, Nathalie Fabry, Sylvain Zeghni, Pascal Pierra, Sylvain Zeghni et Pascal Pierra, 2018). Pour les économies locales, l'industrie touristique offre en outre la création de nouveaux emplois, l'absorption du chômage et la réduction de la pauvreté (Sébastien Condès, 2004). Mais la mise en place d'une industrie touristique occasionne également de nombreux impacts négatifs qu'Anaëlle-Yvanie Bouthillier (2013) et Catherine Gerest (2009) décrivent. Les situations conflictuelles entre les différents usagers du foncier touristique et le fossé qui se creuse entre les populations locales, les professionnels du tourisme et les touristes toujours plus nombreux. En effet de nombreuses frictions entre la population locale et les entrepreneurs touristiques. Ces derniers provoquent des répercussions qui peuvent se montrer irréversibles et catastrophiques (*déchets, urbanisation à outrance, consommation abusives des énergies...*).

Certains pays ont développé une stratégie afin de mieux mettre en place une industrie touristique. Cette stratégie s'appelle « *l'enclave touristique* ». Cette stratégie de développement a suscité un intérêt pour la spécialisation d'un cluster industriel.

Un cluster : « *Est une zone où se regroupent géographiquement des compagnies interconnectées et des institutions associées dans un domaine précis, toutes liées par leurs similitudes et complémentarités* » (Porter, 2000, p. 15). Au sein d'un « *cluster touristique* », il existe une multitude de prestataires, d'opérateurs et d'acteurs dont le rôle actif est la construction intentionnelle de l'offre touristiques et ainsi façonner avec succès l'image de la destination (Michael, 2003).

Parmi les éléments de différenciation, un « *cluster touristique* » favorise la diversification et l'intégration des produits touristiques en amont et en aval de la filière. Il est considéré comme un concept pertinent de mise en tourisme, de configuration territoriale et ouvrir la destination sur le monde (Fabry, 2009). « *Un "cluster touristique" est une construction raisonnée qui donne à la destination touristique à la fois une visibilité (externe), une lisibilité (interne)* » (Fabry, 2009, p. 119). Pour Fabry (2009), le « *cluster touristique* » est la pierre angulaire de l'attractivité viable d'une destination pour trois raisons :

- Valoriser et commercialiser les ressources et les actifs immatériels d'un territoire ;
- Créé des effets de synergie et de mise en réseaux entre les différents acteurs il réduit les effets infructueux de la fragmentation de l'offre de la filière touristique ;
- Mettre en place un intérêt général.

Marie-Ève FÉRÉROL (2013) et Sébastien Bédé (2014) expliquent que les « *clusters touristiques* » sont devenus un aspect incontournable pour l'attractivité territoriale. Pour cet auteur, cette stratégie permet l'adaptation des sites touristiques aux nouvelles tendances

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

internationales. Face à un environnement instable et à une activité concurrentielle en constante évolution, le cluster de tourisme est probablement une solution parmi d'autres d'organisations des acteurs sur un territoire. « *Le cluster est le ciment de la chaîne de valeur informationnelle, le support de la compétitivité des acteurs et de l'attractivité des destinations.* » (FABRY, 2009). Dès lors, les destinations touristiques ont tout intérêt à suivre une démarche d'intelligence territoriale. Le secteur touristique est de plus, un secteur très concurrentiel qui rend nécessaire l'optimisation de la compétitivité et qui incite donc les acteurs à travailler ensemble et non plus de manière isolée. Pour FABRY, (2009) et Morel, (2018), un cluster touristique est « *le constat que les différentes activités touristiques ne se côtoient pas ou peu* ». « *Le cluster répond au besoin de synergie d'une destination attractive* ». Ainsi, le cluster peut se définir comme « *un système ouvert de coproduction de l'expérience touristique* » (C.VIOLIER, 2013). En intégrant le cluster, chaque acteur doit accepter le principe de « *coopétition* » c'est-à-dire de complémentarité et d'émulation (CERVEAUX, 2013).

N. FABRY, de France BACCHUS et Thierry COLTIER se rejoignent sur le fait qu'il est préférable que le cluster soit impulsé par une logique bottom-up (*par le territoire*) que top-down (*par les pouvoirs publics*).

La simple mise en place de « *clusters touristiques* » s'avère en effet insuffisante. Bailey (2008) avance que les villes ont adapté leurs politiques et leurs systèmes administratifs afin de faciliter l'investissement étranger. Les sites touristiques qui découlent de « *clusters touristiques* » sont attractifs non seulement pour le tourisme, mais également pour les entrepreneurs directs étrangers qui contribuent au développement de ces sites par ses investissements. En plus de ces investissements étrangers, le rôle des politiques publiques demeure inéluctable dans l'émergence, la structuration, mais aussi la résilience du cluster touristique.

Comme nous venons de le voir, nous concluons que le tourisme est une industrie soutenue par la présence de ressources. Elle joue un rôle de premier plan dans le développement d'un territoire. Nous verrons maintenant comment les entreprises peuvent également être des acteurs clés au développement local ?

3.1.2. Les spécificités de l'industrie du tourisme

Le positionnement du phénomène du tourisme en tant qu'industrie ne fait pas l'unanimité de tous les chercheurs (Boyer, 2003) parce qu'il ne remplit pas les caractéristiques classiques d'une industrie telle que normalement définie (Tremblay, 1998). En effet, selon Tremblay, dans la théorie conventionnelle de la microéconomie, les entreprises constituent les unités de production des produits dont la compétition est basée sur certaines variables bien connues comme le prix, la qualité, la quantité, le marketing ... Cette théorie classique de l'économie

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

étant basée sur le fait que les entreprises, dans des conditions normales de fonctionnement, produisent des biens et services homogènes (Nobbs, 1975). Or, dans le tourisme, la notion d'homogénéité de services et produits n'est pas respectée. En effet, dans un monde où le touriste est en quête perpétuelle d'une expérience unique et renouvelée, la notion d'homogénéité fait place à une hétérogénéité et une complexité de produits et services qui sont offerts afin de pouvoir satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante et diversifiée (Lash et Urry, 1994).

Les produits et services en tourisme sont hétérogènes parce que leur fonctionnalité est différente (par exemple, l'hôtelier et le tour opérateur offrent des services différents). Tremblay (1998, p. 839). De plus, les produits sont différents compte tenu des régions de destination où ils sont offerts (Urry, 1990). C'est également à cause de la différenciation des motivations et des préférences des touristes, qui en retour réduisent la possibilité de standardiser les produits touristiques (Houghton et Tremblay, 1994). Cette théorie de l'homogénéité des produits (Nobbs, 1975) afin de qualifier ou non une industrie est contredite par d'autres auteurs comme Medlik et Middleton (1973 cités dans Demen-Meyer, 2005, p. 14) qui affirment que « le produit est une amalgame de plusieurs composantes ». D'autres analystes préfèrent qualifier le tourisme en tant que produit composé se démarquant par une diversité de biens et services offerts provenant de plusieurs secteurs par exemple le transport, l'hébergement, les tours opérateurs, les agences de voyage, les activités de loisir et d'attraction, le commerce au détail, etc. (Song et al, 2012, p. 59). En conséquence, le secteur touristique devient un ensemble ou une collection d'industries, d'entrepreneurs, de ressources et d'attractions (Kaiser et Helber, 1978 cités dans de Demen -Meyer, 2005, p. 14).

Un autre manque de consensus au niveau de l'état d'industrie touristique se remarque au niveau de sa production. Pour Boyer (2003), le tourisme n'est pas une industrie, mais plutôt un secteur de services, puisqu'il ne transforme pas les produits tangibles. Au-delà de toute cette controverse, ceux qui examinent le tourisme comme une industrie se justifient par le fait que le tourisme est d'une grande importance commerciale, et que bien d'autres activités économiques se définissent en tant qu'industrie (par exemple l'industrie de la construction) alors qu'elles sont aussi incluses et impliquées dans d'autres industries externes à leurs propres industries (Lieper 1979, cité dans Tremblay, 1998, p. 840). En conséquence, le facteur décisif pour désigner le secteur du tourisme en tant qu'industrie devrait être naturellement la proportion des entrepreneurs, qui émergent à la suite de la progression d'activités des touristes.

En conclusion, Lieper (1979, cité dans Tremblay, 1998, p. 841) suggère que la désignation d'industrie touristique est appropriée si et seulement si elle fait référence aux entrepreneurs qui décident d'entreprendre des activités économiques dirigées en premier lieu vers le service des

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

touristes. En 2008, Leiper (2008, p. 249) va plus loin pour suggérer que l'appellation de l'industrie du tourisme soit modifiée pour devenir « *les industries du tourisme* » du moment que le secteur du tourisme est connexe à de nombreuses autres secteurs d'activités, et dans cette thèse, nous soutenons cette approche. Il nous semble simplement que c'est une industrie étendue, et qui compte une multitude d'acteurs et d'intervenants.

3.2. Les entrepreneurs touristique et les PME : des acteurs du développement local

Les entrepreneurs et les PME touristiques sont considérés comme le porte fanion de développement local en raison de sa capacité génératrice de nouveaux emplois et encourageante de la pensée innovatrice de l'entrepreneuriat touristique. En s'appuyant sur les ressources territoriales, l'entrepreneuriat déterminera la diversification des produits et les services touristiques. Afin de compléter le survol des écrits scientifiques, la notion de développement local mérite d'être explorée dans ce contexte particulier tout comme le concept de PME touristique et d'entrepreneur touristique.

3.2.1. Les PME du secteur du tourisme

Le développement local repose largement sur l'existence de PME. Ces dernières ont de ce fait un rôle vital dans le développement et l'intégration sociale et économique des communautés locales. Notamment dans les pays en voie de développement.

Cette situation est tout aussi vraie dans l'industrie touristique où les PME peuvent jouer un véritable rôle pour le développement local. Il s'avère donc judicieux d'explorer les facettes de l'entrepreneuriat touristique dans un contexte de développement local. Un premier travail permet de mieux identifier ces entrepreneurs au sens large. A l'instar de l'activité touristique marocaine, selon World Travel and Tourism Council le poids de l'emploi dans le secteur du tourisme et de l'offre s'élève à 854 400 emplois directs en 2011, représentant 8 % de la population active, les prévisions de croissance sont de 2,6 % annuelle pour atteindre 2,35 millions d'emplois en 2022 (Aomar Ibourk and Ali El Alaoui El Wahidi, 2014, p 109).

Pour Dahles (1999), un entrepreneur construit et opère une entreprise en ayant le profit pour objectif. Pour atteindre ce but, l'entrepreneur doit innover et prendre des risques sans garantie de succès. Cependant, ce même auteur a de la difficulté à cerner la notion de PME. Comme le mentionnent Thomas, Shaw et Page (2011), il existe de nombreuses recherches qui tentent, de façon empirique, de distinguer les caractéristiques de ces PME et de leurs propriétaires (Page, Forer et Lawton, 1999 ; Thomas et coll., 1998 ; Thomas, Friel, Jameson et Parsons, 1997). Mais, même si cette notion réfère à la taille des opérations, il n'y a pas de consensus universel sur la taille d'une PME en tant que telle. Étant donné que la réalité culturelle et économique est différente entre les pays, cette notion est ainsi vécue différemment.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Pour Shama (1993), le management est le principal trait distinctif entre les PME et les grandes entreprises. À la différence des grandes entreprises, les PME n'ont pas forcément les capacités de se prévaloir de spécialistes en management. Une nuance qui peut se répercuter dans l'ensemble des opérations de l'entreprise. Cependant, Storey (1996) va plus loin en précisant trois critères pour différencier les PME des grandes entreprises :

- En raison d'une clientèle de base plus limitée, les PME font face à une plus grande incertitude en termes de marché ;
- Le rapport à l'innovation des PME est un second élément distinctif. Les PME sont beaucoup moins disposées à investir parce qu'elles préfèrent plutôt répondre à des niches market ;
- La gestion du changement chez les PME est le dernier élément distinctif. En effet, dans une grande organisation, le moindre petit changement peut être le résultat d'un long processus alors que pour les PME, la démarche est moins élaborée.

Ainsi, les PME sont mieux disposées à réagir rapidement face au changement. Rhodri (2000) a rassemblé le point de vue de quelques chercheurs en ce qui concerne une définition des PME. En raison des contraintes financières que n'ont pas forcément les grandes entreprises, Burns (1996) soutient que les options stratégiques chez les PME sont grandement circonscrites par un capital limité. Malgré de nombreuses tentatives afin de présenter une définition concrète des PME, Peacock (1993) indique que la plupart des chercheurs s'en remettent toujours à une définition officielle qui est établie sur la base du nombre d'employés.

Le concept de PME touristique est donc complexe à présenter. Il n'existe aucun consensus quant à son appellation précise. Thomas, Shaw et Page (2011) ont répertorié les nombreuses appellations englobant une même réalité : les small and medium sized tourism enterprises - SMTE (Buhalis, 1993), les small and medium hospitality organisations - SMHO (Buhalis et Main, 1998), les small hospitality enterprises – SHE (Alonso et O'Neil, 2009). Dans la présente recherche, il convient d'utiliser l'appellation SMTE ou PME touristique en français.

Roessingh et Duijnhoven (2004) apportent une précision sur l'entrepreneur touristique. Ils le qualifient comme étant un propriétaire d'une PME dans l'industrie touristique qui n'a pas officiellement de lien avec une multinationale. Ces auteurs ajoutent que ces PME touristiques se distinguent des grandes entreprises par l'offre d'une expérience authentique. Koh et Hatten (2002) précisent davantage ce concept : « *L'entrepreneur touristique peut être défini comme un créateur d'une entreprise touristique motivé par des raisons monétaires et/ou non monétaires afin de poursuivre une opportunité de marché, officiellement ou non, ou illégalement* ».

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

Incontestablement, l'entrepreneur touristique estime également qu'il a la capacité et les compétences nécessaires pour entreprendre avec succès, et est prêt à assumer tous les risques et incertitudes associés au lancement et l'exploitation d'une entreprise touristique (Koh et Hatten, 2002, p. 25). Le profil des entrepreneurs se manifeste clairement dans la variété des diversifications envisagées et dans la façon de les mettre en œuvre. Les choix stratégiques de l'entrepreneur touristique s'expliqueraient par trois groupes de variables, soit : ses considérations économiques*, son insertion au niveau territorial et local et sa trajectoire socioprofessionnelle.

3.2.2. Les profils d'entrepreneurs touristiques

Pour mieux dresser les contours de la notion de l'entrepreneur touristique, nous analyserons les écrits scientifiques traitant de cette notion. À cet égard, Koh et Hatten (2002) ont présenté une classification de diverses stratégies et comportements présents chez les entrepreneurs touristiques. Nous retrouvons trois catégories de stratégies chez l'entrepreneur touristique : a. L'inventif : l'entrepreneur de type inventif offre une nouvelle expérience ou un nouveau produit. b. L'innovateur : Cette catégorie d'entrepreneurs, offre un produit amélioré par rapport à l'offre existante. c. L'imitateur : Cet entrepreneur se contente d'imiter (*copier*) la compétition. Koh et Hatten (2002, pp. 32,35) subdivisent ensuite ces trois catégories en six profils : social, lifestyle, marginal, closet, nascent et serial.

Le tableau suivant décrit ces profils d'entrepreneurs touristiques.

Tableau N° 09 : Taxonomie de l'entrepreneur touristique et le contexte entrepreneurial

Portrait (taxonomie) de l'entrepreneur touristique	Le contexte du projet entrepreneurial
Nascent Koh et Hatten (2002)	L'entrepreneur se lance dans un processus entrepreneurial de démarrage sérieux avec plan d'affaires ou planification stratégique
Serial Koh et Hatten (2002)	L'entrepreneur n'en est pas à sa première aventure entrepreneuriale dans le tourisme
Social Koh et Hatten (2002)	La <i>vocation entrepreneuriale touristique</i> a pour objectif le soutien d'un investissement ancré dans la culture locale.
Lifestyle Koh et Hatten (2002)	L'action de l'entrepreneur touristique de type <i>lifestyle</i> vise un mode de vie plutôt qu'à dégager des profits économiques.

*Faisant référence à la taxonomie de P.A. Julien et M. Marchesnay (1986) développées dans le chapitre précédent, ces considérations économiques se distinguent selon le continuum proactif-entrepreneur/ réactif-suiveur. L'entrepreneur proactif-entrepreneur, ou CAP, privilégie la croissance (C) plutôt que l'autonomie (A) en prenant des risques pouvant affecter la pérennité (P) alors que le réactif/suiveur, le PIC, recherche d'abord la pérennité (P) et l'indépendance (I) ou le contrôle (C) au détriment de la croissance.

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

 Closet Koh et Hatten (2002)	L'entrepreneur impulse son action pour envisager des gains supplémentaire. A ce titre cette activité ne constitue pas la principale source de revenus.
 Marginal Koh et Hatten (2002)	Cet entrepreneur opère <i>sans permis adéquat</i> (informel), voire même <i>sans statut juridique</i> (illégal)
 Opportuniste Selon Roessingh Duijnhoven (2004)	L'entrepreneur reconnaît de façon subtile les opportunités au regard des avantages qu'implique le secteur touristique. Cette forme d'entrepreneuriat caractérise les entrepreneurs touristiques des pays en voie de développement. L'entrepreneur aspire à l'amélioration du statut social et le cadre de vie

Source : Koh et Hatten (2002) et Roessingh Duijnhoven (2004)

Le tableau révèle toutefois qu'un profil parmi les sept plus répandu auprès des entrepreneurs touristiques. D'où l'intérêt de les présenter de façon plus détaillée. En effet, selon Thomas, Shaw et Page (2011) et en reprenant la vision de nombreux chercheurs (Getz et Carl sen, 2005), Lashley et Rowson (2009), Mottiar (2007), la principale motivation des entrepreneurs touristiques à se lancer dans une démarche entrepreneuriale demeure ce qui est appelé le lifestyle (Gomez Velasco, 2008, p 308). La motivation des entrepreneurs à s'engager dans une aventure entrepreneuriale dans le secteur du tourisme passe via la prise en considération de facteurs autres qu'économiques (Markusen, 2003). Cette distinction mérite qu'on s'y attarde afin de comprendre l'impact direct dans le cadre de la présente recherche.

La motivation et l'orientation individuelle de l'entrepreneur de type lifestyle pour se lancer dans la démarche entrepreneuriale est beaucoup plus fréquente dans le secteur du tourisme que dans d'autres secteurs économiques (Shaw et Williams, 1997). Williams (1989) explique que ce type d'entrepreneur implique autant un mode de production que de consommation. Pour Zhang et Morisson (2007), il y a cependant d'autres grandeurs qui ne sont pas retenues ni prise en compte dans la conception classique d'un entrepreneur de type lifestyle. Réellement, il ne faut pas sousestimer l'impact des stratégies et le comportement d'un entrepreneur touristique à l'égard des pouvoirs publics.

Certains aspects d'ordre non économiques qui ne sont pas intégrés et qui ne constituent pas des déterminants de la motivation entrepreneuriale chez l'entrepreneur lifestyle. Zhang et Morisson (2007), illustrent que comme dans certains pays en voie de développement et émergents, comme en Chine, un entrepreneur florissant et qui a accompli des réussites captive et suscite l'attention des autorités publiques. Cette attention lui vaut des frais et des coûts supplémentaires (*impôts directs et indirects*). Un tel environnement souligne le besoin d'étendre la grille de

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

déterminants stratégiques dans la perspective de clarifier le comportement des entrepreneurs touristiques (Thomas, Shaw et Page, 2011).

Dans le contexte des pays en voie de développement, les revenus conséquents générés par l'industrie touristique représentent une garantie d'amélioration des conditions de vie. À cet égard, l'entrepreneuriat touristique semble être une source d'enrichissement et d'accroissement de revenus (Roessingh et Duijnhoven, 2004). « *En République dominicaine, plusieurs entrepreneurs touristiques sont entrés dans l'industrie en espérant des revenus stables en provenance de l'industrie touristique* » (Roessingh et Duijnhoven, 2004, p. 192). Roessingh et Duijnhoven (2004) démontrent les répercussions, sur l'économie locale, de l'arrivée de bateaux de croisière et, du même coup, d'une nouvelle masse de touristes. Les résidents ont tenté de capitaliser sur ce potentiel.

L'industrie touristique s'est développée. L'apport en devises étrangères généré par ce secteur est considérable en comparaison à celui des autres secteurs économiques. Ce constat incite solidement les acteurs locaux à exploiter rationnellement et efficacement les ressources territoriales afin d'accumuler le capital financier. Dans les pays du sud, pour les entrepreneurs touristiques, le choix de création d'entreprises est inhérent aux opportunités économiques et l'amélioration de la qualité de vie. Ces deux variables sont les principaux déterminants motivationnels, stratégiques et décisionnels de l'acte entrepreneurial.

La revue de la littérature nous entraîne à identifier l'entrepreneuriat touristique comme un appât de rente et/ ou une façon de survivre financièrement face à l'instabilité économique et le climat des affaires qui caractérisent les pays du sud.

Reprenant les travaux de Dwyer et Kim (2003), Ritchie et Crouch (2003), Seppii-la-Esser, Airey et Szivas (2009) sur les caractéristiques communes accordées aux PME touristiques, Komppula (2004) indique toutefois d'autres facteurs qui peuvent être répertoriés. L'influence du lifestyle est également présente dans les recherches de Komppula (2004). Il fait toutefois ressortir les faibles coûts d'entrée (investissements initiaux) du secteur touristique (*low entry barriers*). Cette situation encourage le foisonnement des entreprises de petites tailles (PME/TPE). Malheureusement, cette facilité empêche les entrepreneurs touristiques de reconnaître l'importance de l'innovation pour leurs entreprises touristiques (Komppula, 2004).

3.4. L'authenticité : une stratégie entrepreneuriale à visée touristique

L'authenticité a outrepassée la sphère savante et philosophique pour être abordée dans l'entrepreneuriat touristique (Saskia Cousin, 2012). L'attractivité d'une destination touristique est entendue comme « *la somme des croyances, idées et impressions qu'une personne a d'une destination* » (John L. Crompton, 1979, cité par Tasci et Gartner, 2007). Aujourd'hui,

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

l'approche s'est élargie et la différenciation se fait par le biais des spécificités des territoires dans lesquels elle se décline et résulte des stratégies entrepreneuriales, ou simplement par la présence d'une population plus généralement rurale, qui vit plus ou moins aux marges d'une urbanité triomphante (*Urbain, 2002*). Sur le plan du management, tant des territoires que des entreprises, le mot suggère des productions en petites séries, du «sur-mesure» (*Cuvelier, 2007*), mais aussi de la qualité et du luxe (*Michaud, 2015*) d'une part, d'autre part, la stratégie d'attractivité peut reposer sur la présence a priori d'effets d'agglomération sur le territoire pour attirer de nouvelles activités exogènes en lien direct avec celles préexistantes de sorte à construire « *une offre territoriale différenciée* » correspondant aux besoins des activités exogènes ciblées.

Pour Amirou, (2000) et Cousin, (2011), la notion d'authenticité mobilise les entrepreneurs touristiques qui doivent capter une part de marché en mutation, participer à façonner une nouvelle ressource territoriale (*éléments culturels, identitaires, patrimoniaux, savoir-faire traditionnels*) de la destination et trouver de nouveaux axes stratégiques de valorisation (*Botti, 2001*), afin de satisfaire une clientèle à la recherche d'authenticité de toutes les qualités qui feraient défaut à la masse.

3.4. Les défis et les stratégies des entrepreneurs touristiques

Une fois en phase d'activité, les entrepreneurs touristiques font face à de nombreux défis. La concurrence déloyale entre les professionnels locaux de l'industrie touristique et les firmes multinationales touristiques force les entrepreneurs à adopter des stratégies appropriées afin de maintenir leurs projets entrepreneuriaux en vie. Plus largement, les travaux de Dahles (1999), Roessingh et Duijnhoven (2004) explicitent que les entreprises touristiques ne peuvent compter sur beaucoup de soutien de la part des pouvoirs publics et les multinationales. Elles sont dans l'incapacité à accéder à leur source de revenus, soit le flux de la clientèle touristique (*Roessingh et Duijnhoven, 2004*).

Cependant, les entrepreneurs touristiques doivent mettre en avant des éléments différenciateurs originaux territorialisés sur un marché de plus en plus concurrentiel. Dans ce sillage, certains entrepreneurs touristiques opérant dans les structures d'hébergement peuvent exploiter leurs capacités de mobilisation des ressources et des compétences (*Crocker, 2007*). La mobilisation des moyens nécessaires dans l'objectif d'offrir des produits touristiques spécifiques, inédits et assertifs qui reflètent le savoir-faire local et la culture du territoire.

Les stratégies entrepreneuriales à visées touristiques dans l'espace balnéaire, sont généralement des stratégies d'imitation. Thomas et al (2011) explique que cette stratégie, facile à mettre en place, permet de mieux faire face à l'incertitude et au risque. Les entrepreneurs

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

touristiques qui présentent des entraves à l'innovation ont tendance à copier ou décalquer les modèles gagnants des autres destinations similaires (Roessingh et Duijnhoven, 2004).

La stratégie d'imitation ne stimule malheureusement pas la différenciation et l'authenticité de l'offre entre les destinations et n'entraîne point l'avantage concurrentiel et différenciatif. Par ailleurs, pour contourner la concurrence internationale féroce, les entrepreneurs touristiques ont recours à la sollicitation à outrance afin d'attirer le client (*touriste*). Une telle compétition entre les destinations touristiques dans les pays en voie de développement produit toutefois un effet pervers. Cette stratégie génère en effet de nombreuses frustrations chez les touristes. Au final, cela diminue les occasions d'affaires pour les entrepreneurs (Dahles, 1999).

Plusieurs entrepreneurs touristiques n'ont pas de vision d'ensemble de leur situation. Ces entrepreneurs drainent et canalisent leurs efforts à leur situation individuelle qu'à l'image du territoire dans lequel ils sont ancrés. Cette absence de vision les empêche de reconnaître leur dépendance à la compétitivité de leur destination. En effet, leurs succès ne sont pas l'unique résultat de leurs efforts, mais également de l'image de la destination touristique dans laquelle l'entreprise se localise. Sous couvert de la souplesse des barrières à l'entrée au secteur du tourisme, Thomas (2000) ajoute également la nature nettement segmentée des motifs de voyage de la clientèle.

L'entrepreneur touristique peut laisser paraître qu'il est laissé à lui-même. Cependant, il existe quelques exemples où ces derniers se regroupent afin de répondre aux défis rencontrés, (Alain Escadafal, 2007). Roessingh et Duijnhoven (2004) démontrent que le regroupement territorial de diverses entreprises touristiques en associations, formelles ou informelles, peut être une solution efficace afin de répondre à un défi commun. Selon Claude Courlet, « *les rapports entre unités sont divers et se présentent sous diverses formes : formels, informels, matériels, immatériels, marchands et non-marchands. Ces rapports peuvent porter sur des flux matériels, de services, de main d'œuvre, de technologie ou encore de connaissance* » (Silem et al, 2014, p.62).

De ce point de vue, en s'alliant, les entrepreneurs touristiques renforcent leur capacité de faire face à la dérégulation du marché et éviter l'adversité. Ces regroupements peuvent être ponctuels pour faire face à un défi précis, ou encore permanents afin de créer un réseau d'entraide et s'affranchir du carcan de la rigidité et la complexité de l'organisation entrepreneuriale territoriale.

Dans cette lignée, Davies (2001, p 166,167) explique que « *les entreprises avec des racines locales sont plus susceptibles de s'impliquer d'avantage dans des partenariats...* ». Certaines

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales présentées à travers les configurations territoriales

études ont également démontré l'importance de l'implication des porteurs de projets touristiques dans leur territoire (*Dahles, 1999 ; Hall, 2004 ; Keen, 2004 ; Lynch, 2000*).

Cette implication prend différentes configurations pour le développement local. Par exemple : l'organisation territoriale d'activités en Système touristique localisé, Cluster touristique, pour la communauté locale, un programme d'achat et d'emplois locaux afin de maintenir un développement local.

Les stratégies entrepreneuriales et les nouvelles formes d'organisation seraient alors dépendantes de la spécificité du tissu local sur le plan économique, sociologique et culturel (*Fourcade collete et Mario Polge, 2006*).

Dans le cas de l'offre touristique de biens et services pour que les produits développés spécifiquement sur un territoire accèdent à une compétence réellement distinctive, il importe de rappeler, selon Marchesnay (2002), que la symbiose s'opère entre trois exigences : il faut une histoire, un sol et une volonté collective (*entrepreneuriale*). Selon cet auteur, ces stratégies résultent de l'appartenance à un réseau qui adhère et participe à une même histoire vécue ou racontée. « Elle implique une prise de conscience, de la part de chaque acteur, de l'efficacité de l'effet systémique : en adoptant une logique d'action commune, le «tout» ainsi créé possède une identité propre qui transcende les « parties » et renforce la performance individuelle. Comme l'avait observé Adam Smith, c'est la force des «sentiments moraux», des affinités, qui fait que la poursuite de l'intérêt individuel passe par la poursuite de l'intérêt collectif ». (p. 10)

Conclusion

De la revue de la littérature que nous avons étudié portant sur les grands courants théoriques du développement local, nous pouvons retenir que certains de ces courants, en l'occurrence ceux qui relèvent des « *clusters et des SPL* », misent sur les stratégies entrepreneuriales comme moteur de développement territorial en se basant sur les stratégies liées à la création d'organisations territoriales productives (*systèmes productifs territoriaux, milieux innovateurs, clusters*) et le mode de fonctionnement (*coopération*). Nous reconnaissons la pertinence des arguments des théoriciens du développement territorial qui défendent ces points de vue.

Ces théoriciens placent le territoire au cœur de l'économie globalisée où les maîtres mots sont les stratégies entrepreneuriales « *d'innovation* » et « *compétitivité* ». Partant du principe qu' "il n'existe pas de "one best way" en matière de développement économique mais plutôt des combinaisons d'activités économiques, sociales, environnementales et culturelles spécifiques à chaque territoire.

Du point de vue stratégique, la ressource territoriale est présentée comme une opportunité stratégique de l'entrepreneuriat (*Bréchet et Saives, 2001*). Dans leur proposition d'un agenda de recherche sur la place du territoire en stratégie, Lauriol, Perret et Tannery (*2008*) invitent à une étude plus fine des relations entre entrepreneurs et territoire dans la promotion d'une ressource localisée afin, notamment, « *d'améliorer la compréhension des stratégies entrepreneuriales* ». Une analyse fine, dissociant considérations personnelles et objectifs stratégiques, permet, pour l'entrepreneur, de clarifier les motivations entrepreneuriales et, du point de vue de la gouvernance territoriale, de mieux saisir les leviers du choix et de décision stratégique.

Les apports de l'économie territoriale et de la géographie de l'innovation ont apporté un éclairage décisif à la compréhension des stratégies entrepreneuriales territorialisées.

Les travaux scientifiques que nous avons discutés dans ce chapitre sont suffisamment éloquentes à cet égard et nous conduisent à considérer que les stratégies entrepreneuriales territorialisées (*notamment à visée touristiques*) sous l'angle de mobilisations des ressources territoriales que l'entrepreneur touristique doit être en mesure de détecter les opportunités, valoriser les ressources et innover en synchronie avec les besoins imposés par le marché local, régional et international.

Chapitre III



**Le développement touristique en Algérie :
Entre logique d'aménagement du territoire
et émergence de l'entrepreneuriat
touristique territorialisé**

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Introduction

Le secteur du tourisme, est devenu à travers le temps un véritable phénomène de civilisation, qui ne cesse de se métamorphoser et se parfaire en fonction des exigences de la demande et des attentes de la clientèle (*touristes*), de nouvelles données économiques et des avancées technologiques ... Sa contribution dans le volume de création de richesse dépasse celui de l'industrie des hydrocarbures, agroalimentaire et automobile. Les organismes internationaux (*Banque mondiale, PNUD, OMT, etc.*) perçoivent les ressources territoriales comme un véritable objet économique susceptible de produire des richesses induites, en particulier par l'entrepreneuriat touristique. Il offre un potentiel d'opportunité pour diversifier l'économie locale. Et son développement constitue un des meilleurs effets de levier pour la création d'emplois. L'importance de ce secteur d'activité pour la structuration de l'économie locale nous a amené à nous y intéresser de près pour en savoir un peu plus sur son état des lieux et pour mieux comprendre les stratégies entrepreneuriales menées par les pouvoirs publics, qui influencent son dynamisme.

Le bassin méditerranéen dont fait partie l'Algérie, est considéré comme première destination touristique au monde (*Alessio Satta, 2004*). L'Algérie doit se repositionner et se distinguer (*qualitativement et quantitativement*) sur le plan local et international via une politique touristique offensive lui permettant d'asseoir une notoriété touristique et devenir une destination touristique incontournable. L'Algérie, se planche à reconstruire, à diversifier son économie et encourager les dynamiques entrepreneuriales, et s'ouvrir aux exigences de l'économie du marché et miser ainsi sur des secteurs hors hydrocarbures. C'est dans cette optique que les pouvoirs publics ont adopté ces dernières années une vision économique alternative à l'économie de rente avec comme vecteurs de croissance, le tourisme, aux côtés de l'Industrie, l'agriculture et les nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'économie du savoir. L'enjeu du développement touristique comme levier de développement économique et social s'est traduit par l'adoption d'une stratégie touristique à travers l'élaboration du Schéma Directeur d'Aménagement Touristique (*SDAT, 2008/2030*) approuvé en Conseil du Gouvernement en 2008. Il constitue le document de planification qui explicite les choix stratégiques et les grandes priorités nationales définies par l'Etat. Il tire ses principes et sa cohérence du Schéma National d'Aménagement du Territoire (*SNAT*). Cependant, le SDAT demeure un outil évolutif qui doit tenir compte des nouveaux enjeux, de nouvelles pratiques ou de nouveaux besoins. Il nécessite à cet effet une appréciation pour conforter et

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

amplifier la dynamique existante dans un contexte de forte concurrence marqué par des évolutions rapides, notamment chez les pays voisins (*Maroc et Tunisie*). Une étude analytique d'étape forte tant par le contexte touristique mondial qui connaît un fort dynamisme et où les destinations d'Europe méridionale et méditerranéenne, d'Afrique du Nord et du moyen Orient ont affiché un dynamisme dit exceptionnel pour l'année 2017; que par le contexte national. Il ne faut pas oublier qu'actuellement (2020) le monde éprouve une situation financière difficile, car la COVID-19 (*pandémie*), avec ses implications de confinement et d'enfermement des économies. L'Algérie est également dans cette serre.

L'étude qualitative des réalisations consiste en l'analyse des différentes réalisations, projets et programmes touristiques et leurs impacts sur l'industrie touristique nationale et locale. Elle permettra d'établir les points de blocage recensés et d'envisager le schéma d'action possible de réajustements nécessaires en vue d'améliorer la qualité des décisions et de rendre compte au citoyen. Sur le plan opérationnel, l'aperçu qualitatif du SDAT s'effectuera à travers ses cinq dynamiques fondatrices. L'étude de l'opérationnalisation du SDAT s'attèlera sur une démarche qui portera sur les résultats de l'analyse quantitative de l'opérationnalisation du SDAT en référence au ZEST notamment balnéaires pour la période 2008-2019. En parallèle et en second lieu, elle s'adossera, également et simultanément, sur les résultats des enquêtes par entretiens, dont l'objectif est d'apporter les explications nécessaires aux résultats et aux écarts, pour la période 2008-2019.

Il est à noter que le secteur du tourisme est noyé dans le secteur des services et n'apparaît pas dans les données produites par les différents organismes publics de statistiques, à l'instar de l'ONS. Il est primordial de mieux se saisir de la réalité de la place de ce secteur dans l'économie nationale, en termes, d'emplois, de PIB et de croissance, pour mieux saisir la réalité de la stratégie de développement touristique à moyen et long termes et ce, en rapport avec les données des autres secteurs complémentaires, pour ce dernier.

Dans le cadre d'analyse qualitative des cinq dynamiques du SDAT au niveau des ZEST balnéaires de Tizi Ouzou sur le plan de son opérationnalisation, il y a lieu de s'interroger sur son degré d'application au niveau local. En d'autres propos, ***dans quelle mesure les opportunités offertes par les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou, telles qu'envisagées dans le cadre du SDAT, sont-elles des opportunités suffisamment exploitées ?***

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

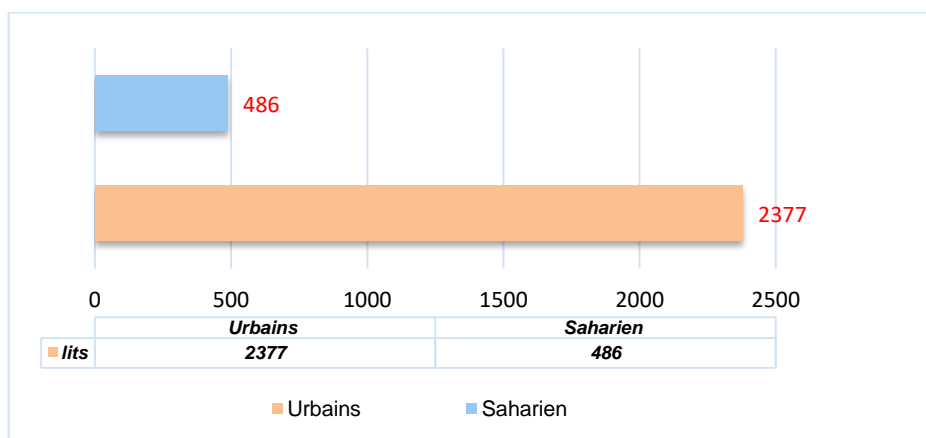
Cette étude vise à analyser la stratégie de l'Etat dans le secteur du Tourisme. Elle permet ainsi d'apprécier le défi relevé en matière de diversification de l'économie locale et nationale pour sortir définitivement de la dépendance des hydrocarbures et de hisser le tourisme au rang de véritable industrie créatrice d'emplois et de richesses. Elle donnera une image réelle de l'activité entrepreneuriale touristique à l'échelle nationale et locale particulièrement en références aux Zones d'Expansion et Sites Touristiques du littoral de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Section 1 : La destination Algérie versus tourisme international

L'origine historique du phénomène touristique en Algérie, remonte à la période coloniale, c'est en 1897, lors de la structuration du comité hivernal touristique qui avait fait venir de nombreux touristes étrangers à des tarifs forfaitaires, notamment les Européens, vu le climat tempéré du pays, son Sahara et ses grands circuits. En 1914, un syndicat d'initiative du tourisme est également créé comme structure touristique pour renforcer l'attractivité, la promotion et la commercialisation des produits touristiques des territoires Algérien. Dans la même foulée, d'autres organismes vont venir dans le temps pour faire du tourisme un axe de développement à savoir : l'Office Algérien d'Action Economique et Touristique (*l'OFALAT*) en 1931, le Crédit Hôtelier en 1929 et enfin la fédération du tourisme en 1919. (*Said Boukhelifa, 2019*).

En revanche, la période postcoloniale est marquée par quatre grandes phases où l'on a vu naitre la première charte du tourisme en 1966 qui portait sur les perspectives de développement du tourisme en Algérie et qui avait permis le lancement du premier plan de développement du tourisme Algérien. Alors qu'en 1962, l'Algérie comptait déjà un patrimoine de 5922 lits répartis par vocation comme suit :

Figure N °02 : Capacité des établissements hôteliers de l'Algérie en 1962



Source : Ministère du tourisme et de l'artisanat, 2020.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

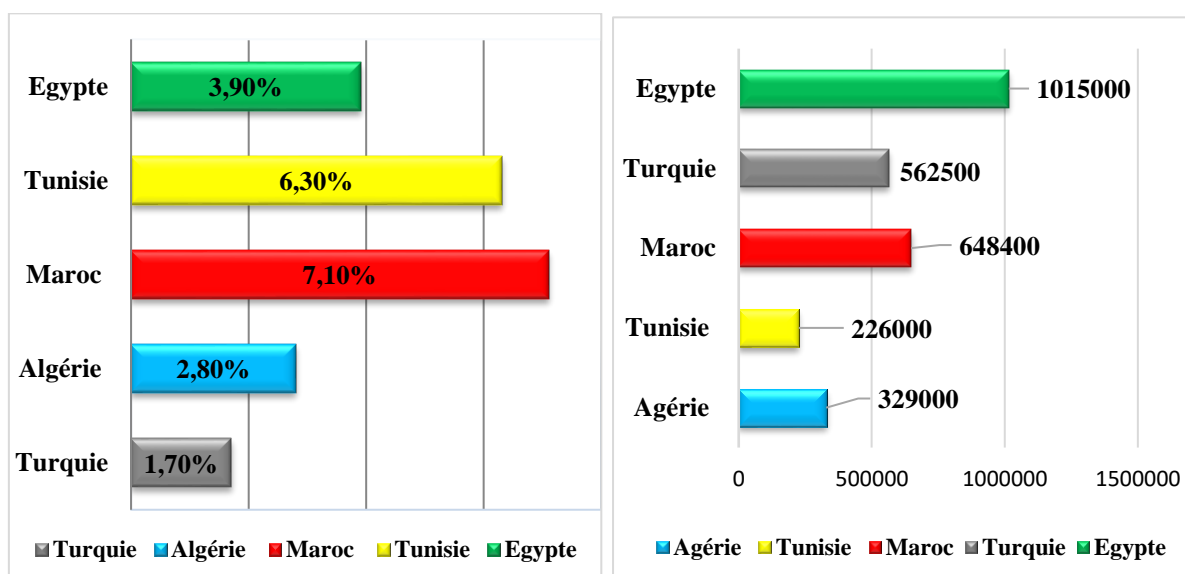
1.1. Impact socio-économique du secteur du tourisme

Si l'impact du secteur du tourisme reste florissant en matière de dynamisme économique et de valeur ajoutée, il est fragilisé par la pandémie ou encore les attentats. Les dynamiques socio-économiques des territoires que l'industrie du tourisme peut générer sont multiformes et plurielles notamment pour les communautés locales de l'Algérie et aussi au niveau macroéconomique en stimulant le marché de l'emploi.

1.1.1. Impact du secteur du tourisme et du voyage sur l'emploi

En ce qui concerne la participation du secteur du tourisme à l'emploi, l'Egypte occupe la première place, 1 015 000 employés, suivie du Maroc 648 400, la Turquie au troisième rang, 562 500, l'Algérie au quatrième rang, 329 000, la Tunisie occupe la dernière place avec 226 000 travailleurs. La contribution directe, en pourcentage du tourisme et voyages dans emploi place le Maroc en position première avec 7,10%, l'Algérie vient en dernière position avec 2,80%.

Figure N° 03 : Comparaison entre l'Algérie et la Tunisie, le Maroc, l'Egypte et la Turquie en termes de contribution directe du tourisme et voyages dans l'emploi*



Source: World travel & tourism council, economic impact 2018 Algeria, p.p 07-08.

1.1.2. Sur les revenus touristiques en devise et le nombre d'entrées

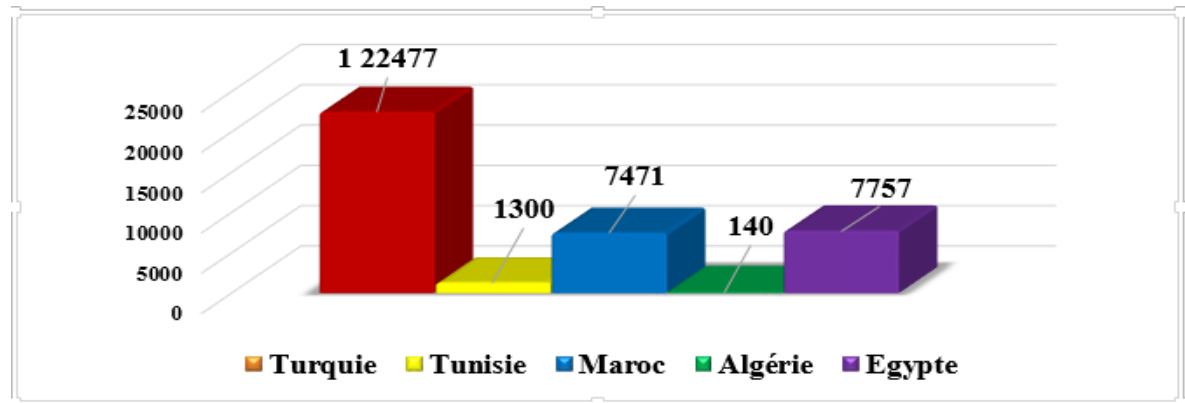
La figure ci-dessus met en avant les revenus perçus dans le secteur du tourisme s'élève à 140

* Une étude d'expertise de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), a apprécié le poids du secteur informel à 17% du PIB et emploie 50% de la population active. Pour le Centre National Economique et social (CNES), la part du secteur informel représenterait 30% de l'activité globale de l'Algérie. En effet, un pan entier de l'économie qui échappe aux autorités de régulation.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

millions de dollars en 2019 et le pays occupe la dernière place et n'avait attiré que 2,451¹ millions de touristes.

Figure N° 04 : Comparatif des revenus perçus dans le secteur du tourisme entre l'Algérie, la Tunisie, le Maroc, l'Égypte et la Turquie

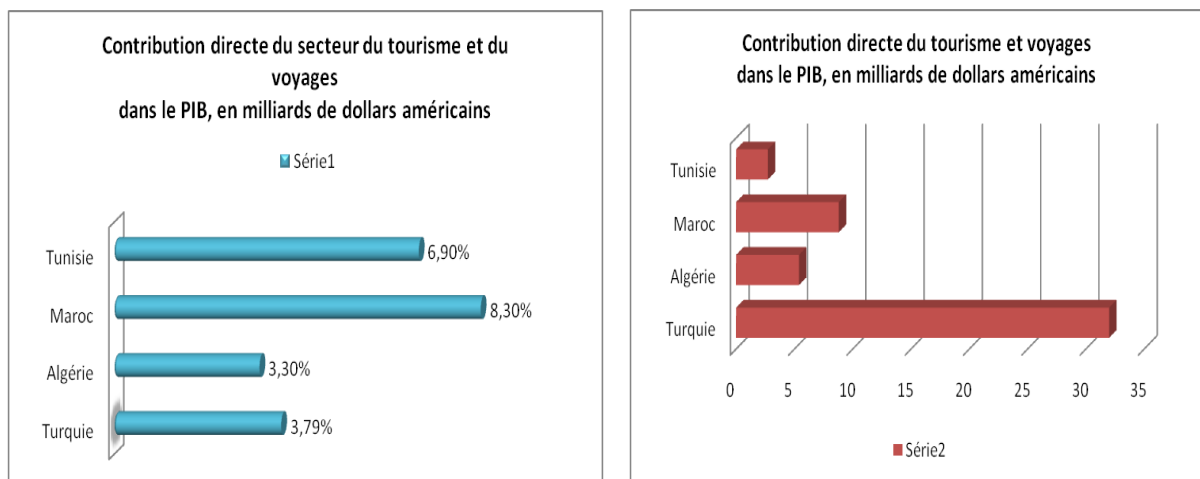


Source: World travel & tourism council, economic impact 2018 Algeria, p.p 07-08.

1.1.3. Sur le Produit Intérieur Brut

Selon le rapport publié par le Conseil International du Tourisme et des Voyages (WITC) pour l'année 2018, la Turquie se classe au premier rang parmi les cinq pays, dont la contribution du tourisme dans le PIB en 2017 a atteint 32 milliards de dollars. Elle est suivie de l'Égypte à la deuxième place avec 10,7 milliards de dollars, et du Maroc à la troisième place avec 8,8 milliards de dollars, suivie de l'Algérie avec 5,4 milliards de dollars, et de la Tunisie avec 2,7 milliards de dollars.

Figure N° 05 : Comparaison entre l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et la Turquie en matière de contribution directe du tourisme et voyages dans le PIB (en Mds USD)



Source: World travel & tourism council, economic impact 2018 Algeria, p.p.07-08.

¹ MTA, 2019.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

L'apport du secteur du tourisme dans le PIB, la Grèce occupe la première position, parmi les cinq destinations avec 98,4 milliards de dollars, suivie de l'Égypte à la deuxième place avec 21,1 milliards de dollars. Le Maroc occupe, compte à lui, la troisième place avec 20 milliards de dollars suivi de l'Algérie avec 11,3 milliards de dollars. Enfin, la Tunisie avec 5,7 milliards de dollars. Il est utile de noter que la faiblesse de la contribution du secteur du tourisme à l'économie nationale est le résultat de l'insuffisance constante de l'entrepreneuriat touristique national et étranger. En conclusion, l'analyse comparative retracée entre l'Algérie et les autres pays nous indique la mesure du rôle que peut jouer le tourisme en matière de création d'emploi et les recettes en devises et sa contribution au PIB.

Nous pouvons dire enfin que sur le plan sectoriel, la stratégie qui, tout en s'appuyant sur l'attitude volontariste affiché par les pouvoirs publics de faire du tourisme une industrie de prédilection des entrepreneurs, manque de concertation intersectorielle, d'étude de la capacité de charge des sites touristiques, d'élaboration d'une image de marque aux plans interne et externe et la veille stratégique des marchés touristiques nationaux et internationaux.

1.2. L'évolution de la politique touristique en Algérie

Sur la base des données institutionnelles collectées, nous avons calculé un indicateur de mesure de l'attractivité qui est le coefficient d'attractivité de la destination touristique, et ce afin d'apprécier l'évolution de cet indicateur dans le temps. La capacité d'attractivité d'un territoire* (CAT) est désignée par le rapport entre le débit des touristes arrivés et le débit des touristes sortants.

Tableau N° 10 : Variation du coefficient d'attractivité du territoire Algérien

Les années	Nombre d'arrivées (Réception)	Nombre de sortants (Emission)	CAT
2010	1 792 458	1 757 501	1,01
2015	4 173 695	2 135 630	1,95
2019	4 595 395	2 312 121	2,00

Source : Recoupement des données institutionnelles collectées, 2019.

Il faut faire ici preuve de prudence dans l'interprétation de ces données numériques (*quantitative*), étant donné qu'il s'en faut de peu 70% des entrées sur le territoire national sont

* A travers son travail de recensement des travaux théoriques et pratiques liés à l'attractivité, Hatem (2005) identifie quatre grandes approches théoriques du concept ; l'approche par l'image du territoire, l'approche par les processus de décision, l'approche « *macro* » par les indicateurs globaux et l'approche « *méso* » par les effets d'agglomération d'entreprises.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

représentées par les ressortissants algériens établis à l'étranger (*principalement en France*) rentrant au pays pour passer leur séjour de vacances.

Tableau N°11 : Mesure de la Compétitivité de l'Algérie par les différents indicateurs de synthèse

Organismes	Années	Rang de l'Algérie	Méthode d'approche
Forum économique mondial	2013	110/144	Indice composite établi sur quelques dizaines d'indicateurs mesurant les conditions de compétitivité
	2014	100/148	
	2015	79/144	
	2018	87/140	
World Investment Report (FDI potential Index)	2016/2017	101/140	Indice composite fondé sur une dizaine d'indicateurs d'attractivité du pays pour les flux d'investissements étrangers
WTTC (World Travel & Tourism competitiveness (Rapport 2017))	2017	118/136	L'ensemble des facteurs et des politiques qui permettent le développement touristique durable.
ONU (Indice de Développement Humain)	2018	83/188	Indice composite axé sur quelques indicateurs concernant la santé, l'éducation et le revenu par tête

Le tableau ci-dessus dénote que l'Algérie est le pays le moins compétitif. Deux grands paramètres ressortent de ce tableau dans la mesure de la compétitivité de l'industrie du tourisme et du voyage à savoir : les critères des infrastructures (*Aéroport- hôtels...*) et l'environnement.

1.3. Le tourisme en Algérie : Etat des lieux et perception

L'élaboration de trois (03) plans de développement du tourisme pour la période allant de 1967 à 1979 :

- a- **Le plan triennal (1967-1969)** : cette période avait pour mission l'élaboration des textes relatifs aux zones d'expansion touristique. Prévoyait un programme de 11610 lits seulement 1160 lits ont été achevés, soit un taux de réalisation de 22% ;
- b- **Le plan quadriennal (1970-1973)** : pour répondre aux exigences du tourisme national et international, l'Etat a augmenté les capacités d'hébergement et a créé plusieurs organismes tels que la société nationale de l'hôtellerie et du tourisme et l'entreprise des travaux touristiques. La vision prospective projette la réalisation de près de 10696 lits. Au terme de ce plan, le résultat montre que seuls 6806 lits ont été accomplis, soit 63,63% dont 4300 balnéaires, soit 63,17% ;

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

c- Le plan quadriennal (1974-1977) : amorçait les premières initiatives vers un tourisme interne justifiées par l'amélioration du niveau de vie des Algériens en relation avec les conjonctures favorables des hydrocarbures. L'investissement a enregistré 25000 lits correspondant à 51 projets entrepreneuriaux dont 17 balnéaires, la part du secteur touristique dans le plan ne représente désormais que 1,36% du montant global des investissements ;

d- La Charte Nationale promulguée en 1976 : a donné une importance cruciale au tourisme social au détriment du tourisme international, pour satisfaire les besoins de détente des familles algériennes (*tourisme populaire interne et de masse*).

La situation s'est aggravée en 1979 avec la fermeture des représentations à l'étranger et la dégradation des prestations. Le tourisme en Algérie a connu une stagnation durant la décennie 80. La politique à cette époque a été orientée vers l'encouragement du tourisme local par la réduction des tarifs pour faciliter l'accès à ces infrastructures.

Citons, qu'à partir de 1984, le secteur a connu une certaine errance à travers les départements de l'état : La Culture, les Transports, le Premier Ministère et celui de l'Intérieur. Par ailleurs, le tourisme international est relégué au second plan durant les années 80. Le début des années 80, une vague de l'idéologie néolibérale et la doctrine du libre jeu du marché déferlent sur le monde, la courbe de croissance de l'industrie touristique internationale se déploie à la participation vigoureuse à la création de richesse pour les populations locales dans le monde. En effet, le secrétaire général de l'OMT, C. Lonati, déclare en 1981, que le tourisme mondial a connu un taux de croissance de 8% d'arrivées de touristes, soit 2 milliards 600 millions. Tandis que, l'état des lieux, la structuration et les perspectives pour le secteur du tourisme en Algérie pour les années 80 étaient :

- Répertorier et sauvegarder les ressources touristiques qui pourraient servir de cartographie pour l'implantation des activités touristiques ;
- Orienter le financement du secteur privé vers l'entrepreneuriat touristique (et privatisation) ;
- Renforcement de l'offre d'une ressource humaine qualifiée disposée à alimenter les différentes réalisations touristiques et dont la mission principale est d'offrir et de préserver une offre de qualité.
- Réalisation des plans de manifestations touristiques liés à la politique de d'animation et de loisirs ;
- Renforcement et adaptation de la législation et du dispositif réglementaire selon le

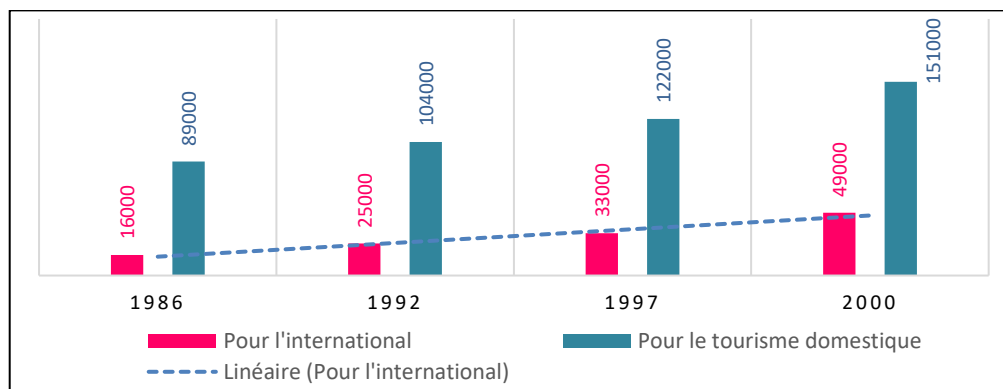
Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

développement de l'activité hôtelière et touristique,

- Délimitation des ZEST, décentralisation de l'entrepreneuriat touristique et achèvement des activités entrepreneuriales en cours.

