

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Koléa

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en sciences de gestion**

Spécialité : Organisation et Management de l'entreprise

THEME :

**Le rôle de l'accompagnement entrepreneurial
dans le lancement des projets**

**Cas : L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi
des Jeunes**

Elaboré par :

Mlle EZEBEIRI Nadjah

Encadreur :

Dr. BERREZIGA Amina

Lieu de stage : ANSEJ - Tipaza.

Période de stage : du 08/03/2016 au 29/05/2016.

Année universitaire : 2015/2016

Remerciements

Je commence mes remerciements par louage Allah le tout puissant de m'avoir donné la force et la connaissance pour accomplir ce mémoire et surpasser tous les obstacles que j'ai rencontré durant la période de recherche.

En premier lieu je tiens à exprimer mon immense gratitude à mon encadreur- Madame BERREZIGA Amina- pour son soutien et ses encouragements tout au long de la réalisation de ce travail.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à tous le personnel de l'ANSEJ de l'antenne Tipaza, notamment Mr AZALI Adnan qui m'a encadré au sein de l'agence et a accepté de partager son expérience et ses connaissances, ainsi un grand Merci à Madame MAKHELOF Farida.

Mes sincères remerciements s'adressent également à tous nos professeurs et à l'administration de l'ESC.

Un remerciement particulier à mes chers parents, mon cher frère et a tous mes chère sœurs une par une, à mes beaux-frères et ma belle-sœur, pour leur soutien moral. Sans oublier mes nièces et mon nouveau, ainsi tous les membres de ma famille.

En fin, que tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, trouvent ici l'expression de ma gratitude.

Dédicaces

À ma très chère mère Rahima ALLAUI, et mon très cher père Abdelsbaki, qui m'ont beaucoup soutenu et qui m'ont fourni tous les moyens nécessaires tout au long de mes études.

À mon très bon frère Mohamed Mounir

À mes roses de cœurs, mes chères sœurs : Souad, Fessa, Laila, Hayet Elnoufous, et Farah

À mes beaux-frères Riad, Lokman, Zakaria et ma belle-sœur Assia

À mes adorables nièces Iman, Hiba, Ranim, Raghad

À mon petit Bébé d'amour, Djewayhar, mon neveu

À tous les membres de ma grande famille

À tous mes copines d'hier et d'aujourd'hui avec qui j'ai passé les plus beaux moments de ma vie

À tous ceux qui me sont chers. À tous ceux qui m'aiment.

À tous ceux que j'aime.

Je dédie ce travail

NADIAH

Sommaire

Sommaire des contenus	Page
Remerciement	-
Dédicace	-
Liste des figures	-
Liste des tables	-
Résumé	-
Introduction générale	A
Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise	1
Introduction au chapitre	1
Section 1 : Généralités sur le projet	2
1.1.1 Définition du projet	2
1.1.2 Caractéristiques du projet	3
1.1.3 Les raisons d'être d'un projet	4
1.1.4 Le cycle de vie d'un projet	4
1.1.5 Les acteurs d'un projet	6
1.1.6 Les facteurs de risque d'un projet	7
1.1.7 Les types de projet	8
Section 2 : le projet entrepreneurial	11
1.2.1 L'entrepreneuriat : Origines et Définitions	11
1.2.2 Les paradigmes entrepreneuriaux	13
1.2.3 Le lien entre les paradigmes	15
1.2.4 Les modèles entrepreneuriaux	16
Section 3 : Le porteur de projet : L'entrepreneur	22
1.3.1 Définitions de l'entrepreneur	22
1.3.2 Caractéristiques de l'entrepreneur	22
1.3.3 Les motivations de l'entrepreneur	24
1.3.4 Les facteurs clés de succès de l'entrepreneur	25
Conclusion du chapitre	29
Chapitre 2 : l'accompagnement entrepreneurial	30

Introduction au chapitre	30
Section 1 : L'accompagnement entrepreneurial : Notion fondamentales	31
2.1.1 Définitions d'accompagnement	31
2.1.2 Objectifs et finalités d'accompagnement	33
Section 2 : l'accompagnement entrepreneurial	36
2.2.1 Les formes d'accompagnement	36
2.2.2 Les dimensions d'accompagnement	39
2.2.3 L'accompagnement : Entre rôles et compétences	41
2.2.4 La relation entre accompagnateur et porteur de projet	45
2.2.5 les facteurs clés de succès et d'échec entre l'accompagnateur et le porteur de projet	47
Conclusion de chapitre	49
Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions	50
Introduction de chapitre	50
Section 1 : présentation de L'ANSEJ	51
3.1.1 Historique de L'ANSEJ	51
3.1.2 Activité et mission de L'ANSEJ	53
3.1.3 Objectifs de L'ANSEJ	55
3.1.4