Les perspectives et les projections de développement du parc hôtelier (hébergement) pour les années 80, le gouvernement algérien augurait déjà les chiffres ci-après :

Figure N°06 : Projections de développement du parc hôtelier en Algérie de 1980 à 2000



Source : Ministère du tourisme et de l'artisanat (l'investissement touristique en Algérie), 2020.

Cette restructuration montre, par ailleurs, que les pouvoirs publics ont donné place à l'entrepreneuriat privé, en revanche, ils ont tourné le dos au tourisme international.

En effet, en matière de capacité d'accueil, l'Algérie durant les années 80 avait connu une stagnation comparativement à la situation de développement de l'investissement touristique, notamment privé, à la Tunisie et au Maroc.

Tableau N°12 : Capacité d'accueil, l'Algérie durant les années 80. (Capacité d'accueil en lits)

Années	1983	1984
Algérie	26663	26663
Maroc	57844	59074
Tunisie	65580	71682

Source : BOUKHLIFA. S, Mémoires touristiques Algériennes 1962-2018, p 93.

Le déficit de l'appareil d'investissement touristique dans les infrastructures et les structures d'hébergement pour les années 80 totalise 55.000 lits. Ainsi, la politique touristique nationale des années 80 n'a pas lancé les dynamiques de valorisation des ressources touristiques. Enfin, Les dynamiques de mise en valeur doivent viser le renouveau des projets territoriaux porteurs d'attractivité, de compétitivité et d'innovation pour répondre aux besoins des touristes et l'affirmation de l'image des territoires touristiques. Ces dynamiques doivent être fortement

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

soutenues par des programmes opérationnels de financement de l'entrepreneuriat touristique pour élarger les tensions chroniques qui caractérisent ce secteur.

e- La période (1990- 2008) : marque la transition vers l'économie de marché où de nouveaux textes législatifs et réglementaires, notamment la loi sur la monnaie, le crédit (*loi 90-10 du 14 avril 1990*) et le code des investissements ont été mis en place pour impliquer le capital privé national et étranger dans les investissements.

Nous constatons en revanche qu'à partir de ce qui précède, certains pays comme la Tunisie et le Maroc ont connu des situations bien plus favorables que l'Algérie.

L'économie Algérienne est restée à la traîne au regard du développement technologique, d'esprit entrepreneurial, et de la prospérité de l'offre dans les secteurs comme le tourisme et l'agriculture. Ceci, probablement est lié aux crises institutionnelles et politiques ponctuées de moments critiques qui ont façonné l'évolution du secteur du tourisme et de l'économie nationale en général. On peut donc dire enfin que le développement économique repose sur l'interaction positive entre institutions politiques et institutions économiques. L'absence de cette relation de synergie a produit un système institutionnel politico-économique non inclusif (*c'est-à-dire d'institutions extractives**).

1.4. La dynamique de l'investissement public et le financement du programme d'action

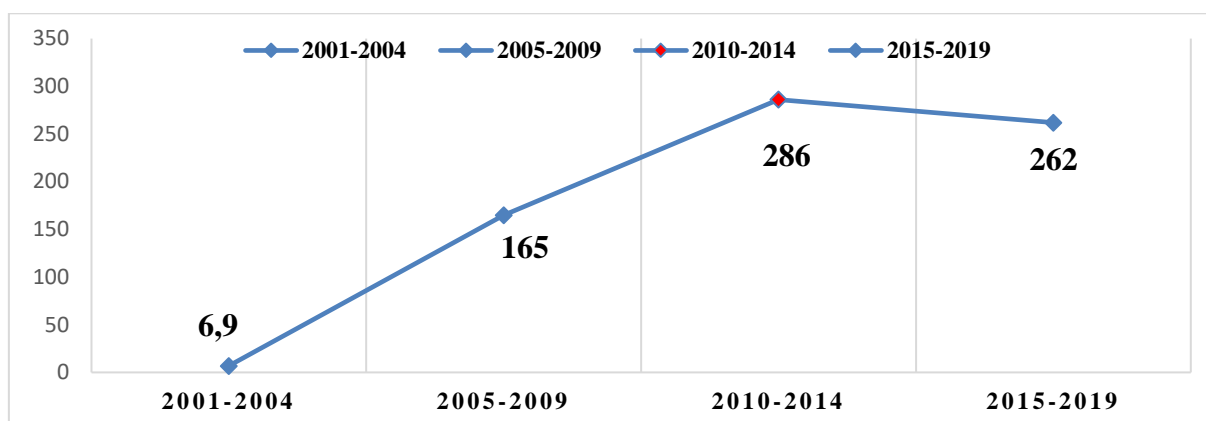
Quatre plans entrepreneuriaux publics (PEP) ont été lancés.

- Le premier plan a été engagé par les pouvoirs publics en 2001, il consistait à soutenir la relance économique, juste après le spectre de la crise sociale et économique des années 90 « *décennie noire* » qu'a connue l'Algérie, le montant global a été de 6,9 milliards de dollars.
- Le plan de soutien à la croissance sur la période 2005-2009 d'un montant de 156 milliards de dollars. L'embellie financière (*la dette extérieure brute a été réduite à 3,89 Mds USD en 2017, soit 2,3% du PIB*) a permis à l'Algérie la mise en œuvre d'une politique d'investissement public ambitieuse axée sur la réalisation de grands travaux : le programme du million de logements, la réalisation de l'autoroute Est-Ouest, le tramway et le métro d'Alger,... pour ne citer que ceux-là.

* Selon James A. Robinson et Acemoglu dans le livre « *La faillite des nations* », (2015), les institutions économiques extractives désignent la concentration du pouvoir entre les mains d'une élite réduite. Les institutions sont structurées par cette élite qui s'efforce d'extraire les ressources de la société à son seul profit. Pour ces deux auteurs, les institutions extractives entravent la croissance et tout développement économique.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Figure N° 07 : Investissement public entre 2001-2019



Source : données institutionnelles, 2020.

- Le troisième plan porte sur la période 2010-2014 d'un montant global de 286 milliards de dollars, 11 secteurs étaient concernés par ce plan.
- Le quatrième plan s'est vu attribué 262 milliards de dollars où le secteur du tourisme a vu le lancement de 800 projets touristiques, ce qui permettra la création de plus de 25 000 postes d'emploi dans le secteur. La situation macroéconomique confortable de l'Algérie (*dette extérieure a été remboursée en quasi-intégralité tandis que ses réserves de change (à l'exclusion du stock d'or et des Droits de Tirage Spécial (DTS)) ont atteint un niveau historique : 205 Mds USD en 2012*)², ne saurait occulter la dépendance de l'économie aux cours des hydrocarbures. Une baisse des cours énergétiques a toujours été le risque encouru par l'économie algérienne, ce qui montre toute sa fragilité. La croissance des dépenses publiques serait insoutenable en cas de baisse prolongée des cours énergétiques. A ce titre, Le Schéma Directeur d'Aménagement Touristique (SDAT) constitue le cadre stratégique de référence pour la politique touristique de l'Algérie, qui affiche sa vision du développement touristique national aux différents horizons à court, moyen et long terme TESSA. A., (1993). Il définit les instruments de sa mise en œuvre et précise les conditions de sa faisabilité et donne pour l'ensemble du pays ainsi que pour chacune des parties du territoire national, les orientations stratégiques d'aménagement touristique dans le cadre d'un développement durable. Les choix stratégiques découlent d'un examen des forces et des faiblesses de l'état de l'activité touristique, basés sur un nouveau positionnement du tourisme Algérien qui vise à :
 - se positionner sur de nouveaux produits phares porteurs ;
 - profiter des expériences des pays concurrents du bassin méditerranéen ;

² Banque d'Algérie, «Tendances monétaires et financières », Bulletin d'information, (2019). Alger.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

- opérer les adaptations qui collent aux nouvelles tendances de la consommation et de la demande internationale ;
- tenir compte de l'existence d'une forte demande de clientèle nationale ;
- *concilier durablement la demande nationale et internationale.

1.5. Le cadrage temporel du SDAT (2008/2030)

- **La période 2008-2015** concerne la mise en œuvre de la politique de développement du tourisme en Algérie notamment en matière d'aménagement des espaces, d'investissement et de promotion de la destination.
- **La période 2015-2030** est réservée à la consolidation des actions entreprises précédemment pour la construction de la destination touristique Algérie.

Le SDAT est une déclinaison du Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT)*. Il constitue les fondements stratégiques de référence pour la politique touristique de l'Algérie et fournit pour l'ensemble du pays ainsi que pour chacune des parties du territoire national, les orientations d'aménagement touristiques dans le cadre d'un développement durable. Il vise à développer les produits et les filières les plus représentatifs des potentialités touristiques, et de les adapter de la meilleure façon qu'il soit à la demande du marché. Dans cette optique, 44 wilayas sur 48, au niveau national, se sont dotées d'un SDAT de wilaya, un instrument de prospective qui sert à élaborer une réflexion sur l'avenir du tourisme dans le cadre d'une démarche de développement durable, pour les opérateurs touristiques et les autorités de la wilaya. À ce titre, les régions disposant d'atouts nécessaires à l'implantation de projets touristiques d'excellence ont été identifiées et regroupées en 07 pôles touristiques d'excellences. Ces derniers se doivent d'être multidimensionnels et intégrer plusieurs logiques (*sociales, culturelles, territoriales et commerciales*).

Le concept de « pôle » résulte du croisement de plusieurs logiques : une logique de filières (*filières symboles touristiques de l'identité algérienne*) ; une logique de potentialités de développement du site (*infrastructures minimales, atouts touristiques avérés...*) ; une logique

* Le SNAT est le cadre référentiel des politiques publiques, approuvé par la loi n°10-02 du 29 juin 2010, qui fixe les orientations des politiques nationale, sectorielle et locale en termes d'Aménagement du Territoire et dont l'enjeu principal est d'assurer la cohésion territoriale du pays par :

- la résorption des disparités régionales ;
- la diminution des écarts des déséquilibres entre les territoires ;
- l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

foncière (*disponibilité foncière : ZEST*) et une logique territoriale (*répartition spatiale équilibrée sur le territoire national*).

Tableau N° 13 : Les opérations programmées dans le cadre des cinq dynamique du SDAT

Dynamique du SDAT	Actions Programmées
<i>La valorisation de la destination Algérie pour accroître l'attractivité et la compétitivité</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de la stratégie marketing - mise en œuvre du plan de promotion et de communication - Mise en place d'un dispositif durable d'observation et de veille touristique avec un véritable centre de ressources touristiques et du marché touristique - La création de la maison Algérie « <i>DAR EL DJAZAIR</i> »
<i>Le développement des pôles et villages touristiques d'excellence par la rationalisation de l'investissement</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement de sept (07) pôles touristiques - Protéger et valoriser le foncier touristique - Valoriser les sources thermales - Encourager l'investissement touristique.
<i>Le développement d'un plan qualité tourisme pour le développement de la qualité de l'offre touristique nationale intégrant la formation et l'éducation à l'excellence et aux TIC en cohérence avec l'évolution du produit touristique dans le monde.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Le Plan qualité tourisme - Le plan formation de qualité - L'innovation et l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).
<i>La promotion de la transversalité et de la cohérence dans l'action par l'articulation de la chaîne touristique et la mise en place d'un partenariat public-privé.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Articuler et rendre cohérente la chaîne touristique - Organisation du partenariat et de concertation au plan local.
<i>La définition et la mise en œuvre d'un plan de financement opérationnel pour soutenir les activités touristiques et les promoteurs- développeurs et attirer les grands investisseurs nationaux et internationaux.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une Banque d'Investissement - Le soutien et l'accompagnement des entreprises adapté aux besoins des entreprises touristiques et aux porteurs de projets - Visibilité de l'investissement touristique.

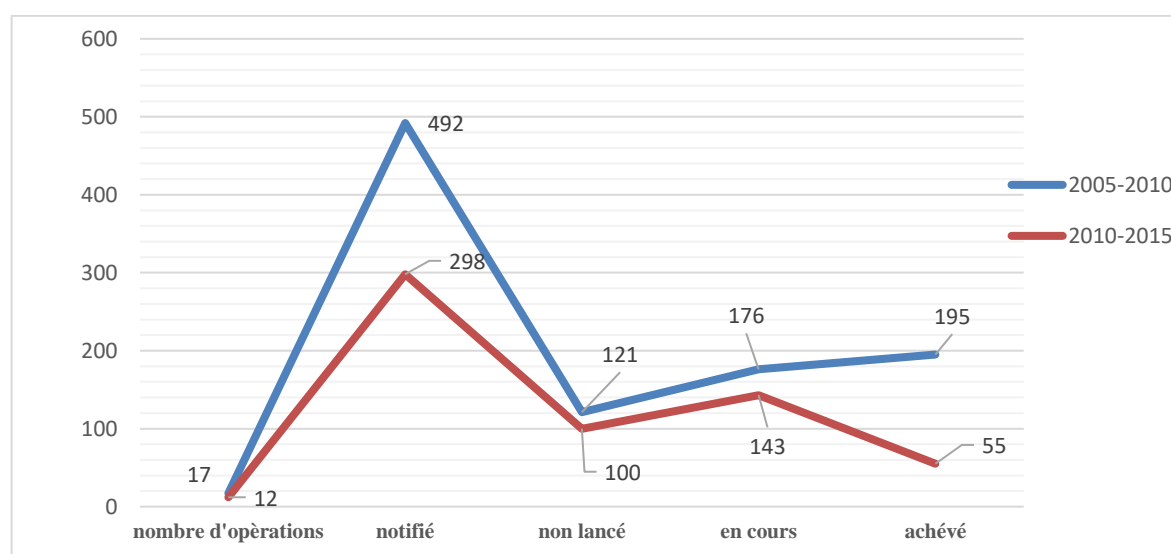
Les actions programmées pour chaque dynamique visent à exercer un effet de levier sur les territoires touristiques notamment les ZEST balnéaires à l'échelle nationale et locale en drainant plus de touristes nationaux et internationaux et assurer des impacts économiques positifs en matière de l'entrepreneuriat touristique et de création d'emplois viables.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

1.6. Les politiques publiques touristiques : entre réalisations et ambitions

Durant les plans quinquennaux allant de 2005 à 2015 ont pour objectif la redynamisation du secteur du tourisme et de soutenir la croissance économique qui permettrait de réduire le chômage et améliorer les conditions de vie des populations locales marginalisée. Cela ne peut s'opérer sans un système bancaire et financier moderne et efficace, capable de drainer des ressources sur le marché et les mettre au service des entrepreneurs tout en améliorant le climat des affaires.

Figure N° 08 : Les opérations déployées durant les quinquennaux 2005-2010/ 2010-2015



Source : recoupement des données collectées, 2020.

1.6.1. L'évolution de l'impact des stratégies entrepreneuriales de l'Etat dans le secteur du tourisme en Algérie

La mutation des politiques publiques d'aménagement touristiques opérée par les pouvoirs publics centraux vers une participation des acteurs privés dans l'objectif de favoriser la réalisation des activités entrepreneuriales mais également d'aménagement de base sur les territoires à vocation touristiques. C'est à la lumière de ces perspectives que les projets touristiques dans les plans d'aménagement, cependant ces derniers accuseront un immense retard entre 2013 et 2019.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Tableau N° 14 : Etat de l'évolution des incidences des stratégies entrepreneuriales publiques dans le secteur du tourisme en Algérie

Etat des projets entrepreneuriaux	Indicateurs de l'entrepreneuriat	2013	2016	2019
Projets achevés	Nombre de projets	46	33	107
	Capacité lits		3 035	10 162
	Emplois directs		1096	4 476
	Coût (millions de DA)		7 952,48	27 096
Projets en cours de réalisation	Nombre de projets	517	394	764
	Capacité lits		54 626	101 772
	Emplois directs		24 857	44 840
	Coût (millions de DA)		199 901,46	412 260,2
Projets à l'arrêt	Nombre de projets	122	94	147
	Capacité lits		8 600	16 985
	Emplois directs		3 485	6 978
	Coût (millions de DA)		24 469,36	80 297,7
Projets non lancés	Nombre de projets	115	316	928
	Capacité lits		36 881	129 641
	Emplois directs		13 888	47 812
	Coût (millions de DA)		98 346,90	602 801,3
Nombre globale projets entrepreneuriaux accordés		800	504	1946
Nombre global de lits		92 512	69 138	258 560
Nombre global des emplois directs		42 736	28 835	104 406
Fond global des investissements (Milliards de DA)		215,904	234 877,54	1 122,455

Source : Recoupement de données collectées

Comme le révèle les données du tableau ci-dessus, l'analyse des données nous fournit les éléments de base pour caractériser l'entrepreneuriat touristique, en matière de nombre de projets, de capacité de lits et le nombre global d'emplois directs.

L'année 2019 est marquée par une évolution dans l'impact de la stratégie des pouvoirs publics en matière d'entrepreneuriat touristique au niveau national. Une hausse dans les projets entrepreneuriaux agréés par rapport aux années 2013 et 2016, avec un taux d'exécution 5,80 %, 40,20 % sont en phase de création, 07 % sont à l'arrêt et 47% n'ont pas été lancés.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

En effet, nous remarquons que le nombre de projets à l'arrêt sont profusément crescendo en hausse entre 2013 et 2019. Ainsi, les projets gelés et non lancés sont dues à l'importation du matériel et d'équipement qui sont sujettes à des mesures de taxation conséquentes que supporteront les entrepreneurs touristiques.

Tableau N° 15 : Etat des réalisations des infrastructures hôtelières par catégorie au 13-12-2019

N°	Catégorisation	Nombre d'Établissements Hôtelières	Capacité en lits
1	Hôtel 5*	13	6 734
2	Hôtel4*	23	4 508
3	Hôtel3*	59	5 678
4	Hôtel2*	48	4 565
5	Hôtel 1*	159	11 335
6	Hôtel Sans étoile	160	8 533
7	Residence 2*	02	384
8	Residence 1*	01	313
9	Motel/Relais 2*	02	93
10	Motel/Relais 1*	01	30
11	Auberge 2*	01	16
12	Auberge 1*	01	20
13	Villages de vacances 3*	01	274
14	Meublé du tourisme (Catégorie unique)	05	91
15	Pension (Catégorie unique)	10	426
16	Gîtes d'étapes (catégorie unique)	06	170
17	Autres structure destinées à l'hôtellerie	196	9 381
Total des établissements classés		688	52 551
Etablissements hôteliers en cours de classement		601	59 713
TOTAL		1 289	112 264

Source : recoupement des données institutionnelles collectées, 2019/2020.

La situation des réalisations des projets entrepreneuriaux dans la branche hôtelière, les hôtels classés représentent 53,37% et la part des établissements hôteliers en cours de classement se situe à 46,63%. Si la capacité d'accueil et d'hébergement constitue un élément crucial qui concourt à l'attractivité et la compétitivité touristiques des territoires, il faudrait que cette offre soit en adéquation avec les différentes autres activités proposées. A la lecture des chiffres figurant sur le tableau N°15, nous pouvons soulever que le nombre des hôtels sans étoiles sont plus important que celui des hôtels calssés représentant respectivement 160 et 159.

Utiliser le terme lit au lieu de Chambre, car c'est le terme utilisé dans la distribution du tourisme international. En outre, connaître le nombre de lits au lieu du nombre de chambres ne donnera

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

pas une image plus précise de la capacité d'accueil des ZEST. Egalement, la révision du décret 2000-130 relatif à la classification en catégories des établissements hôteliers devra permettre l'intégration d'autres catégories d'établissement adaptée à la demande et aux territoires (ZEST).

1.6.2. Le SDAT : Les principales portées et perspectives

Les stratégies entrepreneuriales déployées et engagées par les pouvoirs publics dans le cadre de la promotion et le développement de l'industrie touristique et à stimuler les entrepreneurs dans le domaine du tourisme en Algérie, et ce, par l'entremise aussi bien du secteur public que du secteur privé afin de permettre le développement de l'offre et la croissance des entreprises touristiques en Algérie. Les efforts soutenus devaient notamment favoriser l'expansion des secteurs porteurs, par la réalisation de projets structurants. Les mesures préconisées et transposées au niveau du SDAT ont porté fruit d'un point de vue des réalisations. Les résultats obtenus durant la période 2008 – 2019 l'attestent comme le tableau ci-dessous le montre :

Tableau N° 16 : Evolution des principales portées du SDAT entre 2008-2019 et perspectives à horizon 2030

Paramètres	Situation en 2008	Portée variation des projets entrepreneuriaux achevés			Objectifs et Perspectives à horizon 2030
		Année 2015	Année 2016	Année 2019	
Nombre d'établissements hôteliers/nombre de lits)	1 147 étab/ 85 876 lits à requalifier	1 195 étab/ (102 244 lits)	1 231 étab/ (107 420 Lits)	1 289 étab/ (112 264 lits)	360 000 lits
Emplois directs et indirects engendrés (source ONS)	200 000	265 803	270 317	275 000	900 000
Nombre de touristes étrangers ayant visité l'Algérie	511 000	1 083 121	1 322 712	1 708 375	11 millions Source CNERU
Nombre d'algériens résidents à l'étranger ayant visité l'Algérie.	1 236 110	626 873	716 732	742 410	
Sorties aux frontières des nationaux à l'étranger		3 638 140	4 529 524	5 058 404	
Recettes du tourisme récepteur en millions de Dollars (source ONS)	215 (année 2006)	304	209	140,5	8 800
Dépenses du tourisme émetteur en millions de Dollars (source ONS)	380,7 (année 2006)	677	475	580	
Part du tourisme au PIB	1.7%	1.3%	1.6%	2%	5-6%
La Formation professionnelle (places pédagogiques)	62 987	32 788	34 327	37 487	206 000
Places pédagogiques des écoles et instituts de Formation		1 372	1 569	1 424	
Agences de voyages et de tourisme en activité	112	1 643	2 041	2 378	

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Offices locaux de tourisme	13	35	35	44	
Nombre d'adhésion au plan qualité (entreprises et investissements touristiques)	38	421	429	446	
Zones d'expansion et sites touristiques proposées (nbre/superficie)		28 ZEST/ 3 789.19ha	35 ZEST/ 3 515.06ha	24 ZEST/ 2 095.38 ha	
Zones d'expansion et sites touristiques classées	174 ZEST	205 ZEST/ 53.275,62ha	205 ZEST/ 53.275,62ha	225 ZEST/ 56 472,06 ha	
Nombre de Projets touristiques accordés par la commission d'évaluation des projets (Source MTA)	457 projets	504 projets	460 projets	1946 projets	
	43 000 lits	69 138 lits	76 670 lits	258 560 lits	
	/	28 835 emplois directs	32 592 emplois directs	104 106 emplois directs	
	/	234 877,545 10 ⁹ DA	276 394,00 10 ⁹ DA	1 122 455. 10 ⁹ DA	

Source : Recoupement de données institutionnelles collectées

Le tableau ci-dessus produit la synthèse de la politique nationale touristique qui vise à travers le SDAT un but de dynamisme porteur de développement touristique et économique. Depuis 2008, année de sa création jusqu'à 2019. Le tableau retrace les réalisations et les objectifs* attendus du SDAT pour 2030.

- a- Un accroissement de 12.38% en matière de réalisation d'infrastructures d'hébergements de 2008 à 2019. En matière de lits, le SDAT à permis une progression de 30,72% pour la période allant de 2008 à 2019, alors ces réalisation ne représentent que 9.63% par rapport aux objectifs fixés par le SDAT à horizon 2030.
- b- Un taux d'évolution de création d'emplois directs et indirects en 11 ans est de 37,5 %. Tandis qu'il ne représente que 10,71% par rapport aux objectifs de réalisations attendus pour 2030.

* Il est utile de rappeler que les objectifs attendus pour 2030 sont pas des réalisations qu'opérerait le SDAT, car les objectifs ont inclus déjà les héritages et les acquis obtenues jusqu'à la fin de 2007.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Tableau N° 17 : Pourcentage d'accomplissement des objectifs en matière de capacité d'hébergement au niveau des pôles touristiques

Dénomination des pôles touristique d'excellence	Capacité d'hébergement (lits) attendue au niveau des Pôles d'excellence Touristiques	Capacité d'hébergement (lits) achevée au niveau des POT (au 30.01.2019)	Taux d'accomplissement des objectifs
*Nord-Centre	45 585	41 540	91%
Nord-Est	13 343	27 514	206%
Nord-Ouest	6 852	31 683	462%
Sud-Est	2 092	4 928	235%
Sud-Ouest	1 605	5 168	321%
Grand SudAhaggar	225	1 590	706%
Grand SudTassili	150	411	274%
Total	69 852	112 834	161%

Source : données institutionnelles, 2019.

L'entrepreneuriat touristique repose selon la vision du SDAT sur l'accroissement quantitatif de la capacité hôtelière par la réalisation d'établissements d'hébergements et de villages touristiques. A ce propos le bilan fait ressortir la réalisation d'un seul village de vacances de la catégorie 3 étoiles (*Hélios Cristel d'Oran*), sachant que huit (08) projets de réalisation de villages de vacances totalisant 2 180 lits, ils ont reçu l'accord de principe du CNI en 2009, sur un total de 45 projets présentés à l'agence Nationale de développement de l'Investissement (*ANDI*). Ces projets d'investissement ont été validés par le conseil des Ministres au titre des procédures de gré à gré prévu par l'ordonnance n°08-04 du 10-09-2008 relative aux clauses et modalités de concession et de cession des lots de terrains (*foncier touristique*) relevant du domaine privé de l'Etat destinés à la réalisation de projets entrepreneuriaux touristiques.

La réalisation d'établissements hôteliers de différentes catégories dans différentes wilayas du pays totalisant 112 264 lits, nous indique que l'effort consenti par l'état pour doter les différents territoires touristiques d'infrastructures d'hébergement et constituer un outil de création d'emplois directs et indirects liés au secteur du tourisme

1.6.3. Le Schéma directeur d'Aménagement touristique de wilaya (*SDATW*)

Il symbolise la déclinaison opérationnelle du Schéma Directeur d'Aménagement Touristique horizon 2030 au niveau local (*wilaya*), il annonce et adopte le processus d'action, les mesures de valorisation et de gestion performative du potentiel et des compétences touristique (*mise en tourisme*) de la wilaya à court, moyen et long termes. Sur les 48 SDATW qui ont été lancés entre 2005- 2019 : 44 SDATW sont achevés et 04 en cours d'achèvement au 20/02/2020.

A cet effet, l'évolution de l'action SDATW sur les ZEST porte sur les résultats suivants :

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

a- Le foncier touristique

Le foncier a connu plusieurs étapes de classement depuis 1988 jusqu'à 2019 passant de 174 Zones d'Expansion Touristique en 1988, à 205 ZEST en 2010 (+31 ZEST), puis à 225 ZEST en 2019 (+20 ZEST) totalisant ainsi une superficie de 56 472,06 Ha réparties à travers 34 Wilayas comme suit :

- 166 ZEST (14 Wilayas côtières totalisant une superficie de 38 660,90 Ha),
- 36 ZEST (12 Wilayas des hauts Plateaux totalisant une superficie de 8 082,95 Ha) ;
- 23 ZEST sahariennes (08 Wilayas du sud totalisant une superficie de 9 728,21 Ha) ;

La nature juridique des terrains situés à l'intérieur des ZEST relèvent :

- Du Domaine Public National (*forêt, maritime, fluvial et artificiel*) à hauteur de 40% ;
- Du Domaine Privé de l'Etat (*DPE*) soit 30 % ;
- Du Domaine privé de l'Etat affecté à l'agriculture (EAC/EAI) soit 20 % ;
- De la propriété privée (10 %).

Le foncier touristique classé par décret, n'a cessé de subir des agressions altérant sa vocation touristique objet de son classement. A cet effet, une opération d'assainissement du foncier touristique a été initiée. Cette opération s'est traduite comme suit : 21 ZEST sont appelées à être complètement déclassées, 33 autres ZEST sont à déclasser partiellement et 103 ZEST nécessitent une modification de leur limites. Aussi, et en vue de recouvrer la perte foncière enregistrée, 153 études de classement de nouvelles zones sont en cours d'élaboration dont : 24 nouvelles ZEST sont finalisées, 77 nouvelles ZEST sont en cours d'études au niveau de l'ANDT et des DTA et 50 études de nouvelles ZEST sont gelées.

Depuis 2011, à ce jour (31.12.2019), 197 études de plan d'aménagement touristique (PAT) ont été prises en charge, dont 80 PAT sont finalisés (52 approuvés et 28 en voie d'approbation), 117 PAT sont en cours d'études.

b- L'opération d'aménagement et de viabilisation

Elle a concerné vingt et une (21) ZEST dont Dix (10) ZEST ont connu un début de réalisation par des ouvertures de voies, parmi elles Onze (11) ZEST n'ont pas connu le lancement des travaux de viabilisation pour diverses raisons. En terme d'entrepreneuriat touristique à l'intérieur des ZEST, le Ministère chargé du Tourisme a délivré l'agrément pour 2 012 projets, dont 385 projets sont entrés en exploitation et 440 projets touristiques sont situés à l'intérieur des ZEST, parmi lesquels 352 projets ont obtenu l'agrément du ministère.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Au titre de la mise en concession :

- 154 entrepreneurs touristiques ont bénéficié de la mise en concession de terrains, au niveau de 17 wilayas, situés à l'intérieur de 38 ZEST d'une surface totale de 398,8 Ha pouvant abriter 27 835 nouveaux lits et permettant la création de 14 000 emplois ;
- 39 projets ont été lancés, dont 14 projets sont achevés et 25 projets sont en cours de réalisation ;
- 286 projets appartenant à des investisseurs propriétaires dont la propriété est située à l'intérieur du périmètre de la ZEST ont obtenu un agrément.

Enfin, nous retiendrons que Les stratégies de développement de l'industrie touristique dans les pays susmentionnés s'appuient plus particulièrement sur la formation, la qualité de l'offre et la diversification des produits touristiques avec une consolidation de l'offre touristiques traditionnels. Le Marketing constitue également le fer de lance de la stratégie pour l'attractivité des territoires touristiques, pour un positionnement et un ciblage sûr et durable.

Section 2 : Evaluation de l'impact du SDAT et la perception des acteurs locaux en matière de développement de l'entrepreneuriat touristique dans les ZEST de Tizi Ouzou

Afin de bien comprendre et saisir le sens de l'analyse de la performance de la mise en œuvre du Schéma directeur d'aménagement touristique (SDAT), il y a lieu de dresser un état des lieux qui fera principalement ressortir les principaux éléments qui ont fait défaut dans l'opérationnalisation du SDAT et qui auraient pu avoir un solide impact sur le développement des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi Ouzou et sur l'atteinte des objectifs stratégiques associés aux cinq dynamiques.

2.1. Perception des acteurs locaux en matière de développement des ZEST balnéaire de Tizi Ouzou : Analyse qualitative

En raison de ses potentialités touristiques, l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi Ouzou a été sélectionné pour figurer dans les pôles touristiques d'excellence du Nord Centre.* A cet effet, le recueil de la perception des acteurs locaux en matière de développement d'un projet de territoire touristique nous servira de comprendre et d'expliquer la pratique du développement touristique sur les ZEST balnéaires de Tizi Ouzou. Pour ce faire, nous avons varié les sources,

* Le pôle touristique d'excellence Nord Centre se situe au centre du pays sur l'espace balnéaire méditerranéen qui s'étend sur 615 km (soit 51 % du littoral algérien). Ce pôle est partagé par plusieurs wilayas du nord (Alger, Tizi Ouzou, Tipasa, Boumerdes, Chlef, Ain Defla, Médéa, Bouira, Bejaïa et Blida) sur une superficie de 33 877 km².

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

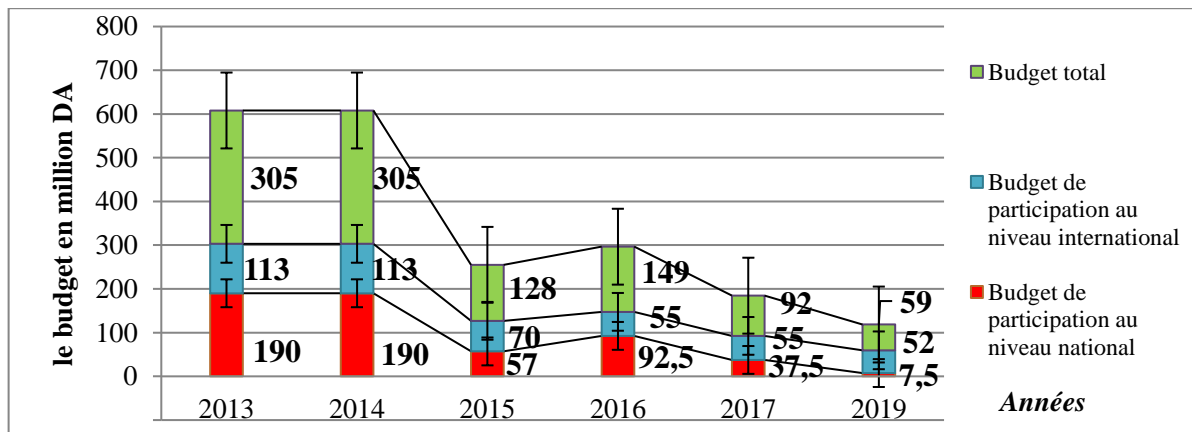
nos seulement, en ce qui se rapporte à l'échelle (*Ministères, Directions, communes, daïras, wilaya*), mais également, ce qui concerne les catégories d'acteurs intervenant et impliqués dans la mise en tourisme de ces territoires. Les outils également ont été diversifiés : l'observation, les documents de recherches ou institutionnels, les entretiens semi-directifs structurés, les focus groupes. Les données collectées sont aussi bien qualitatives que quantitatives. Les acteurs ciblés sont ceux qui ont la marge de manœuvre, de quelque manière que ce soit, ou qui sont sensés agir dans la valorisation des ressources touristiques et sur les dynamiques entrepreneuriales. Sur e plan quantitatif, 14 entretiens ont été conduits, dont 4 à Alger et 10 à Tizi Ouzou au près des acteurs publics et non publics. (*Voir l'annexe 01*).

2.1.1. Etude analytique des entretiens sur la dynamique 1

Les entretiens effectués au sein de l'ONAT et l'OT et la DTA de Tizi Ouzou sur la valorisation de la destination algérie pour accroître l'attractivité et la compétitivité, font ressortir ce qui suit :

- Une faible mobilisation des acteurs et des moyens de communication dans la valorisation et la promotion du tourisme au niveau local.
- Faible participation de la wilaya de Tizi Ouzou aux salons internationaux du tourisme.
- L'incitation financière pour cet organisme public chargé pour le marketing (*afficher les atouts touristiques, la commercialisation et distribution*) et de promouvoir les richesses des sites touristiques du pays au niveau local et mondial a connu une baisse drastique à partir de 2014 à 2019, comme le montre le graphe suivant :

Figure N° 09 : L'évolution de l'enveloppe financière de l'office national du tourisme



Source : réaliser par nos soins à partir des entrevues effectuées.

Les moyen de financement sont passés de 306 millions de dinars, en 2013 et 2014, à 59 millions 500 dinars pour 2019 (*dont 7,5 M de Budget de participation aux manifestations touristiques*

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

au niveau local et 52 M de Budget de participation au niveau mondial). La Tunisie, à titre d'exemple, mobilise environ 150 millions \$ pour le marketing touristique (*Promotion*).

Il est nécessaire de souligner, également, que la participation de l'ONT à l'international rencontre deux entraves majeures : La première, est régit par un appel d'offre international. La seconde, concerne l'interdiction du transfert des devises. Cette réalité contraint, considérablement, sa réactivité et toute initiative lui permettant de mieux s'adapter au contexte mondial. Au niveau des ZEST de la Daïra de Tizirt, le responsable de l'Office local du Tourisme, avance qu'en 2018 plus de 3 millions de touristes ont choisi la destination de Tizirt, cependant, il déplore le retard dans la réalisation des infrastructures. Selon lui, les 7 hôtels opérationnels de la ville disposent en tout de 400 lits, 55 bungalows, d'un restaurant de 500 places, l'arrêt d'exploitation d'une salle de théâtre d'une capacité de 200 places, ainsi que l'absence de musée pour les objets archéologiques dont dispose ce territoire.

▪ ***Pourquoi, la prépondérance du tourisme émetteur pour L'ONAT ?***

L'interviewé a évoqué de multiples causes. Il a fait apparaître deux importantes raisons, à savoir, le rapport qualité prix, la seconde, concerne le choix du demandeur pour les destinations à l'international comme la Tunisie, la Turquie et la France.

- Faiblesse dans le contrôle et le suivi des nouvelles agences créées dans le cadre du décret exécutif n°17-161 du 15 mai 2017, établissant les clauses de création et les procédés d'exploitation des agences de tourisme et de voyages (*JO n°30-2017*), ce qui a admis le développement d'opérateurs non professionnels activant essentiellement pour le tourisme émetteur.³
- Asthénie des moyens de communication et de promotion indispensables pour les ZEST, notamment, financier (*faiblesse du budget d'exploitation*) ;
- Les lois algériennes régissant les transactions internationales et les marchés restreignent la réactivité et la performance des organes en charge de la promotion de tourisme balnéaire, au niveau international, conséquence de non attractivité et non compétitivité vis-à-vis des destinations limitrophes ;

D'autres motifs également ont été évoqués

- Maison d'Algérie, projet non réalisé ;
- Système Permanent d'Observation et d'Evaluation Touristiques (*SPOET*), projet non réalisé ;

³ Entretien réalisé au près de l'ONAT

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Au vu de la grande dissemblance territoriale et géographique de la wilaya de Tizi Ouzou et de l'existence de différentes offres touristiques potentielles par ZEST, la détermination des cibles marketing par segments du marché, et les budgets alloués pour l'exécution de ces objectifs dans le cadre de stratégies de vente et de commercialisation font défaut. Or, même si l'action d'élaboration d'un plan Marketing a été conçue dans cette dynamique, qui n'a pas pu permettre une segmentation de l'offre touristique et le placement des types de produits n'a pu être réalisée. Il est à relever, nonobstant la crise financière qu'a connue l'Algérie en raison de l'effondrement du prix du pétrole, les pouvoirs publics ont dû estomper et geler des opérations programmées dans le cadre de l'opérationnalisation du SDAT, faute de financement.

Durant la période du quinquennat 2011-2015 au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou (local) le SDAT n'a pas permis au ZEST balnéaire de la wilaya de Tizi Ouzou de s'insérer dans la dynamique de construction de véritables territoires touristiques. et le plan opérationnelle de cette première dynamique n'a pas eu l'effet escompté face aux contraintes notamment d'ordre règlementaire et financier, citons à ce titre : la désactivation du fond relatif à la promotion de l'investissement et des activités touristiques.

2.1.2 Etude analytique des entretiens sur la dynamique 2

L'analyse des entretiens fait apparaitre les résultats suivants, portant sur « *le développement des villages et des pôles touristiques d'excellence et rationalisation des investissements* » :

A partir de 2013, plusieurs études ont été opérées par l'ANDT, résumées pour l'essentiel, dans ce qui suit : ⁴

- Elaboration de cinq (05) PAT pour les huit ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou. Toutefois, les n'ont pas pris en compte la typicité structurelle et prégnante susceptible d'amener à des logiques de "rééquilibrage" structurantes en termes d'offre touristique ;
- L'étude relative à l'assainissement de la situation juridique du foncier des ZEST, cependant ;
- Absence de gestion des espaces communs des ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou ;
- une seule étude d'aménagement (PAT) approuvée, il s'agit en l'occurrence de la ZEST de SIDI KHELIFA, avec 11432 emplois attendus. Cette ZEST est déclarée par décret en délimitant la superficie, les études sont menées par l'ANDT en identifiant deux zones aménageables, chaque zone est constituées de lots. Pour ce qui est de la zone 2 de la ZEST

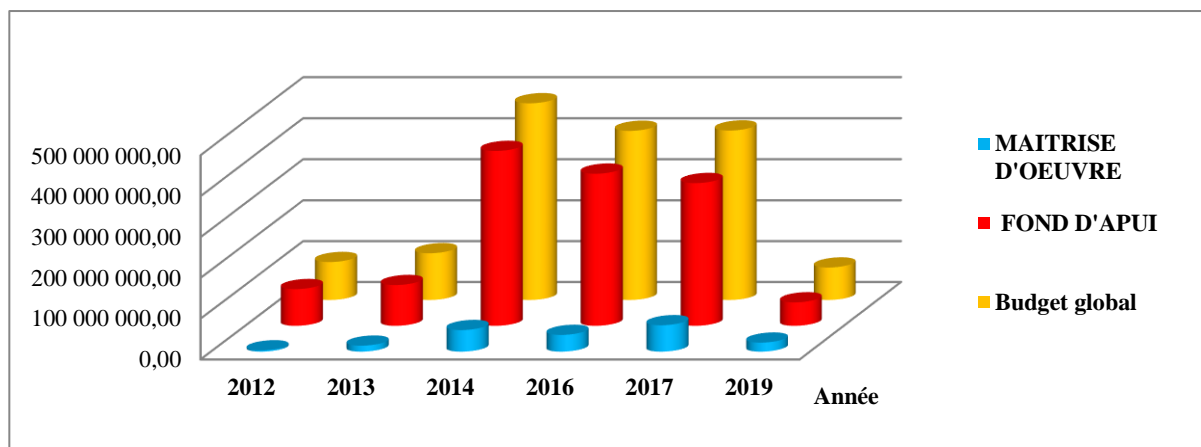
⁴ Entretiens réalisés avec l'ANDT, MTA, FNH, HTT, INTHT de Tizi Ouzou et la DTA de T-O.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

de Sidi-Khelifa, des projets entrepreneuriaux sont lancés sans arrêtés ni décision des autorités de wilaya. Quant à la zone 1 de la même ZEST ne peut faire objet d'attribution en raison de son déclassement, d'indemnisation et d'expropriation du foncier (*problème assainissement juridique du foncier touristique*).

Suite à la crise budgétaire qu'a connu l'Algérie à partir de 2015, en raison de la baisse des prix du baril de pétrole, l'Etat a procédé aux restrictions budgétaires ayant impactées négativement l'état d'avancement des projets d'aménagement des zones d'expansion et sites touristiques au niveau national et local.

Figure N° 10 : L'évolution de l'enveloppe financière de l'ANDT



Source : Recoupement des données institutionnelles collectées.

- Développement d'un Système d'Information Géographique (SIG) (*en cours de réalisation*).
- Les ZEST sont souvent dépourvues de l'aménagement et d'infrastructures physiques de bases (VRD, réseau routier, l'internet, téléphone, les services postaux et les banques entravent l'attractivité, dissuade l'intention entrepreneuriale et la réussite de l'activité entrepreneuriale touristique, pour ne citer que cela), qui entrave et dysfonctionne l'activité touristique.
- Manque de coordination, de concertation et de coopération entre les différents segments de l'Etat dans le même territoire pour ce qui relève de la réalisation des projets d'investissements touristiques sur les ZEST balnéaires de Tizi Ouzou.
- L'implication des acteurs locaux de Tizi Ouzou en charge de la mise en œuvre de la deuxième dynamique du SDAT est en deçà des attentes et des objectifs du secteur. Nécessité d'une mobilisation plus accrue pour un meilleur suivi.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

- L'investissement dans le secteur touristique est relégué au second plan, ce qui explique le manque d'attribution du foncier touristique.
- Absence de chargé de missions dans la wilaya de Tizi-Ouzou.
- L'émergence de l'entrepreneuriat touristique local, dans les ZEST balnéaire de Tizi-Ouzou, est dans un état embryonnaire, l'entrepreneuriat touristique se résumant à une offre éparse (*disparate*) et non coordonnée de certains services hôteliers, donne lieu à une chaîne de valeur fragmentée.
- Le Conseil de Développement Touristique (*CDT*) dont la mission, discussion, réflexion et consultation au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou avec les différents acteurs locaux, ne répond pas, tout à fait, aux prérogatives et missions, qui lui sont assignées, à savoir la synergie avec les acteurs locaux et le suivi des réalisations des projets entrepreneuriaux inscrits dans le cadre de la deuxième dynamique du SDAT (2030).
- Carences et insuffisances observées dans la coordination entre les différents secteurs, notamment avec celui de l'agriculture.
- Le programme des villages touristiques d'excellence n'a pas connu de concrétisation dans sa majorité au niveau de la ZEST d'Azefoun. Les réalisations et les objectifs en termes de capacités d'accueil/lits et de création d'emplois ne sont pas atteints en raison de l'instabilité politique et la poursuite judiciaire de l'entrepreneur Ali HADDAD (*Le PAT de la ZEST est approuvé selon les besoins de la stratégie de l'entrepreneur à titre d'exemple*).
- absence d'un système de gestion tarifaire pendant les périodes de basse saison qui permettra l'optimisation du remplissage et du chiffre d'affaires.

2.1.3 Etude analytique des entretiens portant sur la dynamique 3

On peut retenir à partir des entretiens menés sur : *le développement d'un plan qualité tourisme pour le développement de la qualité de l'offre touristique nationale intégrant la formation et l'éducation à l'excellence et aux TIC en cohérence avec l'évolution du produit touristique dans le monde* les résultats suivants :

De nouvelles écoles attendues dans le cadre du SDAT, particulièrement, l'école du tourisme de Tipasa et celle de Ain Témouchent, non pas été achevées, à ce jour. Il est de même pour les écoles du ministère de l'enseignement et de la formation professionnelle (*El Tarf, Tlemcen, Boumerdes, Tizi-Ouzou, Tamanrasset et Ghardaia*), mise à part l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration (*ESHRA*) d'Alger, qui est actuellement opérationnelle.

Outre l'Institut historique de tourisme, à savoir, Institut de l'Hôtellerie et du Tourisme (*INHT*)

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

de Tizi-Ouzou, aucune école n'est prévue à Tizi Ouzou dans le cadre du SDAT pour garantir une formation technique ou des qualifications de techniciens supérieurs (*DTS*) : cuisine traditionnelles et haute gastronomie, service de restauration et hébergement.

L'opération de mise à niveau et de certification prévues pour des structures d'hébergements (*hôtels*), des agences de voyages et des restaurants, n'a pas été appliqué au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou. Dans le cadre de la formation et de la mise à niveau des compétences, l'ANDT consacre 01% de son budget à ce volet.

Cette carence en infrastructures de formation ramollit l'offre d'une ressource humaine compétente capable d'irriguer les différentes réalisations touristiques et dont la mission principale est d'offrir et de préserver une offre de qualité alignée aux normes internationales de formation de cadres et de techniciens du tourisme.

Le niveau de la formation dans les écoles se dégrade d'année en année et ce, en raison d'absence ou peu de formation des formateurs et de la rigueur dans la gouvernance de ces dernières.

Néanmoins, l'INTHT de Tizi-Ouzou conforte, à ce jour, le niveau de ses treize (13) instructeurs enseignants permanents par des formations à l'étranger plus particulièrement en Espagne, en Tunisie, et celui des nouvelles recrues, souvent des anciens élèves de ETHT.

En outre, l'organisation des hôteliers privé en fédération nationale des hôteliers (*FNH*), qui regroupe environ 1500 adhérents sur 1900, capitalisant une offre touristique de 120000 lits répondant aux besoins de la demande locale et internationale, à cet effet, il vise à réduire de 40% les prix . Dans cet esprit, elle aspire à juste titre de créer une école de formation, développer une plateforme électronique, élaborer un guide des hôteliers et développer un cluster pour le secteur du tourisme. Cependant, au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou, certains hôtels sont même menacés de déclassement.

Enfin, concernant les TIC, les entretiens nous renseigne pas sur un ensemble de données tels que les visites, les motifs, les origines des visiteurs, nulle part ne sont mis en exergue des éléments informationnels à même de nous dire quels ont les meilleurs moyens de convaincre les entrepreneurs touristiques reliées aux ZEST balnéaires d'opter pour des concepts de plateformes intelligentes et interactives dédiées à la promotion des territoires touristiques en niveau de la wilaya de Tizi Ouzou.

2.1.4. Etude Analytique des entretiens sur la dynamique 4

L'enjeu dont dépend cette quatrième dynamique est l'organisation intelligente et harmonieuse de l'ensemble de la chaîne de valeur du tourisme sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Ouzou, via des alliances stratégiques entre les différents acteurs du secteur touristique qui collaborent, directement ou indirectement, à la production, la diversification et à la distribution du produit touristique, avec une prestation de qualité qui permettrait la compétitivité de la chaîne de valeur des territoires locaux. Ce quatrième axe est complémentaire aux autres dynamiques.

Au regard des interviews menés auprès des acteurs locaux à savoir la DTA, l'OT, l'ONAT, l'INTHT, la DIM, les services agricoles (SA) présentent les résultats suivant :

L'organisation du partenariat au niveau local s'avère infructueuse, et ce, en raison de l'absence du conseil de développement touristique et des comptoirs de tourisme ainsi que du conseil de développement touristique au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou, prévus dans le SDAT.

L'ONAT ne dispose pas d'autonomie dans la commercialisation et la distribution des territoires à vocation touristiques auprès des marchés ciblés au niveau national et international.

L'Office de Tourisme de Tigzirt n'a pas été impliqué ni associé significativement par l'administration locale au sujet des problématiques relatives au développement du tourisme.

(Considérablement développé dans la Dynamique 1).

▪ Coordination et coopération des différents acteurs avec le secteur du tourisme

Les entretiens dénotent également une insuffisance de synergie et de coopération dynamique avec le secteur du tourisme, y compris, les organes en charge de la valorisation, de la promotion et du développement du tourisme, à l'instar des OT, de l'ONAT et des agences de voyage.

Les acteurs publics locaux montrent une volonté de concertation stratégique dans la perspective de coproduire et cogérer avec les entrepreneurs touristiques privés dans le financement du développement des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi Ouzou. Cependant, la dimension organisationnelle fait défaut pour mobiliser les acteurs privés.

2.1.5. Etude analytique des entretiens portants sur la dynamique 5

Suite aux différentes entrevues réalisées auprès des organes concernés, à savoir, l'ANDT, la FNH, le HTT, la DTA, ANDI il en découle, les résultats qualitatifs suivants :

L'Agence Nationale de Développement du Tourisme (ANDT) a engagé un plan d'orientation sur les modalités de financement de l'entrepreneuriat touristique. Ce plan servira à accompagner sur le plan informationnel les entrepreneurs de ce secteur afin d'assister les entrepreneurs touristiques dans leur démarche entrepreneuriale.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

L'Agence Nationale de Développement des Investissement (*ANDI*) accorde des avantages fiscaux et parafiscaux motivants pour les entrepreneurs touristiques après enregistrement, prévues dans la loi 16-09 du 03 aout 2016 relative à la promotion de l'entrepreneuriat (*diminution de la TVA de 17% à 7%, Exonération de la taxe foncière, les franchises des taxes de marketing, abaissement de l'IRG....*). Ces stratégies touchent particulièrement les privilèges collectifs pour les deux phases du processus entrepreneurial de réalisation et d'exploitation du projet entrepreneurial. Cependant, les avantages inhérents aux taxes favorisent l'importation des produits et des équipements touristiques de l'étranger handicapent la promotion de la production locale des biens et services.

Des accords entérinés entre onze (*11*) institutions financières et le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (*MTA*) pour financer l'entrepreneuriat touristique, Golf Bank Algeria (*AGB*), la Banque du Développement Local (*BDL*), à titre d'exemple : la Caisse Nationale de l'Épargne et de Prévoyance (*CNEP*), la Société Générale Algérie (*SG*), la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (*BADR*).

Les délais brefs de remboursement accordés aux entrepreneurs touristiques sont arrêtés à sept ans, ce qui entrave les entrepreneurs touristiques à rembourser et même peuvent les inciter à la sur-tarification de leurs offres touristiques, dès lors, un manque à gagner en compétitivité et - en attractivité.

L'enquête menée auprès des acteurs publics sur l'opérationnalisation ses cinq axes stratégiques du *SDAT (2008/2030)*, nous a permis de déduire que les démarches de mise en œuvre et de valorisation des *ZEST* balnéaires de la wilaya de Tizi Ouzou menées jusqu'ici, qu'il existe un écart abyssal entre les objectifs espérés et les résultats sur tous les éléments de la chaîne de valeur touristique. Cet écart se fait ressentir en matière de création d'emploi, et de richesse, de développement durable, de réalisation des infrastructures de base et de projets entrepreneuriaux touristiques en niveau local. Il est à noter que la dynamique 2 et la dynamique 5 concernés par l'étude n'ont pas été rendue possibles en raison de l'absence de données pertinentes à même de nous éclairer sur ce qui a été enregistré comme impacts.

Quant à la dynamique 3, l'impact n'apparaît nulle part, hormis la réalisation des grandes infrastructures d'hébergement. Pour la dynamique 4, qui s'intéresse au volet technologique, ne fournit aucun indicateur estimable n'y est fait mention sur le terrain. Alors que pour la dynamique 1, Si certains engagements ont le mérite d'avoir été lancées, il n'en demeure pas moins qu'elles n'ont pas été structurées dans un cadre de performance globale, réfléchi par rapport à la dynamique territoriale, dont la sommation des retombées représenterait le retour

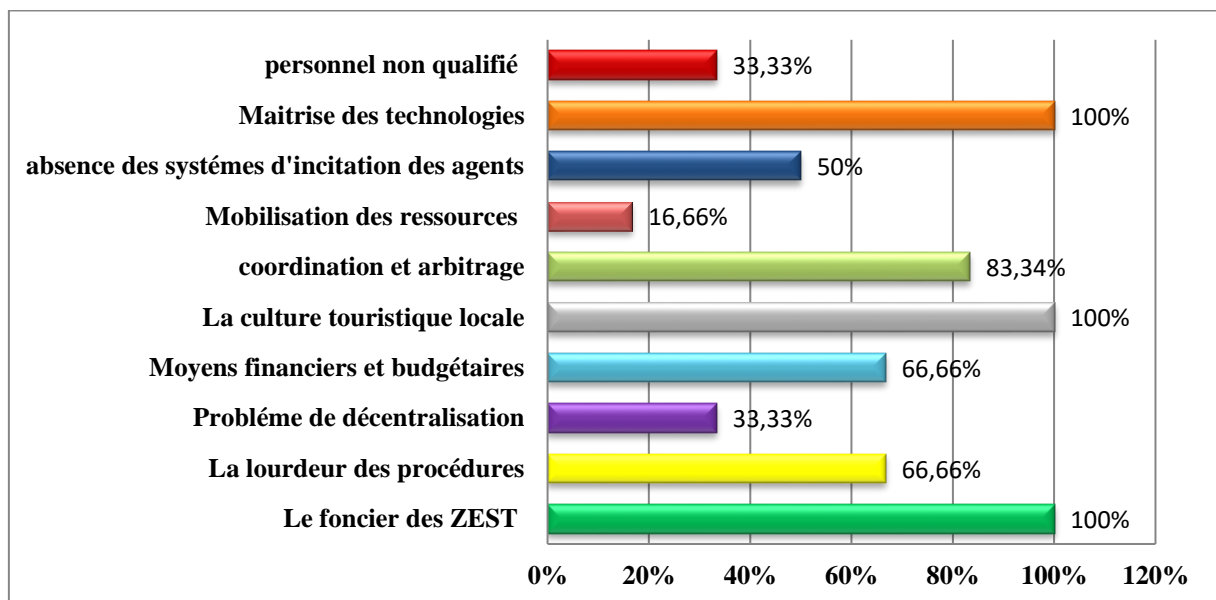
Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

sur investissement.

2.2 Les contraintes liées à l'opérationnalisation du SDAT au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou

Ce schéma (SDAT 2030) se présente comme une politique et une stratégie sectorielle qui doit se reposer sur des fondamentaux *push* and *pull*. En ce sens, l'aspect *push* est substantiellement mis en valeur au détriment de politique *pull*. A ce propos l'enquête de terrain effectuée par entretien sur le bilan des contraintes au niveau local fait par rapport aux objectifs arrêtés par le SDAT ressortir des obstacles à différents niveaux et de natures très variées, comme le montre la figure suivante :

Figure N° 11 : Contraintes de la mise en œuvre du SDAT sur les ZEST balnéaires de Tizi Ouzou



Source : Résultats de l'enquête, 2019.

Les résultats de la figure ci-dessus montrent la multiplicité des facteurs qui entravent l'opérationnalisation du SDAT au niveau des Zones d'Expansion et sites touristiques de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou.

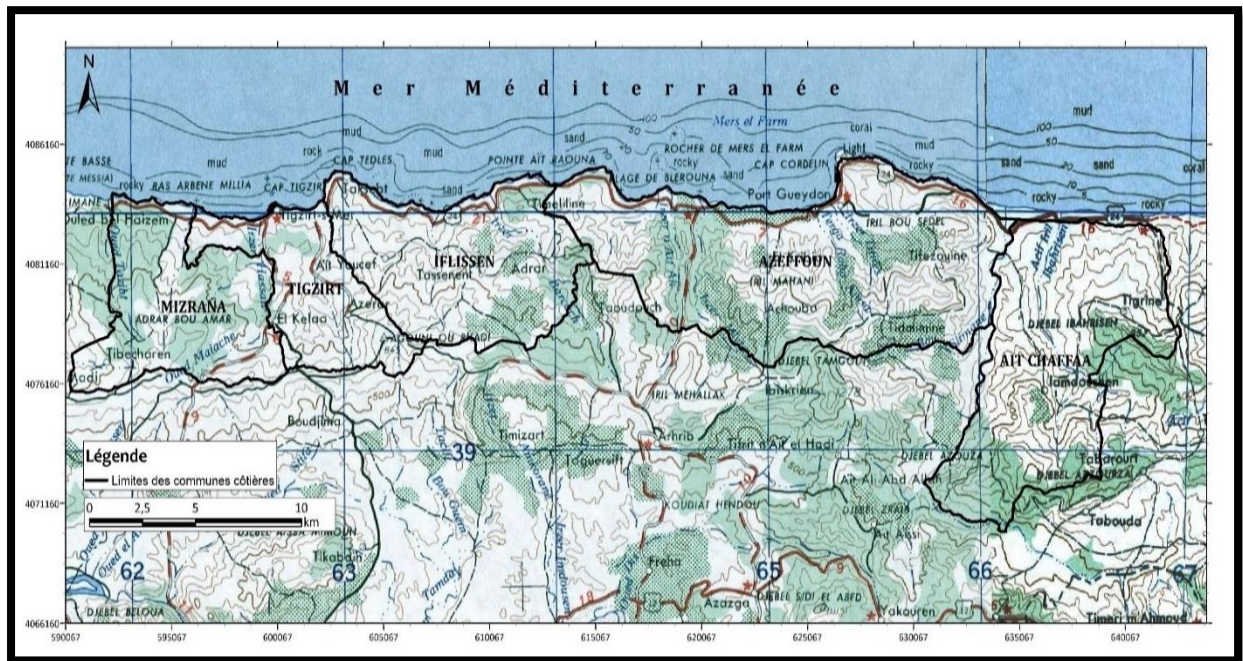
Les plus déterminants qui apparaissent, sont respectivement, le foncier des ZEST qui freine la dynamique entrepreneuriale et détourne les entrepreneurs touristiques, suivi de difficultés de maîtrise des technologies et de l'innovation, un secteur se juge sur sa capacité d'innover. Cela implique professionnalisme et formation. L'innovation est naturellement liée au savoir et est un élément essentiel de cette nouvelle économie, celle de la connaissance sans laquelle aucune stratégie de développement ne peut réussir.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

La culture touristique locale qui est répulsive et problème de coordination et d'arbitrage entre les diverses institutions dans le secteur du tourisme sur la bande littorale de Tizi Ouzou ; la synergie entre les acteurs se manifeste lors de la préparation de la saison estivale et ce via la mise en place d'une commission intersectorielle. Le travail de cette commission est un moment fort de coopération et de coordination entre plusieurs acteurs publics à l'échelle locale, mais il demeure limité à la seule fonction de préparation de la saison estivale et il s'achève au commencement de celle-ci.

L'absence des systèmes d'incitation des agents. Il est néanmoins important de souligner que les moyens financiers et budgétaires et la lourdeur des procédures dans le traitement des dossiers d'investissement au niveau du ministère de la tutelle et des organismes étatiques de promotion de l'entrepreneuriat touristique, se trouvent figurément emmi les contraintes empêchant l'application du SDAT au niveau des ZEST balnéaires de Tizi Ouzou.*

Carte 01 : Localisation des communes balnéaires de Tizi-Ouzou



Source : ANDT, 2019.

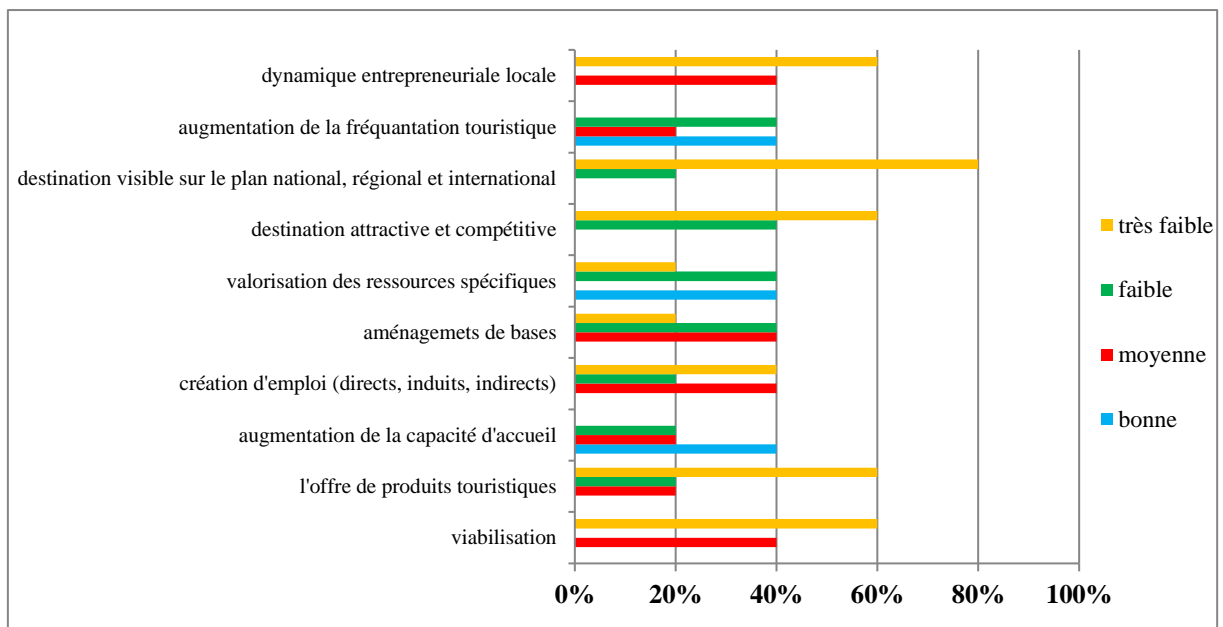
* **Milieu physique** : Le relief de la wilaya est marqué par la succession et la juxtaposition de différents ensembles physiques, disposés du Nord au Sud, de la manière suivante : Zone côtière ; Vallée de l'oued Sebaou ; la chaîne du Djurdjura, le massif de la grande Kabylie ; la dépression de Draa El Mizan. En ce qui est de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi Ouzou, nous avons le massif de Tizirt et le massif d'Azeffoun. L'espace balnéaire est caractérisé par un relief et une topographie abrupte, montagneuse et très accidentée où 82% du sol ayant plus de 12% de pente sont recouvert de maquis. Ce dernier représente 8 143 soit 19% d'une superficie totale de 42 964 Ha. Une seule aire marine à protéger celle de Kef Sidi Slimane à Ras Tedlès.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

2.3 Concrétisation du programme d'action assigné par le SDAT dans le cadre de la dynamique territoriale au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou

Après une évaluation du programme d'action en rapport aux attentes inscrites dans le SDAT, nous avons souhaité apprécier la perception des acteurs locaux de la Wilaya de Tizi-Ouzou concernant la dynamique territoriale et la réalisation des objectifs assigné par le SDAT, au niveau local en général et particulièrement au niveau des ZEST balnéaire, comme le montre le graphique suivant :

Figure N° 12 : Perception des acteurs du secteur du tourisme de la concrétisation du SDAT dans les ZEST balnéaire de Tizi Ouzou



Source : Résultats de l'enquête, 2019

Les résultats sont très mitigés et affichent, globalement, une insatisfaction à plusieurs niveaux de la part de la majorité des acteurs locaux enquêtés, notamment, des dynamiques entrepreneuriales locales à visées touristiques, la visibilité et l'attractivité des territoires touristiques à savoir les ZEST, la faiblesse de l'offre de produits touristiques. Néanmoins, certaines réalisations sont appréciées par la DTA et l'ANDT, à l'instar, de l'augmentation des arrivées de touristes, la valorisation des ressources spécifiques.

Il est, néanmoins, important de signaler que l'accélération du phénomène l'urbanisation les communes balnéaires de la wilaya prend de plus en plus d'ampleur. En effet la densité de population est passé de 125 Hab. /Km² en 1990 à 149,5 Hab. /Km² en 2004 pour atteindre 151,65hab/Km² en 2008 (*côtières représente 5% de la population de la wilaya*).

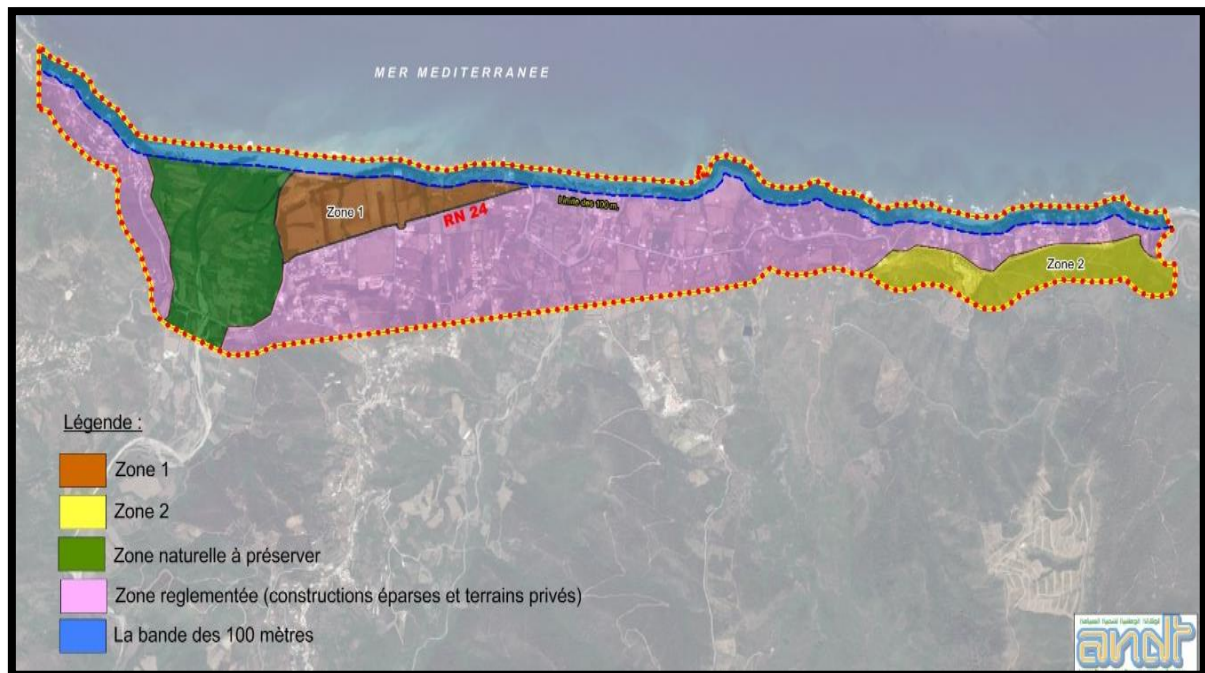
Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

L'urbanisation accélérée des communes d'Azzefoun et de Tizirt génère des pressions de plus en plus fortes sur les zones (*territoires*) touristiques et leurs ressources. On relève quatre défis transversaux majeurs pour le SDAT dans sa mise en œuvre sur les ZEST : défi du numérique (*technologie*), le défi du tribut foncier, le défi de la gouvernance en terme de concertation collective et enfin le défi de l'attractivité.

2.3.1 ZEST SIDI KHELIFA* commune AITCHAFAA

Les ZEST situées dans cette bande littorale devrait contenir des équipements de haut standing tels que les grand Hôtels, les parcs de loisirs, les sports nautiques, les villages touristiques et la construction d'un port de pêche et de plaisance au niveau du site de Sidi Khelifa, ce qui permettra de valoriser cette zone de la wilaya quelque peu marginalisée et aussi permettre au port d'Azzefoun d'assumer pleinement sa fonction économique de port de plaisance, commerce et transport.

Carte N° 2 : de localisation des deux zones de la ZEST de Sidi Khelifa



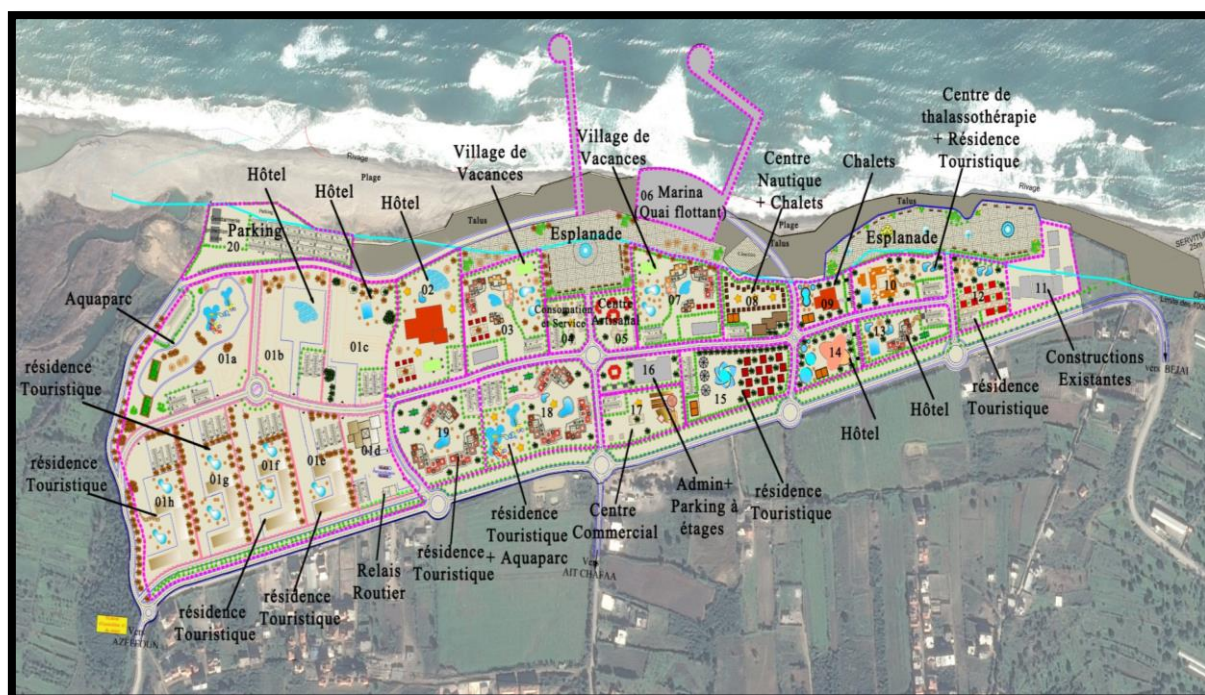
Source : ANDT, 2019.

* **Délimitation** : Décret n°88-232 du 5 Novembre 1988 portant déclaration des Zones d'Expansion Touristique. **Au Nord** : La mer Méditerranée. **A l'Est** : La limite administrative de la wilaya de Tizi Ouzou avec celle de Bejaïa. **Au Sud** : Le méridien Lambert 660,5. **Au Sud-Ouest** : La ligne fictive qui passe, parallèle à la RN24, à 150m au sud de celle-ci jusqu'au méridien Lambert 662. **Au Sud-Est** : La ligne fictive qui passe à 200m, parallèle à la RN24, à partir du méridien Lambert 665 jusqu'à la limite de la wilaya.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

A- ZONE N°01

Carte N° 03: Programme du PAT de Sidi Khelifa*, Zone 1



Source : données de l'ANDT, 2019.

Tableau N° 18 : Liste des projets entrepreneuriaux accordés pour les lots de la ZEST de Sidi Khelifa, Zone N°01

N° du lot	Affectation	Superficie (m ²)	Capacité (lits)	Emplois induits (directs et indirect)	
01	01 a	Parc Aquatique	29 013	-	-
	01 b	Hôtel	18 603	213	426
	01 c	Hôtel	18 243	213	426
	01 d	Relais Routier	9 685	-	-
	01 e	Résidence Touristique	13 117	180	360
	01 f	Résidence Touristique	16 492	200	400
	01 g	Résidence Touristique	16 953	200	400
	01 h	Résidence Touristique	16 320	200	400
		Voirie et Espaces vert	18 047	-	-
TOTAL LOT 01 (Propriété Privé)		156 473	1 206	2 412	
02	Hôtel	19 355	180	360	
03	Village de Vacances	18 543	160	320	
04	Consommation et services	4 781	-	-	
05	Centre Artisanal	5 044	-	-	

* Plan d'aménagement touristique (PAT) de la zest de sidi Khelifa est approuvé par le décret exécutif n° 13-127 du 6 avril 2013

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

06	Marina (quai flottant)	14 168	-	-
07	Village de vacances	16 975	150	300
08	Centre nautique + Chalets	9 331	60	120
09	Hôtel	5 442	100	200
10	Centre de thalasso thérapie + Résidence Touristique	9 626	100	200
11	Constructions Existantes	9 124	-	-
12	Résidence Touristique	7 960	100	200
13	Hôtel	8 295	100	200
14	Hôtel	7 158	100	200
15	Résidence Touristique	15 035	160	320
16	Administration + Parking à étages	6 134	-	-
17	Centre Commercial	9 128	-	-
18	Résidence Touristique + Aqua parc	22 385	150	300
19	Résidence touristique	16 079	150	300
20	Parking	17 031	-	-
TOTAL LOTS		378 067	2 716	5 432
HORS LOTS	Espaces vert, Voiries et jetée maritime	112 133	-	-
TOTAL Zone 1		490 200	2 716	5 432

Les ZEST sont déclarées par décret en délimitant la superficie qui est de 637,5 Ha, les études sont menées par l'ANDT en identifiant deux zones aménageable, chaque zone est constituées de lots (35 lots).

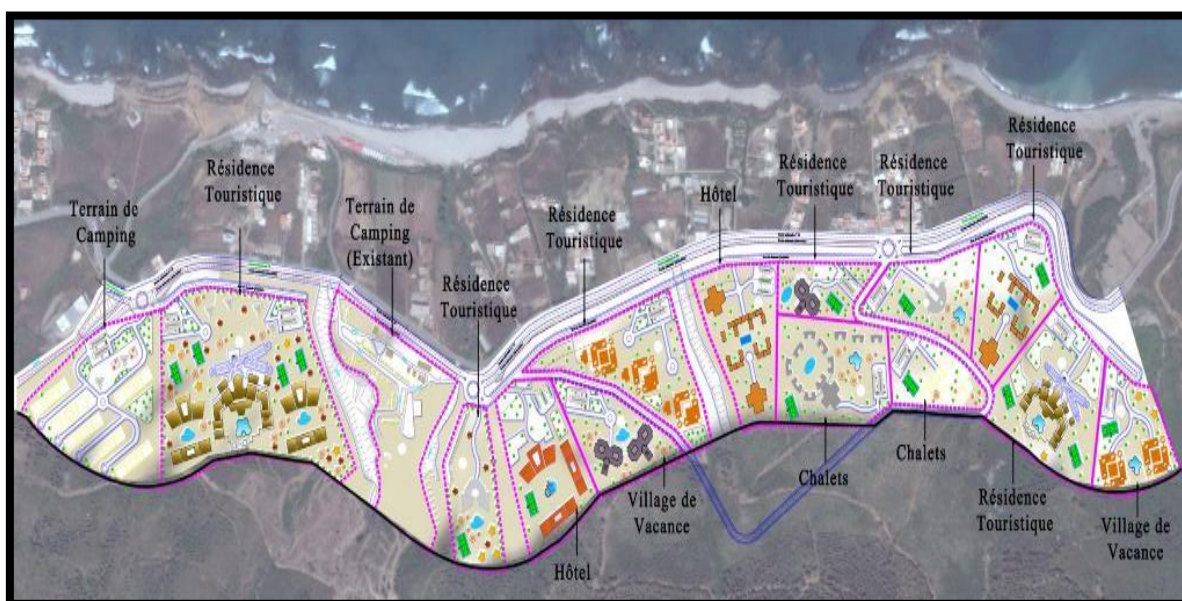
Les lots et les affectations du projet ainsi que les caractéristiques du projet entrepreneurial (*nombre de lits et le nombre d'emplois*), toutefois, les entrepreneurs lancent leurs projets selon les exigences du Plan d'Aménagement Touristique (*PAT*), et l'attribution est conditionnée par l'avis de L'ANDT et l'accord du ministère du tourisme et de l'artisanat. Si les conditions sont réunies la Direction de l'Industrie et des Mines (*DIM*) présentera un projet d'arrêté à faire signer par le wali, ensuite le notaire de l'Etat à savoir les domaines procède à la rédaction de l'acte.

Pour ce qui est de la zone 2 de la ZEST de Sidi-Khelifa, des projets entrepreneuriaux sont lancés sans arrêtés ni décision des autorités de wilaya. Quant à la zone1 de la même ZEST ne peut faire objet d'attribution en raison de non déclassement, d'indemnisation et d'expropriation du foncier (*problème assainissement juridique du foncier touristique*). Ajoutant à cela, le bilan de l'opération d'aménagement en matière d'ouverture de voies d'accès et des routes, l'électrification, l'adduction en eau potable s'avère décevant et a conduit à un désintérêt pour l'activité touristique. En conclusion l'entrepreneuriat n'a joué qu'un rôle très limité en matière d'amélioration des conditions de vie d'élevation des revenus pour le territoire.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

B-ZONE N°2

Carte N° 03 : Programme du PAT de Sidi Khelifa, Zone N°2



Source : données de l'ANDT, 2019.

Tableau N° 19 : Liste des projets entrepreneuriaux accordés pour les lots de la ZEST de Sidi Khelifa, Zone 2

N° du lot	Affectation	Superficie (m ²)	Capacité (lits)	Emplois induits (directs et indirect)
21	Terrain de camping	36 333	300	600
22	Résidence Touristique	62 069	500	1 000
23	Terrain de camping (Existant)	30 367	250	500
24	Résidence Touristique	16 116	170	340
25	Hôtel	24 310	200	400
26	Village de vacances	16 943	170	340
27	Résidence Touristique	26 364	150	300
28	Hôtel	21 334	200	400
29	Résidence Touristique	10 323	100	200
30	Chalets	25 457	150	300
31	Chalets	11 900	100	200
32	Résidence Touristique	16 225	150	300
33	Résidence Touristique	20 538	170	340
34	Résidence Touristique	29 745	250	500
35	Village de Vacances	16 888	140	280
Total lots		364 912	3 000	6 000
HORS LOTS	Espaces verts et voiries	75 088	-	-
Total zone 2		440 000	3 000	6 000

Source : DTA de Tizi Ouzou, 2020.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Le passage à une démarche territoriale qualitative du programme d'action de l'aménagement du territoire se heurte à un défaut de détermination des appareils des pouvoirs institutionnels (*centraux et locaux*). L'un des travers de cette stratégie aménagiste, c'est qu'elle n'est pas structurante et cohérente, en termes de performance dans la prise en compte des spécificités structurelles et prégnantes, elle est un simple exercice spatial.

Les ZEST balnéaires de de la wilaya de Tizi Ouzou retenues, le sont en raison de leurs potentialités observées et aussi leurs capacités à concourir à des logiques de dynamiques touristiques et territoriales. La finalité pratique de planification structurantes (*arbitrage, les choix, les priorités*), est la répartition (*distribution*) des activités et d'offre de biens et services touristiques, et de bassins d'accueils et d'emplois pour la rayonnement des zones d'expansion et sites touristiques de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi Ouzou. Or, l'aménagement touristique est loin d'être une question d'aménagement physique, un aboutissement technique, il concerne plutôt les rapports sociaux : « *Il est vain de vouloir changer seulement l'espace pour transformer la société du quotidien. C'est au contraire en faisant surgir de nouveaux rapport sociaux que ceux-ci pourront modifier la relation des hommes à l'espace* ». Langumier J-F, 1974.

Attention portées au contenu perceptif "conceptuel" et "théorique" de la trajectoire stratégique dans le secteur touristique à horizon 2030 sur les huit ZEST balnéaires, sur les bases desquelles ne s'affirment pas dans les projets entrepreneuriaux portés par les entrepreneurs touristiques.

L'aménagement touristique sur les ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou se matérialise par les plans d'aménagement touristiques (*PAT*) comme des actions sporadiques et temporaires et non comme une organisation globale, harmonieuse, mesurée et évaluée dans le temps et par des objectifs. L'absence des infrastructures physiques de base et la facilitation de télécommunication comme : le transport et le réseau routier, l'internet, téléphone, les services postaux et les banques entravent l'attractivité, dissuade l'intention entrepreneuriale et la réussite de l'activité entrepreneuriale touristique.

2.4 Les écueils du SDAT dans le développement touristique des ZEST balnéaires

Les questions de la construction et la mise en tourisme des ZEST balnéaires est soulevée à travers la problématique de l'action publique via l'étude des rapports entre l'applicabilité de SDAT et la dynamique territoriale. En ce sens la problématique d'opérationnalisation du SDAT est abordée à travers la conduite des actions et les logiques de prise de décisions. H.A. Simon,

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Prix Nobel d'économie, en étudiant ce champ de science politique montre que l'action des pouvoirs publics est juste du "problem solving", qui consiste à apporter une solution à un problème qui n'a pas été clairement défini. Il préconisait au contraire le "problem setting" qui consiste, en préalable à toute décision, à poser, de manière approfondie, la question de la « vraie nature » du problème rencontré.

2.4.1 Gouvernance touristique : le développement touristique et l'attractivité territoriale, à travers le partenariat public-privé

Compte tenu des plans d'austérité et de restrictions budgétaires, la coopération sous la formule partenariat public-privé (PPP) (*loi organique n° 18-15 du 02 septembre 2018*), en associant les initiatives privées comme piste de financement des infrastructures touristiques, qui a été prévu et attendu dans les conditions de la dimension transversale et intersectorielle, et ce, afin d'appuyer les capacités institutionnelles d'incitation et d'application, n'a toujours pas vu le jour. Aucun projet entrepreneurial n'a en conséquence été réalisé dans le cadre de cette perspective. Ce partenariat projeté reste théorique (*Idir. S, 2013, p. 281*). Le tissu d'acteurs n'arrive point à se structurer vu l'absence de coopération public/privé et de coordination, Selon Nathalie FABRY (2009), une destination touristique doit être «une construction, une mise en réseau et non une collection d'acteurs juxtaposés », les acteurs sont à l'origine d'actions isolées, bien loin de l'intérêt général.

2.4.2 Les instruments réglementaires du secteur du tourisme

L'arsenal juridique et réglementaire devrait permettre la structuration, l'accompagnement et l'opérationnalisation de toute politique ou stratégie des pouvoirs publics. Le secteur touristique a connu de multiples réajustements depuis l'indépendance à ce jour. La politique publique de l'Etat et du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MAT), le ministre du tourisme dans son allocution depuis le salon international du tourisme et des voyages (SITEV) appelle, à une nouvelle organisation et à une nouvelle gouvernance pour le premier semestre de 2020. Cette nouvelle gouvernance fixe les objectifs de promotion du tourisme comme levier de développement local via le tourisme en Algérie, et ce, par la mise en valeur des différentes potentialités que connaissent les territoires touristiques (*recevoir des centaines de touristes chinois pour 2020 afin de faire connaître le patrimoine touristique notamment traditionnel, à titre d'exemple*). A ce titre, l'industrie touristique, dispose d'une batterie de lois qui régissent toutes les activités de l'industrie touristique, y compris la formation (*voir l'essentiel des textes de lois et décrets en Annexe*). Quoique, l'essentiel de ces lois datent des années quatre-vingt et

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

quatre-vingt-dix. Très peu sont récentes à l'exception du décret exécutif n° 17-161 du 15 mai 2017 fixant les conditions de création et les modalités d'exploitation des agences de tourisme et de voyage (*JO n°77, 2017*).

Au regard des nouvelles orientations faisant du tourisme une priorité pour le développement économique de l'Algérie, il est primordial de réajuster les textes règlementaires aux obligations du développement de ce secteur au niveau national et international, notamment :

- Favoriser l'intersectorialité ;
- Renforcer le statut des organes opérationnels sous tutelle ;
- Faciliter les opérations bancaires, etc.

Les acteurs locaux restent les moteurs du développement local et du tourisme, à ce titre, l'Office de Tourisme et les collectivités locales (*communes littorales*) se heurtent à des difficultés en matière de faiblesse des prérogatives non soutenues par des textes règlementaires.

2.5 L'entrepreneuriat touristique au niveau des ZEST balnéaires versus le contexte politique national

L'environnement politique est saisi à deux (02) niveaux : national par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (*politique fiscale, subventions, etc.*) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (*accord de libre-échange...*). Globalement, le régime fiscal algérien est favorable au développement et au dynamisme de l'entrepreneuriat touristique. Le taux moyen de la pression fiscale en Algérie s'établit à 29,39%, jugé bas en comparaison à ceux dégagés sur le plan international. Selon une étude conjointe (*paying taxes, 2017*) menée par la Banque Mondiale et le cabinet de Price Water House (*PWC*), le taux de la pression fiscale représente 60,2% en Tunisie, 49,3% au Maroc, 52% au Mexique, et 40% en Malaisie.

L'Algérie a mis en place des dispositifs d'appui et de soutien à la création d'entreprises en direction de toutes les catégories de population (*jeunes, moins jeunes, chômeurs...*) exprimé par le code des investissements de 1993, consacré à la liberté d'entreprendre. Les dispositifs institués confèrent aux entrepreneurs, quelle que soit leur origine, des avantages fiscaux et parafiscaux dans la réalisation de leurs projets. Ces dispositifs sont gérés par l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (*ANDI*), l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (*ANSEJ*) et la caisse nationale de l'assurance chômage (*CNAC*).

Les avantages conférés par ce dispositif portent sur la phase de réalisation et d'exploitation des projets. Nous en rappelons les principaux avantages des deux phases :

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

- Une exonération des droits de douanes sur les équipements importés entrant directement dans la réalisation de l'investissement ;
- Une franchise de TVA sur les biens et services importés ou acquis localement, entrant directement dans la réalisation de l'investissement lors de l'exploitation du projet ;
- Une exonération de l'impôt sur les bénéfices des sociétés ;
- Une exonération de la taxe sur le chiffre d'affaires ;
- Un taux réduit de cotisations sociales (7% au lieu de 35%) dans la phase d'exploitation des projets sur une période variant entre 3 et 10 ans en fonction de la localisation des projets.*

Ces mécanismes incitatifs n'ont pas exercé une influence positive sur la perception des disponibilités des ressources, ce qui renforce l'esprit entrepreneurial et la concrétisation des projets de création d'entreprises. Des ressources essentielles sont mises à la disposition des porteurs de projets (*aides fiscales et parafiscales, informations, conseils,...*) qui facilitent le processus de création d'entreprises. De surcroît, l'Algérie a opté clairement pour l'ouverture à l'international de son économie par la signature d'accords d'association avec l'Europe et l'adhésion à la Zone Arabe de Libre Echange en 2009, la ZLEC* et avec une possible adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ce qui impactera le développement de cette industrie stratégique et la transformation structurelle inclusive des territoires touristiques. L'entrepreneuriat privé s'est développé dans tous les secteurs de l'économie mais dans une mesure moindre dans le secteur du tourisme (*notamment balnéaire*).

Les résultats fournis s'inscrivent dans un contexte socioéconomique, institutionnel et culturel qui peut soutenir ou inhiber les dynamiques entrepreneuriales sur différents territoires. Le contexte renvoie donc aux facteurs de l'attractivité territoriale susceptibles d'encourager l'éclosion de l'esprit d'entreprendre dans un secteur.

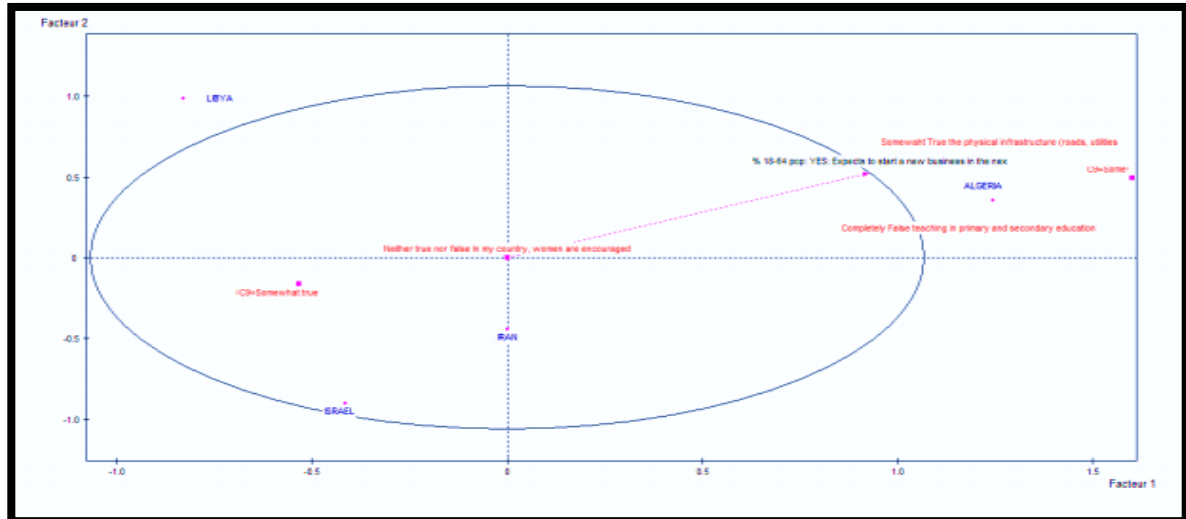
La figure ci-dessus montre que l'Algérie, comparativement au Moyen-Orient et les autres pays de l'Afrique du nord des indicateurs significatifs. L'infrastructure physique semble fournir un bon soutien à l'entrepreneuriat et en croissance favorisant de cette manière l'intention entrepreneuriale. Ce n'est pas le cas pour l'enseignement de l'entrepreneuriat au primaire et au secondaire qui ne semble favoriser, en aucun cas, le processus entrepreneurial. (*Nesrine Akkari*

* Après l'année 2002, le dispositif l'Agence Nationale pour la Promotion et le Soutien des Investissements (APSI) a connu des modifications au fil du temps surtout après la création de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI).

* ZLEC : La zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA, ou Zlecaf), est un projet de zone de libre-échange en cours de création sur l'ensemble du continent africain. Elle rassemble 55 États de l'Union africaine.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat territorialisé

et Islem khfecha, 2017, p13). Les résultats de cette étude s'inscrivent dans un contexte socioéconomique, institutionnel et culturel qui peut encourager ou contraindre l'entrepreneuriat sur différents territoires. Le contexte renvoie donc aux facteurs de l'attractivité territoriale susceptibles de favoriser l'émergence et les dynamiques entrepreneuriales.



Source : Nesrine Akkari et Islem khfecha, (2017, p13), *Attractivité Territoriale et Intention Entrepreneuriale : Exploration Comparative Internationale*.

Enfin, à la lumière des résultats de l'analyse qualitative, l'organisation, la planification et le positionnement, des éléments essentiels au développement des ZEST balnéaires de Tizi Ouzou, ont fait défaut. La reconnaissance de l'opérationnalisation du SDAT nécessitait non seulement un engagement important en termes de ressources (*physiques, matérielles, financières et humaines*), mais au-delà de ce type d'appui, l'entrepreneuriat dans tourisme (*étant un secteur fondamentalement de services*) se devait d'être appuyé par des efforts de formation de qualité, tant sur le plan du simple employé, des agents de maîtrise que des cadres gestionnaires.

L'ensemble des dimensions qui déterminent la performance du secteur et de sa croissance font appel à la valeur des ressources humaines. Les résultats le montrent clairement et c'est ce qui explique le manque d'attractivité des ZEST et donc de leur capacité compétitive.

Dans les années 1970, l'Etat Algérien a repris ou mis en place une chaîne publique d'hôtels de quatre et cinq étoiles, qui ont ensuite été privatisés au fur et à mesure du développement du secteur. Cependant, la stratégie entrepreneuriale de reprise et de création, fort soutenue par les pouvoirs publics, n'a pas eu d'impact sur la mise en œuvre du SDAT, car la partie *soft* a fait crucialement défaut. Par partie *soft*, nous entendons la mise en place de systèmes de gestion des ZEST et par voie de conséquence des entités socioéconomiques qui orbitent autour d'elles.

Il semblerait que l'emphase a été mise beaucoup plus sur l'aspect des réalisations physiques

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

(constructions, rénovations, gestion des flux de visiteurs en direction des stations et sites balnéaires) que dans la mise en place effective de l'organisation des ZEST à la hauteur du potentiel spécifique et authentique de la zone côtière kabyle. Par ailleurs, les grands hôtels ont été généralement construits sur les sites choisis par le pouvoir central pour un développement prioritaire, notamment dans des zones littorales à savoir : Alger, Oran et Annaba et, à un degré moindre, dans les régions Kabyles. La Kabylie est-elle un territoire perdu de la république ? La mise en œuvre du SDAT, n'a pas été appliquée dans les conditions préalablement établies en raison de l'absence ou l'inaboutissement des éléments suivants :

- a. L'étude de marché, la promotion nationale et internationale du tourisme, maison d'Algérie et SPOET, au niveau de la dynamique 1 ;
- b. Les villages touristiques, les chefs de pôles, aménagement des ZEST pour la dynamique 2
- c. Le Plan Qualité Tourisme, adéquation de la formation au besoin des professionnels du secteur, les écoles et instituts du tourisme, pour la dynamique 3 ;
- d. Dissociation du public au privé, conseil de wilaya du développement touristique, aménagement et infrastructure de base, les OLT ne trouvent pas la place qui leur revient pour la promotion et le développement du tourisme local, pour la dynamique 4 ;
- e. En fin, la Banque d'investissement, le développement de nouveaux moyens de paiement électronique et les procédures administratives dans le traitement des dossiers d'investissement, pour la cinquième dynamique.
- f. La gouvernance et l'intersectorialité sont des éléments fondamentaux pour le secteur du tourisme, mais, dans la chaîne de valeur du tourisme en Algérie, ils constituent «*les maillons faibles*».

Section 3 : L'entrepreneuriat touristique dans l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou : quelles réalités ?

L'entrepreneuriat touristique local s'avère non mobilisateur de ressources spécifiques. Si des ébauches de politique de développement du secteur du tourisme ont été esquissées dans la charte de 1966, il s'agissait en fait de mobilisation des ressources en vue d'assurer le développement socio-économique et de créer les conditions organisationnelles de base pour l'amorçage et la construction de l'industrie touristique.

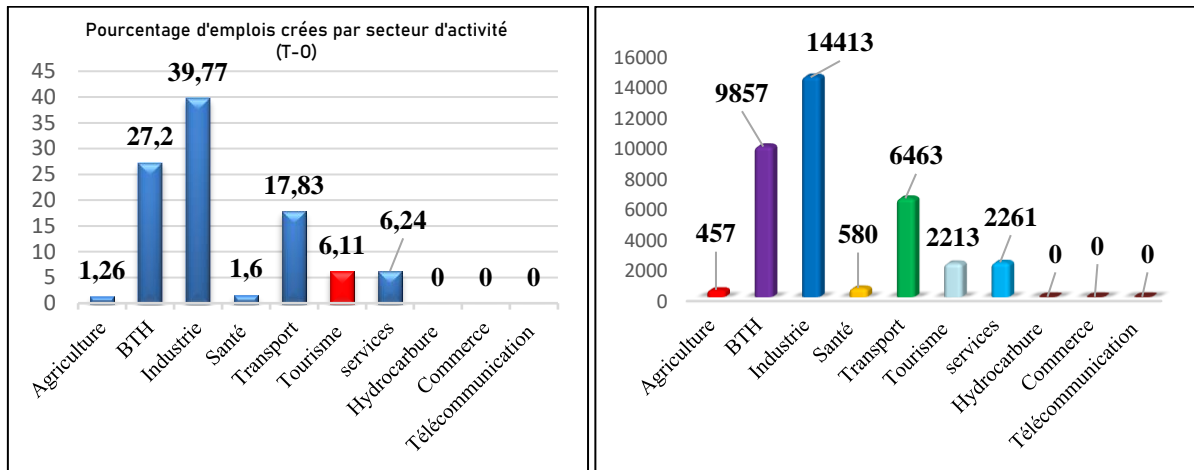
3.1 Quid des principaux aspects de la nouvelle politique de 1980 ?

Il s'agit bien d'une nouvelle politique économique dans la mesure où elle se présente désormais comme une politique structurelle de développement touristique. Il s'agit bien d'une prise en charge, par l'Etat, du développement de l'industrie du tourisme et du voyage, au service des

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

objectifs socio-économiques collectifs équitablement répartis. Elle engage un nouvel aspect de l'intervention de l'Etat (*à la mesure des enjeux et défis des années 1980*) et par conséquent de nouvelles relations Etat-secteur privé. Le changement d'orientation du spectre de la politique touristique du début des années 80 a ouvert la voie à l'émergence de l'entrepreneuriat touristique privé, on a assisté alors à la naissance de l'entrepreneuriat local dans le tourisme balnéaire à Tizi Ouzou. Cette catégorie d'entrepreneurs est constituée d'acteurs qui n'avaient, au départ, aucune relation avec l'activité touristique. Ce sont de simples porteurs de projets sans compétences particulières dans le tourisme (*aucune ressource spécifique n'a été mobilisée dans l'avènement de l'entrepreneuriat local dans le tourisme*). Les stratégies et les programmes de développement touristique des années 80 prévoyaient 191 000 lits pour l'année 2007. Cependant en 2014 la capacité en lits était de 92 000 lits.

Figure N° 13 : Les emplois créés par secteur d'activité dans la wilaya de Tizi Ouzou



Source : ANDI, Tizi Ouzou 2019.

Source : ANDI, Tizi Ouzou, 2020.

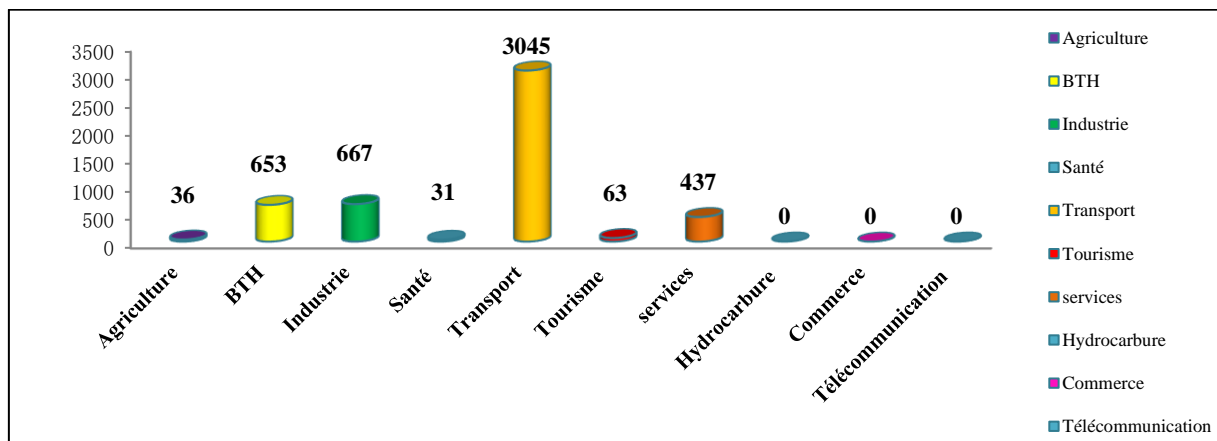
La part de la contribution totale du secteur du tourisme à l'emploi au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou n'a enregistré que 6,11% du nombre global des emplois créés. Cette faible participation peut s'expliquer d'une part par la soumission au rythme saisonnier du secteur. En effet, le secteur du tourisme ne concourt pas significativement à la création d'emplois comparativement aux autres secteurs comme l'industrie et le BTP.

Le secteur du tourisme au niveau du territoire de la wilaya de Tizi Ouzou n'offre pas suffisamment d'emplois pour toutes les catégories de la population locale, il occupe l'avant dernière position en matière de création des emplois avec 2213 emplois, soit 6,11% derrière la santé et l'agriculture. Cette tendance s'explique par l'absence d'une gestion territoriale de l'emploi, du marché du travail et des compétences dans le secteur du tourisme pour renforcer les dynamiques de développement local. Cependant, l'industrie occupe la première place et le

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Bâtiment et travaux publics se retrouve à la deuxième position en termes de nombre d'emplois et d'embauche de la population locale et les revenus générés. Ces données statistiques sur l'emploi dans les différents secteurs d'activités dans la wilaya de Tizi Ouzou montrent que le secteur du tourisme n'est pas déterminant et n'induit pas une dynamique socio-économique, la contribution reste très faible au regard des potentialités qu'elle regorge (*littoral riche avec huit ZEST et diversifié, de grands espaces naturels protégés, archéologiques et historique, d'une culture et de traditions d'une grande richesse et atouts patrimoniaux*). L'impact de l'entrepreneuriat touristique (*TPE et PME à vocation touristiques*) peut être créateur de richesse et d'emplois pour les jeunes, sauf que cette incidence n'apparaît nulle part, hormis la réalisation des grandes infrastructures hôtelières.

Figure N° 14 : Nombre de Projets entrepreneuriaux par secteur d'activité dans la wilaya de Tizi Ouzou



Source : ANDI, Tizi Ouzou, 2020.

La situation du secteur du tourisme dans la wilaya de Tizi Ouzou illustre les limites des performances des territoires touristiques de la wilaya et de dynamiques entrepreneuriales locales comparativement à l'ensemble des autres secteurs d'activités économiques. D'après la figure, les chiffres montrent que le secteur du tourisme a très peu bénéficié des projets entrepreneuriaux privés et d'investissement public. L'analyse de la stratégie entrepreneuriale de l'Etat et la politique d'investissement montre incontestablement que les modes d'organisation sectorielle des territoires impulsés par l'Etat central est basée sur le secteur des services, transport et l'industrie au détriment des secteurs créateurs de richesses et porteurs de dynamiques entrepreneuriales et territoriales (*tourisme, agriculture*). En effet, dans la répartition des projets entrepreneuriaux par secteur d'activité, la figure illustre que le secteur industrielle prédomine avec 3045 créations, l'industrie est plus dynamique en matière de

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

création d'entreprises par rapport autres secteurs est plus particulièrement l'agriculture et le tourisme qui se situent respectivement à 36 et 63. Nous pouvons retenir, au final, que le processus de création d'entreprises dans le secteur du tourisme au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou n'arrive pas à résorber ou endiguer le phénomène du manque d'emplois viables et de qualités (*chômage chronique*).

Analyse : *Le secteur du tourisme est servi dans le monde de 95% par les TPE/PME. Ce sont elles qui créent le plus d'emplois dans ce secteur. Étant donné qu'il n'y a pas en Algérie une longue tradition dans l'industrie du tourisme, nous recommandons de mettre en place à l'échelle des wilayas un programme d'accompagnement des entrepreneurs en tourisme. Idéalement, l'accompagnement devrait comprendre trois volets : du conseil, du soutien et de la formation, le tout afin d'assurer que les TPE/PME touristiques en Algérie soient en mesure de concurrencer sur le plan de la qualité avec les meilleures dans le monde.*

3.2. Les prévisions du plan de développement et de croissance du quinquennat 2015-2019 pour le secteur du tourisme

Dans ses projections l'Etat central, prévoit dans le cadre de la promotion du tourisme à conduire des mesures et des actions visant à :

- **Le renforcement des capacités d'accueil :** L'action porte en priorité, sur le suivi et le soutien des projets en cours de réalisation. Ces projets totalisent une capacité de plus de 50500 lits, des 15 établissements thermaux en cours de réalisation et sur le lancement de la réalisation de nouveaux lits. Un programme de valorisation des sources thermales recensées à travers le territoire national, dont près de 50 sources d'importance nationale et internationale, sera lancé. Ce programme de renforcement des capacités d'accueil sera accompagné par une diversification des produits touristiques en axant les efforts sur la qualité de service.
- **L'aménagement touristique et l'amélioration de l'offre foncière :** La priorité en termes d'offres d'assiettes foncières pour la réalisation de projets touristiques sera défini par les Schémas Directeurs d'Aménagement Touristique de Wilaya (*SDATW*). Il sera mis à la disposition des entrepreneurs des assiettes foncières à l'intérieur des Zones d'Expansion et Sites Touristiques, pouvant accueillir des projets entrepreneuriaux à visées touristiques importants susceptibles de créer 15 000 emplois directs. Il sera, en outre engagé la finalisation de l'ensemble des plans d'aménagement touristique (*PAT*) et la simplification des procédures relatives à l'élaboration de ces plans et leur validation.

En résumé, les objectifs et les mesures de la gestion et l'organisation des territoires touristiques entreprises pendant le plan quinquennal 2015-2019 n'ont pas permis un développement

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

appréciable. Les retards dans l'élaboration des PAT, les études d'aménagement et de viabilisation des ZEST qui ne sont pas mises à la disposition des entrepreneurs et les problèmes d'ordre bureaucratiques ont capoté ces mesures facilitatrices et incitatives. Le développement du tourisme se heurte encore aujourd'hui aux contraintes politiques, mais à des visions limitatives de toute l'activité touristique qui la ramènent souvent à la seule dimension de structure d'hébergement, alors que l'industrie du tourisme est transversale et beaucoup plus complexe.

3.3. Les ZEST contenues dans le SDAT en références aux activités entrepreneuriales touristiques : entre réalité et ambitions

La prospérité future et la performance économique de tout dynamisme territorial dépendent avant tout du degré d'esprit entrepreneurial.

Toutes les données des tableaux ci-dessous pointent que les plans d'action de la stratégie des pouvoirs publics ne se traduisent que partiellement sur le terrain ce qui ne permet pas de réduire le chômage et de prétendre à la promotion touristique des ZEST. Il est à noter que l'Algérie crée quatre fois moins d'entreprises que les pays à niveau de développement similaire.

Les projets déclarés non réalisés dans le secteur du tourisme du 01/01/2010 AU 31/12/2020

Tableau N° 20 : Projets entrepreneuriaux déclarés non réalisés

ACTIVITE	Projets declares			Projets realises			Niveau d'etat d'avancement du projet	Commune localisation
	Nombre	Emplois	Montant en kda	Nombre	Emplois	Montant en kda		
Auberges	1	37	45 109	0	0	0	Projet non encore realise	MIZRANA
Complexe touristique	6	183	1 927 657	2	1	1 773	Projet non encore realise	TIGZIRT
							Projet non encore realise	IFLISSEN
							Projet non encore realise	IFLISSEN
Entreprise d'attractions	10	287	1 477 724	5	27	47 394	Projet non encore realise	AGHRIB
							Projet non encore realise	IFLISSEN
Motels ou relais	4	168	669 491	1	0	30 000	Projet non encore realise	IFLISSEN
Relais routier	2	40	1 450 034	0	0	0	Projet non encore realise	IFLISSEN
Residences touristiques	4	201	2 376 047	0	0	0	Projet non encore realise	TIGZIRT
							Projet non encore realise	TIGZIRT
							Projet non encore realise	TIGZIRT

Source : données collectées au niveau de l'ANDI, 2019.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Tableau N° 21 : Les projets déclarés réalisés

Activite	Projets declares			Projets realises			Niveau d'etat d'avancement du projet	Commune localisation
	nombre	emplois	montant en kda	nombre	emplois	montant en kda		
Complexe touristique	6	183	1 927 657	2	1	1 773	Projet achevé et mis en exploitation	Azzefoun

Source : données collectées au niveau de l'ANDI, 2019.

Il faut se demander ici combien de temps durera encore l'implantation des activités touristiques et les ZEST sont-elles entrain d'évolué vers des espaces d'accueil touristiques capables de se positionner sur des segments concurrentiels et à attirer la clientèle touristique ?

L'évolution dans la dynamique entrepreneuriale touristique sur les ZEST de la bande littorale de la wilaya de Tizi Ouzou transparait dans les données chiffrées relatives au nombre de projets entrepreneuriaux déclarés réalisés et non réalisés qui font état d'une augmentation très faible dans l'ensemble des communes côtières.

3.3.1. Offre de produits touristiques du tourisme balnéaire conjectural

L'élément « *Activités à caractère touristique ou les produits d'appel* » est divisé en autant de catégories qu'il y a d'activités principales dans une destination permettant de définir son positionnement par rapport à ses marchés cibles, cependant cet élément sur la bande littorale de Tizi Ouzou est basé typiquement sur les plages (*mer*). La fourniture de ces produits et prestations ne mise pas l'intégration qui consiste à commercialiser à un prix tout compris (*package de vacance-voyage*) pour un séjour. Les modalités d'achat que conclut le touriste se composent, plutôt, de services fragmentés et limités au niveau des auberges et de l'hôtel. Ces prestations se résument à la formule d'hébergement et la restauration de type rapide. Il en résulte la faiblesse des facteurs de stimulation de la demande (*clientèle/touriste*). À cela s'ajoute l'absence de services auxiliaires fiables et des thématiques de voyage liés à la pratique touristique (*animation, divertissement, spectacles en soirée...*) et, dans certaines plages autorisées à la baignade, à quelques activités récréatives balnéaires (*le jet ski, pédalo, jeux et loisirs pour enfants*). A vrai dire, les professionnels du tourisme de la bande littorale de Tizi Ouzou accusent un manque d'encadrement et d'organisation des composantes du séjour⁵.

Le faible volume de la production de biens et services touristiques et leur caractéristique modique s'est soldé par une incapacité de supporter la concurrence et pour la nature même de

⁵ Résultats des entretiens avec les responsables locaux du tourisme (DTA, ONAT, OT)

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

l'activité, cela représente un écart abyssal entre l'offre et la fréquentation saisonnière. Les entreprises touristiques de la bande littorale négligent certains indicateurs concernant la taille, les préférences et le taux de croissance de la demande et ne se concentrent pas à déployer leurs efforts sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, notamment la maîtrise des actifs relatifs au savoir-faire en mettant en œuvre la conception et la production de nouveaux biens et services touristiques et à consolider ainsi leur part de marché. Cependant dans un contexte d'incertitudes qui rend très aléatoire la démarche de créativité et d'innovation ; il faut envisager de mettre en place de nouveaux modes de production et d'organisation, l'innovation qui devrait permettre de dépasser le stade de l'imitation pour déboucher et parvenir à la diversification est absent dans la stratégie de ces entrepreneurs touristiques.

3.3.2. Les locus des projets entrepreneuriaux sur les ZEST ciblées par les entrepreneurs touristiques

Le foncier au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou demeure un enjeu important en raison des politiques de dépossession, nationalisation et socialisation menées depuis l'indépendance.

La dimension de la cohérence de la stratégie de développement du secteur du tourisme, commence par la maîtrise et la régularisation du régime foncier et un accès adéquat aux espaces aménageables des ZEST. Le foncier touristique constitue la matière première du développement de l'industrie du tourisme, la formulation des stratégies entrepreneuriales de développement touristique doit impérativement être établie à partir d'une coordination interministérielle et intersectorielle pour éviter les chevauchements dans l'appropriation du foncier. La politique d'orientation foncière et la clarification du statut foncier de même un effort d'amélioration de l'accès au foncier sur les ZEST nécessite une législation qui définisse plus clairement les statuts juridiques et les droits de propriété ou s'établissent de nouvelles règles du jeu en matière de régime foncier, il requiert également le renforcement des cadastres locaux et voire même de nouveaux mécanisme de gestion et d'attribution (*meilleurs lots aux premiers arrivés*).

Les statuts et missions des nouveaux acteurs du système de production et de régie foncière devrait évoluer vers une logique entrepreneuriale pour répondre aux impératifs économiques d'attractivité et de compétitivité territoriale. Cependant, la velléité du processus de passage à l'économie de marché a engendré l'émergence des factions orbitant autour du sérail du pouvoir national et local et les positions stratégiques des acteurs dont les objectifs semblent être

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

ambigües et antinomiques, comme le note à juste titre Archian et Demsetz, (1972), (citée par L. Boulbir, K. Boukhemis et A. Zeghiche, 2012, page 4) : « situations de 'passager clandestin' ». Pour sa part, le Département Ministériel du Tourisme crée, lui aussi, sa propre agence nationale, l'ANDT et centralise toute décision sur l'entrepreneuriat touristique. Il développe ses propres logiques stratégiques par le Schéma Directeur d'Aménagement Touristique (SDAT) et le Plan d'Aménagement Touristique (PAT) et opérationnelles à travers les Zones d'Expansion et sites Touristique (ZEST). Le tout devrait passer par adjudication et l'ANDT est reconnue comme seule agence compétente à gérer le foncier touristique. KOUADRIA (2007, p 243) évoque l'échec de la politique des autorités publiques en termes de gestion du foncier. A première vue, l'anarchie qui s'est installée semble causée par l'acte réglementaire (*le décret*) n°03-408 du 05 novembre 2003 qui est venu couper les collectivités locales de leurs territoires et de leurs rôles dans la gestion du foncier (Voir le tableau N° 22 annexe N°07). Désormais, ce décret visait le triomphe des appareils déconcentrés de l'État dans la gestion prioritaire, la régulation, l'orientation de la vocation du foncier, de sélectionner de projets viables ou non et d'approuver les demandes des investisseurs pour l'acquisition du foncier permettant la réalisation de leurs activités entrepreneuriales. Ceci dit, c'est le pouvoir des organes déconcentrés qui prévaut sur l'avenir du foncier au niveau des communes ; en effet sur le plan foncier, les prérogatives et les marges de manœuvres des élus locaux s'en retrouvent fondamentalement limitées.

Dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat dans le secteur du tourisme au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, et ce dans l'objectif d'accueillir la clientèle. Les responsables du secteur ont prévu des lots sur les 8 ZEST balnéaires.

Selon le comité d'assistance à la localisation et à la promotion des investissements et de la régulation du foncier, 38 demandes sont agréées sur 272 demandes déposées au niveau de la wilaya. Le déficit et les difficultés d'accès et d'acquisition du foncier sont liés principalement au statut juridique confus. Pour ce qui est des huit ZEST balnéaires, 44 entrepreneurs ont déposé leurs dossiers pour l'obtention des lots (espaces aménageables) au niveau des ZEST dont les PAT sont approuvés, cependant, sur 36 traités que 9 demandes ont été agréées et validées par l'ANDT. Pour ce qui est l'entrepreneuriat touristique privé dans les ZEST, un seul projet entrepreneurial a connu concrétisation au niveau d'azeffoun, il s'agit d'un bungalow, et un autre au niveau de la plage 'petit paradis' à Ait Chafââ.

3.4. L'artisanat : un levier de promotion du secteur du tourisme

L'artisanat est un élément vital non seulement de l'intégration économique mais peut être également un facteur d'intégration sociale et de préservation du patrimoine, car n'affectant que

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

rarement l'intégrité du patrimoine naturel et environnemental. La préservation des patrimoines est un gage d'attractivité si nous nous référons aux préceptes édictés par l'OMT et des institutions prestigieuses comme la National Geographic Society. L'activité touristique s'oriente de plus en plus vers une motivation de découverte des pays et régions visitées dans leur composante naturelle et culturelle. C'est dans ce cadre que l'artisanat, dans sa dimension traditionnelle et d'art, trouve toute sa signification en tant que vecteur de promotion et de soutien au développement des activités touristiques.

L'artisanat algérien est riche et variée. Chaque région, recèle des pratiques traditionnelles ancestrales uniques que ce soit, en vannerie, poterie, tannerie, tissage, bijouterie, travail sur bronze, etc. Des produits à faire valoir et dont l'impact économique et social est considérable au niveau local. Des produits qui véhiculent, également, l'identité et le patrimoine, d'un peuple, d'une région et d'une localité.

Les entretiens réalisés avec la DTA, l'ANART et la CAM montrent que l'artisanat est un secteur dynamique qui stimule l'entrepreneuriat local, tenant compte des potentialités et des savoir-faire locaux. Il constitue un gage sérieux à l'émergence de l'attractivité et de la compétitivité touristique. En effet, les principaux indicateurs au niveau macro-économique, montrent l'importance des incidences du secteur de l'artisanat sur le volet socio-économique du pays (*emplois : 960 000, nombre d'activités : 365 000, volume global de production : 334 milliards de DA*).

3.4.1 Le SDAT, a-t-il généré des impacts positifs sur l'entrepreneuriat dans le secteur de l'artisanat ?

L'artisanat représente également un segment important du patrimoine local. L'attractivité et la dynamique des territoires touristiques peuvent être soutenues par le développement des activités entrepreneuriales artisanales.

Le secteur de l'artisanat a généré de véritables impacts en terme de l'entrepreneuriat et la création d'emplois tant au niveau national que le local.

En terme de création d'activités et d'emplois, le secteur de l'artisanat traditionnel a réalisé sur la période 2008/2019 une performance remarquable qui s'est traduite au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou par :

- Une évolution de 11093 activés en 2015 à 14500 en 2019 soit + 0,3% ;
- Une évolution de 28530 emplois en 2015 à 35000 en 2019 soit +0.18% ;
- L'attribution de 37 locaux aux artisans ; dans le cadre du programme des 100 locaux

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

par commune initié par le SDAT (à horizon 2030) ;

- Le secteur de l'artisanat s'est doté de deux infrastructures (*maisons de l'artisanat*) réalisées dans l'objectif de rendre visible les différents métiers de l'artisanat et les multiples produits de bijoux traditionnels, tapisserie, vannerie, poterie, et la promotion des produits de terroir en tant que produits touristiques.

Selon les prévisions de l'OMT à l'horizon 2030 le tourisme culturel se positionnera en seconde place après le tourisme balnéaire, dans la typologie des activités touristiques. C'est ainsi que lors du Congrès international sur les civilisations du monde et les itinéraires historiques, organisé les 15 et 16 novembre 2018 à Sofia (*Bulgarie*), le Secrétaire Général Adjoint de l'OMT, Jaime Cabal a déclaré « *Les itinéraires historiques peuvent contribuer pour beaucoup à faire connaître, dans toute leur singularité, l'histoire, la culture et les beautés naturelles des territoires qu'ils traversent. Ils peuvent être un bon moyen d'assurer la promotion et d'accroître la compétitivité touristique de nombreuses destinations* ».

Ceci dit, que le tourisme et l'artisanat ont été et sont toujours condamnés à évoluer en parfaite symbiose particulièrement au niveau local pour faire valoir les atouts patrimoniaux qui traduisent un mode de vie ancestral lié aux différents territoires. Les mesures de redressement entreprises par le secteur chargé de l'Artisanat sur 13 ans, ont engendré des mises à niveau successives après le premier plan d'action 2003/2010, repensé en 2007 et consolidé par les assises de 2009, et ont permis d'amorcer une véritable croissance qui devra être soutenue par le parachèvement des réformes projetées essentiellement en matière de:

- Nomenclature des activités artisanales (*textes de modification et de mise en œuvre*)
- Mise en place des logos professionnels ;
- Réorganisation en regroupement des artisans en SPL : systèmes productifs locaux (*clusters*) : (*bijouterie, marbre, tissage, poterie céramique, bois, dérivés de l'huile d'olive, vannerie ...*).

Cependant, ceci mérite la mise en place de mesures de sauvegarde et de protection contre toutes formes d'altération, de décalquage (contrefaçon) et de détournement que peuvent endurer les produits culturels, historiques et artisanaux de la part d'autres destinations touristiques concurrentes.

- Une démarche de promotion et de marketing demeure inadaptée aux produits d'artisanat d'art ;
- Les démarches de labellisation ne sont pas encore accomplies ;

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

- L'analyse des entretiens qualitatifs ont montré également l'absence d'un plan de coopération entre les institutions en charge du tourisme et de l'artisanat (*ONT/CIOT/ANART/CAM*) dans le domaine de la promotion des 02 secteurs aux niveaux de la wilaya de Tizi Ouzou en général.

3.4.2 La commercialisation des produits de l'artisanat

Absence d'espace ou de boutique de vente des produits artisanaux au niveau des sites historiques et archéologiques. Pour les prescripteurs des produits de l'artisanat, la modernisation et l'organisation des réseaux de commercialisation constitue un déficit majeur sur le marché touristique national et international. Face à ces défis, selon les entretiens menés auprès des responsables de la DTA, l'ANART et la CAM, ils se sont engagés dans une démarche de stimulation et d'accompagnement des initiatives de mutualisation d'été et de forums des entrepreneurs-artisans particulièrement dans le cadre de coopératives de commercialisation, d'acquisition des inputs et tout autre aspect lié à l'activité artisanale.

3.4.3 Conception et réalisation d'infrastructures hôtelières

Le cachet urbanistique dans la réalisation des structures hôtelières et touristiques fait défaut dans le cahier des charges, ce qui se répercute sur la configuration monumentale traditionnelle locale. Absence d'introduction des produits de l'artisanat dans l'équipement de ces infrastructures (*litterie, tapis, carpettes, et cetera...*). Des lors, le SDAT n'arrive pas à se traduire en programme opérationnel au niveau local pour la mise en tourisme des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi Ouzou.

L'inefficacité des objectifs stratégiques dans l'exploitation rationnelle du patrimoine naturel et culturel spécifiques des ZEST pour le développement de l'artisanat en adéquation avec l'écotourisme. Au sujet des enjeux et les défis du développement des ZEST et de l'artisanat, nous dressons l'analyse suivante : Le développement des produits touristiques et de l'artisanat, s'édifie et s'élabore au niveau territorial et ce, via le renforcement de l'entrepreneuriat, de la coopération et de l'exploitation des activités. Le tourisme durable constitue également un segment de marché non négligeable et un enjeu pour le développement des ZEST, à l'avenir !

3.4.4 Le système d'incitation financier du tourisme

La thématique du financement du secteur du tourisme a été abordée au cœur des débats lors de la conférence internationale sur le financement du développement d'ADDIS-ABEBA (13 au 16 juillet, 2016) a mis en évidence que l'absence de financement constitue une contrainte critique

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

du dispositif de dynamique touristique à surmonter. En Algérie, le secteur du tourisme dépend majoritairement de l'attitude des institutions financières et bancaires de l'Etat. Les établissements financiers privés n'accompagnent jusque-là les entrepreneurs que sur les marchés de l'automobile, des produits pharmaceutiques et de l'énergie...etc

Enfin, l'opérationnalisation des 5 dynamiques telles qu'énoncées dans le cadre du SDAT 2008/2030 n'ont pas engendré les impacts attendus. Il est intéressant de remarquer qu'au regard d'absence d'un système d'accompagnement et les services financiers modernes adaptés aux besoins des entrepreneurs touristiques, le SDAT ne favorise pas l'approche entrepreneuriale et territoriale dans les deux secteurs (*tourisme/ artisanat*). Dans l'axe correspondant à l'excellence des pôles et des villages touristiques, le SDAT encourage une approche aménagiste des ZEST au niveau de la wilaya et non à l'échelle des communes littorales de Tizi Ouzou.

3.4.5 Dynamique entrepreneuriales dans le secteur de l'artisanat dans les communes balnéaires de la wilaya de Tizi Ouzou en 2019 ⁶

Les dynamiques entrepreneuriales dans ce secteur, sont examinées dans une perspective de l'avancement des qualifications, de la promotion et de la normalisation.

A propos de la formation et l'amélioration des qualifications, le secteur a fait bénéficier 2368 entrepreneurs-artisans au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou, ce qui représente 7.94% du total national (29.806 artisans) (*particulièrement des jeunes*) d'un accompagnement à la création et à la gestion d'activités (*CREE/GERME*) grâce à un encadrement réalisé par 133 animateurs certifiés par le Bureau International du Travail (*BIT*), dont 06 maîtres formateurs seniors.

A propos des formations thématique techniques animées de 2008 à 2020 au niveaux national, elles ont permis à 4.916 artisans et artisanes de moderniser et mettre à jour leurs savoir-faire (*métiers*) et compléter ainsi la qualité de leurs produits grâce à l'appui et l'expertise avérée d'universités spécialisées, institutions et agences reconnues au niveau international.

Quant à l'aspect de la normalisation, l'opérationnalisation des objectifs stratégiques du secteur a été accomplie dans le besoin de répondre aux exigences en constante évolution des clients et des marchés d'une part et d'assurer une protection du patrimoine artisanal d'autre part. Elle s'est traduite par une relation opérationnelle étroite avec l'INAPI et l'Institut

⁶ Entretiens réalisés avec les responsables de L'Agence Nationale de l'Artisanat Traditionnel (*ANART*), Chambre d'Artisanat et des métiers (*CAM*) et la Direction du Tourisme et de l'Artisanat de Tizi Ouzou.

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Algérien de Normalisation (*IANOR*) au niveau national et l'OMPI au niveau international. Conjointement, et grâce à l'aide du programme P3A (*Programme d'appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne*), la Nomenclature Algérienne des Activités de l'Artisanat (N3A) a bénéficié d'une opération de mise à niveau la faisant passer de 224 à 339 filières. Dans le même temps, cette nouvelle nomenclature a pu être adaptée à la nomenclature économique de l'ONS et aux codifications, méthodologies et règles des nomenclatures au niveau universel qui permet à chaque filière de se voir dotée d'un symbole identique sur tout le territoire national (*Logo*). Malgré cela, cette modification tarde à être mise en œuvre entravant le développement de l'entrepreneuriat artisanal, tandis que toutes les constituantes du dossier sont finalisées.

Quant à la *dimension de promotion*, et face à l'intégration de la chaîne de valeur et logistique internationale notamment dans la commercialisation, une formation de 15 cadres, experts et artisans aux techniques de promotion et de marketing à l'export a été effectuée en 2018 à Genève (*Suisse*). Ces formations ont été axées sur les thématiques de mise en place de consortiums d'export, de comptoirs de commercialisation des produits artisanaux, de réanimation des espaces de promotion et la création de marketplaces.

Tableau N° 23 : Nombre d'artisans par secteur d'activité dans les communes balnéaires de la wilaya de Tizi Ouzou

Commune	Nombre d'artisans par secteur d'activité		
	Artisanat traditionnel et Art	Artisanat de production de biens	Artisanat de production de services
Azeffoun	46	34	91
Agherib	5	3	6
Akerrou	31	10	66
Ait chafaa	3		23
Total daïra	85	47	186
Tigzirt	67	20	138
Iflissen	97	17	108
Mizrana	24	7	50
Total daïra	188	44	296

Source : données institutionnelles, 2019.

Une étude sur la formulation d'une stratégie de Marketing et Promotion de la destination Algérie a été opérée par l'Organisation Mondiale du Tourisme et le PNUD pour le compte du

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

pouvoir algérien en octobre 2018. Cette étude contient des constats et des recommandations pertinentes à l'évaluation de l'application et l'opérationnalisation du SDAT.

Les principaux constats et les principales recommandations sont synthétisés dans le tableau ci-dessous. Ils ont été classés en fonction de leur relation avec l'un ou l'autre des éléments d'un territoire à vocation touristique. Le niveau d'intervention National, Wilayas, Collectivités territoriales. De qui relève la responsabilité d'agir sur ces constats/recommandations est indiquée dans la colonne de droite.

Tableau N° 24 : Principaux constats et recommandations de l'application du SDAT

Éléments d'une destination		Echelle d'intervention		
		National	Wilaya	Collectivités territoriales
<i>Durabilité de la destination et Gouvernance</i>	Les destinations sont mal définies.	X	X	X
	La saisonnalité des destinations algériennes.	X	X	X
	La promotion insuffisante du tourisme intérieur.	X	X	X
	Le déficit de la communication autour de l'image de l'Algérie à l'international (publicité dans les médias occidentaux).	X		
	Le pays semble manquer d'idées novatrices et de compétences en marketing adapté.	X	X	X
	L'enjeu essentiel d'une mise en tourisme de ces patrimoines est d'être capable de se montrer concurrentiel, affirmer sa singularité sur le marché mondial en y associant les compétences territoriales existantes dans les wilayas.	X	X	
	La sensibilisation des acteurs locaux aux enjeux de la gestion des patrimoines et à l'utilisation des autres atouts existants comme vecteur pour promouvoir les lieux touristiques de leur territoire sera décisif.		X	X
	L'implication des entreprises privées est un élément crucial, car leurs apports sont un gage de succès.	X	X	X
	Toutes ces initiatives nécessitent une concertation des différents intervenants afin de participer à la construction du marquage Algérien des territoires touristiques.	X	X	X
	La bonne gouvernance est la clé du développement touristique territorial où toutes les forces doivent être mobilisées vers la convergence et la coordination des actions des	X	X	X

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

	différents intervenants, avec le principe de mutualisation inter wilaya.			
	Il serait également opportun d'assurer des liens entre les collectivités et les organismes de tourisme, sans oublier les établissements d'enseignement supérieur et de recherche comme c'est en train de se mettre sur pied à Constantine.	X	X	X
	Les offres patrimoniales sont peu lisibles et même mal identifiées pour certaines d'entre elles.	X	X	
	Il en est de même pour l'offre touristique autour de l'art de vivre, de gastronomie et de bien-être qui est très peu développée.	X	X	
	Faible développement du tourisme de nature.	X	X	X
	Les actions sont peu visibles pour développer l'ingénierie touristique et culturelle.	X	X	X
	renforcer l'attractivité des sites patrimoniaux, culturels et naturels au-delà des circonscriptions des wilayas.	X	X	X
	Les problèmes structurels du transport aérien et les dysfonctionnements au niveau des dessertes régionales.	X		
	Le développement de l'aérien doit être soutenu, surtout les lowcost (charters) en réseau national, qui est stratégique dans le développement du tourisme.	X		
	L'Algérie devrait s'inspirer de la réussite de la compagnie aérienne Turkish Airlines qui accompagne le développement du marché touristique turc en allant plus loin avec Air Algérie. Celle-ci doit opter pour une gestion plus stricte et rigoureuse de ses liaisons internes.	X		
	Le vieillissement d'une partie de la capacité litieuse et du parc hôtelier.	X	X	X
	L'inadaptation des normes de classement des hôtels à l'évolution des mentalités des nouveaux voyageurs et à leurs besoins.	X		
	La rareté des hébergements thématiques ou éco labellisés, etc.	X	X	X
<i>Services – Distribution</i>	opter pour la création de tour-opérateurs algériens ouverts à la concurrence afin que les nationaux puissent bénéficier de prix plus bas.	X	X	

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

La réalisation de cet objectif dépend en grande partie de la capacité de tous les acteurs de la chaîne de valeur du tourisme. Le développement du tourisme en Algérie répond faiblement à une dynamique territoriale et par conséquent, à la mise en tourisme des ZEST à l'échelle des collectivités locales balnéaires. L'expérience touristique se pense globalement, cependant, se vit et s'organise localement, c'est-à-dire à l'échelle des communes là où opèrent les entrepreneurs touristiques. Selon l'OMT les collectivités locales constituent l'échelon territorial pertinent pour la préparation de l'environnement touristique, la planification de l'offre et du marketing touristique. A cet effet, le MTA avait dédié quatre (04) ateliers qui s'articulent autour du thème général « *Le développement du tourisme en Algérie : dynamique territoriale et mise en tourisme des destinations à l'échelle des collectivités locales* », s'articulent autour des composantes d'une destination touristique : durabilité, gouvernance, produits d'appel et services. Comme une exigence pour une meilleure gouvernance territoriale et administrative visant la performance ainsi que l'efficacité de l'action publique en générale tel que dicté par le nouveau plan d'actions du gouvernement qui mise sur le renforcement de la décentralisation et la lever des contraintes de la marginalisation des élus locaux qui se trouvent confrontés à des manques de prérogatives et d'absence de cadre réglementaire afférent. En effet, les élus locaux rejettent ipso facto l'existence même de ces territoires.⁷ Ils ne participent pas dans la mise en œuvre des schémas directeurs d'aménagement touristique de wilayas et la mise en œuvre des programmes touristiques au niveau de leurs communes.⁸

⁷ Résultats des entretiens issues des réunions de travail au niveau local (*Tizi Ouzou*), 2019.

⁸ *Idem*

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

Conclusion

A l'issue de ce chapitre qui a porté sur l'examen de la structuration de l'entrepreneuriat touristique en Algérie globalement et au niveau des ZEST de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou particulièrement, nous sommes parvenus à considérer que le SDAT n'est qu'un instrument de déclinaison qui considère les territoires touristiques comme des espaces de projection et déclinaison de la politique centrale au niveau local. En effet, les orientations stratégiques et les actions des pouvoirs publics pour le développement local par l'entrepreneuriat touristique ne concourent pas à la construction d'un véritable projet de territoire. Le fait que les pouvoirs publics ont le monopole sur une bonne partie des ressources des ZEST balnéaires, réduit la capacité du territoire de Tizi Ouzou à s'émanciper et à s'autonomiser sur le plan socio-économique et touristique. Force est de constater que les dynamiques entrepreneuriales touristiques ont eu un impact marginal quant à la part du tourisme dans le Produit Intérieur Brut. En effet, à la fin 2008, le tourisme représentait 1,7 % du PIB ; en 2015 c'était 1,3 % ; en 2017 c'était 1,6 % ; et en 2019 était de 2 %. En outre, le déficit de la balance touristique s'est creusé entre 2006 et l'année 2019. En 2006, le déficit était de 165,4 millions de DA ; pour les années 2015, 2017 et 2019, les déficits étaient de 373 millions de DA, 446 millions de DA et 440 millions de DA respectivement.

L'émergence de l'entrepreneuriat touristique local, dans les ZEST balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, est dans un état embryonnaire, l'entrepreneuriat touristique se résumant à une offre éparsée de certains services hôteliers, donnant lieu à une chaîne de valeur fragmentée.

L'impact et les résultats du SDAT (2008-2030) sur les ZEST et l'économie locale est sans résultats, il demeure faiblement incitatif et se traduit par l'exclusion du positionnement différentiel des ZEST balnéaires, et un certain nombre d'effets néfastes sur la société locale et l'environnement naturel de la région côtière est déjà palpable.

L'intensité concurrentielle accrue sur les produits balnéaires « *tourisme de masse* » devrait conduire les autorités publiques à envisager et miser dans le SDAT sur les segments stratégiques « *culture et patrimoine matériel local* » et les niches à forte valeur ajoutée et ce en valorisant tant les moyens que les fins. En effet, la conclusion qui émane de ces divers éléments abordés ci-dessus, est, assez curieusement, que les échecs des stratégies de développement touristique tendent à se généraliser dans le chapitre d'analyse concurrentielle pour identifier substantiellement les opportunités de différenciation envisageables de l'offre touristique dense

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

des ZEST, qui peuvent être articulées et saisies par les entrepreneurs touristiques autour des stratégies entrepreneuriales, d'innovation (durabilité), d'authenticité, de diversification et de valorisation, en fonction de la sensibilité d'évolution de la demande internationale. Pour créer de nouveaux relais pour lutter contre la saisonnalité sur les ZEST balnéaires.

Au cœur de la mise en œuvre du SDAT et des grands axes qui le caractérisent, le tourisme s'impose de plus en plus parmi les choix qui s'offrent au pays, qui a comme objectif, selon les plus hautes instances du pays, de le situer dans un environnement stratégique. Le postulat de base du SDAT est que l'Algérie doit commencer à récolter les fruits d'une profonde mutation de son économie amorcée depuis ces trois dernières décennies et doit être porteuse d'avenir pour ses populations et ses entités économiques.

Le SDAT tel que réfléchi et mis en place avait comme but de repositionner le tourisme en Algérie pour renouveler, renforcer, promouvoir et faire performer le tourisme territorialisé au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi Ouzou, ce qui implique le déploiement simultané et combiné des cinq dynamiques sur lesquelles il repose. Les objectifs stratégiques et les cinq dynamiques du SDAT sont toujours d'actualité. Cependant, les résultats de la mise en œuvre de la stratégie démontrent qu'il y a encore beaucoup de travail à faire pour l'atteinte des objectifs. Une nouvelle approche centrée sur le concept de destination s'avère utile voire nécessaire pour les atteindre. Les impacts positifs du SDAT sur la croissance du nombre des établissements hôteliers et dans l'artisanat traditionnel et des emplois en tourisme pour la période 2008/2019 sont indéniables. Par contre, les impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur en tourisme sont mitigés. Le tourisme est d'abord et avant tout une industrie de services évoluant dans un contexte où la concurrence est vive ; c'est pourquoi la qualité de gestion de l'entrepreneuriat touristique est une condition essentielle de succès.

La période 2020 – 2030 est réservée quant à elle à la consolidation des actions entreprises précédemment. Pour la construction des destinations algériennes où l'importance d'effectuer la transition d'une approche d'aménagement touristique du territoire vers une approche de mise en tourisme des destinations à l'échelle des wilayas et des communes. A cet effet, le réajustement du schéma directeur d'aménagement touristique SDAT nécessite l'adoption d'une vision prospective afin de disposer d'un référentiel stratégique partagé et opérationnel.

La structuration de l'entrepreneuriat touristique en fonction des exigences nouvelles de la pratique de la consommation et la concurrence touristique internationale. L'entrepreneuriat

Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé

touristique au sein des ZEST balnéaire de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi Ouzou se trouve élaboré et prévu par une politique touristique qui ne le rend pas possible.

L'intégration du secteur du tourisme et la transformation économique des ZEST est limitée par la question du foncier touristique.

Chapitre IV



**Les stratégies entrepreneuriales au niveau
des ZEST de balnéaire de la wilaya de
Tizi-Ouzou et leur impacts sur le
développement touristique local : Portée et
limites**

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

« L'art d'interroger est bien plus l'art des maîtres que des disciples. Il faut avoir déjà beaucoup appris de choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas ».

Nouvelle Héloïse de Jean-Jacques Rousseau (1761)

Introduction

Quitter l'état du sous-développement socio-économique ne peut s'opérer sans stratégies entrepreneuriales et sans un rapport dialogique entre les entrepreneurs et leur territoire, qui en outre permettent la valorisation durable et l'exploitation des ressources territoriales.

Les stratégies entrepreneuriales s'avèrent un enjeu de taille pour l'Algérie, notamment au terme de l'échec socio-économique du plan d'ajustement structurel et la crise des politiques publiques qui sont pas parvenues à formuler une stratégie de diversification et d'intégration que l'ordolibéralisme implique et la réduction des inégalités.

L'entrepreneuriat (*la création d'entreprises*) constitue un préalable nécessaire et un socle de valorisation optimale des ressources, de constitution d'activités économiques productives,...

Les entrepreneurs touristiques engagent des stratégies entrepreneuriales dans une double implication pour créer son entreprise :

- **Une implication dans un secteur économique spécifique** : Cette implication s'appuie sur les mécanismes d'organisation et d'appropriation du potentiel des facteurs immatériels et matériels du territoire pour la production d'une offre touristique et dégager des retombées sur la croissance et le développement local. Elle trouve sa forme la plus avouée dans des stratégies entrepreneuriales territorialisée de type : Valorisation, Spécialisation, Spécification, Innovation, Authenticité, imitation, reproduction.
- **Une implication d'ordre sociale locale** : L'objectif de création d'une entreprise ne vise pas uniquement un mode d'aspiration de l'enrichissement de l'acteur (*personnel*), il entreprend également en faveur de la collectivité et de la structure sociale locale dans laquelle le démarrage de l'activité entrepreneuriale prend forme, en encourageant des impacts sur la population et leur territoire (*augmentation des revenus d'une couche sociale démunie, créer les emplois, absorbe le chômage, renforcement de l'attractivité et la compétitivité...*).

Les mutations économiques et sociales engendrées par les crises qui ont fortement impacté la manière de gestion de l'économie algérienne depuis trois décennies, les comportements des acteurs institutionnelles et organisationnels et la configuration de la structure économique ont

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

démontré la déficience et les zones de grandes incertitudes d'une stratégie de développement territorial impulsé dans une logique historiquement centralisatrice de l'État qui a pignon sur rue la transmission des ressources financières publiques. Le dysfonctionnement du système financier et le déséquilibre budgétaire ont conduit à explorer dans les initiatives privées une « prise de relais » dans l'émergence de l'entrepreneuriat touristique local et la création d'emplois.

L'exacerbation de la dimension informelle et la complexité des tensions entre divers acteurs (*institutions, entrepreneurs, société civile*) de l'environnement économique et politique en Algérie, semblent provenir d'une situation que l'on peut qualifier d'ambivalente et antinomique, ou d'une opposition dichotomique qui a montré toute son acuité ces 30 dernières années.

La contribution infructueuse des politiques publiques, mais des stratégies coopératives entre les pouvoirs publics et les entrepreneurs fonctionnent toujours ; en théorie, dans les actes et dans les projets des acteurs, le dynamisme du secteur privé semble engendrer des impacts socio-économiques positifs pour la configuration de la structure du tissu économique des territoires touristiques locaux. Cependant l'intégration concrète des activités entrepreneuriales touristiques dans les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou s'avère contestable.

La situation des ZEST de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou est, à cet égard, à la fois, spécifique et instructive. Edifiante, parce qu'on y trouve toutes les expressions symptomatiques de ce syndrome du mauvais fonctionnement de l'économie et de l'entre-deux. Singulière, puisque la refonte et l'abandon des principes à la base de la puissance publique (l'État-providence) s'y accompagné d'un changement du statut de propriété et d'un contexte d'effet cumulés de vulnérabilité territoriale sensible aux crises, qui s'illustre notamment par la faiblesse du dynamisme de création d'emplois et le dévoiement du foncier touristique et dont les leviers de la relance et les transformations structurelles ont été expressément établies par la hausse du transfert des fonds publics pendant deux décennies. Malheureusement, cette croissance a été fondée plus sur des effets-auto-emploi des stratégies entrepreneuriales publiques que sur une industrie touristique inclusive et pérenne, valorisant les ressources touristiques de ces sites.

Ce chapitre a pour objectif d'illustrer les différents résultats des thèmes de notre recherche au terme des enquêtes effectuées. En effet, le propos du chapitre est de repérer des réponses, à partir de l'exploitation de l'information produite sur le terrain, à un ensemble de questions, en

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

particulier celles relatives aux stratégies qui poussent les entrepreneurs touristiques à s'engager dans le processus entrepreneurial d'une part, et d'autre part au rôle que peut jouer le territoire sur les stratégies des entrepreneurs touristiques.

Section 1 : Champ d'investigation et méthodologie de recherche

Dans cette présente section, nous allons définir dans un premier point le terrain de notre objet d'étude, située sur la bande littorale de la wilaya de Tizi-Ouzou, avant de préciser et déterminer les choix méthodologiques d'investigation employés.

Le cadre opératoire de notre recherche nous permettra d'opérationnaliser notre étude de terrain. Il s'agit en réalité, pour nous, de partir de nos hypothèses pour décliner la démarche qui nous permettra d'aboutir aux résultats que nous avons escomptés. Pour ce faire nous allons nous appesantir sur la méthodologie de recherche, ensuite nous allons présenter, analyser et interpréter les résultats issus de notre enquête de terrain par questionnaire, puis vérifier nos hypothèses

Sur le plan de la répartition géographique des activités entrepreneuriales du secteur privé, la majorité des entreprises se concentre dans les grandes wilayas du nord. Selon les chiffres du Ministère chargé de la PME-PMI*, en 2017, 11,13% des PME se situent à Alger, 6,03% à Tizi-Ouzou. En Effet, le choix de la wilaya de Tizi-Ouzou est justifié par le fait qu'elle est porteuse de dynamisme entrepreneurial élevé en ce qu'elle est considérée comme la deuxième wilaya du pays en terme de dynamique entrepreneuriale après Alger (*la capitale*).

Après avoir effectué une revue de littérature théorique sur la stratégie entrepreneuriale et la territorialité en référence au secteur du tourisme et après avoir présenté un état des lieux de l'entrepreneuriat touristique sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou par l'analyse de la répartition géographique des projets d'investissements touristiques, une enquête de terrain a été appréhendée. Notre problématique consiste à identifier les stratégies entrepreneuriales territoriales mises en œuvre pour permettre le développement des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou. Les stratégies dont il est question sont l'œuvre d'acteurs territoriaux, il est crucial d'enquêter ces acteurs pour relever les déterminants stratégiques d'entreprendre. A travers cette section nous allons présenter la démarche que nous avons mobilisée pour réaliser notre étude de terrain.

* Depuis 2011, deux ministères ont été jumelés pour former le Ministère de l'Industrie et de la Promotion de l'Investissement.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Il est à noter qu'en Algérie, la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat est restée trop longtemps discrète, pour ne pas dire absente. L'entrepreneur touristique et encore moins ses choix stratégiques entrepreneuriaux dans le secteur du tourisme n'ont fait l'objet d'études sur le terrain.

1.1. Démarche de recherche

Notre méthode de recherche est de nature qualitative et exploratoire. La méthodologie de recherche qualitative est désormais largement légitime dans la communauté scientifique de recherche sur l'entrepreneur (Perren et Ram, 2004).

Dans la recherche en sciences sociales, il est usuel de distinguer deux types de démarches de collecte des données : l'approche qualitative et l'approche quantitative. La première se livre par essence à un travail d'artisanat (Wacheux, F, 1996, p15), elle permet la collecte d'informations et de données non mesurables, quant à la deuxième, elle fournit des données chiffrables et quantifiables. Dans cette étude, nous allons avoir recours à un dispositif d' de nature qualitative car, comme le souligne si bien Luc ALBARELLO, « *il n'existe pas d'exclusivité entre l'approche qualitative et l'approche quantitative, mais au contraire les deux se complètent et s'enrichissent mutuellement* ». Pour mener à bien la collecte des données sur le terrain, nous avons opté pour un certain nombre d'instruments qui seront présentés ci-après.

Dans cette étude, la démarche de recherche privilégiée est interdisciplinaire parce qu'elle implique en même temps trois champs de connaissances hétérogènes à savoir le tourisme, la stratégie et l'entrepreneuriat. Il faut souligner qu'une recherche transdisciplinaire en tourisme est définie comme l'organisation d'une interface entre différentes disciplines et corpus de connaissances en vue d'analyser les manifestations et les complexités existantes des dimensions touristiques de la société (Darbellay et Stock, 20 12, p. 453).

Autrement dit, elle implique trois ou plusieurs disciplines en interdépendance dynamique dans l'objectif de décrire, analyser et appréhender la complexité et l'évolution d'un phénomène donné. La portée positive d'une recherche interdisciplinaire est le fait que le corpus de connaissance produit par chaque discipline soit valorisé à sa juste valeur, traité et employé dans une perspective de collaboration afin de pouvoir en tirer une nouvelle connaissance et élargir l'éventail de l'approche. En sus, elle suppose un mouvement de concepts et de pratiques inhérentes à chaque discipline, qui en conséquence peut enrichir les savoirs et la production des connaissances (Ceriani-Sebregondi. G et Al. 2008).

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Dès lors, les connaissances du domaine du tourisme, de la stratégie et de l'entrepreneuriat seront valorisées à leur juste valeur dans ce travail. Quoique, l'obstacle épistémologique (*Gaston Bachelard, 1938*) majeur qui est identifié à ce niveau est le fait que les trois champs de connaissances que ce soit la stratégie, le tourisme et l'entrepreneuriat sont également encore jeunes et font encore face à des polémiques au niveau de leurs reconnaissances scientifiques en tant que disciplines à part. De plus, peu d'études ont été faites sur le tourisme dans les pays en voie de développement, spécifiquement focalisées sur les stratégies entrepreneuriales touristiques. D'importance capitale pour l'utilisation de cette approche est de tenir en compte ces principaux objectifs à savoir : Sauvegarder la pertinence contextuelle de la recherche et son objectif pratique qui consiste à fournir et produire une connaissance scientifique globale et systémique de la réalité observée.

Notre étude peut être considérée comme descriptive, en ce sens qu'elle permettra d'observer, de décrire un phénomène et qu'elle s'appuie sur des méthodes d'analyse qualitatives de «*descriptives*».

A partir de l'observation du secteur du tourisme, nous chercherons à expliquer les types de stratégies entrepreneuriales privées c'est-à-dire les stratégies des entrepreneurs touristiques, à identifier leurs valeurs propres ainsi que les déterminant territoriaux qui influencent leurs stratégies d'entreprendre sur les ZEST balnéaire de Tizi-Ouzou et donc leurs impacts sur le développement territorial.

En partant des notions théoriques mobilisées dans les chapitres précédents, nous avons tenté de tester nos conjectures. Pour ce faire, il est capital de connaître d'abord les entrepreneurs touristiques sur ces ZEST balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Nous avons opté pour le mode d'enquête dit «*face à face* » car ce mode permet plus de souplesse en raison de la présence physique de l'enquêteur.

1.1.1 Justification de choix des ZEST de l'échantillon étudié

Nous avons choisi de situer notre enquête au niveau des ZEST de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, nous avons enquêté des entrepreneurs touristiques, les communes du littoral connaissent une dynamique liée au tourisme balnéaire de masse, notamment, durant la saison estivale, et la wilaya occupe la deuxième position en terme de création d'entreprises, pour ces raisons nous les avons choisi.

Le choix de notre terrain d'étude est motivé par l'existence dans les communes balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou des territoires touristiques (*ZEST*) qui permettraient l'émergence des

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

dynamiques entrepreneuriales touristiques. Dès lors, il est intéressant d'analyser le rôle que peut jouer le territoire dans la structuration des stratégies de valorisation, d'innovation ou de spécialisation. La répartition géographique des entrepreneurs touristiques dans les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou nous permettent d'étudier les choix et les orientations stratégiques des entrepreneurs pour une mise en tourisme des ZEST. La variété des activités touristiques et des profils d'entrepreneurs touristiques dans la wilaya de Tizi-Ouzou, peut nous éclairer sur les stratégies de mobilisation et d'appropriation des ressources touristiques et territoriales sur l'espace balnéaire de la wilaya.

Les ZEST sont réparties géographiquement de l'Ouest vers l'Est comme suit : Tassalast, Féraoun, Abéchar, Zeguezou, Djemâa N'Rbat, Belrouna, Azeffoun, Sidi Khelifa



Source : MTA, 2020.

1.1.2 La taille de la population échantillonnée

Dans cette thèse, pour établir une représentation plus proche de la réalité, il aurait été souhaitable d'utiliser la méthode des quotas qui consiste à respecter la proportionnalité des éléments constitutifs de l'échantillon. Comme nous ne pouvons pas assurer la représentativité équivalente de ce secteur, le système d'échantillonnage choisi correspond à une procédure non probabiliste communément utilisé dans la recherche en tourisme, il est de type échantillon de convenance,

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

désigné pareillement échantillonnage de volontaire. Ce choix n'est pas anodin et se justifie avant tout par l'inexistence d'une liste exhaustive de la population mère et réduire les coûts de l'enquête ainsi que ses détails. C'est pour ces diverses raisons qu'on n'a pas pu procéder à un échantillonnage d'un autre type.

Notre choix de la dimension de cet échantillon s'appuie sur les critères suivants :

- L'identification des entrepreneurs du secteur du tourisme au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou ;
- La disponibilité des entrepreneurs à répondre à notre questionnaire.

1.1.3 La méthode du choix de l'échantillon

Notre enquête de terrain tend à mettre en avant quelques éléments de réponses sur les facteurs déterminants les stratégies des entrepreneurs touristiques sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou. A cet effet, nous allons présenter dans un premier temps l'échantillon sur lequel nous avons observé un certain nombre de caractères permettant d'analyser les stratégies entrepreneuriales chez les entrepreneurs touristiques vis-à-vis des ressources territoriales matérielles et immatérielles de ces espaces touristiques.

Dans une perspective d'exhaustivité, nous avons effectué notre enquête de terrain sur 32 entrepreneurs touristiques en phase de démarrage dans le processus entrepreneurial basé d'un questionnaire (*voir annexe N°01*).

Le choix des entrepreneurs touristiques s'est fait selon la méthode des quotas qui consiste à respecter la proportionnalité des éléments constitutifs de l'échantillon. Comme nous ne pouvons pas prétendre à la représentativité équivalente dans ce secteur, le système d'échantillonnage choisi correspond à une procédure non probabiliste communément utilisée dans la recherche en tourisme, il est de type échantillon de convenance, désigné pareillement échantillonnage volontaire.

Cette démarche d'échantillonnage désigne la technique sur laquelle les éléments d'une population donnée n'ont pas une probabilité connue d'être sélectionnés dans l'échantillon. Elle peut conduire à la représentativité, cependant, l'échantillon ne peut être étudié de façon quantifiée d'un point de vue statistique.

Dans ce type d'échantillonnage qu'on a effectué, on a recouru à un type de tri qui à la fois :

- **Volontaire** : c'est-à-dire dans ce type de tri, il est question que l'entrepreneur touristique accepte d'être enquêté et de participer à la recherche ;
- **Expertisé** : On a fait appel à des personnes ressources qui nous ont permis de nous mettre

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

en contact avec la population en question.

Le choix de la dimension de cet échantillon n'est pas anodin et se justifie avant tout par l'inexistence d'une liste exhaustive de la population mère et réduire les coûts de l'enquête ainsi que ses détails. Il s'appuie sur :

- L'identification des entrepreneurs de ce secteur ;
- La disponibilité des entrepreneurs à répondre à notre questionnaire.

En effet, pour réaliser notre enquête de terrain par questionnaire, au départ du déroulement de l'enquête de terrain, nous avons mené une série de démarches. Nous nous sommes rapprochés de certaines personnes ressources et certaines institutions publiques notamment la Direction du Tourisme et de l'Artisanat la wilaya de Tizi-Ouzou et l'Agence Nationale de Développement Touristique, qui ont mis à notre disposition les listes de certains entrepreneurs touristiques.

Puis dans la deuxième phase, nous avons identifiés et rencontrés d'autres lors des journées d'études organisées dans la wilaya de Tizi-Ouzou, nous avons ainsi réalisé nos premiers entretiens.

Enfin nous nous sommes déplacés chez les entrepreneurs touristiques. C'est de cette manière que nous sommes parvenus à sélectionner 55 entrepreneurs touristiques.

Notre échantillon se compose de 55 entrepreneurs, nous avons pu récupérer 32 questionnaires seulement ce qui représente un taux de réponse de 58,18 %, le reste (*soit 23 questionnaires*) ont fait l'objet de non réponses.

Les résultats de cette élimination sont récapitulés dans les tableaux suivants :

Tableau N° 25 : population d'étude et la taille de l'échantillon de notre enquête

Questionnaire	Observation	
	Nombre d'entrepreneurs touristiques	Taux (%)
Questionnaires distribués	55	100%
Questionnaires récupérés et exploitables	32	58,18%
Non récupérés	23	41,81%

Source : réalisé par nos soins.

1.1.4 La formulation du questionnaire

Le questionnaire est une technique d'enquête utilisée pour observer les individus qui composent une population donnée. Il permet le recueil d'informations nécessaires à l'étude du comportement des individus. Afin d'avoir le maximum des réponses, nous avons veillé à ce que

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

les questions soient administrées de la manière la plus claire et le plus courte possible, nous avons essayé de mettre en place des questions de différent types.

Notre questionnaire avait été abordé dans deux formes conjointes, à savoir :

- **Questionnaire adressé à l'enquêté direct** : dans le cas où l'entrepreneur touristique a les aptitudes à répondre au questionnaire par lui-même ;
- **Questionnaire-interview** : cette forme est également utilisée quand l'entrepreneur touristique ne peut pas répondre aux questions par lui-même. Dans ce cas de figure, nous avons rempli nous même le questionnaire par les réponses fournies par chaque entrepreneurs du secteur du tourisme.

A savoir :

- **Question à choix multiple et à une seule réponse** : à réponse unique.
Exemple : fiche signalétique ex : âge, sexe.
- **Questions à choix multiples à plusieurs réponses possibles** : l'enquêté doit sélectionner des réponses en faisant un choix entre différents questions préalablement établies.
Exemple : Les facteurs déterminant du choix de localisation sur les ZEST balnéaires de T-O
- **Question ouvertes** : fiche signalétique exemple : (*niveau d'instruction*).

1.1.4.1 Le mode d'administration du questionnaire

Nous avons nous-mêmes administré notre questionnaire afin de rendre les questions accessibles à l'ensemble aux entrepreneurs touristiques, l'administrer de la manière la plus claire et plus courte possible et d'éviter les redondances. Notre étude empirique s'est déroulée entre le mois de janvier 2019 et le mois d'Août 2020.

1.1.4.2 Méthode de dépouillement du questionnaire

Nous avons choisi la réalisation du traitement des données de l'enquête par le biais de l'outil informatisé. Concernant le traitement et l'analyse des données, une première analyse descriptive a été effectuée via le logiciel Microsoft Excel à l'issue de la période de collecte.

En recensant les statistiques qui nous permettent d'analyser notre base des données à travers les tableaux de fréquence et enfin à faire sortir les résultats et réponses à propos des questions qu'on avait posées au départ.

Dans la seconde section, nous présenterons et nous analyserons les résultats de notre enquête de terrain.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Section 2 : Dynamiques individuelles d'appropriation des ressources touristiques et territoriales

Après avoir dressé les contours et le contenu du cadre méthodologique de notre travail, dans cette deuxième section, nous présenterons les résultats de notre enquête de terrain auprès des entrepreneurs touristiques de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats. L'importance de l'engagement de l'entrepreneur dans la mobilisation et l'appropriation des différentes ressources (*matérielles, immatérielles*), explique une partie du caractère stratégique de ses actions entrepreneuriales.

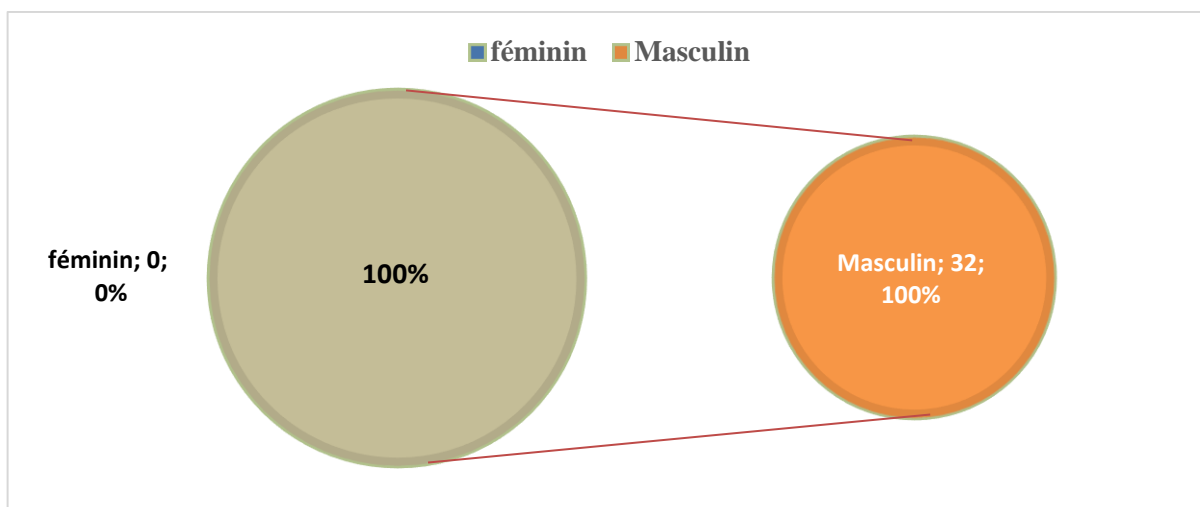
2-1 Présentation et identification des caractéristiques des entrepreneurs touristiques de notre échantillon

Comme notre recherche s'est concentrée sur l'entrepreneur touristique privé de la bande littorale de la wilaya de Tizi-Ouzou et comme ce dernier mobilise et s'approprie les ressources territoriales dans son aventure entrepreneuriale. Il s'agit des entrepreneurs touristiques qui sont dans la phase de démarrage de leurs activités. Car c'est à ce stade que nous proposons de découvrir les facteurs déclencheurs d'une stratégie entrepreneuriale à visée touristique.

2-1-1 Répartition des enquêtés selon le genre

La figure révèle que l'entrepreneuriat touristique dans l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, relatif à notre échantillon est entièrement réservé aux hommes (sexe masculin), en revanche les femmes prospèrent dans le cercle de l'artisanat et toute activité entrepreneuriale traditionnelle.

Figure n° 16 : Sexe de l'entrepreneur touristique



Source : Résultats de l'enquête, 2020.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

2.1.2 Répartition des entrepreneurs touristiques par tranche d'âge

Nous remarquons que la majorité des entrepreneurs touristiques sont âgés de 40 ans et plus, soit 30 d'entre eux (93.75%), ce qui signifie qu'ils ont acquis de l'expérience professionnelle même s'ils n'ont pas acquis des connaissances et ne sont pas des professionnels du tourisme, (02/07 seulement sont formés en tourisme), ce qui explique aussi le financement de leurs projets touristiques par leurs apports personnels. Alors que 6.25% (02 entrepreneurs touristiques) de l'échantillon enquêté ont moins de 40 ans.

Tableau N° 26 : Tranche d'âge des entrepreneurs touristiques

Tranche d'âge	entre 30 et 40 ans	Supérieur à 40 ans
Nombre d'entrepreneurs touristiques	02	30

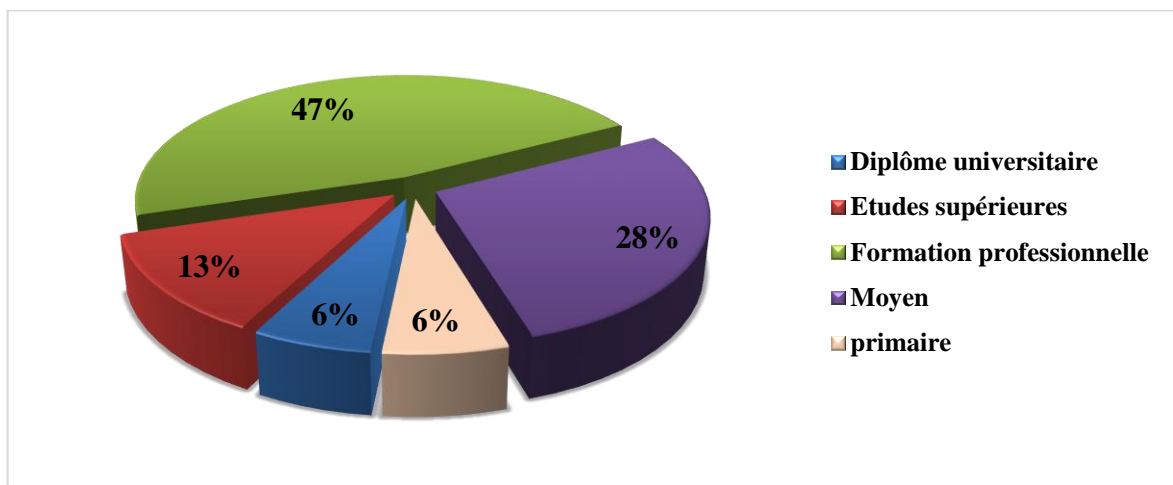
Source : Résultats de l'enquête, 2020.

2.1.3 Niveau d'instruction des entrepreneurs touristiques de l'échantillon

La formation professionnelle de l'entrepreneur touristique et son niveau d'instruction déterminent les orientations entrepreneuriales et le choix du domaine d'activités.

Il ressort des résultats de notre enquête que sur 32 entrepreneurs touristiques de notre échantillon, 47% ont accompli une formation professionnelle, 6% détiennent un diplôme de nature universitaire. Nous remarquons également que 13% ont atteint un niveau d'études supérieures. D'autres créateurs d'entreprises touristiques possèdent un niveau moyen, soit un taux de 28%. En dernière position, notre étude a révélé qu'environ 6% de l'échantillon total ont un niveau d'instruction primaire. La répartition de notre échantillon selon le niveau d'étude est illustrée par le graphique ci-dessous :

Figure N° 16 : Le niveau d'instruction des entrepreneurs touristiques enquêtés



Source : résultats de nos enquêtes

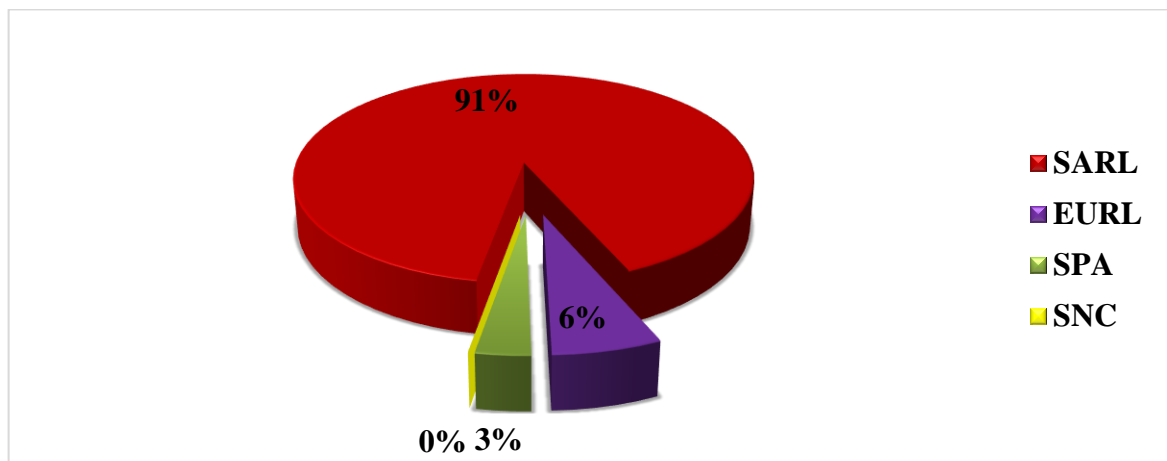
CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

2.2 Identification de l'entreprise touristique

2.2.1 La répartition des entreprises touristiques selon le statut juridique

L'analyse des entreprises touristiques de notre échantillon selon leur statut juridique fait ressortir trois (03) modalités à savoir des entreprises individuelles, des sociétés à responsabilité limitée (SARL), des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL) et des sociétés par actions (SPA). La figure N°22 illustre que la plupart des entreprises touristiques des SARL (soit 91%) c'est la forme la plus facile d'entrée dans l'entrepreneuriat touristique en créant des micros entreprises. La forme juridique EURL concerne 6% des entreprises touristiques, les entrepreneurs optent pour cette forme en raison du capital relativement faible qu'elle nécessite, les associés peuvent prendre part dans plusieurs entreprises en même temps, ainsi en cas de faillite, les risques sont limités uniquement aux apports de chaque associé en capital social de la société créé suivi par la forme SARL, avec un taux de 27% tandis que la SPA représente que 3% et 0% pour la forme SNC.

Figure N° 17 : La répartition des entreprises selon la forme juridique



Source : Résultat de l'enquête, 2020.

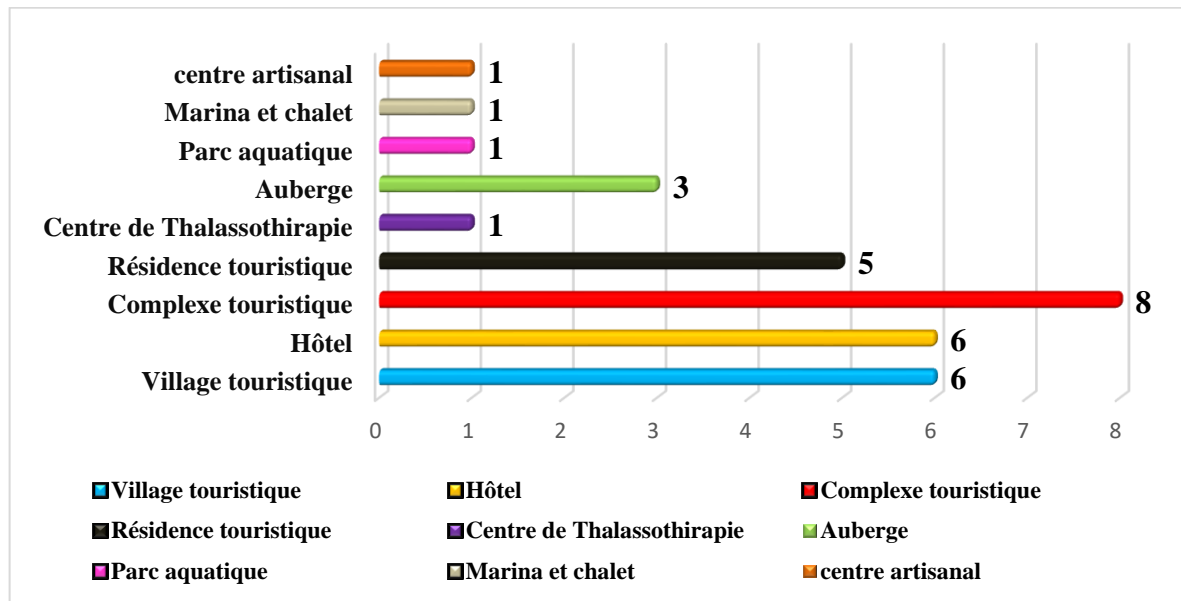
2.2.2 La répartition des entreprises touristiques selon le domaine d'activité sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou

A partir des résultats illustrés par la figure N° 17, nous remarquons que notre échantillon est composé de six (06) domaines d'activités touristiques, le plus répandu revient au domaine de l'hébergement (*hôtel, village touristique, complexe touristique, résidence touristique, auberge*) avec 28 entrepreneurs touristiques, soit 87,5%. Cette donnée nous informe sur la dynamique dont bénéficient les structures d'accueils touristiques dans la wilaya de Tizi-Ouzou et l'accroissement de la demande vis-à-vis du tourisme balnéaire.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Tandis que le reste des entrepreneurs touristiques interrogés concernant leurs activités entrepreneuriales, leurs domaines d'activités touristiques sont définis comme suit : 01 entrepreneur dans la création d'un centre artisanal, 01 dans la réalisation d'une marina et chalet, un autre entrepreneur son activités repose sur la construction d'un parc aquatique. Enfin, le dernier (01 entrepreneur) dans la réalisation d'un centre de thalassothérapie.

Figure N° 18 : Domaines d'activités des entrepreneurs touristiques



Source : Résultat de l'enquête, 2020.

2.2.3 Répartition géographique des activités entrepreneuriales touristiques en fonction de leurs localisation sur les ZEST

C'est ainsi que la surface totale aménageable* destinée à recevoir des investissements dans les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le nombre des entrepreneurs touristiques investigués et engagés à entreprendre dans ces territoires.

La répartition des nouveaux investissements touristiques revête une importance majeure dans l'organisation et la structuration de l'équilibre géographique et socioéconomique dans le maillage territorial des communes littorales qui bordent la méditerranée.

En effet, l'organisation de l'espace par l'entrepreneuriat touristique doit passer sur la mise en valeur des ZEST en prenant en compte leurs les caractéristiques spécifiques.

* La surface totale aménageable des ZEST balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou : 199.04 Ha aménageable sur une superficie de 1973 Ha.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Carte N°01 : L'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou



Source : ANDT, 2019.

Tableau N° 27 : Situation géographique des projets d'investissements touristiques sur les ZEST balnéaires

Intitulé du projet	ZEST Balnéaire T-O	Commune
Centre artisanal traditionnel	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Village touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Parc aquatique	ZEST ZEGZOU	Iflissen
Village touristique	ZEST ZEGZOU	Iflissen
Complexe touristique d'excellence	ZEST Ferraoune	TIGZIRT
Complexe touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Complexe touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Complexe touristique & loisirs	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Village touristique	Zest Djemaa N'rbat	Azeffoun
Village touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Village touristique	ZEST Ait Rhouna	Azeffoun
Complexe touristique	ZEST Ferraoune	Iflissen
Complexe touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Village touristique	ZEST Zegzou	Iflissen

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Complexe touristique	ZEST Zegzou	Iflissen
Complexe touristique	ZEST Abechar	Iflissen
Centre de Thalassothérapie	ZEST Ait Rhouna	Azeffoun
Auberge	ZEST Tigzirt ouest (tasselast)	Tigzirt
Auberge	ZEST Abechar	Iflissen
Auberge	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Résidence touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Résidence touristique	ZEST Abechar	Iflissen
Résidence touristique	ZEST Ferraoune	Tigzirt
Résidence touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Résidence touristique	ZEST Tasselast	Tigzirt
Hôtel	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
Hôtel	ZEST Ferraoune	Azeffoun
Hôtel	ZEST Abéchar	Iflissen
Hôtel	ZEST Zegzou	Iflissen
Hôtel	ZEST Ait Rhouna	Azeffoun
Marina	ZEST Zegzou	Iflissen
Hôtel	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa

Source : Résultats de notre enquête.

Nous remarquons à travers le tableau ci-dessus que la localisation des entrepreneurs touristiques est éminente dans la ZEST de Sidi Khelifa sise dans la commune d'Ait Chafaa de la wilaya de Tizi-Ouzou (*12 entrepreneurs touristiques*).

Cette ZEST est largement convoitée par les entrepreneurs touristiques et cela s'explique exclusivement par le fait qu'elle jouit d'un plan d'aménagement touristique, et la commune d'Ait Chafaa est réputée par le tourisme balnéaire. En effet la démarche de localisation des entrepreneurs touristiques consiste à se rapprocher de la demande touristique, notamment pendant la saison estivale.

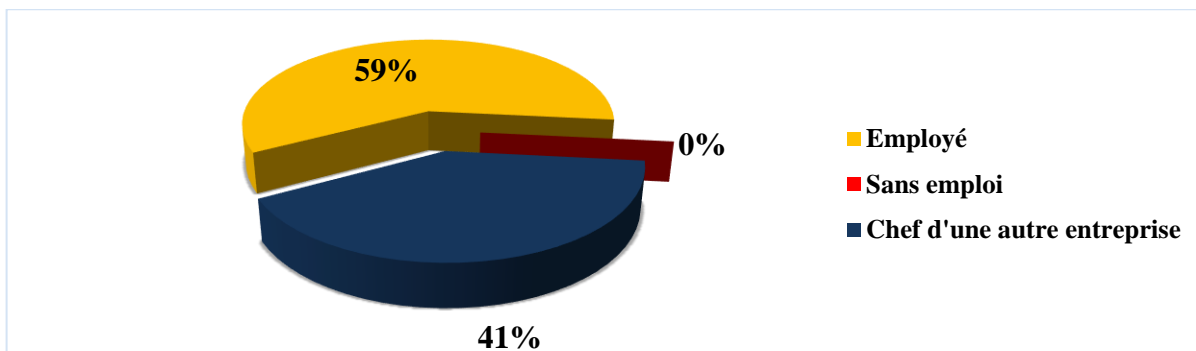
2.2.4 Identité professionnelles des entrepreneurs touristiques

Pour la plupart des entrepreneurs touristique enquêtés ont déjà étaient des employés avant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale dans le secteur du tourisme, ils représentent pour notre échantillon 59%. Alors que 41% étaient déjà des chefs d'entreprises, c'est dire qu'ils ont de l'expérience dans la création et la gestion d'entreprise.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Les compétences et l'expérience acquises durant le parcours professionnel est un modèle explicatif du choix du secteur d'activité et du projet entrepreneurial chez les entrepreneurs. Cette figure montre l'identité professionnelle antérieure de l'entrepreneur touristique.

Figure N° 18 : Identité professionnelle de l'entrepreneur touristique



Source : Résultats de l'enquête, 2020

2.3 Les motivations des entrepreneurs du secteur du tourisme à entreprendre sur les ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou

Les motivations de déclenchement de l'activité entrepreneuriale touristique sont beaucoup plus hétéroclites et diversifiées.

2.3.1 Motivations des entrepreneurs touristiques

La majorité des entrepreneurs touristiques enquêtés, soit 90,63%, sont particulièrement motivés par le besoin de gagner de l'argent c'est dire augmenter leurs revenus.

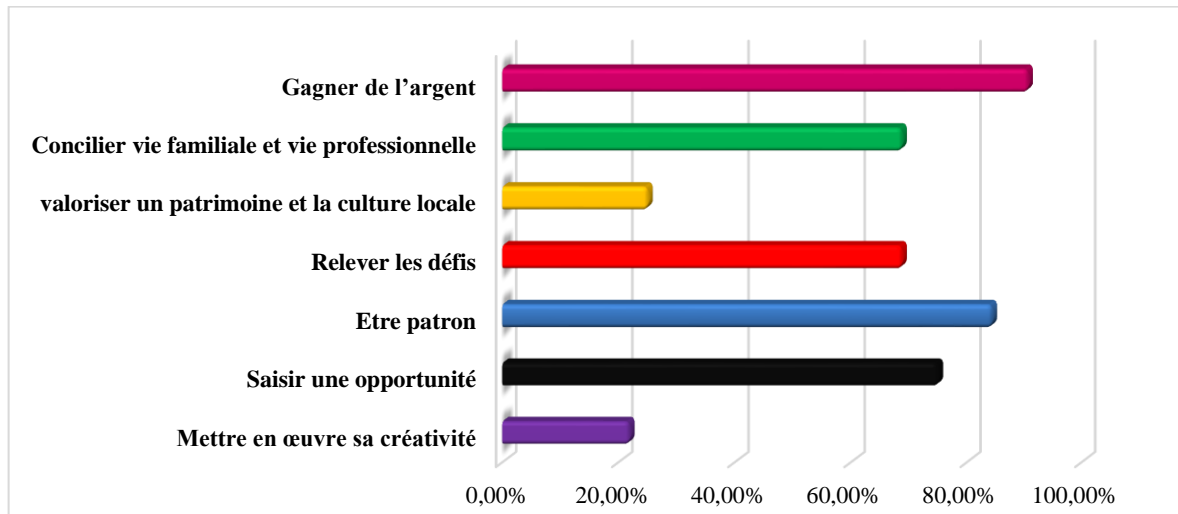
« *Etre patron* » est la deuxième raison la plus fréquente qui a stimulé leur décision d'entreprendre, soit 84,38% (27 entrepreneurs touristiques). La volonté d'exploiter une opportunité en étant entrepreneur est citée en troisième lieu par 75% des investigués. Ils ont été de 68,75% des répondants à estimer qu'ils se lancent dans la création d'entreprise pour deux motifs, à savoir : concilier vie de famille et vie professionnelle et relever les défis.

08 sur 32 entrepreneurs touristiques enquêtés (soit 25%) ont déclaré comme raison qui a poussé à la création, la valorisation de l'identité, symboles culturels et le patrimoine local.

Seulement 21,88% des entrepreneurs touristiques enquêtés sont motivés par le motif « *mettre en œuvre sa créativité* », c'est-à-dire mettre en application soit de nouveaux produits et services, soit, l'intégration d'une nouvelle configuration d'organisation.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Figure N° 20 : Les principales motivations des entrepreneurs touristiques



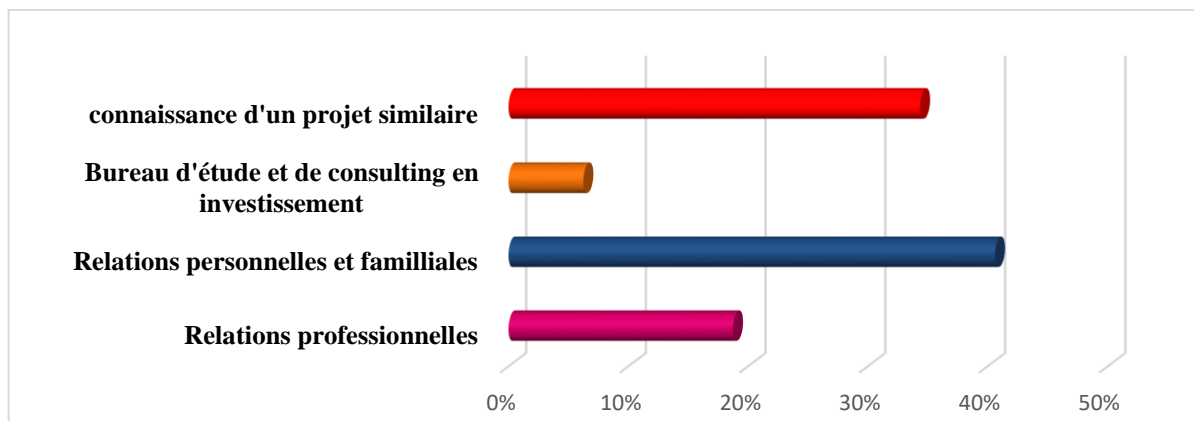
Source : résultats de l'enquête, 2020

2.3.2 L'origine d'émergence de l'idée d'entreprendre chez les entrepreneurs touristique

Nous constatons à travers les résultats par la figure ci-dessus que les relations personnelles et familiales prévalent avec 41%, ce qui met en évidence l'importance du milieu de socialisation de l'entrepreneur touristique, en revanche peu d'entrepreneurs touristiques ont eu recours aux cabinets d'étude d'engineering et de consulting en création d'entreprise ou réalisation d'un projet entrepreneurial touristique (*entrepreneuriat*) pour des missions d'assistance, d'accompagnement et d'orientation.

34% des entrepreneurs touristiques ayant répondu, ont mis en avant l'importance de l'imitation d'un projet déjà existant. Enfin, nous remarquons que 19% ont été influencé par leur réseau de relations professionnelles.

Figure N° 21 : Origine de l'idée d'entreprendre dans les ZEST



Source : résultats de l'enquête, 2020.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

2-3-3 Les facteurs déterminants du choix de localisation sur les ZEST balnéaires et proximité

Cet élément a pour but de déterminer le facteur le plus motivant attirant les entrepreneurs touristiques à s'installer sur les ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou. Ainsi, dans notre questionnaire, nous avons proposé aux répondants quatre choix, à savoir les ressources, les activités, la localisation stratégique et les privilèges accordés.

La figure N° 26 montre les facteurs qui ont aidés les entrepreneurs à choisir d'implanter leurs activités entrepreneuriales dans les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou. Nous constatons que le choix s'explique en majorité, soit 78% des entrepreneurs touristiques de notre échantillon par l'existence des aides et des encouragements accordées par les pouvoirs publics à l'investissement touristiques sur ces territoires à vocation touristiques, et 72%, soit 23 entrepreneurs touristiques ont signalé que le choix de ces territoires comme lieu de localisation du projet entrepreneurial renvoi à l'importance de la connaissance préalable de ces sites touristiques.

53% des porteurs de projets d'investissements touristiques, soit 17 entrepreneurs touristiques évoquent que le choix des ZEST comme lieu de localisation de leurs activités est déterminé par la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les institutions et les cadres de l'administration publique, c'est-à-dire qu'ils sont sur des positions stratégiques dans le champ du pouvoir. Ce qui renvoie à l'importance de la proximité institutionnelle dans les choix de localisation des entrepreneurs touristiques dans les ZEST.

L'accent est également mis sur la variable « *faible nombre de concurrents* » présents sur les sites touristiques de la bande littorale de Tizi-Ouzou. En effet, 41% des entrepreneurs de l'industrie touristiques enquêtés ont souligné l'absence de concurrents (*absence de concurrence locale en aval du secteur*) comme le facteur déterminant qui a attiré leurs l'attention dans la décision d'entreprendre dans les ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou, notamment lors de la localisation de leurs activités. C'est-à-dire que certaines activités entrepreneuriales touristiques n'existaient pas encore sur ces territoires et offraient des opportunités entrepreneuriales favorables jusque-là non exploités à saisir, et on peut alors en déduire une mesure de l'attractivité des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou.

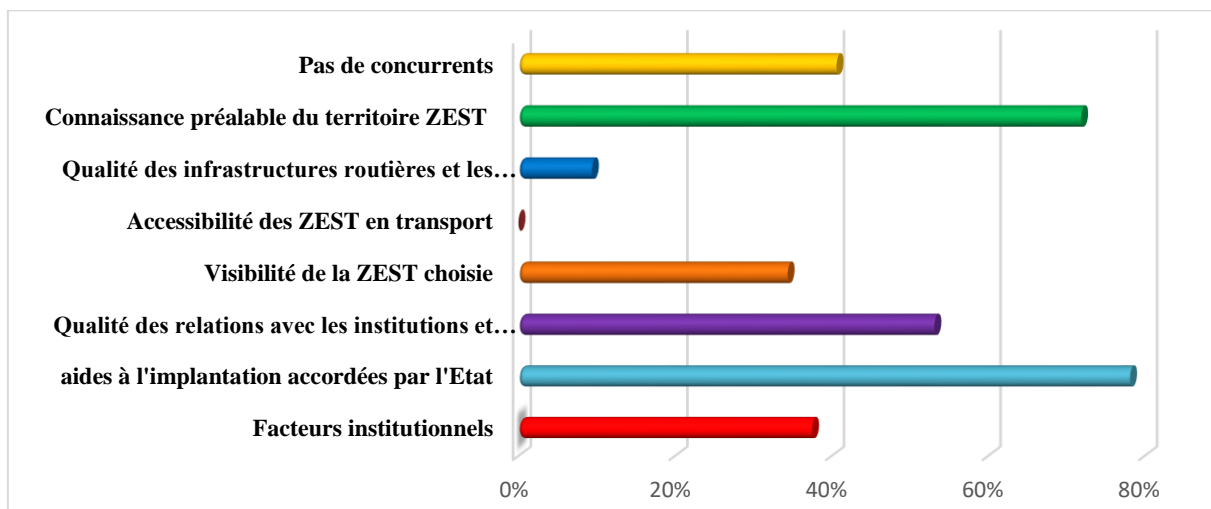
Les facteurs institutionnels affectent les décisions de localisation en ce qui concerne l'accès aux lots aménageables des ZEST pour les entrepreneurs touristiques, c'est effectivement ce que précisent 38% des porteurs de projets entrepreneuriaux touristiques de notre échantillon.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Par ailleurs, 34% des répondants ont mentionné la visibilité des ZEST comme facteur ayant déterminé le choix d'implantation de leurs investissements touristiques, alors que 09% uniquement présentent la qualité des infrastructures routières et les dessertes comme éléments déterminants de leurs localisations.

Enfin, aucun des entrepreneurs touristiques de notre population enquêtées, soit 0% n'a évoqué le déterminant « *accessibilité des ZEST en transport* » dans le choix d'implantation sur ces sites.

Figure N° 22 : Facteurs déterminants le choix de localisation dans les ZEST balnéaires Tizi-Ouzou



Source : Résultats de l'enquête, 2020

2.3.4 Les opportunités de l'environnement territorial favorisant les entrepreneurs touristiques à entreprendre sur les ZEST balnéaires de T-O

Les opportunités de l'environnement territorial permettant l'essor de l'acte d'entreprendre dans les ZEST ne sont pas seulement inhérent aux propres caractéristiques de l'entrepreneur touristique, toutefois, il est en conséquence déterminé par les facteurs de nature territoriale. Il ressort de notre enquête que pour 68,75 % des enquêtés la disponibilité du foncier touristique constitue une véritable opportunité pour entreprendre.

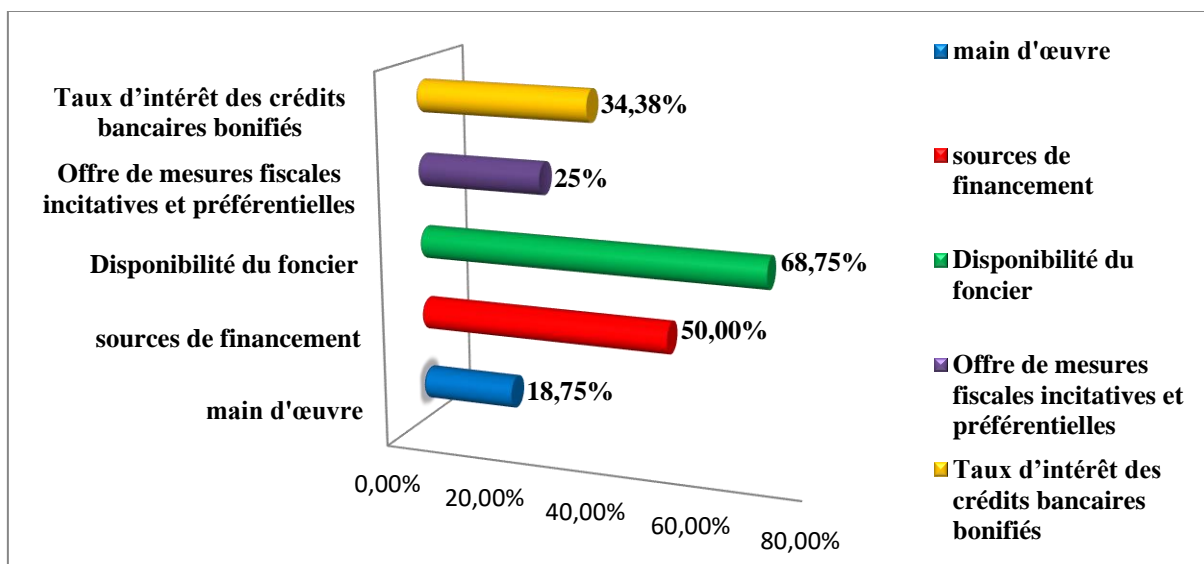
La moitié (50 %, soit 16 porteurs de projets entrepreneuriaux touristiques), l'existence des sources de financement constitue une véritable opportunité pour valider l'idée et passer à l'action entrepreneuriale. Par ailleurs, l'option de bénéficier d'un crédit offert par les réseaux bancaires et financiers à taux bonifiés représente une opportunité pour 11 entrepreneurs touristiques de notre population étudiée, soit 34,38%.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Nous pouvons également remarquer à la lecture de la figure que 25% des porteurs de projets touristiques enquêtés ont répondu, que l'offre de mesures fiscales incitatives et préférentielles fournit un environnement avantageux et idoine permettant aux entrepreneurs touristiques dans les ZEST d'actionner une véritable dynamique entrepreneuriale (*exemple : mesures fiscales incitatives prévues dans la loi 16-09 du 03 août 2016 relative à la promotion de l'investissement*).

Enfin, 18,75% des entrepreneurs dans le secteur touristiques interrogés, ont présenté la main d'œuvre comme un atout incontestable de développement de l'entrepreneuriat touristique et une opportunité entrepreneuriale dans le secteur du tourisme dans l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Figure N° 23 : les opportunités territoriales favorisant l'entrepreneuriat touristique sur les ZEST



Source : résultats de l'enquête, 2020

2.4 Le degré de mobilisation et d'appropriation des ressources territoriales matérielles et immatérielles

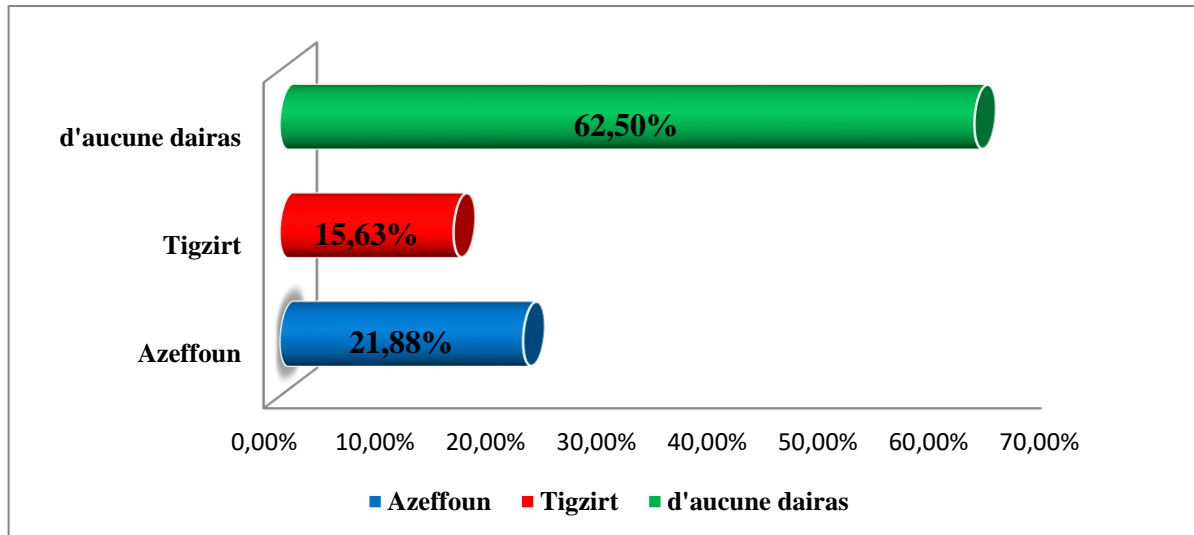
2.4.1 Appartenance et ancrage territorial des entrepreneurs touristiques

On constate que 62,5% des enquêtés, soit 20 entrepreneurs touristiques ne sont pas issus de l'une des daïras littorales qui abritent les ZEST balnéaires destinées à recevoir des projets touristiques, à savoir Azeffoun et Tizirt, ce qui nous renseigne sur la valeur des ZEST balnéaires et sur leurs capacités à offrir des possibilités et opportunités entrepreneuriales à explorer. Alors nous constatons que 15,63% des entrepreneurs touristiques sont originaires de la daïra côtière Tizirt de la wilaya de Tizi-Ouzou et 21,88% témoignent qu'ils résident au

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

niveau de la daïra d’Azeffoun. Ce qui signifie que cette appartenance des entrepreneurs aux communes littorales a eu un impact sur leur orientation entrepreneuriale.

Figure N° 24 : Appartenance des entrepreneurs touristiques aux territoires touristiques



Source : Résultat de l’enquête, 2020.

2.4.2 Stratégies de marketing entrepreneurial adoptées par les entrepreneurs touristiques

Notre enquête montre que 28,13 % des entrepreneurs touristiques enquêtés se présentent comme entrepreneuriaux en termes de démarches stratégiques, par le recours aux opérations et instruments de marketing et la promotion commerciale du produit touristique et les décliner par marché. Alors qu’on constate que 71,88 % des entrepreneurs n’ont pas pour objectif de formuler un plan de marketing entrepreneurial* pour les transactions commerciales. En effet, les entrepreneurs n’ayant pas pour but la mise en place et la définition des objectifs dans le cadre d’une stratégie de vente et commerciale par le marché, n’arriveront pas à faire ressortir les spécificités des offres par territoires. Alors que, le développement d’une activité touristique sur le plan territorial, doit se tourner à titre d’exemple vers le web pour identifier de nouvelles opportunités commerciales. Ce qui est tant intéressant, c’est les start-ups touristiques dans la dimension commerciale (*les entrepreneurs web*) qui recherchent de nouvelles idées commerciales pour tirer parti des marchés de niche et répondre aux besoins des clientèles touristiques. La rapidité du net rend possible l’exploitation de telles opportunités.

* Le marketing entrepreneurial vise à identifier les opportunités de marché et à transformer les ressources matérielles et matérielles des sites internes et externes en produits de valeur.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Aujourd'hui la technologie a provoqué de profonds changements au niveau des habitudes de consommation. Elles ont contribué à créer de nouvelles offres de services et opportunités pour les entrepreneurs de ce secteur, et ont également modifié les méthodes de recherche dans l'industrie du tourisme. Ces changements sont surtout perceptibles dans la manière dont les entreprises de services communiquent avec leurs clients et partenaires et la manière avec laquelle elles gèrent leurs fonctions de distribution.

De nos jours, Internet comme support commercial et promotionnel a consolidé cette vague de changement en modifiant structurellement les habitudes de consommation des clients et en remodelant l'environnement de travail des professionnels du métier. La flexibilité d'Internet permettra toujours de s'adapter à la demande du client. Internet permet non seulement de développer des relations plus intimes avec les clients mais aussi de toucher un public plus large. De même, les plateformes interactives et intelligentes, à travers leurs différentes fonctionnalités et caractéristiques, permettent aux différents acteurs de proposer des services individualisés et des offres touristiques personnalisées.

Le graphique (N°24) ci-dessus montre l'absence de la recherche d'information, d'une veille stratégique et de communication pour le projet entrepreneurial portant sur le secteur du tourisme chez 81,25% des entrepreneurs de notre échantillon. L'absence de recours à cet axe ne permet pas à l'entrepreneur d'identifier les menaces actuelles et futures afin d'appréhender les changements et de préparer les solutions adéquates et au moment opportun. Ceci s'explique encore une fois par le défaut de formations spécialisées en management du tourisme. Par ailleurs, 18,75% seulement pour qui l'observation et la veille intelligente et déterminée dans leur plan entrepreneurial pour deux raisons :

- être à l'affût des nouvelles tendances en matière de concepts touristiques et de ce qui se fait de mieux en matière de pratiques exemplaires dans les territoire du tourisme ;
- être à l'affût des attentes des clientèles ciblées qui peuvent se traduire en opportunités pour le territoire.

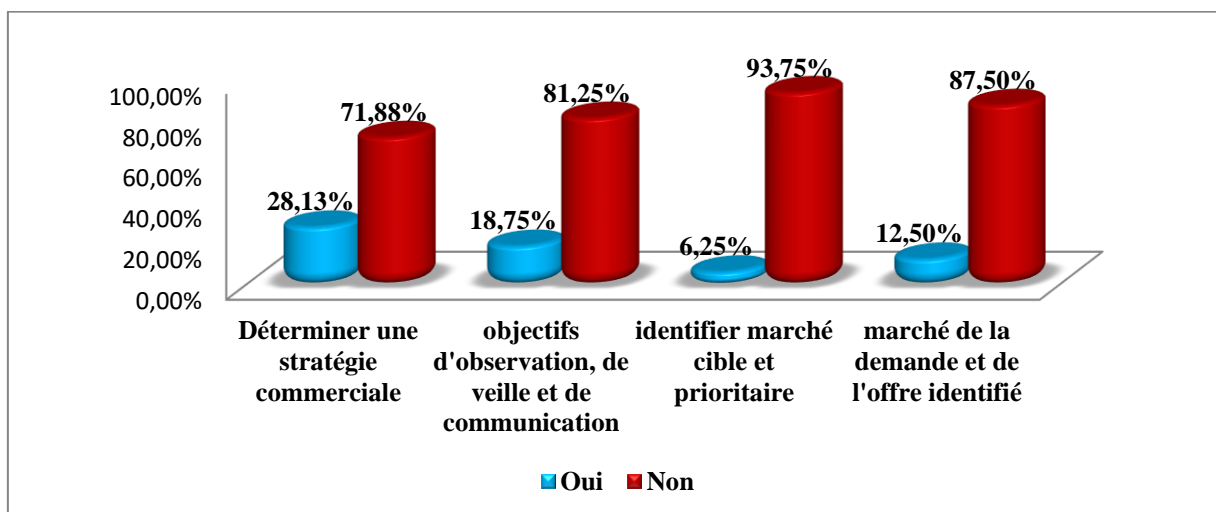
Il en ressort que l'absence d'une démarche d'exploration du marché de la demande et de l'offre (*à partir de l'identification des couples produits/marchés*), se révèle majeure avec 87,5% des entrepreneurs touristique de notre échantillon. Par contre 12,5% avancent que cette démarche est incontournable pour s'assurer que le marché sur lequel ils souhaitent se lancer et réponde à leurs attentes et que leurs projets entrepreneuriaux sont réalisables dans le secteur du tourisme, c'est-à-dire, assurer la viabilité du projet et consentir aux prises de décisions les plus adaptées

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

pour une création d'entreprise touristique réussie. En effet, il s'agit des caractéristiques de la clientèle visée, des besoins et des préférences de la clientèle touristique et leur motivation pour acheter les produits existants sur le marché, les principaux concurrents (*taille de l'entreprise, chiffre d'affaires...*).

Pour 93,5% des entrepreneurs touristiques enquêtés, l'identification du marché cible prioritaire (*tant sur le plan quantitatif (nombre de clients potentiels) que qualitatif (comportement et volonté)* les différents segments de clientèle) à partir d'une vision stratégique, d'une approche ciblée et d'une attitude pro-active n'est pas formulée. Ce qui ne permet pas de mieux anticiper l'évolution du marché touristique en matière d'opportunités et de menaces, alors que 6,25% soit 02 entrepreneurs les tendances du marché des investissements dans le secteur du tourisme pour les segments prioritaires et ciblés (*Stratégie de niche ou de spécialisation*) pour la réduction des risques que ça soit dans la phase de pré démarrage, dans la phase de post création ou encore dans celle de croissance de l'entreprise touristique.

Figure N°25 : Stratégies de marketing entrepreneurial adoptées par les entrepreneurs touristiques



Source : résultats de notre enquête, 2020

2.4.3 Caractérisation des objectifs stratégiques des entrepreneurs touristiques sur les ZEST

L'intérêt des objectifs stratégiques des entrepreneurs touristiques pour un niveau de revenu élevé est manifeste, soit 84,38% des entrepreneurs interrogés, 15,63% sont plutôt moins intéressés en ce qui concerne cet objectif.

Gagner une part de marché semble être le deuxième objectif le plus important dans la vie de l'entrepreneur touristique avec 65,63%. Leur objectif principal est de générer de la croissance

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

économique. L'entrepreneur touristique sur les ZEST est pris entre deux objectifs stratégiques : l'objectif du gestionnaire et l'objectif du partage familial et social.

Réussir plus que les autres entrepreneurs dans le secteur du tourisme s'avère également comme objectif stratégique, soit 84,36% des répondants, car pour la majorité des entrepreneurs touristiques interrogés, un souci fort de la descendance est présent, avec le but de faire profiter leur descendance de leur entreprise.

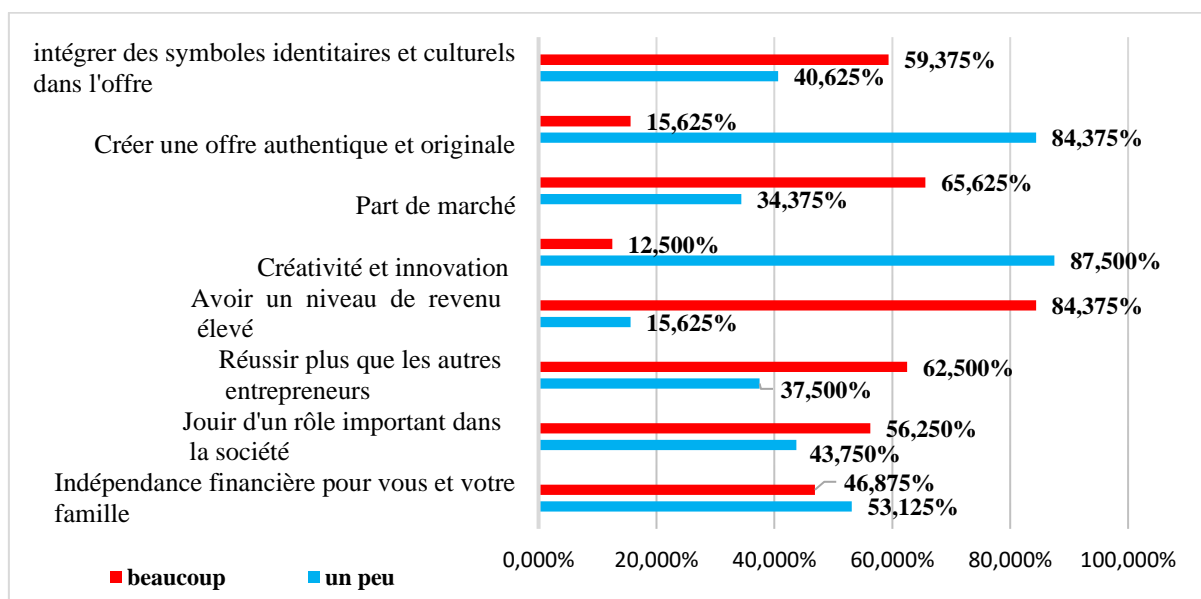
Aussi 58,38% des entrepreneurs touristiques interrogés, leurs stratégies s'effectuent sur l'intégration des symboles culturels et identitaires dans l'offre des produits et services touristiques, alors que 40,63% estiment que cet objectif est moins important.

Le regard que les entrepreneurs touristiques portent aussi sur leurs projets entrepreneuriaux, met en avant l'objectif de jouer d'un rôle important dans la société dans laquelle leurs projets prennent forme et cet objectif stratégique recouvre 56,25% pour qui il présente beaucoup d'importance, mais 43,75 sont moins enclins à cette vision stratégique.

En ce qui concerne la création d'une offre authentique et originale, 84,38 des entrepreneurs touristiques considèrent qu'ils sont moins captivés par cette cible stratégique, pour 15,63% il revêt une très grande importance dans leur activité entrepreneuriale.

La figure ressort clairement que 53,13% des enquêtés sont moins ambitieux à se positionner sur le marché touristique par la conception d'une expérience nouvelle aux clients (*touristes*) afin de les attirer et les fixer sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Figure N° 26 : Objectifs stratégiques des entrepreneurs touristiques sur les ZEST



Source : Résultats de notre enquête.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

2.4.4 Les comportements relationnels des entrepreneurs du secteur du tourisme : Quels engagements (rôle) ?

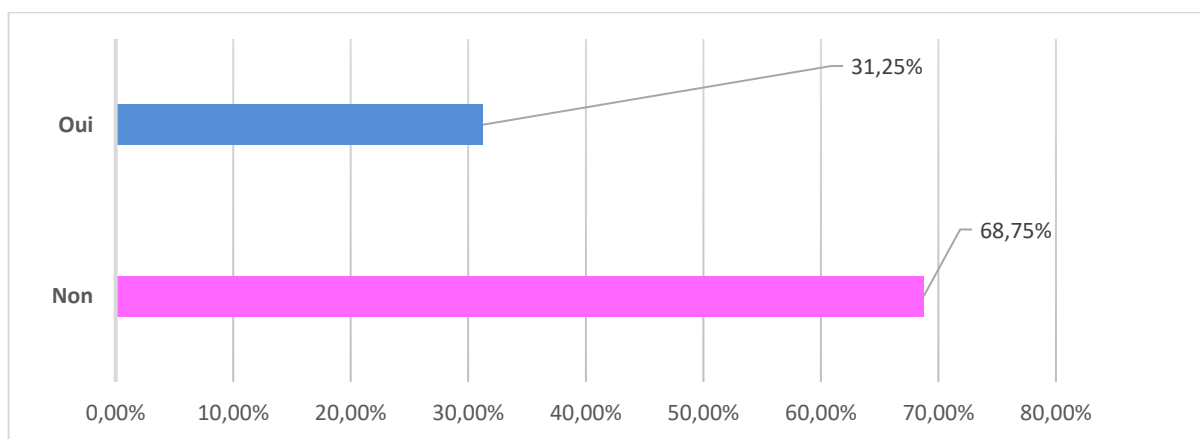
Un territoire touristique (*Destination touristique*) en contexte de forte concurrence doit produire une excellente prestation à la clientèle (*touristes*) pour résister à la compétition et optimiser les retombées en termes de dépenses touristiques et d’allongement de la durée de séjours.

Cette excellence repose sur la qualité du management stratégique et de la coordination sans faille des diverses composantes du séjour du client (*hébergement, transports, Restauration, thermalisme et thalassothérapie, casinos qui est au passage interdit par la législation*).

2.4.4.1 Mutualisation des actions collectives entre les entrepreneurs touristiques privés

Notre enquête illustre que 68,75% des entrepreneurs touristiques interrogés entretiennent ne sont pas dans une logique d’intégration collective au niveau territorial et de construction des synergies pour stimuler le développement des filières et arriver à un développement local intégré et améliorer en continu la compétitivité et l’attractivité territoriale. Cependant, 31,25% des entrepreneurs touristiques à raison de 38 artisans ne développent aucune relation avec d’autres (*figure n° 26*).

Figure N° 27 : Mutualisation des actions collectives entre les entrepreneurs touristiques privés



Source : résultats de l’enquête, 2020.

2.4.4.2 Les prévisions des entrepreneurs touristiques à tisser un réseau relationnel entre eux dans le futur

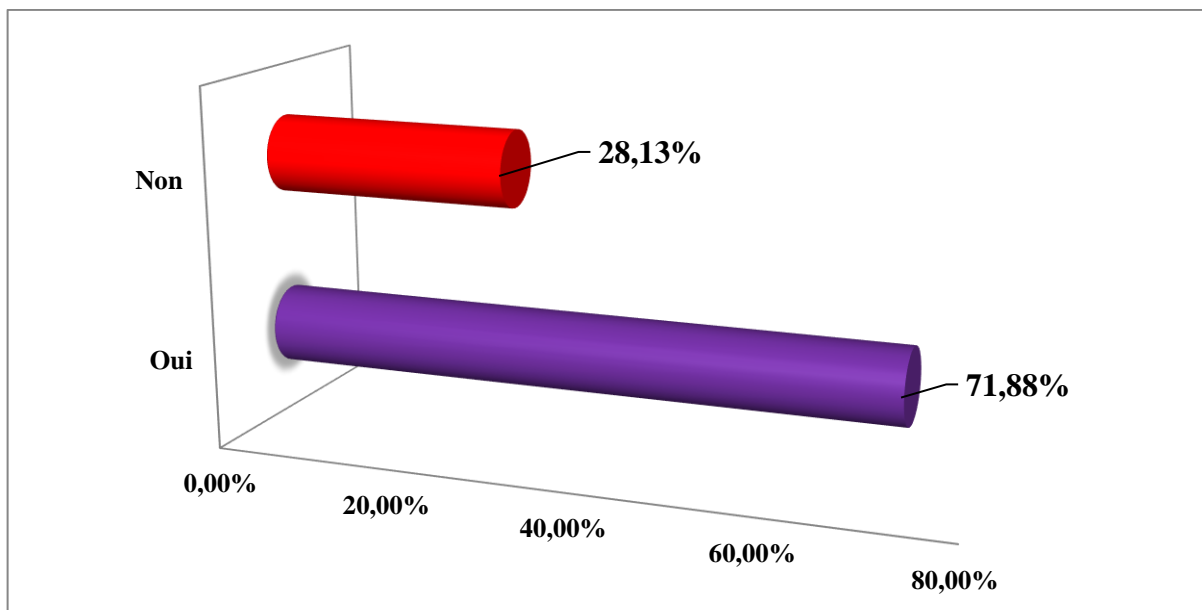
Nous constatons que 71,88% des entrepreneurs touristiques considèrent qu’ils sont favorables qui à entretenir des relations entre eux, c’est-à-dire être coopératifs et interactifs, car ils estiment qu’à travers le prisme des interactions entre les entrepreneurs touristiques sur les sites

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

touristiques que les capacités d'interrelation et de collaboration suscitent des dynamiques d'adaptation aux chocs du marché du tourisme et de catalyser les stratégies entrepreneuriales collectives.

Par ailleurs, comme on peut le constater, 28,13% des entrepreneurs touristiques interrogés n'envisagent pas de mener cette action (*Relations interpersonnelles*) à l'avenir, puisqu'ils estiment que l'environnement local ne le permet pas.

Figure N° 28 : aspirations des entrepreneurs touristiques à coopérer dans le futur



Source : résultats de l'enquête, 2020

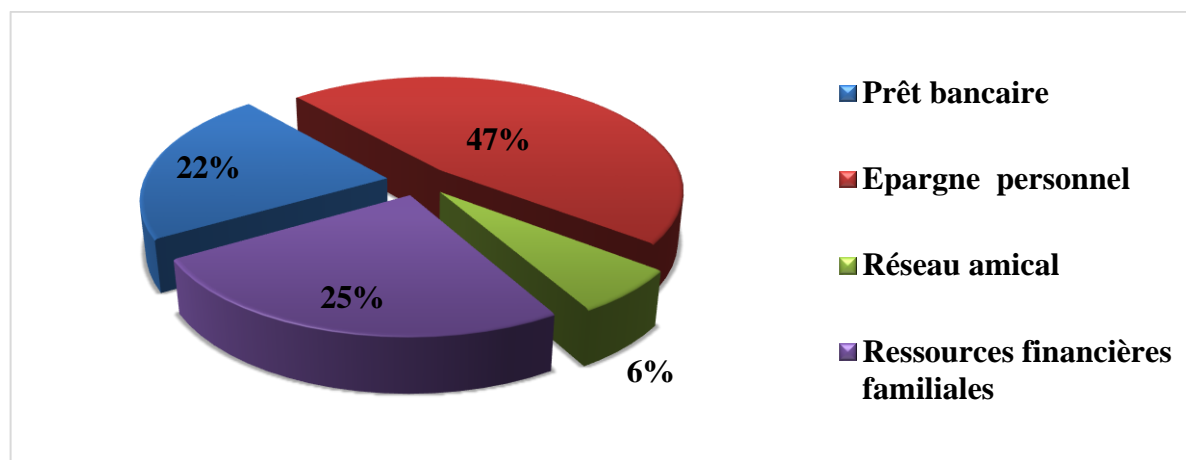
2.4.5 Sources de Financement des activités entrepreneuriales par les entrepreneurs touristiques : Un secteur à forte intensité capitalistique

Les résultats montrent que les capitaux initiaux engagés par les entrepreneurs touristiques proviennent essentiellement de l'épargne personnelle (46,875%) et des capitaux familiaux (25%). Il ressort également de notre enquête, que 6,25% des entrepreneurs touristiques ont contracté de l'argent à des amis et en moindre mesure viennent les prêts bancaires (21,875%). Cette faible part des crédits bancaires alloués s'explique par la difficulté de bénéficier des prêts bancaires ou par la décision volontaire des entrepreneurs touristiques de rester indépendants et autonomes en s'arc-boutant sur les ressources familiales.

Il y a lieu de remarquer, que les entrepreneurs du secteur du tourisme nécessitent des capitaux importants pour le démarrage de leurs projets et mener à terme leur aventure entrepreneuriale. En effet, les entrepreneurs touristiques enquêtés n'utilisent pas les mêmes sources de financement pour la création de leurs activités.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Figure N° 29 : Les sources de financements mobilisés par les entrepreneurs touristiques enquêtés



Source : Résultats de l'enquête, 2020

2.5 Stratégie entrepreneuriale de valorisation commerciales et de promotion sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou

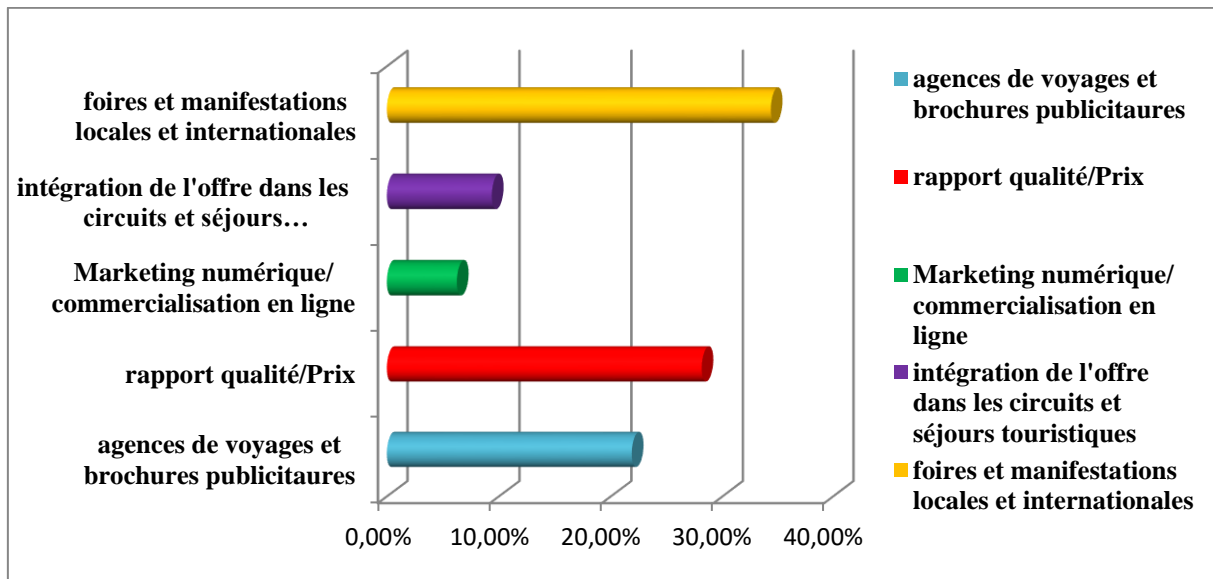
Nous analyserons ici les stratégies commerciales que les entrepreneurs touristiques adoptent pour trouver de nouvelles idées et identifier de nouvelles opportunités commerciales dans l'objectif de développement des activités touristiques sur le plan territorial et s'adapter aux évolutions et exigences du marché du tourisme et du voyage d'une part, et d'autre part, assurer une protection du patrimoine touristique. Pour ce faire, l'entrepreneur nécessite des dotations en compétences appropriées pour lui permettre de jouer son rôle conformément aux exigences de la compétition internationale.

L'absence du paiement électronique en Algérie ne figure pas dans notre étude, cependant, il peut sans doute expliquer le peu d'engouement pour l'intégration des Technologies d'Information (TI) dans la promotion et la commercialisation* des de l'offre des ZEST et le développement de marchés. Aujourd'hui, plus que jamais, il est impossible de penser stratégie de commercialisation de l'offre des ZEST balnéaires en Algérie sans les TI.

* **La commercialisation** : est perçue comme l'ensemble de démarches stratégiques et les moyens mis en œuvre pour asseoir un lien entre une offre et une demande touristique.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Figure N° 30 : Démarches et stratégie de commercialisation et de promotion pour l'offre touristique des ZEST



Source : Résultats de l'enquête, 2020.

Les démarches stratégiques de vente et de promotion ont été axées sur les thématiques suivantes :

Les foires et manifestations locales et internationales figurent comme orientation stratégique future de promotion et de commercialisation pour 34,38%, soit 11 des entrepreneurs touristiques dans leurs plans entrepreneuriaux.

28,13% des répondants envisagent de s'appuyer sur le rapport qualité/Prix comme stratégie commerciale pour développer leur activité touristique réceptive.

Notre enquête de terrain auprès des entrepreneurs touristique, montre que 21,88% d'entre eux envisagent de véhiculer l'image de leur territoire à travers les agences de voyages.

L'intégration de l'offre dans les circuits et séjours touristiques représente pour 9,38% des enquêtés un choix stratégique pour organiser la commercialisation et la promotion des produits touristiques sur les ZEST balnéaires.

Afin d'être au rendez-vous avec les exigences et obligation du tourisme international l'élément Marketing numérique/commercialisation en ligne est pour 6,25% des entrepreneurs touristiques une démarche stratégique de vente. Ce qui prévoit l'augmentation de la valeur du tourisme des ZEST, soit leurs aptitudes à développer et à attirer de nouvelles clientèles d'une manière récurrente. En effet, il devient par conséquent (*le marketing digital*) un facteur crucial pour mieux informer, favoriser la tentation, pour une meilleure visibilité et un meilleur positionnement des ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

2.6 Les facteurs entravant le processus entrepreneurial touristique sur les ZEST balnéaires de la bande littorale de la wilaya de Tizi-Ouzou

A travers notre enquête de terrain, nous avons constaté que les entrepreneurs touristiques privés sont soumis à plusieurs difficultés entravantes. Les principales difficultés rencontrées par ces entrepreneurs touristiques enquêtés sont présentées dans la figure ci-dessous :

Cette figure montre que 78,13% des enquêtés ont indiqué que les ressources financières entravent l'initiative de déclenchement de l'activité entrepreneuriale dans les ZEST et par conséquent l'engouement des entrepreneurs touristiques.

En effet, la dimension du financement des activités entrepreneuriales dans le secteur du tourisme est une contrainte qui se pose a posteriori c'est-à-dire une fois que la décision d'investir est validée par les études de rentabilité de l'activité et les perspectives de marché du tourisme. Les entrepreneurs touristiques ont également estimé que les obstacles d'ordre financier et la rigidité d'allocation des ressources par la sphère bancaire contraignent l'action entrepreneuriale dans le secteur du tourisme. En effet, ces entrepreneurs pâtissent.

D'autres contraintes ont été relevées par les entrepreneurs touristiques, à savoir : le foncier touristique litigieux et improbable, et l'accès à l'eau, l'énergie électrique (*viabilisation*).

Le choix de réponse « *saisonnalité de l'activité* » évoque 62,5 % de l'ensemble des enquêtés. Les contraintes rencontrées comme on peut le constater sur la figure N°30, dont la difficulté liée au climat général du milieu des affaires renvoie à 40,63%, ce qui dissuade l'esprit entrepreneurial dans le secteur du tourisme.

Ce résultat corrobore et concorde avec le résultat d'analyse de la deuxième dynamique du SDAT dans le chapitre précédent. A cet effet, On dénote que le foncier et le cadastre des plateformes touristiques (*ZEST*) souffre en matière de rétablissement, de protection et d'assainissement par :

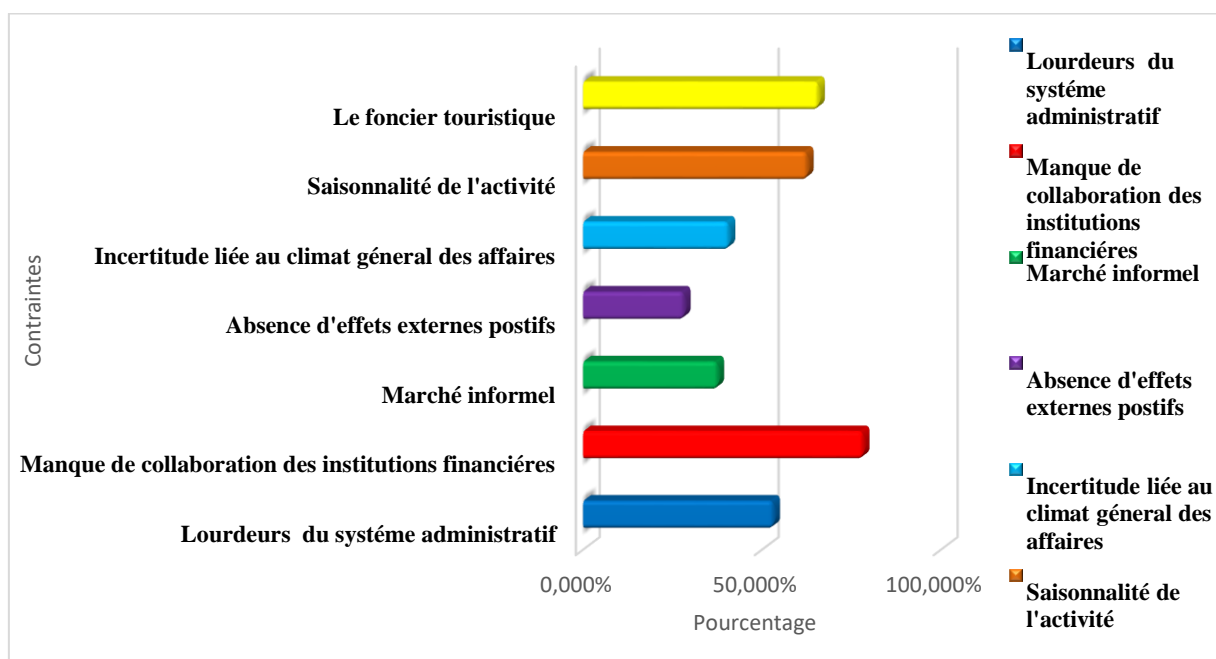
- Absence d'élaboration d'une étude du bilan foncier et cadastral et du statut propre des plates-formes touristiques (*ZEST*) à travers :
 - a. Défaut de levé topographique ;
 - b. Défaut de relevé cadastral ;
 - c. Une identification des différentes parcelles ;
 - d. Un plan des réseaux des VRD non réalisé ;
 - e. Le non-respect de la servitude des 100 m que stipule la loi relative à la protection et à la valorisation et l'exploitation de l'espace littoral.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

L'enquête réalisée montre que 37,5% des entrepreneurs touristiques questionnés témoignent que les dynamiques et la présence de l'entrepreneuriat informel (*sans autorisation, évasion fiscale, activité non déclarée*), dans le secteur du tourisme entrave la compétitivité et l'agir entrepreneurial. Cet usage des pratiques informelles ouvre le champ à la concurrence déloyale et empêche l'exploitation optimale de l'avantage compétitif touristique.

Un autre élément entravant l'activité entrepreneuriale est visible chez 09 entrepreneurs touristiques (*soit 8,13%*) est l'absence de formation d'économies externes ou d'effet d'agglomération positif qui profiteront au développement et à la dynamique entrepreneuriale sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou. Des entrepreneurs touristiques situent les obstacles liés à leurs processus entrepreneurial touristique au niveau des structures administratives et bureaucratiques (*des délais très longs dans le traitement des dossiers ainsi que la lourdeur et la complexité des procédures*) qui sont à forte résonance lourdes et nombrilistes. Ces paramètres étudiés et analysés nous permettent de comprendre et de déduire que l'environnement (*politique, économique, social, légal*) est source d'influence, de pression et de difficultés dont les entrepreneurs devons tenir en compte dans tout effort d'entreprendre. La projection de ces principaux obstacles sur la base des stratégies des entrepreneurs touristiques augure les profils et les types de stratégies entrepreneuriales.

Figure N° 31 : Contraintes à l'entrepreneuriat touristique dans les ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou



Source : Résultats de l'enquête, 2020.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

2.7 Les types d'entrepreneurs touristiques, leurs stratégies et leurs implications dans le développement territorial

Les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou s'avèrent attractives pour les entrepreneurs ; il importe de mieux saisir l'impact de leurs stratégies entrepreneuriales sur le développement territorial. La présente section décrit, dans un premier temps les profils entrepreneuriaux présents sur les ZEST. Dans un deuxième temps sont présentées les stratégies engagées par les entrepreneurs touristiques de ces territoires dans l'émergence de l'activité entrepreneuriale touristique.

Les travaux de Koh et Hatten (2008, p.25) arborent divers profils entrepreneuriaux. En s'appuyant sur ces travaux, il est envisageable de remarquer une certaine évolution chez les entrepreneurs touristiques de la bande littorale de Tizi-Ouzou. On observe ainsi une réalité très différente entre les trois catégories d'entrepreneurs touristiques.

Ainsi en synthétisant ce qui a été avancé et à l'issue de l'enquête de terrain réalisées et au terme de l'analyse de classification nous pouvons élaborer des typologies d'entrepreneurs touristique et leurs stratégies entrepreneuriales selon les entraves de l'environnement ainsi que des objectifs partagés .

2.7.1 Critères de catégorisation des entrepreneurs du secteur du tourisme

La démarche de caractérisation que nous souhaitons proposer pour dresser la typologie et le profil de l'entrepreneur touristique repose sur des variables de nature qualitative. Les critères mobilisés pour illustrer chaque type se basent sur les motivations entrepreneuriales, la proactivité, l'innovation, les choix stratégiques, les orientations et les contraintes de l'environnement, les objectifs stratégiques et les facteurs propres au contexte du territoire entrepreneurial.

2.7.2 Typologies des entrepreneurs touristiques

À travers la section précédente, nous avons déduis différentes stratégies des entrepreneurs en matière de mobilisation et d'appropriation des ressources touristiques territoriales, et la saisie des opportunités offerte par les ZEST de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Nous allons répertorier les entrepreneurs touristiques en profils en mobilisant les résultats de l'enquête de terrain et les caractéristiques des profils des entrepreneurs touristiques avancés dans les deux parties théoriques.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

a. Les entrepreneurs touristiques opportunistes

Ce premier profil d'entrepreneurs touristiques est beaucoup plus fréquent, leur stratégie entrepreneuriale est dite d'imitation et de reproduction des modèles de projets entrepreneuriaux gagnants. Leurs objectifs est de se contenter des gains immédiats récoltés par les circuits de commercialisation direct de l'offre touristiques.

Cette catégorie concerne particulièrement les entrepreneurs hôteliers qui adoptent un comportement expectant et opportuniste durant la saison estivale au regard des avantages que procure la fréquentation touristiques pendant cette période. Ces deux éléments constituent en effet les déterminants majeurs de la stratégie et la décision de l'acte d'entreprendre.

Ce type d'entrepreneur est motivé par le désir d'une amélioration de son niveau de vie et son statut social, ce profil comprend des entrepreneurs touristiques selon la typologie de Roessingh Duijnhoven (2004) pour qui « *L'entrepreneur reconnaît de façon subtile les opportunités au regard des avantages qu'implique le secteur touristique. Cette forme d'entrepreneuriat caractérise les entrepreneurs touristiques des pays en voie de développement. L'entrepreneur aspire à l'amélioration du statut social et le cadre de vie* », et selon l'expression utilisée par Miles et Snow réacteur ou aux comportements routiniers voire moutonnier selon la taxonomie retenue par Boutillier.

Cette catégorie s'écarte de l'entrepreneur innovateur au sens Schumpetérien du terme, ou inventif selon la classification de Koh et Hatten (2002).

Les valeurs sociologiques sont plus apparentes chez ces derniers que les valeurs entrepreneuriales.

Ce type d'entrepreneuriat touristique vise généralement l'appât de rente de situation, et caractérisé par low entry barriers (*faibles coûts initiaux*) dans l'entrepreneuriat touristique.

Ce premier profil d'entrepreneurs touristiques identifié par notre étude sont des entrepreneurs touristiques « CAP » parce qu'ils :

- Appartiennent au même secteur d'activité à savoir le secteur du tourisme ;
- Ont l'ambition de rester autonomes financièrement ;
- Recherchent l'accumulation du capital.

Nos entrepreneurs sont dans un secteur qui présente plusieurs tendances à la fois :

- maturité des activités touristiques ;
- un rythme de concurrence élevé ;
- irruption des destinations bon marché ;

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

- les facteurs déterminants de succès dépendent d'une intelligence d'exploitation du marché existant (*Marchesnay, 2002*).

b. Entrepreneurs touristiques Nascents

Ces entrepreneurs mettent en œuvre des stratégies de valorisation des ressources territoriales (*nature, paysages*) qui visent des fins touristiques.

L'objectif stratégique de cette catégorie est la création d'une nouvelle offre pour produire un avantage compétitif en impliquant la différenciation.

- Possèdent une certaine maîtrise des techniques de prospection du marché de la demande.

Nous retrouvons cette catégorie d'investisseurs touristiques de notre échantillon qui sont lancés dans la réalisation des projets entrepreneuriaux en Zones d'Expansion et Sites Touristiques dans la filière de thalassothérapie, Marina et le parc aquatique.

Cette catégorie d'entrepreneurs touristiques est constituée d'entrepreneurs qui estiment que leur entreprise touristique a un métier bien déterminé, vise une clientèle spécifique, c'est-à-dire un segment de marché touristique clair.

Ce second profil d'entrepreneurs touristiques fait référence à deux principaux objectifs stratégiques qui caractérisent leur stratégie entrepreneuriale :

- La technologie est un facteur de réussite ;
- La rentabilité et la croissance sont très importantes.

c. L'entrepreneur touristique artisan

Cette catégorie représente un profil entrepreneurial qui se distingue par un profond enracinement socio-économique dans le territoire. Cette catégorie est représentée par l'entrepreneur touristique de notre échantillon au domaine d'activité « *centre artisanal* ».

Le territoire offre pour cette catégorie un support fécond à l'émergence des activités touristiques en vue de préserver et promouvoir les savoirs faire ancestraux.

Ce troisième et dernier profil identifié par l'enquête de terrain se caractérise par :

- Attention accordée aux produits artisanaux à forte valeur ajoutée patrimoniale et culturelle ;
- Mises sur les produits à connotation patrimoniale ;
- Actifs matériels et immatériels constituent des axes stratégiques dans lesquelles se fondent leurs stratégies entrepreneuriales.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Cette catégorie tend à mettre en valeur les actifs ou sont fixés et archivés l'héritage matériel et immatériel reçus des anciennes générations vivant et dynamique de création et de créativité au sein duquel se perpétuent des traditions.

Cette catégorie d'entrepreneurs se base également dans leurs stratégie entrepreneuriale sur une adhésion volontaire de ces entrepreneurs précités en tenant compte des et des savoir-faire locaux. Elle constitue un gage sérieux à l'émergence de l'attractivité et de la compétitivité des territoires et repose sur trois (03) principes essentiels :

- Un savoir-faire ancestral ;
- Des potentialités locales essentiellement en matières premières locales ;
- Une adhésion à porter le projet par un collectif local dans une dynamique ascendante.

Ces éléments combinés font émerger certaines orientations stratégiques de l'entrepreneur touristique de type *artisan*.

La maîtrise et la sauvegarde sont également consolidées par les centres de formation et d'unités de recherche, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour des stratégies entrepreneuriales communes à caractère innovante.

Dans ce sillage, ils tendent à renforcer leur capacité au renouvellement en profondeur de l'ensemble des processus de fabrication, les produits et les équipements qui demandent de plus en plus de maîtrise de nouvelles techniques et l'introduction des technologies de travail modernes.

Section 3 : Portées et limites des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme

Actuellement, le secteur du tourisme en Algérie recèle une ambivalence dans la mesure où, l'aval connaît une stagnation en matière de dynamiques entrepreneuriales et l'amont malgré les efforts consentis par les pouvoirs publics, n'arrive pas à structurer l'offre et se positionner face à la concurrence.

Dans ce nouveau contexte, les stratégies adoptées par les entrepreneurs touristiques pourront-elles enclencher et développer un réel dynamisme d'intégration des filières liées au tourisme dans les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou recouvrant pourtant des ressources et des types de tourisme très différents : des ressources naturelles associées au tourisme vert, des ressources historiques associées à un tourisme de mémoire ou culturel. Chacun de ces types de tourisme peut être relié à une ou des caractéristiques patrimoniales du territoire : patrimoine naturel, historique, architectural, gastronomique, productif, etc.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

3.1 Des ressources touristiques importantes peu valorisées

L'étude des stratégies entrepreneuriales touristiques privées dans les ZEST de la bande littorale de la wilaya de Tizi-Ouzou, a arboré la situation de la réalité de celles-ci. Nous avons conclu que les ZEST balnéaires accusent un retard dans le processus d'émergence de l'entrepreneuriat touristique local, ce qui explique l'état dégradé dans lequel se trouve une partie de ses ressources et de son patrimoine culturel et la non appropriation de ces derniers par les entrepreneurs locaux et les acteurs institutionnels responsables de leur valorisation.

Le potentiel et la richesse touristique des ZEST demeurent inexplorés et sous exploités par les entrepreneurs touristiques locaux demeurent peu libérés, sous-valorisés et surtout peu investis par les acteurs, à ce titre, il existe un rapport anormalement faible entre la mobilisation des ressources dans le cadre de mise en valeur des ZEST et leurs potentialités.

Le processus de construction des stratégies entrepreneuriales est indispensable à l'émergence de produits touristiques concurrentiels à commercialiser. A vrai dire, ce dernier est l'ultime étape de ce processus, les phases préliminaires étant des stades de préparation de l'aventure entrepreneuriale territorialisée : révélation-découverte des ressources latentes, mobilisation, combinaison et commercialisation. Ce processus ne conduit pas uniquement à la création des produits et services touristiques et leur valorisation, mais principalement à l'appropriation par les entrepreneurs locaux des ressources dans la perspective de susciter des stratégies entrepreneuriales de spécialisation, d'authenticité et de valorisation. Les ressources matérielles et immatérielles d'un territoire ne peuvent pas accéder au statut d'offres différenciées et compétitives sans connaître leurs valeurs marchandes qui leurs sont associées et les conditions de leur succès.

Le rôle des stratégies entrepreneuriales sur les ZEST de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou nous semble sans impacts concrets sur le développement territorial et l'attractivité touristique.

3.2 Forme territoriale peu viable de l'entrepreneuriat touristique dans les ZEST de l'espace balnéaire de Tizi-Ouzou

Comme nous l'avons constaté dans le chapitre précédent, les stratégies entrepreneuriales à visée touristiques telle qu'elles sont menées dans les ZEST s'écartent d'un rapport productif et ne souscrivent pas à des logiques de valorisation, d'authenticité et d'innovation satisfaisante au développement local.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

En effet, les stratégies des entrepreneurs privées dans le secteur du tourisme ne sont pas porteuses de dynamique, car les réalisations depuis 1988 sont ajournées en raison des difficultés qui retardent les entrepreneurs dans la mobilisation et l'allocation des ressources et de surcroît l'environnement désavantage le développement touristique dans les ZEST balnéaire.

La décision d'exploiter une opportunité est également une décision de temps et du timing.

L'industrie touristique est une industrie d'opportunité, très volatile et très sensible aux besoins changeants de la demande locale et internationale. Il faut alors être capable de combiner le temps du processus entrepreneurial au timing d'exploitation, sinon la valeur touristique n'est plus perçue ni par les territoires touristiques locaux (*ZEST*) ni par les APC et le client.

L'espace balnéaire de Tizi-Ouzou peut facilement profiter de la valorisation des ressources territoriales et greffer le développement du tourisme à cet espace par l'entrepreneuriat.

De cette manière, profitera également des flux touristiques importants locaux et ceux issues de l'immigration.

Enfin, il y a une demande pour le tourisme balnéaire qui commence à se manifester. En combinant toutes ces informations, il apparaît opportun d'entreprendre dans ce secteur. Seulement, la question qui se pose pour celui qui voudrait entreprendre, est celle de pouvoir identifier les entrepreneurs touristiques et les filières du tourisme et les segments de marché plus prometteurs que d'autres. A ce niveau, nous pouvons défendre l'idée que les études de marché pour des projets d'entreprises touristiques sont nécessaires.

En effet, la formulation d'une étude de marché (*offre, demande, pouvoirs d'achat...*) ainsi que l'analyse concurrentielle sont des démarches décisives pour la réussite de tout projet entrepreneurial. Or, dans le cas de cette étude, les résultats arborent que ces démarches ne sont pas prises en compte de la manière dont elles devraient l'être, puisque certains entrepreneurs touristiques s'en passent, et arrivent à créer leurs entreprises touristiques sans avoir fait d'étude de marché. Les raisons avancées pour ne pas le faire, démontrent l'ignorance des entrepreneurs potentiels en ce qui a trait à la portée de ces moyens.

De plus, en s'appuyant sur les réponses des entrepreneurs touristiques enquêtés qui ont eu recours à ces étapes, il en découle que même ces derniers ne font pas un travail approfondi de faisabilité du projet par l'analyse des opportunités. Il est important de pouvoir mettre en place une structure qui assiste les entrepreneurs touristiques potentiels à faire des études de marché et à prévoir des business plans. Il faut que cette structure puisse également sensibiliser sur l'importance de faire des études de marchés.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

3.3 Les stratégies et les leviers d'accès des entrepreneurs touristiques aux lots dans les ZEST balnéaires

Sous l'angle de la composante économique, l'insertion des entrepreneurs touristiques dans les ZEST balnéaires est structurellement défavorisée. Cette insertion prend également ses racines dans l'élargissement des options d'emploi pour la main-d'œuvre de la wilaya de Tizi-Ouzou et les métiers classiques du secteur du tourisme (*cuisiniers, réceptionnistes d'hôtels...*).

Peu d'entrepreneurs touristiques concourent à la valorisation des spécificités des ressources territoriales : citons les entrepreneurs touristiques liés aux branches d'activités comme les structures d'hébergements.

Les impacts de leurs pratiques entrepreneuriales territorialisantes ne portent pas le sceau de l'authenticité locale et leurs portées demeurent dérisoires et restreintes, dans la mesure où peu de mise en réseau peuvent être construites. Même si certaines activités touristiques formelles et informelles intègrent l'emploi comme variable active et prennent sources du facteur force de travail bon marché (*à travers les effets de distribution des revenus sur les ouvriers de corps de métiers touristiques*) (OUSSALEM, M O, 2002). Bien que non négligeable en soi, ne fait pas preuve de dynamique en matière de vitalité économique et de basculement des contraintes en levier de recomposition territoriale.

Le déclin et le manque présent de dynamisme de création d'entreprises touristiques sur l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou en volume, laissent présager que la tendance risque de mettre des territoires touristiques en péril, de creuser et d'accentuer les inégalités de contexte socio-économiques interterritoriales de développement.

Dans une certaine mesure la situation risque de perdurer, c'est à dire dans le cas de manque d'efforts et d'une volonté de changement porteuse de réforme transversale et radicale des outils et de recomposition du modèle institutionnel et de l'action publique chargées de la promotion de l'entrepreneuriat touristique et du développement territorial.

Toutefois, si on se livre à un examen et une analyse (*connaissance*) approfondie centrés sur le territoire touristique local, on se rendra compte que la valorisation et l'agrégation de ces possibilités potentielles de l'existant pourraient laisser entrevoir une dynamique entrepreneuriale touristique, à condition que l'alourdissement et le durcissement des freins majeurs et les risques d'éviction accumulés qui occulte la libération de l'entrepreneuriat touristique soient rapidement résorbés.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

L'émergence des dynamiques entrepreneuriales dans les ZEST Balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou est une sorte de réaction spontanée des acteurs privés, à vrai dire qu'elles sont le résultat et l'impact des stratégies des entrepreneurs touristiques de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou.

3.4 Le développement des ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou : une difficile articulation entre les stratégies des entrepreneurs touristiques et la logique de valorisation des ressources

Les relations entre les stratégies des entrepreneurs et la mise en valeur des ZEST sont contradictoires. Les entrepreneurs ont une propension à tout axer sur la rente, avec de faibles incidences positives sur la compétitivité, au regard de l'ensemble des aspects que tout cela implique.

Les entrepreneurs touristiques concourent à l'innovation en s'appuyant sur le patrimoine et les ressources touristiques locales spécifiques, néanmoins, la stratégie d'innovation est évoquée par les entrepreneurs artisans et les entrepreneurs touristiques de type Nascent.

Les entrepreneurs artisans mobilisent les intrants et les outils de fabrication dans la conception d'une offre touristique différenciée (*centre artisanal*) et les entrepreneurs nascent mobilisent des ressources naturelles et paysagères (*thalassothérapie, marina, parc aquatique*).

L'effort des entrepreneurs touristiques comprenait une vision qui cible l'objectif de rendre les Zones d'expansion et Sites Touristiques de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou comme «*une destination attractive dotée d'installations compétitives*», avec le développement de l'entrepreneuriat touristiques à même d'atteindre l'excellence dans l'offre de produits et services touristiques et d'attirer d'avantage une clientèle diversifiée.

Cependant, afin de transformer ces ZEST balnéaires en territoires touristiques concurrentiels prisée par les touristes, il y a d'abord lieu d'analyser les facteurs qui ont des incidences sur la dynamique entrepreneuriale dans le secteur du tourisme en Algérie. Certains méritent plus particulièrement d'être mentionnés notamment :

À titre d'exemple :

- La faiblesse structurelle dans la production de l'offre ;
- Le faible développement du tourisme vert (*écologique*) ;
- La saisonnalité du territoire touristique balnéaire (*saison estivale*) ;
- Insuffisance de promotion du tourisme intérieur ;
- Les contraintes liées aux externalités d'infrastructure : type et mode de transport et du

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

réseau routier pour permettre l'accessibilité au niveau local ;

- Le déficit de la communication autour de l'image patrimoine naturel, historique, culturel et culturel du littoral kabyle à l'international ;
- La vétusté des équipements et la capacité en lits du parc hôtelier ;
- L'inadéquation des normes de classement des hôtels à l'évolution des motifs de voyage de la nouvelle génération de touristes et à leurs besoins ;
- La rareté des hébergements thématiques ou éco labellisés ;
- Les problèmes de culture, d'hygiène et de sécurité.

Les stratégies de positionnement et de promotion devraient reposer sur des caractéristiques spécifiques qui différencient les ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou. L'utilisation d'un ou deux attributs majeurs dans le positionnement de la marque des espaces touristiques serait plus efficace pour optimiser la mise en œuvre et renforcer l'image des ZEST, et serait à recommander. Dans le cas des ZEST balnéaires, nous remarquons que le choix d'attributs distinctifs ne se fait pas en fonction de chaque segment de clientèle pour une stratégie de positionnement.

Subséquent, force est de constater que les stratégies des entrepreneurs comprennent à la fois des éléments intrinsèques liés à la personnalité de l'entrepreneur touristique et des facteurs extrinsèques liés aux déterminants institutionnels et territoriaux.

A partir de là, nous pouvons conclure que l'entrepreneur est confronté à deux logiques, la logique familiale ou sociale face à une logique économique.

Ce qu'aussi ont de commun, les entrepreneurs touristiques, est le fait qu'ils doivent faire face à de nombreuses difficultés qui empêchent leurs stratégies entrepreneuriales sur les ZEST.

Ils dénoncent les multiples obstacles qui entravent leur travail en commençant par l'octroi des crédits, le développement d'un marché informel, une fiscalité bien trop lourde avec des charges sociales bien trop importantes et des règles administratives qui n'en finissent pas et pour couronner le tout une concurrence internationale très rude et déloyale selon les propos des entrepreneurs enquêtés.

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

Conclusion

L'analyse des stratégies entrepreneuriales à visée touristiques adoptées par les entrepreneurs touristiques et le rôle des déterminants territoriaux dans la mobilisation et l'appropriation des ressources territoriales, nous a permis d'identifier trois profils d'entrepreneurs.

De cette esquisse de catégorisation à une échelle territoriale, il ressort que les stratégies entrepreneuriales dans les ZEST en matière de valorisation des ressources territoriales sont transversales même si elles sont marginales s'apparente plus chez les entrepreneurs touristiques et ceux qui appartiennent à une commune ou une daïra où se situent les ZEST. Ces entrepreneurs touristiques ont subi un effet d'entraînement, il s'agit par exemple des entrepreneurs touristiques porteurs de projets entrepreneuriaux comme le centre artisanal, la marina et le centre de thalassothérapie dans la ZEST de Sidi Khelifa de la commune Ait Chafaa, ZEST de Zegzou sise dans la commune d'Iflissen à Tigzirt.

Les entrepreneurs dans le secteur du tourisme en Algérie, sont pris en tenaille entre l'incohérence interne du système administratif et institutionnel national et la non effectivité d'une politique touristique d'un côté et la vulnérabilité des structures traditionnelles de développement touristique et de l'autre côté. Parmi les tensions les plus importantes, celles objectant la logique du cadre institutionnelle et du cadre administratif et centralisatrice de l'État à la logique des stratégies entrepreneuriales envisagées par les entrepreneurs touristiques. Cette opposition a montré toute son acuité au cours des deux dernières décennies.

Subséquentement, force est de constater que les stratégies des entrepreneurs comprennent à la fois des éléments intrinsèques liés à la personnalité de l'entrepreneur touristique et des facteurs extrinsèques liés aux déterminants institutionnels et territoriaux.

La confrontation des entrepreneurs touristiques aux irrptions des enjeux et des défis de la mise en tourisme des ZEST Balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et de l'entreprise nous permet de conclure que ces entrepreneurs doivent engager d'avantage des stratégies entrepreneuriales touristiques pour affirmer l'authenticité et l'attractivité de ces territoires sur les marchés de proximité (*maghrébin, méditerranéen voire européen*). Cette stratégie ne peut être accomplie que si les compétences territoriales existantes dans la wilaya de Tizi-Ouzou y sont associées.

Par ailleurs, l'analyse portée sur les objectifs stratégiques des entrepreneurs touristiques devront se traduire en plan d'action et en avantages compétitifs au prisme des nouveaux enjeux, de nouvelles pratiques ou de nouveaux besoins. Dans l'ensemble, l'implication pratique de cette

CHAPITRE IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur le développement touristique local : Portée et limites

recherche concerne en premier lieu les entrepreneurs du secteur du tourisme de la wilaya de Tizi Ouzou. Une fine connaissance des profils et des stratégies entrepreneuriales touristiques permet de mieux envisager à l'avenir l'orientation des porteurs de projets touristiques à l'acte de création d'entreprises selon leurs besoins et ceux du territoire local.

Conclusion générale

Conclusion générale

*« Que vaudrait l'acharnement du savoir s'il ne devait assurer que l'acquisition des connaissances, et non pas, d'une certaine façon et autant que faire se peut, l'égarement de celui qui connaît ? Il y a des moments dans la vie où la question de savoir si on peut penser autrement qu'on ne pense et percevoir autrement qu'on ne voit est indispensable pour continuer à regarder et à réfléchir » (Michel Foucault, introduction à *L'usage des plaisirs*, Paris, Gallimard, 1984, p. 14).*

La présente recherche avait pour but de traiter la problématique des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme et leurs contributions au développement et dynamique territoriale dans les Zones d'Expansions et sites Touristiques de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou. Si notre intérêt a porté sur les stratégies de développement touristique des pouvoirs institutionnels et publics et celles des entrepreneurs touristiques privés, c'est présentement parce que depuis 1988 ces territoires traversent une situation particulière au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Partant de là, nos résultats permettent en grande partie à répondre à nos interrogations et à valider les hypothèses posées. Ils portaient sur trois objets, le premier théorique, entendait cerner l'évolution des différents concepts mobilisés et celle de la territorialisation des stratégies entrepreneuriales touristiques. Le deuxième objet empirique portait sur l'analyse à plusieurs échelles en mobilisant des outils et grilles de lecture afin de déterminer, l'atteinte des objectifs stratégiques associés aux cinq dynamiques du SDAT (2030), l'impact et les écarts des stratégies de développement touristique en Algérie et sa déclinaison sur la wilaya de Tizi Ouzou, et caractériser ainsi le type des réalisations induites d'un point de vue systémique. Les principaux résultats et les conclusions de cette recherche nous ont conduits à répondre à nos interrogations et à tester nos hypothèses posées.

1. Résultats théoriques

D'un point de vue théorique et à la lumière des éléments de la littérature évoqués, nous ont permis dans un premier temps de comprendre l'évolution du champ de l'entrepreneuriat, de la figure de l'entrepreneur et ses antécédents stratégiques ou encore la clarification du continuum de la stratégie entrepreneuriale. En effet, il semble caractéristique que les définitions qui étaient considérées comme définitives, universelles ou qui étaient admises quant à leur portée, soient mises en contingence. Dans un deuxième temps, nous avons montré comment le territoire est émergé comme acteur et de quelle manière s'est accomplie

l'évolution du concept territoire ainsi que sa relation avec les stratégies des entrepreneurs dans le secteur du tourisme. Cela nous a concédé l'opportunité de démontrer l'utilité pratique de la notion de développement territorial, en ce sens que la configuration des espaces locaux s'établit sur les stratégies des acteurs ancrés territorialement en matière de mobilisation, de mise en valeur des ressources territoriales et de coordination. Ceci, on l'a admis, implique tout l'intérêt du rôle assigné aux entrepreneurs notamment dans le développement des territoires touristiques. Par ailleurs nous avons pu mettre l'accent sur l'intérêt des stratégies entrepreneuriales de valorisation et d'innovation à visée touristique notamment dans les pays en voie de développement.

2. Principaux résultats empiriques

L'approche empirique et compréhensive s'appuie sur les avancées théoriques et propose une assise pour évaluer et étudier les différents processus. L'analyse que nous avons présentée dans ce travail, nous a permis de donner un aperçu sur l'impact des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme sur le développement territorial en Algérie et particulièrement sur l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi Ouzou.

En ce qui concerne l'impact du SDAT (2030) à travers ses cinq thèmes majeurs, les résultats des entretiens se rejoignent pour les différentes échelles étudiées, qu'elle soit locale ou nationale. Au niveau national, nous pouvons conclure que l'impact du SDAT par rapport aux objectifs fixés et aux résultats attendus est nuancé selon les critères ou les référentiels choisis. A partir de l'analyse, il ressort que l'efficacité globale des ZEST est faible, les objectifs assignés au départ ne sont pas atteints au regard des taux de réalisation constatés et des retards conséquents dans l'exécution des projets entrepreneuriaux touristiques.

L'inadéquation entre les plans d'actions mis en place et les objectifs stratégiques fixés pose la question d'une très faible cohérence de la politique touristique mise en œuvre, en effet les moyens n'ont pas suivi. Pour les vecteurs de l'efficacité des cinq dynamiques, il y a lieu de mettre l'accent sur le manque de visibilité sur les territoires touristiques, offre touristique non définie, absence d'un plan de marketing, l'absence d'entités entrepreneuriales à vocation touristique d'un plan de financement opérationnel et le manque d'attribution du foncier touristique ce qui amoindrit fortement la pertinence de ces derniers et celle des différents organismes en charge de l'opérationnalisation du SDAT. Prenons deux exemples édifiants. L'objectif ciblé dans le cadre du SDAT 2008-2020 était de 270000 lits, ce qui présuppose un manque de réalisations estimé à 90000 lits. Au niveau national, les responsables du MTA

investigués indiquent que l'Algérie est aux prises avec une balance commerciale touristique de plus en plus déficitaire. Le manque à gagner aurait atteint presque 15 milliards de dollars US en 2019. Néanmoins, force est de constater que des indicateurs fondamentaux manquent à l'appel pour se prononcer pertinemment sur l'atteinte des objectifs définis dans le cadre du SDAT.

Au niveau des ZEST de l'espace balnéaire de la Wilaya de Tizi-Ouzou, l'évaluation qualitative des cinq dynamiques du SDAT présente aussi l'absence des hébergements thématiques et une performance globale faible. Les objectifs d'intervention et de réalisations des cinq dynamiques par rapport aux ZEST et aux missions qui leurs sont associés (intersectorialité), sont en deçà des prévisions estimées. Manque de coopération entre l'administration locale chargée du tourisme et les acteurs locaux en charge de la valorisation, de la promotion et du développement du tourisme, à l'instar de l'office du tourisme de Tizirt, l'ONAT avec l'ANDT et la DTA.

Le SDAT à travers ses cinq dynamiques ne s'opère pas véritablement au profit du développement des ZEST balnéaires. C'est à ce niveau-là que nous évoquerons la cinquième dimension : les stratégies entrepreneuriales d'innovation et les dynamiques d'apprentissage dans l'industrie du tourisme impliquent de raisonner dès lors en termes de concept de destination et non pas de territoire (*ZEST*).

Les schémas d'incertitude des relations de cause à effet entre les différents acteurs assombrissent le contexte des stratégies et des dynamiques entrepreneuriales privées dans le secteur du tourisme et accroît la complexité, expliquant les conflits et tensions entre les divers acteurs institutionnels : pouvoirs publics, entrepreneurs privés et société civile, notamment.

Stimuler dans une logique bidirectionnelle le développement territorial entre les grandes opérations de développement de l'entrepreneuriat et le développement touristique de l'autre, est un pari délicat. Les exemples des Zones d'Expansion et Sites Touristique de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, montrent que, le SDAT et les plans d'aménagement touristique (PAT) ne se traduisent pas sur le maillage territorial local. Les stratégies entrepreneuriales, qui favorisent les acteurs privés, tendent à délaisser le plus souvent les dimensions sociales, culturelles, patrimoniales et identitaires du développement touristique. En ce sens, le retard dans l'opérationnalisation du SDAT au niveau territorial à freiner le processus de mobilisation et de valorisation des ressources touristique locales. Ce constat nous a conduits à affirmer la première hypothèse de la recherche.

Seuls les pouvoirs publics peuvent assurer la priorité des finalités sociales et leur implication est sur ce point essentiel. Qui a le « droit au ZEST ? » est une question qui doit être posée si l'on considère que la responsabilité des élus locaux est de parvenir à un développement local au sens global, c'est-à-dire de réussir l'intégration territoriale et sociale de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Nous avons enfin arboré, sur le plan empirique et méthodologique, les résultats d'une approche qualitative menée sur les ZEST de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, dans la perspective de montrer la complexité, le profil ainsi que les stratégies des entrepreneurs touristiques dans le développement territorial et touristique local.

En effet, nous avons identifié et caractérisé l'entrepreneur touristique à partir des résultats de l'enquête de terrain que nous avons menée auprès d'un échantillon de 32 entrepreneurs touristiques.

Nous avons répertorié trois (03) catégories d'entrepreneurs en mobilisant un ensemble d'éléments à savoir : Le contexte entrepreneuriale, l'ancrage territorial, les motivations entrepreneuriales, la trajectoire professionnelle, les objectifs stratégiques, stratégies de localisation et enfin les principales contraintes entravant leurs processus entrepreneuriaux sur les ZEST balnéaire de Tizi-Ouzou.

On distingue :

- Les entrepreneurs opportunistes ;
- Les entrepreneurs artisan ;
- Les entrepreneurs nascents.

Au terme de notre thèse nous déduisons que :

Quel que soit la stratégie et l'objectif convoité, l'entrepreneur touristique sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou est un acteur social. Les ressources dont il dispose ont été mobilisées en rapport avec l'environnement institutionnel et le milieu local, et c'est grâce à sa position stratégique par rapport au champ du pouvoir institutionnel et son réseau de relations sociales formelles et informelles qu'il est amené à tisser des contacts grâce auxquels il trouvera des marchés, des moyens financiers ou encore l'associé qui lui faisait défaut. Ces ressources n'ont pas été créées ex nihilo. Elles ont été produites par le territoire d'encrage et la société dans laquelle l'entrepreneur touristique est enraciné. Cependant, au niveau des ZEST balnéaires, c'est les plans d'aménagements touristiques, qui arrêtent les caractéristiques

des infrastructures touristiques et les types de projets entrepreneuriaux à implanter sur les lots constructibles. Ceci dit, les pouvoirs publics décident à priori sur les choix entrepreneuriaux. Ce constat nous a permis de confirmer la deuxième hypothèse de la recherche.

- Des confrontations et des compromis s'établissent dans le temps et dans l'espace entre des collectifs d'acteurs ayant des conceptions différenciées du développement touristique, du fait de la défense d'intérêts et valeurs symboliques divergentes. Parmi les tensions les plus importantes, celle opposant la logique administrative et centralisatrice de l'État à la logique entrepreneuriale prônée par les entrepreneurs touristiques locaux. Cette opposition a montré toute son acuité au cours des deux dernières décennies. Ce résultat nous mène à confirmer la troisième hypothèse selon laquelle la diversité des acteurs intervenant dans la mise en tourisme des ZEST ne facilite pas la mise en cohérence du développement local au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou. En effet, Un déficit de coordination entre les acteurs obère donc la poursuite ou l'achèvement de projets de valorisation et de mise en tourisme des ZEST tel qu'énoncés par le SDAT.
- Lorsque l'accès au crédit bancaire (*finance*) obéit à des impératifs qui sont aux antipodes d'une pratique bancaire fondée sur des mécanismes de marché, c'est-à-dire des crédits de complaisance qui favorisent une poignée de clients, les banques publiques produisent un effet d'éviction et de marginalisation des entrepreneurs qui ont le potentiel entrepreneurial, technologique et managérial, qualités essentielles pour propulser l'Algérie dans le lot des économies émergentes.
- L'ANDT et les DTA n'ont pas pu accorder leur parrainage pour les porteurs d'idées (*de projets*) en tant qu'«*Entrepreneurs*» afin de les inciter à embrasser des carrières entrepreneuriales à vocation touristique. Le MTA et l'ANDT ne dispensent pas un enseignement entrepreneurial en sus d'une formation technique à des entrepreneurs touristiques prometteurs, principalement des jeunes issus des territoires où le taux de chômage est important.
- Dans le cas des ZEST balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, la manifestation des faits sémiogénésiques conduisant à la répulsion territoriale agit dans le sens à dissuader l'esprit entrepreneurial. Cette image repose sur une réalité sociologique et économique héritée de la gabegie du passé. Les éléments qui entravent le développement territorial sont de nature politique et économique liés au manque de l'engagement et une volonté des pouvoirs publics Algériens dans la gestion, à l'aménagement et les équipements inadaptés à l'accueil et le développement de ce secteur.

- Nous considérons que le différentiel entre le potentiel des ressources touristiques des ZEST et l'offre de produits et services est lié à l'opérationnalisation du SDAT et l'émergence substantielle des stratégies entrepreneuriales des acteurs privés basées sur l'implication des entrepreneurs touristiques dans l'activation et la mise en valeur des ressources spécifiques et la construction d'une filière touristique performante.
- Toutes les stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme s'agrègent dans une logique institutionnalisée, elles sont marquées par le caractère de réactivité chez les entrepreneurs touristiques de l'espace balnéaire de Tizi-Ouzou.

Les perspectives et prolongements éventuels de cette recherche

A la lumière de notre étude et en guise de perspective, cette thèse pourrait être reproduite dans le temps ou dans d'autres contextes, ou encore, adaptée à d'autres secteurs d'activités.

En outre, notre étude ayant porté sur les stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme, nous avons pu apporter le premier éclairage sur les conditions de possibilité et sur les potentialités pour développer l'entrepreneuriat touristique sur les ZEST balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou. Cette étude contribue à la compréhension des facteurs déterminants des stratégies entrepreneuriales touristiques. D'autres recherches, s'inscrivant dans le cadre d'analyse des systèmes touristiques locaux (*SPL*) ou des clusters de tourisme, pourraient se pencher sur d'autres facteurs tels que la dynamique d'apprentissage ou l'interaction avec d'autres activités territoriales afin de mieux comprendre leur influence sur les stratégies des entrepreneurs et sur leur succès liées au territoire. De plus, en nous appuyant sur les résultats de la présente étude, nous croyons que les différents profils d'entrepreneurs, leurs stratégies et leurs ambitions seraient des éléments à prendre en compte dans l'élaboration des stratégies des pouvoirs publics et qu'ils pourraient contribuer à leur succès. Enfin, d'autres recherches pourraient vérifier cette hypothèse.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

1. Ouvrages

- ABDELMALKI L., COURLET C., (1996). « *Les nouvelles logiques du développement* ». Paris, L'harmattan, Logiques économiques. 415 p.
- AMBLARD, H. et al. « *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* ». Paris: Seuil, 1996.
- AMIN SAMIR, (1989), « *La faillite du développement en Afrique et dans le Tiers Monde : Une analyse politique* », Paris, L'Harmattan, 384 pages.
- BACHELARD. G., (1938), « *Les obstacles épistémologiques. Extrait de : Gaston Bachelard, La formation de l'esprit scientifique* ».Paris, Librairie philosophique Vrin, 1999 (1ère édition : 1938), chapitre 1er.
- BECCATINI G. (1992), « *Le district marshallien : une notion socioéconomique* », in Les régions qui gagnent (pp. 35-46), Paris, Presses universitaires de France, 1992.
- BEITONE, A., DOLLO, C., HEMDANE, E., LAMBERT, J. (2013). « *Les sciences économiques et sociales : Enseignement et apprentissages*». Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. Doi: 10.3917/dbu.beito.2013.01, Pages : 262.
- BELLET M., KIRAT TH. (1998), « *La proximité, entre espace et coordination* ». In : BELLET M, KIRAT. T, LARGERON. C,(dir.) *Approches multiformes de la proximité*. Hermès, Paris.
- BENKO, G, LIPIETZ, A, (dir.), (1992), « *Les régions qui gagnent* », Paris, PUF.
- BOURDIEU. P, (1979), « *La Distinction. Critique sociale du jugement* », Paris, Les Éditions de Minuit, 670 p. (ISBN 2707302759).
- BOUTHILLIER. A-Y., (2013), « *Evaluation des impacts des activités touristiques dans la région du parc marin du Saguenay-Saint-Laurent* », Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE) CUFE – Essais, Université de Sherbrooke
- BOUTILLIER, SOPHIE ET DIMITRI UZUNIDIS, (1999). « *La légende de l'entrepreneur* », Ed : Syros, Paris, Collection : Alternatives économiques, 151 pages.
- BOYER. M., (2003), « *Le tourisme en France*». Editions EMD Paris.
- BRAUDEL. F., (1985), « *La dynamique du capitalisme*», Champs, Flammarion.
- CASSON, M. (1982), « *The Entrepreneur* »: An Economic Theory, Oxford: Martin Robertson. Version française: « *l'entrepreneur* » (1991). Economica-Gestion, Paris, 388 p.
- CAZES. G et LANQUAR. R, (2000), « *L'aménagement touristique et le développement durable* », Paris, PUF.
- CHESNAIS. F., (1994), « *Mondialisation du capital* », Edition : Syros- Raisons d'agir, 100 pages.
- COURLET, C. (1994). « *Les systèmes productifs localisés, de quoi parle-t-on ?* » In : Courlet, C. et Soulage, B., (Eds.) *Industrie, territoire et politiques publiques*, pp. 13-32. Paris : L'Harmattan.
- COURLET, C. (2001). « *Territoires et régions, les grands oubliés du développement économique* », L'Harmattan, 2001 - 133 pages.
- COURLET. C, (2002), « *Les systèmes productifs localisés : Un bilan de la littérature. Le local à l'épreuve de l'économie spatiale : Agriculture, environnement, espaces ruraux* »,

- INRA, 216 p., Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, 2-7380-1063-6. (hal-02833952).
- COURLET. C, (2008), « *L'économie territoriale* », Grenoble, PUG, 135 p.
 - CROZIER, M., FRIEDBERG, E.1981. « *L'Acteur et le système* », Editions du Seuil.
 - CUVELIER, P, (2007), « *Anciennes et nouvelles formes de tourisme. Une approche socio-économique* ». Paris, L'Harmattan, coll. « Tourisme et Sociétés ».Amirou, Rachid, 2000, *Imaginaire du tourisme culturel*, Paris, Presses universitaires de France.
 - DESREUMAUX, A., (1993), « *Stratégie* », Paris, Dalloz.
 - DOKOU KOKOU, G. A., (2014), « *Identité territoriale, proximités locales et capacités entrepreneuriales* », dans G.A. KOKOU DOKOU (dir.) Acteurs territoriaux, identités et capacités entrepreneuriales, L'Harmattan, 355 p.
 - DUCHENEAUT, B. (1996), « *Les dirigeants de PME* », Paris, Maxima, 516 p.
 - EMILE-MICHEL HERNANDEZ, (1999), « *Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat* », Éditeur l'Harmattan, ISBN : 2738477496, 9782738477491, p 255.
 - FAYOLLE, A. (2005), « *Introduction à l'entrepreneuriat* », Dunod, 128 p., ISBN2100486411.
 - FAYOLLE. A (2004), « *Entrepreneuriat apprendre à entreprendre* », DUNOD, PARIS.
 - FILION, L.J. et C. BOURION (2012), « *La cognition entrepreneuriale. Méthodes de recherche* ». Paris : Éditions ESKA, 384 p.
 - FILION L. J. (1991), « *Visions et relations, Editions de l'Entrepreneur* », Montréal.
 - GAVARD-PERRET. M-L, D. GOTTELAND, C. HAON, A. JOLIBERT. (2009). « *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* ». Pearson Education France, 475 p.
 - GOUMEZIANE. S. (1994), « *Le mal algérien, Économie politique d'une transition inachevée* », 1962-1994, Ed. Fayard, 307 p.
 - GREFFE, X., (1990). « *La valeur économique du patrimoine* », Paris, Anthropos-Economica, p. 253.
 - GREFFE X., (1999), « *L'emploi culturel à l'âge du numérique* », Anthropos Paris.
 - GUMUCHIAN., Et H, PECQUEUR., B, (2007), « *La ressource territoriale* ». Paris: Ed Economica, 252 p. (Anthropos). ISBN 2-7178-5253-0.
 - HAMEL. G, PRAHALAD. C. K. (1995), « *La conquête du futur* », Éditeur : Paris Inter-Editions, 325 p.
 - HERNANDEZ É.-M, (2001), « *L'entrepreneuriat. Approche théorique* », Éditions L'Harmattan, Paris.
 - HERNANDEZ, E-M., MARCO, L. (2006) : « *Entrepreneur et décision. De l'intention à l'acte* », Paris, ESKA, coll. « Gestion économique », 200 pages.
 - HOUEE, P, (2003), « *Le développement local au défi de la mondialisation* », Ed : L'harmattan, 250p.
 - HUBERMAN, M., et MILES, M.B. (1991). « *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes* ». Bruxelles: De Boeck Université.
 - JAMBES, J-P, (2001), « *Territoires apprenants. Esquisses pour le développement local du XXIe siècle* ».
 - JOFFRE, P. et KOENIG, G (1985). « *Stratégie d'entreprise* », Antimanuel. Paris, Economica.

- JULIEN P.A., MARCHESNAY. M, (1987), « *La petite entreprise* », Paris, VUIBERT.
- KOENIG, G., (1996), « *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages* », Nathan, Paris
- KRIZNER. I., (1973), « *Competition and entrepreneurship*», Chicago, University of Chicago Press, Trad. Franç: concurrence et esprit d'entreprise, Paris, Economica, 2005.
- KURZAC-SOUALI A.-C. (2007), « *Rumeurs et cohabitation en médina de Marrakech : l'étranger où on ne l'attendait pas*», Hérodote, n° 27, pp. 69-88. DOI : 10.3917/her.127.0064
- MARTINET A. C. (1984), « *Management stratégique, organisation et politique* », Mc Graw Hill.
- MESSEGHEM
- . K, SAMMUT. S. (2011), « *L'entrepreneuriat* », Edition : Editions Management & Société – Ems, Collection : *Les essentiels de la gestion* », ISBN : 978-2-84769-133-7. 244 pages.
- MICHAEL. E. (2003), « *Tourism micro-clusters* », *Tourism Economics*, vol 9(2), pp. 133-145.
- MICHAUD, Y, (2015), « *Le nouveau luxe. Expériences, arrogance, authenticité* », Paris, Stock.
- MILES. R.E. et SNOW, C.C. (1978), « *Organizational Strategies, Structure and Process*», McGraw-Hill.
- MINTZBERG. H., (1994), « *Grandeur et décadence de la planification stratégique*», Dunod
- MORIN. E, (1990), « *Science avec conscience* », nouvelle édition, Le Seuil-Points, p. 178.
- OBRECHT J.-J, (2005), « *L'entrepreneuriat international : un rhizome rigoureux dans un terrain nouveau* » in Les Sciences de Gestion au cœur du développement. Colloque International, INSCAE, Antananarivo.
- PECQUEUR B, ZIMMERMANN J-B (dir.) (2004), « *Économie de Proximités* ». Hermès-Lavoisier, Paris.
- PECQUEUR B., 2004, « *Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire, géographie et culture* », n° 49, pp. 71-86.
- PECQUEUR. B. ET COURLET, C, (2013), « *L'économie territoriale* », Editeur : Presses Universitaires de Grenoble (12 septembre 2013), 142 pages.
- PECQUEUR. B., (2000), « *Le développement local* », 2^{ème} édition revue et augmentée, Paris Syros/Alternatives Économiques, 2000, 132p.
- PIKETTY. TH. (2019), « *Capital et idéologie* ». Editeur : Seuil. Collection : Livres Du Nouveau Monde. 1248p. ISBN 2021338045
- PHELIZON. J-F, (1958), « *Dictionnaire de l'Economie* », Editeur : Economica. 352 pages.
- PIORE. M, SABEL. C. (1989). « *Les chemins de la prospérité : de la production de masse à la spécialisation souple* », Hachette, Paris.
- PORTER, M., (1999). « *La concurrence selon Porter* », Paris : Ed. Village Mondial 475 p.
- PORTER. M. (1982), « *Choix stratégiques et concurrence* », Paris, Economica.
- PORTER. M, (2000), « *Location, competition and economic development: local clusters*», in a global economy, *Economic Development Quarterly*, vol: 14, n° 1, février, 15-34.
- ROMAIN. D, (2018), « *Innovation environnementale et écoconception. Certitudes et controverses* », Editeur : Iste, EAN : 9781784053895, ISBN : 1784053899, p 176.

- SAIVES A.L., (2006), «*Le management de l'innovation et des connaissances : de l'ère industrielle et celle du savoir et de l'intangible*». In O. Aktouf (Ed), *Le management entre tradition et renouvellement* (4th ed.), Gaeten Morin
- SAVOIE-ZAJC, L. (2004). «*La recherche qualitative/interprétative en éducation* ». Dans Th. Karsenti & L. Savoie-Zajc, *La recherche en éducation : étapes et approches* (pp. 123-150). Sherbrooke : Éditions du CRP
- SAVOIE-ZAJC, L. (2009). «*Pédagogie et méthodes qualitatives* ». Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3^e éd., pp. 175-178). Paris : Armand Colin.
- SHAW. G., et WILLIAMS. A (dir.), (1997). «*The Rise and Fall of British Coastal Resorts: Cultural and Economic Perspectives* », Thomson, 1997.
- SERAPHIN. H (2014), «*Le Tourisme : L'Ouverture pour le peuple de Toussaint?*», Édition: Publibook, 14, rue des Volontaires 75015 PARIS – France, 146 pages.
- SHAPIRO et SOKOL, (1982), «*The social dimension of entrepreneurship*». In C. A. Kent, D. L. Sexton, K. H. Vesper (eds) *encyclopedia of entrepreneurship*, EnglewoodCliffs NJ : Prentice Hall.
- SOLDO. E, (2010), «*Le management culturel public au secours des stratégies d'attractivité durable des territoires* », In C. Berneman et B. Meyronin (dir) *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?*, Paris : L'Harmattan, 2010, pp. 12-95.
- STÖHR W.B., TAYLOR D., (1981), «*Development from Above or Below*», John Wiley and Son, Chichester.
- STORA., B., (2004), «*Imaginaire de guerre. Les images dans les guerres d'Algérie et du Viêt-Nam*». Paris. Ed. La Découverte, coll. Essais, rééd., 258 p.
- TESSA. A., (1993), «*Economie touristique et aménagement du territoire* » ; Ed O.P.U, Alger, page 15.
- TORRES-BLAY. O., (2004),«*Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*», 2^e édition Economica.
- URBAIN, (2002). «*Paradis verts. Désirs de campagnes et passions résidentielles* », Paris, Payot
- VERSTRAETE. T., (2002), «*Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche* » : Editions de l'ADREG, 2002.
- VERSTRAETE. TH. (1999). «*Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes* ». l'Harmattan, Collection Economie et Innovation, l'Harmattan, p 207.
- VERSTRAETE. TH. (2003). «*Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat* ». Editions de l'ADREG, <http://asso.nordnet.fr/adreg>.
- VIOLIER. PH. (2013), «*Le Tourisme, un phénomène économique* », «*Études* », La Documentation française.
- VLES. V, (1996). «*Le projet de station touristique, collection Le territoire et ses acteurs* », Bordeaux: Presses Universitaires de Bordeaux, C.I.D., 131, bd Saint Michel 75005 Paris, 1996, 403 p.
- WACHEUX. F., (1996), «*Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Paris : Economica.

2. Articles scientifiques et communications

- ADEBAYO, N. ET NASSAR, M. (2014). «*Impact of micro and small business entrepreneurship on poverty reduction in Ibadan Metropolis, South Western Nigeria*». International Review of Management and Business Research, 3(3), 1603-1626.
- ADERGHAL M., BERRIANE M., CASABIANCA F., MICHON G., SORBA J.-M. & TAFANI C. (2017), «*Rural tourism and local products: a winning combination ?* », Actes du symposium international Interdisciplinaire, FRES, Université de Corse, 5-7 juillet 2017.
- AJASSE. N, (2016). «*Tourisme, attractivité territoriale et nouvelles formes d'entrepreneuriat : coopération entre acteurs et lisibilité européenne au regard d'un produit touristique* », Post-Print hal-01394347, HAL.
- AJZEN. I. (1991), «*The theory of planned behavior*», Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 50, pp. 179-211.
- ALESSIO. S, (2004). «*Tourisme en Méditerranée : développement et impact sur l'environnement côtier, Forum "Gestion Intégrée des Zones Côtières en Méditerranée : Vers un protocole régional* », Cagliari, 28-29 mai 2004 p 1-15.
- ALEXANDRE-LECLAIR, L. & LIU, Z. (2014). «*Innovation et entrepreneuriat, le cas du secteur du tourisme à Paris intramuros. Innovations*», 44(2), 169-185. doi:10.3917/inno.044.0169.
- ALONSO, A. D. & O'NEILL. (2009). «*Staffing issues among small hospitality businesses: A college town case*». International Journal of Hospitality Management, 28 (4), 573 – 578.
- ANSOFF. H. I., (1965), «*Corporate Strategy*», New York, McGraw Hill.
- AOMAR IBOURK et ALI EL ALAOUI EL WAHIDI, (2018), «*Emploi décent et tourisme durable* », Téoros, 33, 1 | 2014, 109-118.
- AYDALOT. Ph, (1986), «*Milieus innovateurs en Europe* », Paris, GREMI.
- BACCARI E. (2006), «*Les motivations entrepreneuriales des jeunes entrepreneurs tunisiens : étude exploratoire, revue internationale sur les PME* » (RIPME).
- BACCHUS. F. et COLTIER. TH. (2013), «*Le développement de clusters tourisme. Un enjeu de compétitivité* ». Revue ESPACES, Mai-Juin 2013, n°312, p. 10-14.
- BANAT, R. & FERGUENE, A. (2009), «*Mutations territoriales et dynamiques locales : une analyse historique du cas de la "vieille ville" d'Alep (en Syrie). Monde en développement* », 146(2), 111-123. doi:10.3917/med.146.0111.
- BARONET, J., (1996), «*L'entrepreneurship, un champ à la recherche d'une définition. Une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship* », Cahier de recherche n° 96-07-01 ISSN : 0840-853X.
- BARONET. J, (1996), «*L'entrepreneurship, un champ à la recherche d'une définition. Une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship* », Cahier de recherche n° 96-07-01, ISSN : 0840-853X.
- BARRINGER, B. R., et BLUEDORN. A. C., (1999), «*The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*», Strategic Management Journal, pp. 421-444.
- BATEN, J. (2013). «*Big is beautiful? La productivité des entreprises en fonction de leur taille en Allemagne et aux États-Unis au tournant des XIXe-XXe siècles*». Histoire, économie & société, 32e année(1), 45-72. doi:10.3917/hes.131.0045.

- BECATTINI, G. (1990), « *The Marshallian industrial district as a socio-economic notion* », dans F. Pyke, G. Becattini et W. Sengenberger, *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, London, International Institute for Labour Studies, p. 37-51.
- BOUJROUF S (2001). « *Acteurs et territoires touristiques de Marrakech* », In : Géocarrefour, vol. 76, n°2,. Le tourisme et la ville. pp. 91- 97;
- BERGER-DOUCE. S. (2010), « *Les PME, ces oubliées de la diversité* », in Barth I. et C. Falcoz, *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Éditions EMS : Caen, 213-231.
- BLAWATT, K. (1995), « *Defining the entrepreneurs : a conceptual model of entrepreneurship* », Actes du 12e colloque annuel du CCPME (Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat), Thunder Bay, Ontario, octobre, p. 14-40.
- BOSCHMA R., (2005), « *Proximity and Innovation: A critical assesment* », *Regional Studies*, vol.39.1, pp. 61-74.
- BOUJROUF. S, (200 1). « *Acteurs et territoires touristiques de Marrakech 1 Actors and tourist territories at Marrakech* ». In : Géocarrefour, vol. 76, n°2. Le tourisme et la ville. pp. 91-97.
- BOUJROUF. S. et GIRAUT. F. (2000). « *Des territoires qui s'ignorent ? Dichotomie entre territoires administratifs et espaces de mobilisation au Maroc* », *Montagnes Méditerranéennes*, n° 12, p. 61- 69.
- BOURDIEU. P, « *Le capital social. Notes provisoires* », Actes de la recherche en science sociales, vol.31, 1980, pp. 2-3.
- BRUSCO S., (1982), « *The Emilian model: productive decentralisation and social integration* », *Cambridge Journal of Economics*, vol.6, n° 2, pp. 167-184.
- BRUYAT. C., (1994), « *Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat* », *Revue française de gestion*, n° 101, novembre-décembre, p. 87-99.
- BUHALIS, D. (1993). « *Regional integrated computer information reservation management systems as a strategic tool for the small and medium tourism enterprises* ». *Tourism Management*, 14(5), 366}378
- BUHALIS, D., et MAIN, H., (1998), « *Information Technology in small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors* ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Special Theme Issue: Small hotels: The peripheral tourist sector, Vol.10 (5), pp.198-202.
- BURGELMAN, R. A. (1983). « *Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study* ». *Management Science* vol 29(12).
- BYGRAVE W.D. (1989), « *The entrepreneurship paradigm (I) : A philosophical look at its research methodologies* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 7-26.
- BYGRAVE W.D. ET HOFER C.W. (1991), « *Theorizing about entrepreneurship* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, p. 13-22.
- CADIEUX, L. (2010). « *Les propriétaires-dirigeants de PME face à l'internationalisation : vers un modèle synthèse* ». In *Les PME algériennes face au défi de l'internationalisation*, A. Joyal, M. Sadeg et O. Torrès (dir.), chapitre 3,81-110.
- CALORI R. et SARNIN P., « *Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants* », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1993.

- CAMAGNI, R. (2002). « *Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif : une contre-réflexion critique* ». Revue d'Économie Régionale & Urbaine, octobre(4), 553-578. doi:10.3917/reru.024.0553.
- CARTER. N., GARTNER W., REYNOLDS. P. (1996). « *Exploring Start-up Event Sequences* ». Journal of Business Venturing, Vol: 11, n° 3, p. 151-166.
- CERIANI-SEBREGONDI. G., CHAPUIS. A., GAY. G-C., KNAFOU. R., STOCK. M., ET VIOLIER. P, (2008), « *Quel serait l'objet d'une « science du tourisme » ?* », Téoros, 27-1, p7-13.
- CERVEAUX C. (2013), « *Goazen, cluster tourisme du Pays Basque* », Espaces, n°303, pp. 25-30, juin.
- CHAMPAGNE DE LABRIOLLE. C. (2008), « *Une analyse marshalienne des districts industriels italiens* », LIRIS, pp. 1-8.
- CHANDLER. G., JANSEN. E. (1992). « *The founder's self-assessed competence and venture performance* ». Journal of Business Venturing, Vol 7, p. 223-236, www.sciencedirect.com.
- CHANDLER. G, HANKS. S, (1994). « *Founder Competence, the Environment, and Venture Performance* », ETP, Baylor University.
- CINCERA. M, GREUNZ. L, GUYOT J. L. ET LOHEST. O, (2005), « *Capital humain et processus de création d'entreprise : le cas des primo-créateurs wallons* ». DULBEA Working Papers 06-11.RS, ULB - Université Libre de Bruxelles.
- COLLETIS, G., & PECQUEUR, B. (2005). « *Révélation des ressources spécifiques et coordination située* ». Revue économie et institution N° 6-7.
- COLLETIS, G., RYCHEN, F., (2004)). « *Entreprises et territoires : proximités et développement local* », in Pecqueur, B., Zimmerman, J.-B. (Eds), Économie de proximités, Paris, Hermes Science Publications, 207-230.
- COLLETIS-WAHL K., PERRAT J., (2004), « *Proximités et dynamiques spatiales* », in Pecqueur B., Zimmermann J-B., Economie de proximités, Hermès-Lavoisier, Paris.
- COLLETIS-WAHL, H. (2008). « *Micro-institutions et proximités : quelles lectures des dynamiques territoriales ?* » Revue d'Économie Régionale & Urbaine, juin(2), 251-264. doi:10.3917/reru.082.0251.
- CONDES, S. (2004). « *Les incidences du tourisme sur le développement* ». Revue Tiers Monde, 178(2), 269-291. doi:10.3917/rtm.178.0269.
- COSSETTE. P, (1996), « *La Vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive* », Revue Internationale PME, vol. 9, n°1.
- COURLET, C, et GAROFOLI, G, (1995), « *Districts industriels, Systèmes productifs localisés et développement* », Communication au colloque annuel de l'ASRDLF, Toulouse, 30-31 Aout et 1^{er} septembre.
- COURLET, C. et FERGUENE, A. (2003). « *Globalisation et territoire : le cas des SPL dans les pays en développement* ». FACEF Pesquisa (revue de l'Université de Franca au Brésil), Vol.6, n°3, Franca, pp.89- 107.
- COURLET. C, PECQUEUR. B, (1993), Soulage Bernard. « *Industrie et dynamiques de territoires* ». In : Revue d'économie industrielle, vol. 64, 2e trimestre 1993. pp. 7-21. DOI : <https://doi.org/10.3406/rei.1993.1474>.

- CREPLET. F et MEHMANPAZIR. B, (2000). « *Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale* », "Working Papers of BETA 2000-04, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, UDS, Strasbourg. cartographie cognitive, Revue Internationale PME, vol. 9, n°1.
- CUNNINGHAM, J.B., LISCHERON, J., (1991), « *Defining entrepreneurship* », Journal of Small Business Management, 29(1), 45-61.
- DAHLES, H. (1999). « *Tourism, small enterprises and community development* ». G. Richards et D. Hall (Eds.), Tourism and sustainable community development, 154-169.
- DAHLES, H., & Bras, K. (Eds.). (1999). « *Tourism and small entrepreneurs: Development, national policy and entrepreneurial culture the Indonesian cases* ». New York: Cognizant Communication Corporation.
- DEGEORGE, J. et MAGAKIAN, J. (2013). « *Vision et opportunité entrepreneuriale : une relation au travers du processus d'idéation ?* ». *Gestion 2000*, 30, 123-140.
- DE LA VILLE, V. (2001). *L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités*. Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 1(1), 43-59. doi:10.3917/entre.011.0043.
- DEJARDIN, M., et FRIPIAT B., (1998), « *Une description a priori des facteurs de développement économique local et régional* », Document de travail du Centre de Recherches sur l'Economie Wallonne (CREW), Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, Namur, septembre.
- DEMEN-MEYER, C. (2005). « *Le tourisme : essai de définition* ». *Management & Avenir*, 3, 7-25.
- DENIEUIL, P-N ; (1999), « *Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial* »- Analyse et sythèse bibliographique en écho au séminaire de Tanger (25- 27 novembre 1999) ; SEED Document de travail n° 70, bureau international du travail Genève.
- DESJARDINS, D. R. (2009). « *Territoires – Identités – Patrimoine : une approche économique ?* », Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 12 | 2009, consulté le 19 avril 2020.
- DIETSCH, M. et MAHIEUX, X. (2014). « *Comprendre le déficit de financement des PME pour stimuler leur croissance* ». *Revue d'économie financière*, 114(2), 17-30. doi:10.3917/ecofi.114.0017.
- DUEZ. P, (2009), « *Management territorial des risques et prospective territoriale* ». *Revue Marché et Organisations* 9 : 125-145.
- DUPEYRAS. A., CHEVREAU. C., STACEY. J., BOLENGO. A., FABRY. F., DUPUY. et C., GILLY. J.-P. (1995), « *Les stratégies territoriales des grands groupes industriels* », in A. Rallet et A. Torre, « *Economie industrielle et économie spatiale* », Paris, Economica.
- DWYER. L. et KIM. C. (2003). « *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, Current Issues in Tourism*», 6:5, 369-414, DOI: [10.1080/13683500308667962](https://doi.org/10.1080/13683500308667962).
- ERBER. F, (1995), « *A industrial Petrochimica Brasileira :ReglulactionDesenho, instituto de Economica industrial* ». Universidade Federal do Rio de Janeiro, ronéo.
- ESCADAFAL, A. (2007). « *Attractivité des destinations touristiques : quelles stratégies d'organisation territoriale en France ?* » *Revue Téoros*, 26(2), 27–32. <https://doi.org/10.7202/1070943ar>

- ETRILLARD. C., (2004), « *Stratégie et PME : peut-on parler de «Stratégies entrepreneuriales» ?* », XIII^{ème} Conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine – 2, 3 et 4 Juin 2004.
- ETTINGER. J-C. (1983), « *Le profil psychologique du créateur d'entreprise* », Revue française de gestion, n° 94, p.24-29.
- FABRY, N. (2009). « *Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires* ». Revue internationale d'intelligence économique, vol 1(1), 55-66.
- FAYOLLE. A. (2007). «*Entrepreneurship and New Value Creation. The Dynamic of the Entrepreneurial Process*», Cambridge: Cambridge University Press.
- FAYOLLE. A., VERSTRAETE. TH, (2005). « *Paradigmes et entrepreneuriat. Revue de l'entrepreneuriat* », Vol 4, n° 1, <http://www.adreg.net>.
- FEREROL, M. & DURAND, G. (2009). « *Le tourisme, positionnement stratégique au sein d'une métropole : le choix d'Évian vis-à-vis de la métropole transfrontalière franco-valdo-genevoise* ». L'information géographique, vol. 73(3), 23-45. doi:10.3917/lig.733.0023.
- FILION, L.-J., (1986), « *Entrepreneurship : bibliographie choisie* », Cahiers de recherche 87-03, UQTR, Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement.
- FILION, L. J. (1997), « *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances* », Revue internationale PME, vol. 10, n° 2, 130-172.
- FILION, L.-J., (2000), « *Six types de propriétaires-dirigeants de PME* », Revue Organisations et territoires, Vol. 9, N°1, Hiver, Québec, p15.
- FILION, L. J, (2015). « *Jean-Baptiste Say – Les premiers fondements de l'exercice du métier d'entrepreneur* ». Dans : Karim Messeghem éd., Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME (pp. 67-85). Caen, France: EMS Editions.
- FELD, B. (2012). «*Startup communities : Building an entrepreneurial ecosystem in your city*». New York, NY: Wiley
- FOURCADE. C. et POLGE. M. (2006), « *Le développement de l'entreprise artisanale comme vecteur d'innovation* », Humanisme et entreprise, n°280, Décembre p25-41.
- FRANSMAN. M. (1994), « *Information, Knowledge* », Vision and Theories of the Firm, Industrial and Corporate Change, vol. 3, n°3.
- GAROFOLI. G, (1992), «*Next firm formation and local development: the Italian experience*», Entrepreneurship and Regional Development, Vol, pp101-125.
- GARTNER W. B. (1988), « *Who is an entrepreneur? Is the wrong question?* », American Journal of Small Business, vol. 12, n° 4, spring, p. 11-31.
- GARTNER, W. B, (1985). «*A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*». Academy of Management Review, Vol 10, n° 4, p. 696-706.
- GERARDIN, HUBERT & POIROT, JACQUES, (2010), «*L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel*». Mondes en développement. n° 149. 27-41.
- GEREST. C., (2009), « *Comment intégrer les populations locales au développement d'une structure touristique ?* ». Gestion et management.
- GETZ, D., & CARLSEN, J. (2005). «*Family business in tourism*». Annals of Tourism Research, 32(1), 237–258. doi:10.1016/j.annals.

- GETZ, D. AND PETERSEN, T. (2005). «*Growth and Profit Oriented Entrepreneurship Among Family Business Owners in the Tourism and Hospitality Industry*», International Journal of Hospitality Management, 24(2), pp. 219–42.
- GILLY J-P., PERRAT J., (2003), « *La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale* », Cahiers du GRES, n°2003-5.
- GOMEZ-VELASCO, M. (2008). « *Réseaux et relations interpersonnelles dans le cas de l'entrepreneur lifestyle* », pp. 305-320 dans K. Gundolf et A. Jaouen (eds.). Les relations inter organisationnelles des PME. Hermès Science : Paris.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1989), « *Strategic Intent* », Harvard Business Review, vol.67, n°3.
- HERNANDEZ E.M. (2006), « *Les trois dimensions de la décision d'entreprendre* », Revue française de gestion, vol. 9, p. 337-357.
- HIKKEROVA, L., PARE, J., REDIS, J. & MARCEAU, G. (2012). « *Caractéristiques des entrepreneurs et conception de leurs business plans : le cas des primés au concours du Réseau Entreprendre Paris* ». Gestion 2000, volume 29(6), 15-30.
- HOFER, C.W., et DAVOUST. M., (1977), «*Successful Strategie Management*», Chicago, Keamey.
- HUMPHREY J., SCHMITZ H., (2004) «*Governance in Global Value Chains*», Local Enterprises in the Global Economy, Schmitz H., Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2004.
- JOHANNISSON, B. (2012). « *La modernisation des districts industriels : Rajeunissement ou colonisation managériale ?* », Revue internationale P.M.E., vol. 16, no 1, p. 11-42.
- JULIEN, P.-A. (2005). « *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers* ». Québec : Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN. P. A, MICHEL MARCHESNAY, (1996), « *L'entrepreneuriat* », ISSN 1243-1435 Volume 33 de Gestion poche : Economica, p 112.
- JULIEN. P-A, SCHMITT. C, (2008), « *Pour une vision renouvelée des pratiques de l'entrepreneuriat* », Revue : Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, Pages 15-34.
- KEBIR, L. (2006). « *Ressource et développement régional, quels enjeux ?* ». Revue d'Économie Régionale & Urbaine, décembre(5), Paris, Armand Colin, p 701-723. doi:10.3917/reru.065.0701.
- KERR, I, (1982), «*Assigning managers on the basis of lifecycle*», Journal of Business Strategy, Vol. 3, p. 58-65.
- KIRAT T., LUNG Y., (1995), « *Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage* », in LAZARIC N., MONNIER J.-M., (Dir.), Coordination économique et apprentissage des firmes, Paris, Économica, pp. 206-227.
- KIRZNER, I. M. (1973). « *Competition and entrepreneurship*». Chicago, Illinois, University of Chicago Press.
- KOH, K.Y & HATTEN, T.S. (2002) «*The Tourism Entrepreneur: The Overlooked Player in Tourism Development Studies*». International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol. 3(1).
- KOMPPULA, R. (2004), « *Success and Growth in Rural Tourism Micro-Businesses in Finland: Financial or Life-Style Objectives?* », in R. Thomas (Ed.), *Small Firms in Tourism. International Perspectives* (pp. 115-138), Amsterdam, Elsevier Science.

- LAFUENTE. A, SALAS. V, (1989), « *Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms*», *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 1, p. 17-30.
- LAMARA. H., (2009), « *Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales*, *Développement durable et territoires* », *Varia*, <http://developpementdurable.revues.org/8208>, consulté le 20/05/2017.
- LANDEL, PIERRE-ANTOINE. (2007). « *Entre politique publique et action publique : l'ingénierie territoriale* ».
- Landel, Pierre-Antoine. (2007). « *Entre politique publique et action publique : l'ingénierie territoriale* ».
- LAROUSSE. H, DENIEUIL. P-N, (2005), « *Le développement social local et la question des territoires* », Collection : Logiques sociales, Ed : Paris, L'Harmattan, 272p.
- LASH, S., ET URRY, J. (1990). « *The Tourist gaze : Leisure and Travet in comtemporary Societies*». London : Sage.
- LAURENT, P., (1989), « *L'entrepreneur dans la pensée économique* », *Revue internationale PME*, Vol. 2, No 1, p. 57-70.
- LAVIOLETTE, E.M. et LOUE, C., (2006), « *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel* », 8ème Conférence de l'Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Fribourg, 24-27 octobre.
- LEDUCQ, D. (2013). « *L'entrepreneur et le territoire: une lecture culturelle et multiscalaire de l'ingénierie informatique en Inde*». *Annales de géographie*, 689, 73-94. <https://doi.org/10.3917/ag.689.0073>
- LE GALÈS. P., (2006.), « *Gouvernement et gouvernance des territoires* ». Problèmes politiques et sociaux. n° 922 mars 2006, La Documentation Française Ed., Paris, 119 p.
- LEARNED. K. E. (1992), « *What happened before the organization? A model of organization formation*», *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol17, pp. 39-48.
- LELOUP. F., MOYART. L., PECQUEUR. B, (2003), « *Le développement local en Afrique de l'Oest: Quelle(s) réalité(s) possible(s)?* ». *Revue Monde en développement*, n°124, p 95-112.
- LELOUP F., MOYARD L., PECQUEUR, B., (2005), « *La gouvernance territoriale comme nouveau mode coordination territoriale ?* », *Géographie, économie, société*, vol. 7, n° 4, 110 p. DOI : 10.3166/ges.7.321-33.
- LIN, N. (1995). « *Les ressources sociales : une théorie du capital social* ». *Revue française de sociologie*, *Analyses de réseaux et structures relationnelles*, 36(4), 685-704.
- LIVIAN, Y-F. ET MARION. S, (1991), « *De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès* », *Revue internationale PME*, Vol. 4, Nol, p.107-129.
- LORINO P. ET J-C. TARONDEAU, (2006), « *De la stratégie aux processus stratégiques* », *Revue Française de Gestion*, n°160, p.307-328.
- LOUP, S. (2003). « *Les petites entreprises des métiers d'art* ». *Revue française de gestion*. 29. 10.3166/rfg.144.195-209.
- LOUP, S. (2003). « *Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'art* », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

- MAILLAT D., (1996), « *Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territorialisée* », Working Papers, n° 9601, IRER, Université de Neuchâtel.
- MAILLAT. D, (1995), « *Milieus innovateurs et dynamique territoriale* », dans A. Rallet, A.Torre, Économie industrielle et économie spatiale, ASRDLF, Economica, Paris.
- MARCHESNAY M., (2002), « *Pour une Approche Entrepreneuriale de la dynamique Ressources Compétences* ». Essai de Praxéologie : ADREG, 158 - www.editions-adreg.net.
- MARCHESNAY, M. (1993), « *Stratégie, recherche et PME*», Revue française de gestion, novembre.
- MARCHESNAY. M, (1993), « *PME, stratégie et recherche* », Revue Française de Gestion, pp.70-76.
- MARKUSEN, A. (2003). « *Fuzzy Concepts, Scanty Evidence, Policy Distance: The Case for Rigour and Policy Relevance in Critical Regional Studies*» Regional Studies. 37. 701-717. 10.1080/00343409950075506.
- MARTINET, A.C. (2001), « *Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline* », in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coord.), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert, pp. 111-124.
- MESSEGHEM. K, (2006), « *L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne* », 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- MESSEGHEM. K., (2013), « *L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance*», Management international, HEC Montréal, 2003, 17 (3).
- MICHEL. T. LEGER ET DIANE PRUNEAU, (2015), « *Vers l'adoption de comportements environnementaux dans la famille – Perspectives théoriques* », revue : « Éducation relative à l'environnement : Regards - Recherches – Réflexions » volume 12.
- MILLIOT,. E. (2005), « *Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et de Perlmutter* », Revue Management et Avenir, n°3, pp. 43-60.
- MINTZBERG, H. AND WATERS, J.A. (1985), « *Of Strategies: Deliberate and Emergent*». Strategic Management Journal, 6, 257-272. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>.
- MITCHELL, R.K., L. BUSENITZ, T. LANT, P.P. MCDOUGALL, E.A. MORSE ET J.B.
- MOQUAY, P., LARDON, S., MARCELPOIL, E. et PIVETEAU, V. (2005). « *Représentations spatiales et proximité institutionnelle dans les processus de développement territorial* ». Dans : Maryline Filippi éd., Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux (pp.201-214). Versailles, France : Éditions Quæ. doi:10.3917/quæ.torre.2005.01.0201.
- MOREAU, R. (2006). « *La formation des équipes d'entrepreneurs. Revue de l'Entrepreneuriat* », vol. 5(2), 55-68. <https://doi.org/10.3917/entre.052.0055>
- MORRISON, A., CARLSEN, J. et WEBER, P. (2009). « *Lifestyle Oriented Small Tourism (LOST) Firms and Tourism Destination Development*», CAUTHE Conference Proceedings, February 11–14, Gold Coast, Australia.
- MUCHNIK, J., PICHOT, J., RAWSKI, C. SANZ-CAÑADA, J. TORRES SALCIDO. G. (2008). « *Systèmes agroalimentaires localisés : état des recherches et perspectives* », Cahiers Agricultures, vol.17 N°6 : 513-519.
- MULKAY, B., 2006, « *La compétitivité d'un territoire* ». Colloque du CRIES, 9 et 10 octobre.

- MULLINS, P. (1991). « *Tourism urbanization* ». International Journal of Urban and Regional Resem-ch 15 (3), 326-42.
- NKAKLEU. R. (2007). « *Capital social et exploitation d'opportunités entrepreneuriales en contexte camerounais : une étude pilote* ». 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, www.entrepreneuriat.com.
- OMRANE, A., FAYOLLE, A. & BEN-SLIMANE, O. (2011). « *Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique* ». La Revue des Sciences de Gestion, 251(5), 91-100. doi:10.3917/rsg.251.0091.
- OUSSALEM, M., O, (2002), « *Entrepreneuriat privé et développement local. Eléments d'analyse à partir du cas de Tizi-Ouzou* », revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales : *Insaniyat*, N°16, 135-162.
- PAGE S.J., FORER P. et LAWTON G.R. (1999), « *Small business development and tourism: terra incognita?* », *Tourism Management*, 20, 4, 435-459.
- PANTIN, Y. (1997). « *Tourisme et patrimoine en France et en Europe* », Paris, La Documentation française.
- PATUREL R. (2005), « *Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat* », communication au 4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris-Sénat, actes.
- PATUREL R. (2006), « *Délimitation du champ de l'entrepreneuriat par ses caractéristiques, pratiques et paradigmes* », 1^{er} colloque International du Réseau Méditerranéen des Ecoles de Management, « *Le management dans l'Espace Méditerranéen : Modèles et Pratiques* », 9 et 10 juin, Beyrouth, actes.
- PEACOCK, R.W. (1985b), « *Finding the causes of small business failure* », *Management Forum*, vol. 11, n° 2, p. 77-89.
- PECQUEUR. B, ZIMMERMAN. J-B, (2004), « *Economie de Proximités* ».
- PERREN. L., RAM.M., (2004), « *Case-study method in small business and entrepreneurial research* », *International Small Business Journal*. Voll.22, n°1, p.83-101.
- PERRIN, J.C. (1992), « *Dynamique industrielle et développement local : un bilan en termes de milieux* », dans Maillat et Perrin, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*. 223-255.
- PIERRE J. (ed.), (2000), « *Debating Governance. Authority, Steering, and Democracy* », Oxford, Oxford University Press.
- PLANQUE, B. (1988). « *La PME innovatrice : Quel est le rôle du milieu local ?* ». *Revue internationale P.M.E.*, 1(2), 177-191
- PORTER, M, DELGADO, M, & KETELS, C. (2007). « *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index* ». Dans M. Porter, *Global Competitiveness Report 2007-2008*. London: Palgrave Macmillan.
- PORTER. M., (1990), « *The competitive advantage of nations* », The Free Press, New York.
- PREVOST, P. (1994). « *Développement économique local et stratégie entrepreneuriale* ». *L'Entrepreneurship et le développement local*, 11 e Colloque. Saint-Hyacinthe : Fondation de l'Entrepreneurship, pp. 1-21.
- PREVOST, P. (2003). « *Le développement local: contexte et définition* ». *L'Agora*, volume 10, numéro 2, pp. 34-36
- Polge, M. (2008). *Diversité des entreprises artisanales en*

- développement. *Management & Avenir*, 18, 133-146. <https://doi.org/10.3917/mav.018.0133>.
- RAZAFINDRAZAKA, T. (2009), « *L'entrepreneuriat comme outil de développement territorial : construction d'un référentiel théorique* ». Actes du Colloque international, « la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11es journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriale, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009.
 - RHODES R.A., (1997), « *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*», Buckingham, Open University Press.
 - RICORDEL, P., (1997), « *La gestion publique locale : partenariat et performance* », Revue d'économie régionale et urbaine, n° 3, p. 425-447.
 - RITCHIE B. J. R. et G. I. CROUCH (2003), « *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*», Wallingford (Oxford), GB : Cabi Publishing.
 - ROBINSON R. B ET PEARCE J. A, «*The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations*», Strategic Management Journal, vol. 4, n° 3, 1983, p. 197-207.
 - ROESSINGH, C. H., et DUIJNHOFEN, H. L. (2004). « *Small entrepreneurs and shifting identities: The case of tourism in Puerto Plata (Northern Dominican Republic)*. Journal of Tourism and Cultural Change, 2(3), 185-202. <https://doi.org/10.1080/14766820508668663>
 - ROUX, E., VOLLET, D. & PECQUEUR, B. (2006). « *Coordinations d'acteurs et valorisation des ressources territoriales. Les cas de l'Aubrac et des Baronniees* ». Économie rurale, 293(3), 20-37. <https://www.cairn.info/revue-economie-rurale-2006-3-page-20.htm>.
 - SCHIEB-BIENFAIT. N, « *Sur les traces de l'entrepreneur* ». 6ème Congrès de l'Académie de l'innovation et de l'entrepreneuriat, AEI, 2009, Nice, France. fhal-01524301f.
 - SCHMITT. C. (2003), «*De la formation à l'entrepreneuriat à la formation en entrepreneuriat*». Lille, Grand Atelier MCX-APC.
 - SHAMA. A. (1993), «*Marketing strategies during recession : A comparison of small and large firms*», Journal of Small Business Management, vol. 31, n°3, p. 62-72
 - SHANE. S, A., (2003), General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus, Edward Elgar, Northampton, MA.
 - SHANE. S, VENKATARAMAN. S, (2000), «*The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*», Academy of Management Review, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
 - SHAPERO, A. & SOKOL, L. (1982). «*The social dimensions of entrepreneurship*». In The Encyclopedia of entrepreneurship (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 - SHAPERO. A. (1975), «*The displaced, uncomfortable entrepreneur*», Psychology Today.
 - SHAW, G., ET PAGE, S. J. (2011). «*Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges*». Tourism Management, 32(5), 963-976.
 - SMITH, (2002), « *Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research* », Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 27, n° 2, p. 93-104.
 - STEVENSON. H., JARILLO. J.C. (1990), «*A Paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management*», Strategic Management Journal, Vol. 11, Issue 4, p. 17-27, Summer 1990.4.

- STOKER, (1998), «*Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance*», Revue internationale des Sciences Sociales, n°155, UNESCO/ Erès, Paris.
- STOREY, D. (1996). «*Understanding the small business sector*». London: Routledge.
- SUIRE R., VICENTE J., (2008). «*Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes*». Revue française de gestion 184, 119-136.
- TASCI A. D. et GARTNER W. C. (2007), «*Destination Image and Its Functional Relationships*». Journal of Travel Research, Vol. 45, No. 4, p. 413-425.
- TESSA. A, «*La politique d'aménagement du territoire du déclin à la relance (1990-2004)* », Revue Campus N°1 p30-37, faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.
- THOMAS. R., FRIEL. M., JAMESON. S., et PARSONS. D.,(1997), « *The national survey of small tourism and hospitality firms : Annual Report 1996-9* », Centre for the study of small Tourism and hospitality firms. Leeds Metropolitan University, Leeds.
- TORRE. A, RALLET. A, (2005), «*Proximity and Localization*». Regional Studies 39(1), 47-60.
- TORRE. A. (2006). « *Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'Économie de la proximité* », Régions et Développement, n° 24, pp. 15-44.
- TORSET. C., (2005). «*La réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour le management stratégique ?* », XIVème conférence internationale de management stratégique, Angers, France.
- UZUNIDIS D. (2010), « *Milieu innovateur, relations de proximité et entrepreneuriat, analyse d'une alchimie féconde* », Revue canadienne des sciences régionales, n°33, pp. 91-106.
- VERSTRAETE T., SAPORTA B. (2006). «*Création d'entreprise et Entrepreneuriat*». Les éditions de l'ADREG, <http://www.adreg.net>.
- VERSTRAETE. T, (1997), « *Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise* », Revue Internationale PME, 10(1).
- VERSTRAETE. T, (2002), « *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*», Editions de l'ADREG, 120p, version Pdf, www.editions-adreg.net.
- VESPER, K. H. (1990), « *New Venture Strategies*», Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- VIRGINIE. X, (2013), « *Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations* », Revue Interventions économiques. Édition électronique, URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2110>. ISSN: 1710-7377.
- VLES. V, (1990), « *Paradoxes et aléas de la production de l'aménagement rural : la contractualisation du développement local confrontée à des dynamiques socio-spatiales complexes*», Hegoa, n° 14, CRISSA Unité de Recherche Associée au CNRS n° 911, IRSAM, U.A. 911, Université de Pau et des pays de l'Adour, p. 31 à 44.
- VLES. V, (1996). « *Les modes de gestion des stations touristiques : à chaque station sa méthode ! in Gestion des stations* », Les Cahiers Espaces, n° 47, juin 1996, rue Cels, 75015, (avec le concours de l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique), , p. 20-30

- VLES. V, (1999), « *Développement touristique en dehors de la période estivale* », communication réalisée le 26 février 1999 dans l'Atelier Littoral, Bordeaux : Région Aquitaine, Conférence Régionale du Plan, 7 p.
- WILLIAMSON O. E., (1975), « *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* ». A Study in the Economics of Internal Organization, The Free Press, New York.
- XHAUFLAIR. V, (2013) « *Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations* ». Revue Interventions économiques, 48. |
- ZEGHNI. S., et PIERRA. P. (2018). « *Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc* », [Rapport de recherche] OCDE. 2018 " Working Papers hal-01987166, HAL. on HAL open archive server : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01987166>.
- ZIMMERMANN J.B. (1998), « *Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes – territoires* », Revue d'économie régionale et urbaine, 1998-2.
- ZIMMERMANN J-B., (2005), « *Entreprises et Territoires : entre nomadisme et ancrage territorial* », Revue de l'Ires, n°47, pp. 21-36.

3. Thèses et mémoires

- BÉDÉ S. (2013), « *Le cluster, réseau territorialisé d'organisations, pour une destination attractive : le cas du tourisme de réunions et de congrès de la région PACA* ». Thèse de doctorat soutenue le 15/11/2013. Université Nice Sophia Antipolis, France.
- BOURGUIBA, M. (2007). « *De l'intention à l'action entrepreneuriale : approche comparative auprès de TPE françaises et tunisiennes* ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Sous la direction de Mohamed Bayad. Université Nancy 2.
- BOUSLIKHANE. A. (2011). « *Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneuria* », thèse en vue d'obtention d'un doctorat, Université Nancy 2 (France).
- BRUYAT C. (1993). « *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès, (Grenoble II), Ecole Supérieure des Affaires.
- DESCHAMPS . B, (2000). « *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques* ». Thèse en sciences de gestion (M. Robert PATUREL, Dir) université PIERRE MENDES-FRANCE Ecole Supérieure des Affaires.
- EPENDA, A. (2003). « *Les milieux ruraux québécois en restructuration : diagnostic, facteurs tangibles et intangibles de dévitalisation rurale et perspective de développement local approprié* ». Thèse de doctorat, Université du Québec à Rimouski, Rimouski.
- FILION, L.J. (1988), « *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning* », Thèse de doctorat, University de Lancaster, Grande-Bretagne (UMI 8919064) [Tome 1, 695 p. Tome 2, 665 p].
- FONROUGE. C, (1999), « *De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs cognitifs sur la formation de la stratégie des entreprises nouvellement créées* ». Gestion et management. Université Montesquieu - Bordeaux IV. Français.

- GUEGUEN. G, MARCHESNAY. M. (dir), (2001), « *Environnement et Management Stratégique des PME : le cas du secteur Internet* », Thèse de doctorat, Ecole Doctorale Economie et Gestion (ED 231), Université Montpellier I, France, 587 pages.
- HUDON. J, (2017), « *L'émergence de pme touristiques cubaines et leur rôle dans la réhabilitation de la vieille Havane* ». Mémoire, université du Québec à Montréal, 183 pages.
- IDIR. M. S, et FERGUENNE. A (dir), (2013), « *Valorisation du patrimoine, tourisme et développement territorial en Algérie : cas des régions de Béjaïa en Kabylie et Djanet dans le Tassili n'Ajjer* », Thèse de doctorat, École doctorale sciences économiques (Université de Grenoble, France).
- JARRAYA. H, (2005). « *Antécédents entrepreneuriaux de l'orientation stratégique des PME manufacturières* ». Mémoire. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 66 p.
- KHNEYZER. C. (2016). « *Les facteurs d'attractivité territoriale au service du développement au Liban : le cas du Akkar* ». Economies et finances. Université Grenoble Alpes. Français. ffNNT : 2016GREAE005ff. fftel-01918185f.
- LECERF. M. et LANTNER. R, (2006), « *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. Economies et finances* ». Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2006. Français. fftel-00136530f.
- LEROUX, I, (2002), « *La négociation dans la construction du territoire : une approche institutionnaliste* ». Thèse de doctorat, Laboratoire d'Études et de Recherches sur l'Économie, les Politiques et les Systèmes sociaux, Université de Toulouse 1.
- NASSER. W, et DONSIMONI. M (Dir), (2006). « *Construction territoriale, développement local et tourisme : le cas du Liban* ». Thèse de doctorat, Economies et finances. Université de Grenoble. Français. ffNNT : 2011GRENE009ff. fftel-00927516f.
- TOUNES A., (2003), « *L'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac + 5) et des étudiants en DESS CAAE* », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen, 459 pages.

4. Textes et lois de référence

Décrets

- *Décret exécutif 2000-130 du 11/06/2000 fixant les normes et les conditions de classement en catégories des établissements hôteliers.*
- *Décret exécutif n° 09-307 du 22 Septembre 2009 Modifiant et complétant le décret exécutif n° 91-176 du 28 mai 1991 fixant les modalités d'instruction et de délivrance du certificat d'urbanisme, du permis de lotir, du certificat de morcellement, du permis de construire, du certificat de conformité et du permis de démolir.*

- *Décret exécutif N° 13-128 du 6 Avril 2013 portant Approbation du plan d'aménagement touristique de la ZEST de SIDI KHELIFA.*
- *Décret Exécutif N° 07-86 Du 11/03/2007 fixant les modalités d'établissement du plan d'aménagement touristique des Zones D'expansion et Sites Touristiques complété modifié par le décret exécutif N°15-78 Du 02/03/2015 ;*
- *Décret Exécutif N° 09-152 Du 02/05/2009 fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destinés à la réalisation de projets d'investissement ;*

Lois

- *La Loi N° 03-03 Relative Aux Zones d'Expansion et Sites Touristiques du 17/02/2003, modifiée et complétée ;*
- *La loi n° 03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;*
- *La Loi N° 90-29 Du 1^{er} Décembre 1990 modifiée et complétée par la Loi N° 04/05 du 14/08/2004 relative à l'aménagement et l'urbanisme ;*
- *Loi 98-04 du 20 Sfar 1419 correspondant au 15 Juin 1998 relative à la protection du patrimoine culturel ;*
- *Loi n ° 03-01 du 16 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 17 février 2003 relative au développement durable du tourisme.*
- *Loi n° 01-20 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire.*
- *Loi n° 03-02 du 16 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 17 Février 2003 fixant les règles générales d'utilisation et d'exploitation touristiques des plages ;*
- *Loi n° 03-03 du 16 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 17 Février 2003, modifiée et complétée, relative aux zones d'expansion et sites touristiques ;*
- *Loi N° 07-06 du 25 Rabie Ethani 1427 correspondant au 13 mai 2007 relative à la gestion, à la protection et au développement des espaces verts.*
- *Loi n°02-02 du 22 Dhou El Kaada 1422 correspondant au 5 février 2002 relative à la protection et à la valorisation du littoral.*
- *Loi n°04-20 du 25 décembre 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable ;*
- *Loi n°90-30 du 1^{er} décembre 1990 portant loi domaniale ;*

Annexes

**Annexe 01 : Questionnaire auprès des entrepreneurs
touristiques Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**

**Faculté des sciences Économiques, Commerciales et science de Gestion
Département des sciences commerciales**

**Questionnaire adressé aux entrepreneurs du secteur
touristique**

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche en guise de préparation
d'une thèse de doctorat en Sciences Economiques.

**Option : Entrepreneuriat et
Développement local Sujet :**

**Impact des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du
tourisme sur le développement local Cas des ZEST
balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou**

I. Fiche Signalétique

Sexe

- Masculin
- Féminin

Tranche d'âge

- Entre 30-40 ans
- Supérieur à 40 ans

Niveau d'instruction

- Moyenne
- Diplôme universitaire
- Etudes supérieurs
- Primaire
- Formation professionnelle

II. Identification de l'entreprise

Le statut juridique de l'entreprise

- EURL
- SPA
- SARL
- SNC

Domaine d'activité de l'entrepreneur touristique

Indiquer le domaine d'activité de votre projet entrepreneurial

.....

.....

.....

Choix de la ZEST balnéaire

- Sidi Khelifa
- Azeffoun
- Belrouna
- Ait Rhouna
- Abéchar
- Tizirt ouest (Tasselast)
- Ferraoune
- Zegzou

Identité professionnelle des entrepreneurs touristiques

- Employé
- Sans emploi
- Chef d'une entreprise

III. Les motivations à l'entrepreneuriat touristique et à l'investissement

Qu'est-ce qui vous a motivé à entreprendre dans les ZEST

- Valoriser un patrimoine et la culture locale
- Relever les défis
- Etre patron
- Saisir une opportunité
- Concilier la vie familiale et vie professionnelle
- Gagner de l'argent
- Mettre en Œuvre sa créativité

Si Autres Précisez :

.....
.....

Origine de l'émergence de l'idée d'entreprendre dans le tourisme ?

- Bureau d'étude et de consulting en investissement
- Connaissance d'un projet similaire
- Relation professionnelle
- Relations personnelles et familiales

Si autre précisez :

.....
.....

Déterminants dans le choix de localisation

Indiquez quels sont les facteurs déterminants dans le choix de localisation de votre activité dans les ZEST ?

- Pas de concurrents
- Connaissance préalable du territoire ZEST
- Qualité des infrastructures routières et dessertes
- Accessibilité de la ZEST en transport
- Visibilité de la ZEST choisie
- Aide à l'implantation accordée par l'Etat
- Facteurs institutionnels

Quelles sont les opportunités de l'environnement territorial qui ont favorisé la décision d'entreprendre dans les ZEST balnéaires ?

- Taux d'intérêt des crédits bancaires bonifiés
- Offre de mesures fiscales incitatives et préférentielles
- Disponibilité du foncier touristique
- Main d'œuvre
- Sources de financement

Autres :

.....
.....

IV. Le degré de mobilisation et d'appropriation des ressources territoriales matérielles et immatérielles

Appartenance et ancrage territorial des entrepreneurs

- TIGZIRT
- AZEFFOUN
- D'AUCUNE DAIRA

Stratégies de marketing entrepreneurial

	Oui	Non
Déterminer une stratégie commerciale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objectifs d'observation, de veille et de communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifier marché cible et prioritaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marché de la demande et de l'offre identifié	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Les objectifs stratégiques des entrepreneurs
touristiques**

	Beaucoup	un peu
Intégrer des symboles identitaires et culturels dans l'offre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Créer une offre authentique et originale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Part de marché	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Créativité et innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir un niveau de revenu élevé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réussir plus que les autres entrepreneurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jouir d'un rôle important dans la société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indépendance financière pour vous et votre famille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les comportements relationnels des entrepreneurs

Avez-vous recouru à des modalités de coordination avec d'autres entrepreneurs touristiques ?

Oui Non

Envisagez-vous tisser des liens de coopération dans le futur ?

Oui Non

Les Sources de financement des activités entrepreneuriales

- Prêts bancaires
- Epargne personnelle
- Réseau amical
- Ressources financières familiales

Autres :

.....
.....

V. Stratégie de valorisation touristique par la mise en marché

Quelles démarches stratégiques de vente et de commercialisation de votre offre touristique ?

- Foires et manifestations locales et internationales
- Intégration de l'offre dans les circuits et séjours touristiques
- Marketing numérique/ Commercialisation en ligne
- Rapport Qualité/Prix
- Agences de voyages et brochures publicitaires

VI. Les facteurs entravant le processus entrepreneurial touristique

Quels sont les principales contraintes auxquelles vous êtes confrontés durant votre aventure entrepreneuriale touristique sur les ZEST ?

- Lourdeurs du système administratif
- Manque de collaboration des institutions financières
- Marché informel
- Absence d'effets externes positifs
- Incertitudes liées au climat général des affaires
- Saisonnalité de l'activité
- Le foncier Touristiques

ANNEXE 02

Guide des questions d'entrevue pour les responsables des pouvoirs publics et organismes publics (institutionnels) et les acteurs (associations) en charge du développement du tourisme et de l'entrepreneuriat touristique au niveau du territoire de la Wilaya de Tizi-Ouzou (En référence aux ZEST balnéaires).

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche en guise de préparation d'une thèse de doctorat en Sciences Economiques.

Questions directrices relatives au développement des territoires touristiques (ZEST) en fonction de leur spécificité

- Les règles du SDAT par wilaya ont-elles été appropriées afin de respecter la spécificité et la thématique des ZEST balnéaires (territoire de la wilaya de Tizi-Ouzou) ?
- Quelles sont les incitations spécifiques en direction des ZEST balnéaires de la Wilaya de Tizi-Ouzou ?
- Qu'en est-il du partenariat entre les différents acteurs œuvrant dans la chaîne de production et de distribution des produits touristiques au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou ?
- Quelles sont les actions menées afin d'atteindre les résultats.
- Quelles sont les moyens dégagés pour l'opérationnalisation du SDAT sur les ZEST balnéaires de la Wilaya de Tizi-Ouzou ? Ont-ils été servis de manière opérationnelle pour fiabiliser les incidences considérées ?

Détails des entretiens avec les acteurs :

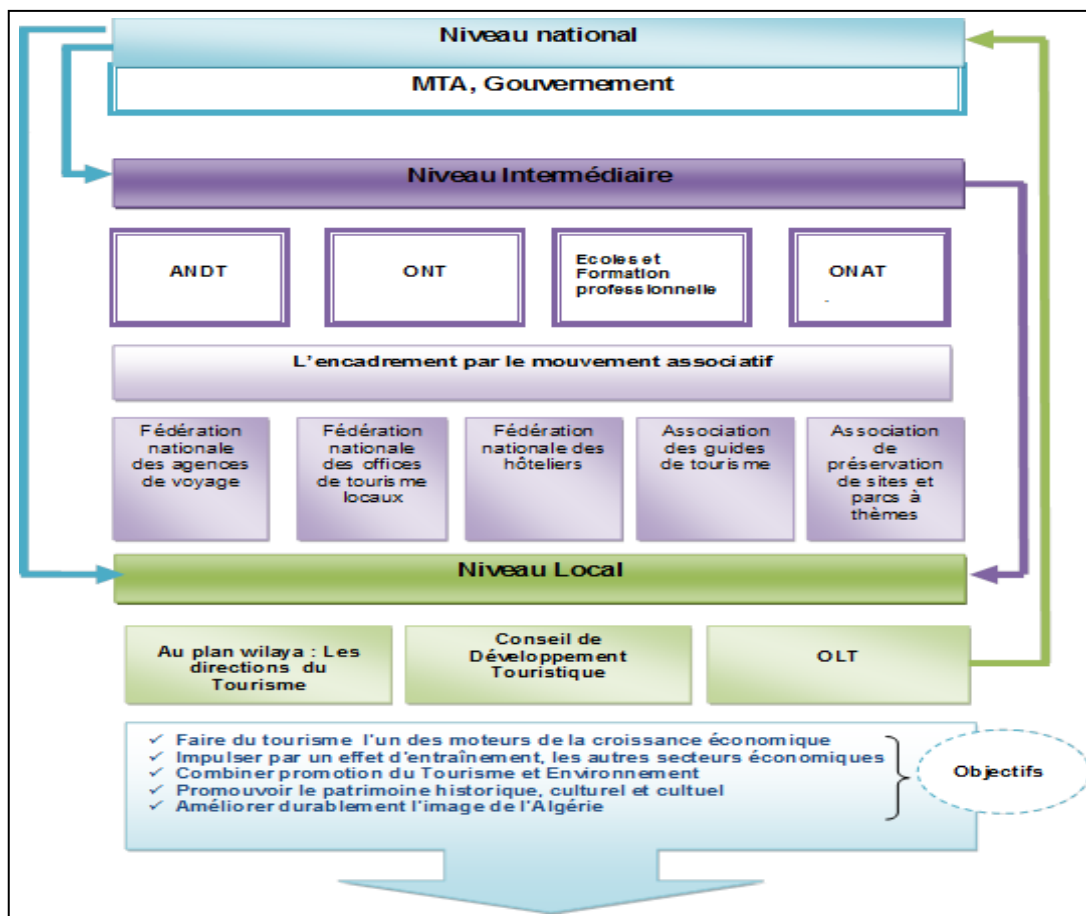
dynamiques du SDAT	acteurs enquêtés	critères d'entrevues	Paramètres d'étude qualitative
1. Le développement des pôles et villages touristiques d'excellence par la rationalisation de l'investissement.	ONAT OT DTA	Investissements Formations spécialisées en tourisme Degré d'attractivité	Nombre de projets Investissements réalisés Nombre et dépenses en matière de formations spécialisées en tourisme. Infrastructures existantes ou en Développement

<p>2. Le développement d'un plan qualité tourisme pour le développement de la qualité de l'offre touristique nationale intégrant la formation et l'éducation à l'excellence et aux TIC en cohérence avec l'évolution du produit touristique dans le monde.</p>	<p>ANDT DTA</p>	<p>Processus de gestion Gestion de la qualité des produits et services Programmes de formation (maîtrise, cadres moyens et cadres à haut potentiel dans le domaine du tourisme, incluant le management du tourisme) Utilisation des TI dans développement et la promotion des territoires à vocation touristique</p>	<p>Nombre de formations offertes (maîtrise, cadres moyens et cadres à haut potentiel dans le domaine du tourisme, incluant le management du tourisme).</p>
<p>3. La promotion de la transversalité et de la cohérence dans l'action par l'articulation de la chaîne touristique et la mise en place d'un partenariat public-privé.</p>	<p>INTHT ANDT FNH MTA DTA</p>	<p>Intégration des différents acteurs dans le développement socioéconomique du territoire touristique (OGD, institutions, entreprises, universités et collèges, collectivités locales, populations locales...) Présence d'un écosystème entrepreneurial à vocation touristique (chaîne de valeur et chaîne logistique)</p>	<p>Mobilisation des différents acteurs dans le développement socioéconomique des ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou.</p>
<p>4. La définition et la mise en œuvre d'un plan de financement opérationnel pour soutenir les activités touristiques et les promoteurs-développeurs et attirer les grands investisseurs nationaux et internationaux.</p>	<p>DTA ANDT DIM INTHT OT ONAT</p>	<p>Financement Développement des affaires Degré d'attractivité du territoire (national et international) Investissements Création d'emplois</p>	<p>Financements obtenus en DZD Développement des affaires Degré d'attractivité du territoire des communes balnéaires Entrepreneuriat Création de postes d'emplois</p>
<p>5. Le développement du tourisme en Algérie doit répondre à une dynamique territoriale et par conséquent, à la mise en tourisme des destinations à l'échelle des collectivités locales.</p>	<p>ANDT DTA ANNDI HIT FNH</p>	<p>Amélioration des processus Innovation Apprentissage Satisfaction de la clientèle</p>	<p>Amélioration des processus Innovation (nouveaux concepts touristiques en cours de développement, nouvelles thématiques, nouveaux circuits...) Apprentissage des pratiques d'excellence en matière de gestion des nouvelles tendances Nombre de veilles Taux de satisfaction de la clientèle Nombre de référencements et de visites obtenues par le biais des TIC, notamment par l'entremise de plateformes dédiées.</p>

Annexes

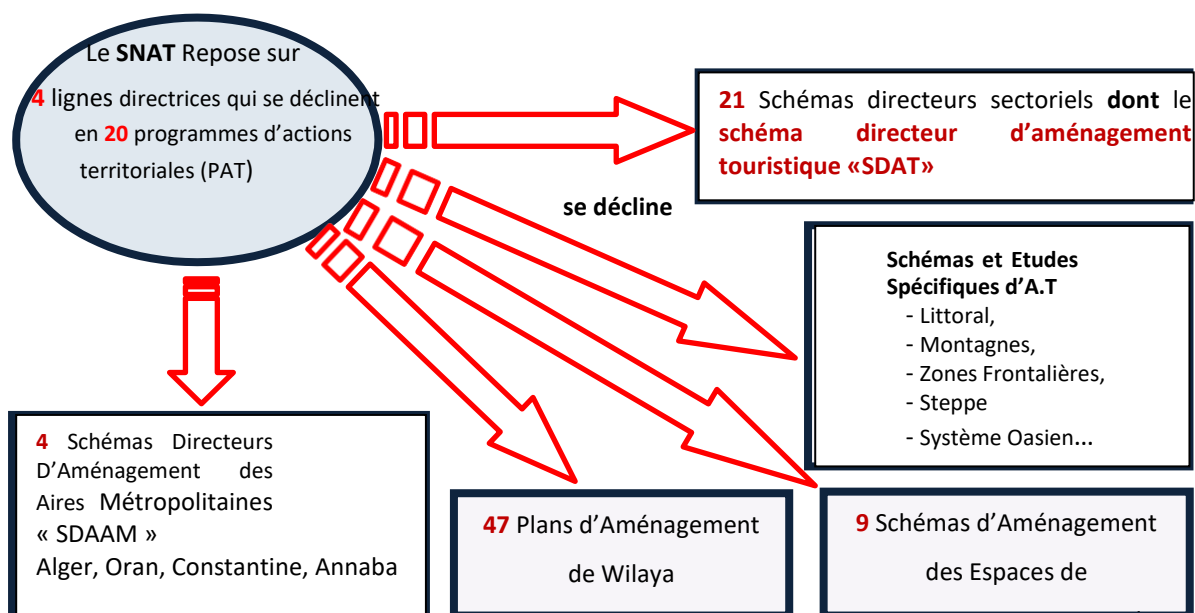
Annexe N° 02

Le niveau organisationnel pour l'opérationnalisation du SDAT au niveau des territoires



Source : MTA, 2019.

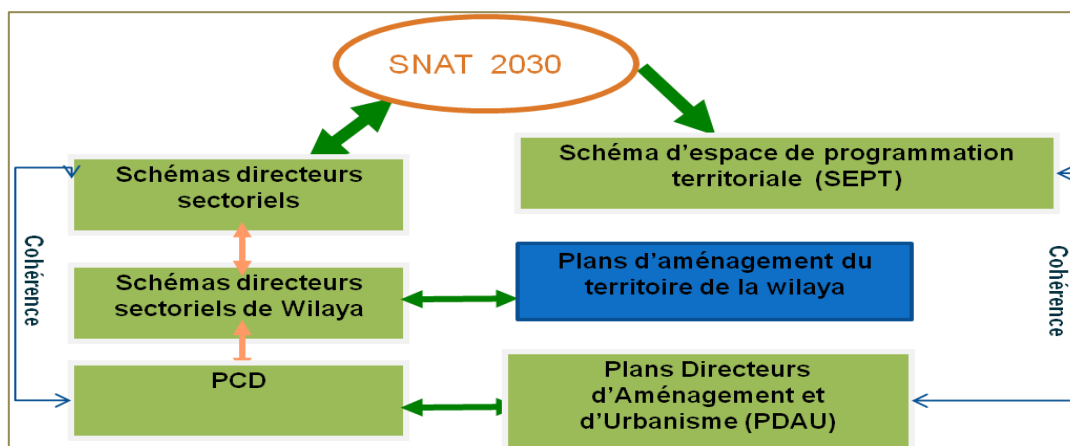
La déclinaison du SDAT dans l'architecture du SNAT :



Source : MTA, 2019.

Annexes

Schéma d'élaboration du PATW



Source : ANDT, 2019.

Annexe N° 03

Les principales recommandations préconisées par le SNAT pour la wilaya de Tizi-Ouzou, à travers les différents

N° de la ligne	Ligne Directrice	N° du PAT	Programmes d'action Territoriale	Orientations concernant la wilaya de Tizi-Ouzou
1	Vers un territoire durable	1	La durabilité de la ressource en eau	<ul style="list-style-type: none"> • Équité – Qualité-Économie
		2	La conservation des sols et lutte contre la désertification	<ul style="list-style-type: none"> • Protéger et valoriser la ressource en sols
		3	Les écosystèmes	<ul style="list-style-type: none"> • La protection et la valorisation du littoral • Protéger et valoriser la montagne • La protection et la valorisation de l'écosystème forestier • La préservation et le développement des aires protégées
		4	Les risques majeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation et contrôle de l'urbanisation dans les zones à risques • Plan d'atténuation et d'adaptation au risque climatique • Atténuation des incendies de forêts et de leurs conséquences
		5	Le Patrimoine culturel	<ul style="list-style-type: none"> • protection et valorisation des biens culturels
2	Créer les dynamiques du rééquilibrage territorial	6	Le freinage de la littoralisation et l'équilibrage du littoral	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation et contrôle de l'urbanisation littorale • Le maintien des fenêtres littorales naturelles de 5 Km • Freiner l'extension des agglomérations en milieu agricole et préserver les terres agricoles • Réorienter et redéployer l'urbanisation en profondeur sur les piémonts
		9	La délocalisation des activités et la déconcentration administrative	<ul style="list-style-type: none"> • Les délocalisations administratives • Aide financière et fiscale
		10	Un système urbain hiérarchisé et articulé	<ul style="list-style-type: none"> • Des relations urbain-rural équilibrées

Annexes

3	Créer les conditions de l'attractivité et la compétitivité	11	La modernisation et le maillage des infrastructures des travaux publics, de transport, de logistique et du TIC.	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement et le renforcement des infrastructures routières • La modernisation des infrastructures ferroviaires • La numérisation du territoire
		13	Les pôles d'attractivité (PA) et les ZIDI	<ul style="list-style-type: none"> • Les Zones Intégrées de Développement Industriel • Les Pôles d'Attractivité en milieu rural de type A visant la production localisée industrielle, artisanale et de services en milieu rural • type B : l'exploitation durable des ressources naturelles, culturelles et touristiques locales • Les Pôles d'Attractivité Touristique : POT
		14	Les espaces de programmation territoriale	<ul style="list-style-type: none"> • Le Nord-Centre qui comporte 10 wilayate : Alger, Blida, Boumerdès, Tipaza, Bouira, Médéa, Tizi Ouzou, Béjaïa, Chlef et Ain Defla
		15	Le développement local	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire des ressources et potentiels locaux Mise à niveau des infrastructures et équipements - Développement PME et Artisanat • La structuration de l'attractivité locale
4	Réaliser l'équité territoriale	18	Le renouvellement urbain et la politique de la ville	<ul style="list-style-type: none"> • rénovation urbaine rattrapage et intégration des zones urbaines handicaps • réforme de la gestion et du management urbain
		19	Le renouveau rural	<ul style="list-style-type: none"> • renforcement des bases productives - PPDRI et mise en place et consolidation de financement adaptés
		20	Le rattrapage et la mise à niveau des zones handicaps	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des conditions et du cadre de vie • Dynamiques de développement local et de mise en valeur des espaces

Annexes

Annexe N° 04

TYPE D'INFRASTRUCTURE		%
HÔTELS	541	79%
TERRAIN DE CAMPING	48	7%
RÉSIDENCE DE TOURISME	23	3%
AUTRES STRUCTURES	21	3%
MOTELS	13	2%
AUBERGE	12	2%
GÎTES	10	1%
CAMPING TOURISME	8	1%
RELAIS	4	1%
VILLAGES DE TOURISME	2	0%
CHALETS	2	0%
PENSION	1	0%
CAMPING	1	0%
TOTAL	686	100%

TYPE		%
URBAIN	465	68%
BALNÉAIRE	140	20%
NC	31	5%
THERMAL	22	3%
SAHARIEN	20	3%
CLIMATIQUE	6	1%
RURAL	2	0%
TOTAL	686	100%

EMPLOIS GÉNÉRÉS DURANT LA PÉRIODE DU SDAT : 11600

NOMBRE D'ÉTOILES	FRÉQUENCE	%
0 *	71	23%
1 *	81	26%
2 *	27	9%
3 *	24	8%
4 *	10	3%
5 *	5	2%
NON CLASSÉ	25	8%
EN COURS DE CLASSEMENT	67	22%
AUTRES	0	0%
TOTAL	310	100%

PROPRIÉTÉ	FRÉQUENCE	%
PUBLIC	74	11%
PRIVÉ	607	88%
MIXTE	3	0%
AUTRES	2	0%
TOTAL	686	100%

DATE DE DÉMARRAGE DES ACTIVITÉS	TOTAL	%	CUMUL	% CUM
AVANT 1970	66	10%	66	10%
1970 - 1990	18	3%	84	12%
1991 - 1999	140	20%	224	33%
2000 - 2009	169	25%	393	57%
APRÈS 2010	227	33%	620	90%
INFO. NON DISP.	66	10%	686	100%
TOTAL	686	100%	-	-

Répartition de l'offre de formation par pôle touristique

Nord-Centre	71	39%
Nord-Est	43	24%
Nord-Ouest	34	19%
Sud	33	18%
Total	181	100%

CAPACITÉ EN TERMES DE LITS : 63700

Fréquentation des établissements d'hébergement
Évolution de la capacité hôtelière

Année	2013	2014	2015	2016	2017
secteur public	65	65	65	65	65
secteur privé	1062	1059	-	-	1162
collectivités locales	42	54	-	-	54
mixte	7	7	-	-	8
total	1176	1185	-	-	1289

Prix moyen des nuitées par villes

Villes	Prix en DZD
Skikda	26600
Bejala	12800
Alger	10000
Annaba	9300
Boumerdes	9300
Mostaganem	8000
Tlemcen	7700
Ain Timouchent	7200
Ain El Turk	6800
Oran	6000

Motifs de visite

Année	2012	2013	2014	2015
Arrivées globales	2634056	1732731	2301373	1709994
Loisirs	702226	672353	611568	723398
%	27%	25%	27%	42%
Affaires	276404	288756	327218	358485
%	10%	11%	14%	21%
Missions	1652101	1768578	1361248	626873
%	13%	11%	6%	7%
Motifs non identifiés	1652101	1768578	1361248	626873
%	63%	65%	59%	37%

Source : Reconstitué à partir des données du MTA, 2019.

Annexes

Annexe N° 05

Dispositions générales

- De la loi n° 03-03 relative aux zones d'expansion et sites touristiques du 17/02/2003, modifiée et complétée ;
- Du décret exécutif n° 07-86 du 11/03/2007 fixant les modalités d'établissement du plan d'aménagement touristique des zones d'expansion et sites touristiques complété modifié par le décret exécutif n°15-78 du 02/03/2015 ;
- Du décret exécutif n° 09-152 du 02/05/2009 fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destinés à la réalisation de projets d'investissement ;
- De la loi n° 90-29 du 1^{er} décembre 1990 modifiée et complétée par la loi n° 04/05 du 14/08/2004 relative à l'aménagement et l'urbanisme ;
- Du décret exécutif n° 13-128 du 6 Avril 2013 portant approbation du Plan d'Aménagement Touristique de la ZEST de SIDI KHELIFA.

Annexe N° 06

Etat descriptif sur la nature juridique des plans d'aménagement des ZEST d'IFLISSEN (PLAGE ABECHAR-PLAGE ZEGUEZOU) :

	PROGRAMME D'AMENAGEMENT			
	Vocation des lots	Superficie m ²	Nature juridique	Groupe domanial inclut
ZEST PLAGE ABECHAR	LOT N°01 : centre thalassothérapie	88424	Privé	-
	LOT N°02 : centre commercial	27988	Privé+domanial	Gr 242
	LOT N°03 : hôtel 03 *	50411	Privé+domanial	Gr 242
	LOT N°04 : résidence touristique	58462	privé	-
	LOT N°05 : hôtel 04*	67324	privé	-
	LOT N° 06 : centre commercial	36346	privé	-

Annexes

N.B : Tous les espaces naturels sont de nature juridique privée.

ZEST PLAGE ZEGUEZOU	PROGRAMME D'AMENAGEMENT			
	Vocation des lots	Superficie m ²	Nature juridique	Groupe domanial inclut
	LOT N°01 : village de vacance	76984	Privé+domanial	Gr 235 1
	LOT N°02 : hôtel 05*	48626	Privé	-
	LOT N°03 : restaurants	51390	Privé sauf le sous lot 03-13	Gr 235 pie
	LOT N°04 : hôtel 04*	30156	Privé+domanial	Gr 235 pie
	LOT N°05 : parc d'attraction	42045	domanial	Gr 235 pie
	LOT N° 06 : centre commercial	18381	privé	-

Source : Direction du Tourisme et de l'Artisanat, Tizi Ouzou, 2020.

N.B : - Espace naturel à préserver (partie Est) est de nature juridique domaniale Gr235 I 235 pie .

- Espace naturel à préserver (partie ouest) est de nature juridique domanial Gr237.
quand au reste du milieu naturel à préserver est de nature juridique privée.

Annexe N° 07

Tableau N° 22 : Situation du foncier touristique au niveau des ZEST de la zone côtière de Tizi Ouzou

N°	Date de dépôt	Surface sollicitée M ²	Montant	Emploi	Intitulé du projet	Lieu	Commune
1	29/01/2012	5 880,36	82 646 470,00	46	Centre artisanal traditionnel	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
2	16/05/2012	190 000,00	6 226 205 000,00	140	Village touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
3	10/09/2012	60 000,00	1 800 000 000,00	70	Parc aquatique	ZEST ZEGZOU IFLISSEN	Iflissen
4	29/05/2013	60 000,00	492 907 399,00	21	Village touristique	ZEST ZEGZOU IFLISSEN	Iflissen
5	19/12/2013	44 841,01	392 781 767,00	16	Complexe sportifs et de remise en forme	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
6	19/01/2014	34 581,03	1 207 564 250,00	21	Hôtel ****	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
7	01/06/2014	46 070,89	1 162 600 000,00	230	Appartement hotel	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
8	25/06/2014	27 220,00	759 600 000,00	270	Village touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
9	10/09/2014	100 000,00	1 936 234 464,00	677	Complexe touristique d'excellence	ZEST Ferraoune	TIGZIRT
10	18/09/2014	17 261,55	338 457 770,00	38	Centre commercial et station service	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
11	07/10/2014	50 000,00	275 837 000,00	135	CENTRE BALNEAIRE	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
12	16/10/2014	34 581,00	544 325 000,00	150	HOTEL 4*	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
13	29/10/2014	40 000,00	3 197 794 006,67	28	Centre d'affaires et station service	ZEST Abechar	Iflissen
14	02/11/2014	14 000,00	652 423 000,00	200	Complexe touristique et centre de repos	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
15	12/11/2014	130 000,00	95 000 000,00	40	Complexe touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
16	26/11/2014	50 000,00	3 458 000 000,00	50	Complexe touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
17	29/12/2014	40 000,00	269 120 000,00	72	Village de vacance	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
18	16/02/2015	36 300,00	250 000 000,00	61	Ensemble touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
19	21/05/2015	69 500,00	1 926 865 000,00	200	Complexe touristique & loisirs	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
20	16/06/2015	42 570,00	655 239 205,00	229	Appartement hotel	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa

Annexes

21	17/09/2015	40 000,00	2 469 000 000,00	97	Complexe touristique et de remise en forme et marina	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
22	22/11/2015	15 000,00	390 873 883,00	58	Résidence touristique et auberge de jeunes	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
23	06/12/2015	17 262,00	630 000 000,00	76	Centre commercial & une station service	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
24	21/12/2015	12 876,18	909 901 488,00	67	Hotel et résidence touristique	ZEST Ferraoune	Tigzirt
25	03/01/2016	50 400,00	615 690 860,00	100	Complexe hôtelier 3*** doté d'un SPA et d'un centre de conférence	ZEST Abechar	Iflissen
26	21/03/2016	36 740,36	351 788 445,00	60	Complexe hotelier	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
27	12/04/2016	33 367,80	120 300 000,00	29	Colonie de vacances	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
28	21/04/2016	33 367,80	180 450 000,00	48	Hotél	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
29	01/06/2016	50 000,00	1 396 679 247,00	54	Village touristique	Zest Djemaa N'rbat	Azeffoun
30	11/07/2016	35 000,00	653 552 250,00	200	Hôtel touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
31	24/08/2016	46 070,89	538 978 500,00	200	Complexe touristique "Apparts hotel"	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
33	26/10/2016	8 000,00	488 593 750,00	40	Resdence touristique avec parc aquatique	ZEST Ferraoune	Tigzirt
34	07/11/2016	8 585,75	187 669 000,00	22	Village touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
36	13/12/2016	46 070,80	219 630 000,00	15	Complexe touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
38	12/09/2017	29 880,00	62 000 000,00	30	Village touristique	ZEST Ait Rhouna	Azeffoun
39	19/12/2017	20 000,00	120 000 000,00	28	Centre de loisir	ZEST Ait Rhouna	Azeffoun
40	15/01/2018	8 000,00	275 776 000,00	37	Complexe touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
41	22/01/2018	10 939,25	112 000 000,00	40	Centre de loisirs	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
42	20/03/2018	7 400,00	158 938 500,00	38	Complexe touristique	ZEST Ferraoune	Iflissen
43	16/04/2018	70 000,00	4 900 000 000,00	320	Réalisation d'une marina, complexe touristique et aqua-parc	ZEST Djemaa N'rbat	Azeffoun
44	03/07/2018	7 040,00	177 503 997,20	56	Complexe touristique	ZEST Sidi Khelifa	Ait Chafaa
45	01/10/2018	10 000,00	300 753 000,00	25	Hôtel	ZEST Djemaa N'rbat	Iflissen
46	15/10/2018	30 000,00	532 326 716,00	70	Complexe touristique "aquatique et loisir"	Zest Djemaa N'rbat	Azeffoun
47	28/11/2018	75 000,00	469 884 000,00	80	Village touristique	ZEST ZEGZOU IFLISSEN	Iflissen
48	12/12/2018	28 000,00	750 388 000,00	26	Village touristique	Zest Djemaa N'rbat	Azeffoun
49	29/01/2019	13 900,00	320 000 000,00	50	Village de vacance	ZEST Ait Rhouna	Azeffoun
50	30/01/2019	71 650,00	827 230 520,00	25	Village de vacance et aquaparc	ZEST ZEGZOU IFLISSEN	Iflissen
51	30/01/2019	25 000,00	556 420 200,00	57	Complexe touristique	ZEST ZEGZOU IFLISSEN	Iflissen
52	17/03/2019	50 000,00	347 989 600,00	121	Complexe touristique	Zest Djemaa N'rbat	Azeffoun
53	01/04/2019	29 000,00	946 000 000,00	77	Village de vacances	ZEST Ait Rhouna	Azeffoun
54	30/04/2019	23 300,00	112 907 500,00	0	Centre de remise en forme	ZEST Ait Rhouna	Azeffoun
55	07/05/2019	30 507,00	884 028 363,47	500	Résidence touristique	Zest Djemaa N'rbat	Azeffoun
56	13/05/2019	22 200,00	962 700 000,00	95	Résidence touristique	Zest Djemaa N'rbat	Azeffoun
57	28/05/2019	23 300,00	495 750 000,00	26	Résidence touristique	ZEST Ait Rhouna	Azeffoun
59	13/06/2019	50 400,00	368 215 240,00	56	Complexe touristique	ZEST Abechar	Iflissen
62	01/08/2019	53 300,00	9 074 062 300,00	108	Centre de Thalassothérapie	ZEST Ait Rhouna	Azeffoun
63	20/08/2019	25 000,00	320 000 000,00	25	Village de vacances	ZEST ZEGZOU IFLISSEN	Iflissen

Source : direction d'industrie et des mines de la wilaya de Tizi-Ouzou, 2020.

Annexe N° 08

Présentations fiches techniques des ZEST de la wilaya de Tizi Ouzou

- Dénomination de la ZEST : **TIGZIRT OUEST (TASSALAST)**
- Référence de l'arrêté de prescription du PAT : **N° 20 du 20/05/2014**
- BET en charge de l'étude: **ANDT (envoi N° 547/DG/ANDT/2015 du 19/09/2015).**
- Date de signature de l'ODS: **opération centralisée**
- Délais contractuels :/.....

Annexes

- Montant de l'opération (10⁶ Da):... /.....
- Montant du marché (10⁶ Da):..... /.....
- Montant consommé:(10⁶ Da):..... /.....
-

Processus d'élaboration du plan d'aménagement touristique:

1. La 1 ère phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:..... /.....

Date d'approbation finale de la 1 ère phase: **06/12/2016**

Observations :/.....

2. La 2 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 2 ème phase: **16/01/2018**

Observations :/.....

3. La 3 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 3 ème phase: **29/05/2018**

Observations :/.....

4. Adoption au niveau local:

Date d'ouverture de l'enquête publique : **24/10/2018.**

Date de fermeture de l'enquête publique : **07/12/2018.**

Date d'approbation par l'APW: **20/02/2019.**

Date de délibération par l'APC:..... /.....

Date de transmission officielle par Mr le Wali:..... /.....

Décret/ Arrêté d'approbation° : Décret Exécutif/.....

Mise en œuvre du plan d'aménagement touristique :

1- Programme :

Superficie aménageable (ha):...**00**.... ,

Nbr de lot :**00**.....

Capacité en lits: **00** lits , Emplois induits: **00.**

2- Viabilisation :

Montant de l'opération (Da):..... /.....

Maitre de l'ouvrage :... /.....

Entreprise en charge de la réalisation :..... /.....

Montant du marché : .../.....

Etat d'avancement (%) par lot:/.....

Annexes

3- Concession :

Nombre de lots concédés:/.....

Nombre de projets lancés :/.....

Typologie des projets lancés :..... /.....

- Dénomination de la ZEST : **PLAGE FERRAOUN**
- Référence de l'arrêté de prescription du PAT : **N° 20 du 20/05/2014**
- BET en charge de l'étude: **ANDT (envoi N° 547/DG/ANDT/2015 du 19/09/2015).**
- Date de signature de l'ODS: **opération centralisée**
- Délais contractuels :/.....
- Montant de l'opération (10⁶ Da):..... /.....
- Montant du marché (10⁶ Da):..... /.....
- Montant consommé:(10⁶ Da):..... /.....

Processus d'élaboration du plan d'aménagement touristique: .

1. La 1 ère phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:..... /.....

Date d'approbation finale de la 1 ère phase: **06/12/2016**

Observations :/.....

2. La 2 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 2 ème phase: **16/01/2018**

Observations :/.....

3. La 3 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 3 ème phase: **29/05/2018**

Observations :/.....

4. Adoption au niveau local:

Date d'ouverture de l'enquête publique : **23/10/2018.**

Date de fermeture de l'enquête publique : **06/12/2018**

Date d'approbation par l'APW: **20/02/2019.**

Date de délibération par l'APC:..... /.....

Date de transmission officielle par Mr le Wali:..... /.....

Décret/ Arrêté d'approbation° : Décret Exécutif/.....

Annexes

Mise en œuvre du plan d'aménagement touristique :

1- Programme :

Superficie aménageable (ha): **8,86**, Nbr de lot : **1+3**(propriétés privés)

Capacité en lits: **50+390**(propriété privés) lits, Emplois induits: **100+780**(propriétés privé)

2- Viabilisation :

Montant de l'opération (Da):..... /.....

Maitre de l'ouvrage :/.....

Entreprise en charge de la réalisation:..... /.....

Montant du marché (Da):..... /....

Etat d'avancement (%) par lot:/.....

3- Concession :

Nombre de lots concédés:/.....

Nombre de projets lancés :/.....

Typologie des projets lancés :..... /.....

Fiche technique

- Dénomination de la ZEST : **DJEMAA N'ERBAT**
- Référence de l'arrêté de prescription du PAT : **N° 20 du 20/05/2014**
- BET en charge de l'étude: **ANDT (envoi N° 547/DG/ANDT/2015 19/09/2015).**
- Date de signature de l'ODS: **opération centralisée**
- Délais contractuels :/.....
- Montant de l'opération (10⁶ Da):..... /.....
- Montant du marché (10⁶ Da):..... /.....
- Montant consommé:(10⁶ Da):..... /.....

Processus d'élaboration du plan d'aménagement touristique:

1. La 1 ère phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:..... /.....

Date d'approbation finale de la 1 ère phase: **06/12/2016**

Observations :/.....

2. La 2 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 2 ème phase: **16/01/2018**

Observations :/.....

Annexes

3. La 3 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 3 ème phase: **29/05/2018**

Observations :/.....

4. Adoption au niveau local:

Date d'ouverture de l'enquête publique : **21/10/2018.**

Date de fermeture de l'enquête publique : **04/12/2018**

Date d'approbation par l'APW: **20/02/2019.**

Date de délibération par l'APC: **envoi N°1193/BN/DTA/2019 du 23/09/2019 à l'APC d'AZEFFOUN.**

Date de transmission officielle par Mr le Wali:..... /.....

Décret/ Arrêté d'approbation° : Décret Exécutif/.....

Mise en œuvre du plan d'aménagement touristique :

1- Programme :

Superficie aménageable (ha): **54,15** ,

Nbr de lot : **16**

Capacité en lits: **1650** lits, Emplois induits: **3300**

2- Viabilisation :

Montant de l'opération (Da): **150 000 000**

Maitre de l'ouvrage : **DTP**

Entreprise en charge de la réalisation:..... /.....

Montant du marché (Da):..... /...

Etat d'avancement (%) par lot:/.....

3- Concession :

Nombre de lots concédés:/.....

Nombre de projets lancés :/.....

Typologie des projets lancés :..... /.....

Fiche technique

- Dénomination de la ZEST : **BLEROUNA**
- Référence de l'arrêté de prescription du PAT N° **20** du **20/05/2014**
- BET en charge de l'étude: **ANDT (envoi N° 547/DG/ANDT/2015 19/09/2015).**
- Date de signature de l'ODS: **opération centralisée**
- Délais contractuels :/.....
- Montant de l'opération (10⁶ Da):..... /.....

Annexes

- Montant du marché (10⁶ Da):..... /.....
- Montant consommé:(10⁶ Da):..... /.....

Processus d'élaboration du plan d'aménagement touristique: .

1. La 1 ère phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:..... /.....

Date d'approbation finale de la 1 ère phase: **06/12/2016**

Observations :/.....

2. La 2 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 2 ème phase: **16/01/2018**

Observations :/.....

3. La 3 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 3 ème phase: **29/05/2018**

Observations :/.....

4. Adoption au niveau local:

Date d'ouverture de l'enquête publique : **21/10/2018**.

Date de fermeture de l'enquête publique : **04/12/2018**

Date d'approbation par l'APW: **20/02/2019**

Date de délibération par l'APC:..... /.....

Date de transmission officielle par Mr le Wali:..... /.....

Décret/ Arrêté d'approbation° : Décret Exécutif/.....

Mise en œuvre du plan d'aménagement touristique :

1- Programme :

Superficie aménageable (ha) : **17,17** , Nbre de lot : **05**

Capacité en lits: **564** lits, Emplois induits: **1128**

2- Viabilisation :

Montant de l'opération (Da):**150 000 000** Maître de l'ouvrage : **DTP**

Entreprise en charge de la réalisation:..... /..... Montant du marché (Da):.....
/...

Etat d'avancement (%) par lot:/.....

3- Concession :

Nombre de lots concédés:/.....

Annexes

Nombre de projets lancés :/.....

Typologie des projets lancés :/.....

Fiche technique

- Dénomination de la ZEST : **ZEGUEZOU**
- Référence de l'arrêté de prescription du PAT : **N°20 du 20/05/2014.**
- BET en charge de l'étude: **BET BELAID**
- Date de signature de l'ODS: **14/01/2013**
- Délais contractuels : **50 jours**
- Montant de l'opération (Da): **12 000 000 DA**
- Montant du marché (Da): **936.000 ,00 DA TTC +avenant de 187 200,00 DA TTC.**
- Montant consommé: **1.975.030,33 DA TTC**

Processus d'élaboration du plan d'aménagement touristique: .

1. La 1 ère phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude: **10 JOURS**

Date d'approbation finale de la 1 ère phase: **25/12/ 2013.**

Observations :/.....

2. La 2 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude: **15 JOURS**

Date d'approbation finale de la 2 ème phase: **09/04/2014**

Observations :/.....

3. La 3 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude: **25 JOURS**

Date d'approbation finale de la 3 ème phase: **19/03/2015**

Observations :/.....

4. Adoption au niveau local:

Date d'ouverture de l'enquête publique : **08/06/2015**

Date de fermeture de l'enquête publique : **23/07/2015**

Date d'approbation par l'APW: **06/10/2015.**

Date de délibération par l'APC: envoi N° **2676** du **01/10/2015).**

Date de transmission officielle par Mr le Wali: **11/02/2016**

Décret/ Arrêté d'approbation n° : arrêté du **16/09/2018**

Mise en œuvre du plan d'aménagement touristique :

1- Programme : Superficie aménageable (ha): **27,30**, Nbre de lot : **06+01**(P E I)

Capacité en lits: **1380+50** (P E I) lits , Emplois induits: **614+30**(PEI)

Annexes

P E I: PROJET EXISTANT INTEGRE

2- Viabilisation : le projet n'a pas fait objet d'opération de viabilisation.

Montant de l'opération (Da):..... /.....

Maitre de l'ouvrage :/.....

Entreprise en charge de la réalisation:..... /.....

Montant du marché (Da):..... /.....

Etat d'avancement (%) par lot:/.....

3- Concession :

Nombre de lots concédés:/.....

Nombre de projets lancés :/.....

Typologie des projets lancés :..... /.....

Fiche technique

- Dénomination de la ZEST : **ABECHAR**
- Référence de l'arrêté de prescription du PAT : **N°20 du 20/05/2014.**
- BET en charge de l'étude: **BET BELAID**
- Date de signature de l'ODS: **14/01/2013**
- Délais contractuels : **50 jours**
- Montant de l'opération (Da): **12 000 000 DA**
- Montant du marché (Da):**936.000 ,00 DA TTC +avenant de 187 200,00 DA TTC.**
- Montant consommé:(Da): **1.975.030,33 DA TTC.**

Processus d'élaboration du plan d'aménagement touristique:

1. La 1 ère phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude: **10 JOURS**

Date d'approbation finale de la 1 ère phase: **25/12/ 2013.**

Observations :/.....

2. La 2 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude: **15 JOURS**

Date d'approbation finale de la 2 ème phase: **09/04/2014**

Observations :/.....

3. La 3 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude: **25 JOURS**

Date d'approbation finale de la 3 ème phase: **19/03/2015**

Observations :/.....

4. Adoption au niveau local:

Annexes

Date d'ouverture de l'enquête publique : **08/06/2015**

Date de fermeture de l'enquête publique : **23/07/2015**

Date d'approbation par l'APW: **06/10/2015**.

Date de délibération par l'APC: avis défavorable de l'APC (envoi N° **2676** du **01/10/2015**).

Date de transmission officielle par Mr le Wali: **11/02/2016**

Décret/ Arrêté d'approbation° : arrêté du **16/09/2018**

Mise en œuvre du plan d'aménagement touristique :

1- Programme :

Superficie aménageable (ha): **36,50** ,

Nbre de lot : **06+03** (PEI)

Capacité en lits: **2600+63** (P E I) lits ,

Emplois induits: **1350+400** (PEI)

P E I: PROJET EXISTANT INTEGRE

2- Viabilisation : le projet n'a pas fait objet d'opération de viabilisation.

Montant de l'opération (Da):..... /.....

Maitre de l'ouvrage :/.....

Entreprise en charge de la réalisation:..... /.....

Montant du marché (Da):..... /...

Etat d'avancement (%) par lot:/.....

3- Concession :

Nombre de lots concédés:/.....

Nombre de projets lancés :/.....

Typologie des projets lancés :/.....

Fiche technique

- Dénomination de la ZEST : **Sidi-Khelifa**
- Référence de l'arrêté de prescription du PAT : **Arrêté du 13 octobre 2013**
- BET en charge de l'étude: **ANDT**
- Date de signature de l'ODS:/.....
- Délais contractuels :/.....
- Montant de l'opération (10⁶ Da):..... /.....
- Montant du marché (10⁶ Da):..... /.....
- Montant consommé:(10⁶ Da):..... /.....

Annexes

Processus d'élaboration du plan d'aménagement touristique :

1. La 1 ère phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:...../

Date d'approbation finale de la 1 ère phase:

Observations :/.....

2. La 2 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 2 ème phase:

Observations :/.....

3. La 3 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 3 ème phase:

Observations :/.....

4. Adoption au niveau local:

Date d'ouverture de l'enquête publique : **01/02/2015**

Date de fermeture de l'enquête publique : **02/04/2015**

Date d'approbation par l'APW: **15/12/2014.**

Date de délibération par l'APC:

Date de transmission officielle par Mr le Wali: **22/10/2017**

Décret/ Arrêté d'approbation° : **Arrêté du 20/12/2017**

Mise en œuvre du plan d'aménagement touristique :

1- Programme :

Superficie aménageable (ha): **93,8 ha** , Nbre de lot : **34**

Capacité en lits: 7 731 lits , Emplois induits: 4 014

2- Viabilisation :

Montant de l'opération (Da):**450 000 000**

Maitre de l'ouvrage : **DTP**

Entreprise en charge de la réalisation:..... /.....

Montant du marché (Da):... /.....

Etat d'avancement (%) par lot:/.....

3- Concession : non encor concédée

Nombre de lots concédés:/.....

Nombre de projets lancés :/.....

Annexes

Typologie des projets lancés :... /.....

Fiche technique

- Dénomination de la ZEST : **AZEFFOUN**
- Référence de l'arrêté de prescription du PAT..... /.....
- BET en charge de l'étude: **ARQ-MAC (Bureau d'Étude Espagnole)**
- Date de signature de l'ODS:/.....
- Délais contractuels :/.....
- Montant de l'opération (10⁶ Da):..... /.....
- Montant du marché (10⁶ Da):..... /.....
- Montant consommé:(10⁶ Da):..... /.....

Processus d'élaboration du plan d'aménagement touristique: .

1. La 1 ère phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:..... /.....

Date d'approbation finale de la 1 ère phase:/.....

Observations :/.....

2. La 2 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 2 ème phase:/.....

Observations :/.....

3. La 3 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 3 ème phase:/.....

Observations :/.....

4. Adoption au niveau local:

Date d'ouverture de l'enquête publique : **02 septembre 2012**

Date de fermeture de l'enquête publique : **31 octobre 2012**

Date d'approbation par l'APW: **10/05/2011.**

Date de délibération par l'APC:..... /.....

Date de transmission officielle par Mr le Wali:..... /.....

Décret/ Arrêté d'approbation° : **Décret Exécutif n° 13-127 du 06/04/2013**

Mise en œuvre du plan d'aménagement touristique :

1- Programme :

Superficie aménageable : **114 394 m2**, Nbre de lot : **Totalité**

Capacité en lits : **690** lits, Emplois induits: **300**

Annexes

2- Viabilisation :

Montant de l'opération (Da):.....

Maitre de l'ouvrage : **SPA GROUPE ETRHB HADDAD**

Entreprise en charge de la réalisation:.....

Montant du marché: (Da)

Etat d'avancement (%) par lot: 20%

3- Concession :

Nombre de lots concédés:/.....

Nombre de projets lancés :/.....

Typologie des projets lancés : .../.....

Fiche technique

- Dénomination de la ZEST : **TIZI OUDJABOUB**
- Référence de l'arrêté de prescription du PAT :
- BET en charge de l'étude: **ANDT**
- Date de signature de l'ODS:/.....
- Délais contractuels :/.....
- Montant de l'opération (10⁶ Da):..... /.....
- Montant du marché (10⁶ Da):..... /.....
- Montant consommé:(10⁶ Da):..... /.....

Processus d'élaboration du plan d'aménagement touristique:

1. La 1 ère phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:..... /.....

Date d'approbation finale de la 1 ère phase: **31/07/2019**

Observations :/.....

2. La 2 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 2 ème phase: **31/07/2019**

Observations :/.....

3. La 3 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:/.....

Date d'approbation finale de la 3 ème phase: **09/10/2019**

Observations : approuvé sous réserves

4. Adoption au niveau local:

Annexes

Date d'ouverture de l'enquête publique : **arrêté portant ouverture de l'enquête publique est en cours d'établissement**

Date de fermeture de l'enquête publique :..... /.....

Date d'approbation par l'APW: .../.....

Date de délibération par l'APC:..... /.....

Date de transmission officielle par Mr le Wali:..... /.....

Décret/ Arrêté d'approbation° : Décret Exécutif/.....

Mise en œuvre du plan d'aménagement touristique :

1- Programme :

Superficie aménageable (ha): **28,05** , Nbre de lot : **12**

Capacité en lits: **1250 lits**, Emplois induits: **625**

2- Viabilisation :

Montant de l'opération (Da):..... /.....

Maitre de l'ouvrage :/.....

Entreprise en charge de la réalisation:..... /.....

Montant du marché (Da):..... /...

Etat d'avancement (%) par lot:/.....

3- Concession :

Nombre de lots concédés:/.....

Nombre de projets lancés :/.....

Typologie des projets lancés : /.....

Fiche technique

- Dénomination de la ZEST :.....
- Référence de l'arrêté de prescription du PAT..... /.....
- BET en charge de l'étude:
- Date de signature de l'ODS:
- Délais contractuels :
- Montant de l'opération (10⁶ Da):.....
- Montant du marché (10⁶ Da):.....
- Montant consommé:(10⁶ Da):.....

Processus d'élaboration du plan d'aménagement touristique: .

1. La 1 ère phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:.....

Annexes

Date d'approbation finale de la 1 ère phase:

Observations :

2. La 2 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:

Date d'approbation finale de la 2 ème phase:

Observations :

3. La 3 ème phase d'étude:

Durée contractuelle de l'étude:

Date d'approbation finale de la 3 ème phase:

Observations :

4. Adoption au niveau local:

Date d'ouverture de l'enquête publique :.....

Date de fermeture de l'enquête publique :.....

Date d'approbation par l'APW: .

Date de délibération par l'APC:.....

Date de transmission officielle par Mr.le Wali:.....

Décret/ Arrêté d'approbation° : Décret Exécutif

Mise en œuvre du plan d'aménagement touristique :

1- Programme :

Superficie aménageable (ha):..... ,

Nbre de lot :

Capacité en lits:.....lits ,

Emplois induits:

2- Viabilisation :

Montant de l'opération (Da):..... Maitre de l'ouvrage :
.....

Entreprise en charge de la réalisation:.....

Montant du marché (Da):.....

Etat d'avancement (%) par lot:

3- Concession :

Nombre de lots concédés:

Nombre de projets lancés :

Typologie des projets lancés :

.....

Liste des illustrations

1- Tableau des tableaux

N°	TITRE	PAGE
Tableau N° 1	Modèle d'étude du processus entrepreneurial	26
Tableau N° 2	Typologie d'entrepreneur selon L.J. Filion	42
Tableau N° 3	Grille de lecture conceptuelle des Stratégies Entrepreneuriales.	54
Tableau N° 4	Continuum de Stratégies entrepreneuriales	54
Tableau N° 5	Classification des stratégies entrepreneuriales	56
Tableau N° 6	Les déterminants externes et internes du territoire entrepreneurial	71
Tableau N° 7	Processus d'activation des ressources territoriales ou actifs spécifiques	79
Tableau N° 8	Les différents types de proximités	87
Tableau N° 9	Taxonomie de l'entrepreneur touristique et le contexte entrepreneurial	98
Tableau N° 10	Variation du coefficient d'attractivité du territoire Algérien	111
Tableau N° 11	Mesure de la Compétitivité de l'Algérie par les différents indicateurs de synthèse	112
Tableau N° 12	Capacité d'accueil, l'Algérie durant les années 80	114
Tableau N° 13	Les opérations programmées dans le cadre des cinq dynamiques du SDAT	118
Tableau N° 14	Etat de l'évolution des incidences des stratégies entrepreneuriales publiques dans le secteur du tourisme en Algérie	120
Tableau N° 15	Etat des réalisations des infrastructures hôtelières par catégorie au 13-12-2019	121
Tableau N° 16	Evolution des principales portées du SDAT entre 2008-2019 et perspectives	122
Tableau N° 17	Pourcentage d'accomplissement des objectifs en matière de capacité d'hébergement au niveau des pôles touristiques	124
Tableau N° 18	Liste des projets entrepreneuriaux accordés pour les lots de la ZEST de Sidi Khelifa, Zone 1	140
Tableau N° 19	Liste des projets entrepreneuriaux accordés pour les lots de la ZEST de Sidi Khelifa, Zone 2	141
Tableau N° 20	Projets entrepreneuriaux déclarés non réalisés	152
Tableau N° 21	Les projets déclarés réalisés	152
Tableau N° 23	Nombre d'artisan par secteur d'activité dans les communes balnéaires de la wilaya de Tizi Ouzou	160
Tableau N° 24	Principaux constats et recommandations de l'application du SDAT	161
Tableau N° 25	Population d'étude et la taille de l'échantillon de notre enquête	175
Tableau N° 26	Tranche d'âge des entrepreneurs touristiques	178
Tableau N° 27	Situation géographique des projets d'investissements touristiques sur les ZEST balnéaires	181

2- Table des figures

N°	Titre	Page
Figure N° 1	Paradigme de création de valeur en entrepreneuriat	29
Figure N° 2	Capacité des établissements hôteliers de l'Algérie en 1962	108
Figure N° 3	Comparaison entre l'Algérie et la Tunisie, le Maroc, l'Égypte et la Turquie en termes de contribution directe du tourisme et voyages dans l'emploi	109
Figure N° 4	Comparatif des revenus perçus dans le secteur du tourisme entre l'Algérie, Tunisie, Maroc, Égypte et la Turquie	110
Figure N° 5	Comparaison entre l'Algérie et la Tunisie, le Maroc, et la Turquie en matière de contribution directe du tourisme et voyages dans le PIB (en Mds USD)	110
Figure N° 6	Projections de développement du parc hôtelier en Algérie de 1980 à 2000	114
Figure N° 7	Investissement public entre 2001-2019	116
Figure N° 8	Les opérations déployées durant les quinquennaux 2005-2010/ 2010-2015	119
Figure N° 9	L'évolution de l'enveloppe financière de l'office national du tourisme	127
Figure N° 10	L'évolution de l'enveloppe financière de l'ANDT	130
Figure N° 11	Contraintes de la mise en œuvre du SDAT sur les ZEST balnéaires de Tizi Ouzou	135
Figure N° 12	Perception des acteurs du secteur du tourisme sur la concrétisation du SDAT dans les ZEST balnéaire de Tizi Ouzou	137
Figure N° 13	Pourcentage d'emplois créés par secteur d'activité (T-O)	148
Figure N° 14	Les d'emplois créés par secteur d'activité dans la wilaya de Tizi Ouzou	148
Figure N° 15	Nombre de Projets entrepreneuriaux par secteur d'activité dans la wilaya de Tizi Ouzou	149
Figure N° 16	Sexe de l'entrepreneur touristique	177
Figure N° 17	Le niveau d'instruction des entrepreneurs touristiques enquêtés	178
Figure N° 18	La répartition des entreprises selon la forme juridique	179
Figure N° 19	Domaines d'activités des entrepreneurs touristiques	180
Figure N° 20	Identité professionnelle de l'entrepreneur touristique	190
Figure N° 21	Les principales motivations des entrepreneurs touristiques	184
Figure N° 22	Origine de l'idée d'entreprendre dans les ZEST	184
Figure N° 23	Facteurs déterminants le choix de localisation dans les ZEST	186
Figure N° 24	Les opportunités territoriales favorisant l'entrepreneuriat touristique sur les ZEST	187
Figure N° 25	Appartenance des entrepreneurs touristiques aux territoires touristiques	188

Figure N° 25	Stratégies de marketing entrepreneurial adoptées par les entrepreneurs touristiques	190
Figure N° 26	Objectifs stratégiques des entrepreneurs touristiques sur les ZEST	191
Figure N° 27	Mutualisation des actions collectives entre les entrepreneurs touristiques privés	192
Figure N° 28	Aspiration des entrepreneurs touristiques à coopérer dans le futur	193
Figure N° 29	Les sources de financements mobilisés par les entrepreneurs touristiques enquêtés	194
Figure N° 30	Démarche et stratégie de commercialisation et de promotion pour l'offre touristique des ZEST	195
Figure N° 31	Contraintes à l'entrepreneuriat touristique dans les ZEST balnéaires de Tizi Ouzou	197

3- Table des schémas

N°	Titre	Pages
Schéma N°1	Continuum du processus entrepreneurial fondé sur la typologie des entreprises créées par les entrepreneurs	24
Schéma N°2	Continuum du processus entrepreneurial fondé sur la typologie d'entrepreneurs	24
Schéma N° 3	Composantes de la logique d'action	32
Schéma N° 4	Les dimensions du phénomène entrepreneurial	33
Schéma N° 5	Les antécédents entrepreneuriaux de la stratégie	50
Schéma N° 6	Les axes de la problématique des stratégies entrepreneuriales de développement	71
Schéma N° 7	Les phases de valorisation des ressources touristiques balnéaires par les acteurs publics et privés	82

4- Cartes

N°	Titre	Pages
Carte N° 1	Localisation des ZEST et les communes balnéaires de Tizi Ouzou	137
Carte N° 2	Localisation des deux zones de la ZEST de Sidi Khelifa	139
Carte N° 3	Programme du PAT de Sidi Khelifa : Zone 1	139
Carte N° 4	Programme du PAT de Sidi Khelifa : Zone 2	141
Carte N° 5	Localisation des ZEST	173
Carte N° 6	L'espace balnéaire de la wilaya de Tizi Ouzou	188

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Liste des abréviations	
Introduction générale	7
Chapitre I : Fondements théoriques des stratégies entrepreneuriales : revue de la littérature	
Introduction	21
Section 01 : Les fondements des concepts en entrepreneuriat	22
1.1. Les approches les plus marquantes et les plus importantes de l'entrepreneuriat	22
1.1.1. Histoire de l'entrepreneuriat	22
1.1.2. Description de l'aventure entrepreneuriale	23
1.2. Les paradigmes entrepreneuriaux	27
1.2.1. Les ensembles paradigmatiques sur l'appréhension de l'entrepreneuriat	27
1.2.2. Le paradigme de l'opportunité	27
1.2.3. Le paradigme de création de valeur	29
1.2.4. Le paradigme de la création d'une organisation	30
1.2.5. Le paradigme de l'innovation	30
1.3. Les motivations entrepreneuriales	31
1.3.1. De l'intention entrepreneuriale à l'action et la décision d'entreprendre	32
1.3.2. Les trois dimensions théoriques du phénomène de l'entrepreneuriat	33
1.4. La prise de décision en entrepreneuriat.	38
Section 02 : L'entrepreneur : un acteur de l'entrepreneuriat	39
2.1. Définir l'acteur entrepreneur	39
2.2. Les figures typologiques d'entrepreneurs.	41
2.3. Les taxinomies de la stratégie des entrepreneurs	42
2.4. L'entrepreneur et la prise de risques face aux gains incertains.	44
2.4.1. Richard Cantillon.	44
2.4.2. Jean-Baptiste Say : l'entrepreneur industriel.	44
2.4.3. Joseph Schumpeter : renaissance de l'approche de l'entrepreneur innovant	45
2.5. Les évolutions contemporaines de la recherche sur l'entrepreneur	45
2.5.1. Le modèle de formation organisationnelle de Learned	45
2.5.2. Le modèle de l'évènement entrepreneurial de Shapero.	46
2.5.3. Le modèle de l'action raisonnée.	47
2.6. Les approches les plus marquantes de l'entrepreneuriat.	47
2.6.1. L'approche des traits	47
2.6.2. L'approche par les comportements.	47
2.6.3. Modèle de recherche sur les antécédents stratégiques de l'entrepreneur	48
Section 03 : Les bases théoriques de la stratégie entrepreneuriale	49
3.1. Paradigme de relation entre stratégie et entrepreneuriat	49
3.1.1. Le domaine de la stratégie	50
3.1.2. Les définitions de la stratégie	50
3.1.3. Les antécédents entrepreneuriaux de la stratégie des entrepreneurs	51
3.2. Définitions et conceptions théoriques des stratégies entrepreneuriales	51
3.3. Continuum de la stratégie entrepreneuriale	53
3.4. Les logiques stratégiques de l'entrepreneuriat	54
Conclusion	58

Chapitre II : Les stratégies entrepreneuriales : présentées via les configurations territoriales	
Introduction	61
Section 01 : Le développement local : vers une théorisation et une conceptualisation pratique	62
1.1. Le développement local / territorial.	62
1.2. Territorialisation : facteur d'organisation et de production.	64
1.3. Le développement local dans son approche entrepreneuriale.	66
1.4. Le territoire entrepreneurial.	69
Section 02 : Les configurations territoriales des activités entrepreneuriales	71
2.1. Organisation territoriale et dynamique entrepreneurial	71
2.2. Les stratégies entrepreneuriales : levier de promotion du développement territorial.. 72	
2.2.1. Les districts Industriel	73
2.2.2. SPL : une construction volontaire et stratégique des pouvoirs publics	74
2.2.3. Cluster : Une perspective stratégique	75
2.2.4. Les écosystèmes entrepreneuriaux	77
2.2.5. Les milieux innovateurs	78
2.3. Les ressources territoriales à l'origine des dynamiques entrepreneuriales	78
2.3.1. Les outils territoriaux de création de la ressource	79
2.3.2. Les ressources territoriales : la stratégie de spécification	82
2.4. Proximités et ressources territoriales dans les configurations entrepreneuriales	84
2.5. Dynamiques de proximités : Un corolaire aux configurations entrepreneuriales	86
2.6. La gouvernance territoriale : un mode d'émergence des stratégies entrepreneuriales 87	
Section 03 : Les ressources touristiques facteurs structurants du développement de l'industrie touristique locale	91
3.1. Le tourisme au cœur de l'entrepreneuriat de territoire	91
3.1.1. Ressource touristique : Vers l'identification des stratégies entrepreneuriales touristiques	91
3.1.2. Les spécificités de l'industrie du tourisme	94
3.2. Les entrepreneurs et les PME touristiques : des acteurs du développement local	96
3.2.1. Les PME du secteur du tourisme	96
3.2.2. Les profils d'entrepreneurs touristiques	98
3.3. L'authenticité : une stratégie entrepreneuriale à visée touristique	100
3.4. Les défis et les stratégies des entrepreneurs touristiques	101
Conclusion	104
Chapitre III : Le développement touristique en Algérie : Entre logique d'aménagement du territoire et émergence de l'entrepreneuriat touristique territorialisé	
Introduction	106
Section 01 : La destination Algérie versus tourisme international	108
1.1. Impact socio-économique du secteur du tourisme	109
1.1.1. Impact du secteur du tourisme et du voyage sur l'emploi	109
1.1.2. Impact sur les revenus touristiques en devises et le nombre d'entrées	109
1.1.3. Impact sur le produit intérieur brut	110
1.2. L'évolution de la politique touristique en Algérie	111
1.3. Le tourisme en Algérie : Etat des lieux et perception.	112
1.4. La dynamique de l'investissement public et le financement du programme d'action	115

1.5. Le cadre temporel du SDAT	117
1.6. Les politiques publiques touristiques : entre réalisations et ambitions.....	119
1.6.1. L'évolution de l'impact des stratégies entrepreneuriales de l'Etat dans le secteur du tourisme en Algérie.	119
1.6.2. Le SDAT : les principales portées et perspectives.	122
1.6.3. Le schéma directeur d'aménagement touristique de la wilaya (SDATW)	124
Section 02 : Evaluation de l'impact du SDAT et la perception des acteurs locaux en matière de développement de l'entrepreneuriat touristique dans les ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou.....	126
2.1. Perception des acteurs locaux en matières de développement des ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou : Analyse qualitative	126
2.1.1. Etude analytique des entretiens portant sur la dynamique 01	127
2.1.2. Etude analytique des entretiens portant sur la dynamique 02	129
2.1.3. Etude analytique des entretiens portant sur la dynamique 03	131
2.1.4. Etude analytique des entretiens portant sur la dynamique 04	132
2.1.5. Etude analytique des entretiens portant sur la dynamique 05	123
2.2. Les contraintes liées à l'opérationnalisation du SDAT au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou.	135
2.3. Concrétisation du programme d'actions assigné par le SDAT dans le cadre de la dynamique territoriale au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou.	137
2.3.1. ZEST Sidi Khelifa Commune Ait chafaa.....	138
2.4. Les écueils su SDAT dans le développement touristique des ZEST balnéaires.....	142
2.4.1. Gouvernance touristique : le développement touristique et l'attractivité territoriale à travers le partenariat Public/privé	143
2.4.2. Les instruments réglementaires du secteur du tourisme	143
2.5. L'entrepreneuriat touristique au niveau des ZEST balnéaires versus le contexte politique national.	144
Section 03 : L'entrepreneuriat touristique dans l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou: quelles réalités ?	147
3.1. Quid des principaux aspects de la nouvelle politique de 1980 ?	147
3.2. Les prévisions du plan de développement et de croissance du quinquennat 2015/2019 pour le secteur du tourisme	150
3.3. Les ZEST contenues dans le SDAT en référence aux activités entrepreneuriales touristiques : entre réalité et ambitions.	151
3.3.1. Offre de produits touristique du tourisme balnéaire conjectural.....	152
3.3.2. Les locus des projets entrepreneuriaux sur les ZEST ciblées par les entrepreneurs touristiques.	153
3.4. L'artisanat : un levier de promotion du secteur du tourisme	154
3.4.1. Le SDAT a-t-il généré des impacts positifs sur l'entrepreneuriat dans le secteur de l'artisanat ?	155
3.4.2. La commercialisation des produits de l'artisanat.....	157
3.4.3. Conception et réalisation d'infrastructures hôtelières.....	157
3.4.4. Le système d'incitation financier	157
3.4.5. Dynamiques entrepreneuriales dans le secteur de l'artisanat dans les communes balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	158
Conclusion	163

Chapitre IV : Les stratégies entrepreneuriales au niveau des ZEST de balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impacts sur le développement touristique local : Portée et limites

Introduction	168
Section 01 : Champ d’investigation et méthodologie de recherche	170
1.1. Démarche de la recherche	171
1.1.1. Justification du choix des ZEST de l’échantillon étudié	172
1.1.2. La taille de la population échantillonnée	173
1.1.3. La méthode du choix de l’échantillon.	174
1.1.4. La formulation du questionnaire	175
1.1.4.1. Le mode d’administration du questionnaire	176
1.1.4.2. Méthode de dépouillement du questionnaire	176
Section 02 : Dynamiques individuelles d’appropriation des ressources touristiques et territoriales	177
2.1. Présentation et identification des caractéristiques des entrepreneurs touristiques de notre échantillon	177
2.1.1. Répartition des entrepreneurs touristiques selon le genre	177
2.1.2. Répartition des entrepreneurs touristiques par tranche d’âge	178
2.1.3. Niveau d’instruction et de formation des entrepreneurs touristiques	178
2.2. Identification de l’entreprise touristique.	179
2.2.1. Répartition des entreprises touristiques selon le statut juridique	179
2.2.2. Répartition des entreprises touristiques selon le domaine d’activités touristiques des entreprises sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou	179
2.2.3. Répartition géographique des entreprises touristiques en fonction de leurs localisations	180
2.2.4. Identité professionnelle des entrepreneurs touristiques	182
2.3. Les motivations des entrepreneurs du secteur du tourisme à entreprendre sur les ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou	183
2.3.1. Motivations des entrepreneurs du secteur du tourisme à entreprendre sur les ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou.	183
2.3.2. L’origine d’émergence de l’idée d’entreprendre chez les entrepreneurs touristiques	184
2.3.3. Les facteurs déterminant du choix de localisation sur les ZEST balnéaires	185
2.3.4. Les opportunités de l’environnement territorial favorisant les entrepreneurs touristiques à entreprendre sur les ZEST balnéaires de T-O	186
2.4. Le degré de mobilisation et d’appropriation des ressources territoriales matérielles et immatérielles.	187
2.4.1. Appartenance et ancrage territorial des entrepreneurs touristiques.	187
2.4.2. Stratégies de marketing entrepreneurial adoptées par les entrepreneurs touristiques	188
2.4.3. Caractérisation des objectifs stratégiques des entrepreneurs touristiques	190
2.4.4. Les comportements relationnels des entrepreneurs du secteur du tourisme : Quels engagements (rôle) ?	192
2.4.4.1. Mutualisation des actions collectives entre les entrepreneurs touristiques privés	192
2.4.4.2. Les prévisions des entrepreneurs touristiques à tisser un réseau relationnel entre eux dans le futur	192

2.4.5. Sources de financement des activités entrepreneuriales par les entrepreneurs touristiques : Un secteur à forte intensité capitalistique.	193
2.5. Stratégie entrepreneuriale de valorisation commerciale et de promotion sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou.	194
2.6. Les facteurs entravant le processus entrepreneurial touristique sur les ZEST balnéaires de la bande littorale de la wilaya de Tizi-Ouzou.	196
2.7. Les types d'entrepreneurs touristiques, leurs stratégies et leurs implications dans le développement territorial.	198
2.7.1. Critères de catégorisation des entrepreneurs du secteur du tourisme	198
2.7.2. Typologie des entrepreneurs touristiques.	198
Section 03 : Portée et limites des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme.	201
3.1. Des ressources touristiques importantes peu valorisées.	202
3.2. Forme territoriale peu viable de l'entrepreneuriat touristique dans les ZEST de l'espace balnéaire de Tizi-Ouzou :	202
3.3. Les stratégies et les leviers d'accès des entrepreneurs touristiques aux lots dans les ZEST balnéaires.	204
3.4. Le développement des ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou : une difficile articulation entre les stratégies des entrepreneurs touristiques et la logique de valorisation des ressources	205
Conclusion	207
Conclusion Générale	210
Références bibliographiques	217
Annexes	233
Liste des illustrations	265
Table des matières	269
Résumé	

Résumé

Notre thèse se voulait pour objet une analyse de l'impact des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme sur le développement territorial à partir des Zones d'Expansion et Sites Touristiques de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou. Dans une approche territoriale, cette thèse présente dans une dimension qualitative l'impact des stratégies et des actions des acteurs du secteur du tourisme en vue de la mise en œuvre du SDAT sur ces territoires.

Des réaménagements, ajustements et enrichissement des systèmes d'incitation des agents doivent être appliqués à tous les niveaux de la chaîne de valeur pour une mise en tourisme compétitive et attractive des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi Ouzou. Ces mesures doivent s'appliquer, au niveau des éléments qui fondent les dynamiques entrepreneuriales touristiques.

La réussite des stratégies entrepreneuriales à visée touristique est tributaires des politiques publiques qui devrait exercer une influence positive sur la perception des disponibilités des ressources territoriales et des opportunités, ce qui renforcerait les intentions entrepreneuriales et la concrétisation des projets de création d'entreprises touristiques. Des ressources matérielles et immatérielles essentielles doivent être mises à la disposition des entrepreneurs touristiques (Foncier, ressources financière et informations, conseils,...) qui faciliteraient le processus de création d'entreprises sur les ZEST. A partir d'une enquête de terrain auprès des entrepreneurs touristiques de la wilaya de Tizi-Ouzou, nous avons relevé trois catégories d'entrepreneurs qui nécessitent des stratégies entrepreneuriales de valorisation, d'authenticité et d'innovation appropriées en fonction des spécificités locales.

Mots clés : SDAT, ZEST, stratégies entrepreneuriales, entrepreneur touristique, développement touristique, développement territorial, Tizi Ouzou.

Abstract

Our thesis was intended to analyze the impact of entrepreneurial strategies in the tourism sector on territorial development from the Zones of Expansion and Tourist Sites of the seaside area of the wilaya of Tizi-Ouzou. In a territorial approach, this thesis presents in a qualitative dimension the impact of the strategies and actions of the actors of the tourism sector with a view to the implementation of the SDAT in these territories.

Reorganizations, adjustments and enrichment of agent incentive systems must be applied at all levels of the value chain for a competitive and attractive tourism development of seaside ZESTs in the wilaya of Tizi Ouzou. These measures must be applied at the level of the elements that underpin the entrepreneurial dynamics of tourism.

The success of entrepreneurial strategies aimed at tourism is dependent on public policies which should have a positive influence on the perception of the availability of territorial resources and opportunities, which would strengthen entrepreneurial intentions and the realization of projects to create tourism businesses. Essential tangible and intangible resources must be made available to tourism entrepreneurs (land tenure, financial resources and information, advice, etc.) which would facilitate the process of creating businesses on the ZESTs. Based on a field survey of tourism entrepreneurs in the wilaya of Tizi-Ouzou, we identified three categories of entrepreneurs who require entrepreneurial strategies for valuation, authenticity and innovation appropriate to local specificities.

ملخص

تهدف أطروحتنا إلى تحليل تأثير استراتيجيات ريادة الأعمال في قطاع السياحة على التنمية الإقليمية من مناطق التوسع والمواقع السياحية في المنطقة الساحلية لولاية تيزي وزو. ضمن نهج إقليمي، تعرض هذه الأطروحة في بعد نوعي، تأثير استراتيجيات وإجراءات الفاعلين في قطاع السياحة بهدف تنفيذ المخطط التوجيهي للتنمية السياحية في هذه المناطق.

يجب تطبيق عمليات إعادة للتنظيم، تعديل وإثراء الأنظمة التحفيزية للوكلاء على جميع مستويات سلسلة القيمة من أجل تنمية سياحية تنافسية وجذابة لمناطق التوسع السياحي الساحلية في ولاية تيزي وزو. يجب تطبيق هذه التدابير على مستوى العناصر التي تدعم ديناميات ريادة الأعمال في السياحة.

يعتمد نجاح استراتيجيات ريادة الأعمال الهادفة إلى السياحة على السياسات العامة التي يجب أن يكون لها تأثير إيجابي على تصور توافر الموارد والفرص الإقليمية، مما يعزز نوايا ريادة الأعمال لتحقيق مشاريع إنشاء أعمال تجارية سياحية. يجب توفير الموارد الأساسية المادية وغير المادية لأصحاب المشاريع السياحية (العقار، الموارد المالية، المعلومات، والمشورة..... وما إلى ذلك) مما يسهل عملية إنشاء الأعمال التجارية في مناطق التوسع السياحي. استناداً إلى تحقيق ميداني لدى رواد الأعمال في مجال السياحة في ولاية تيزي وزو، حددنا ثلاث فئات من رواد الأعمال الذين يحتاجون إلى استراتيجيات ريادية للتقييم والأصالة والابتكار المناسب للخصوصيات المحلية.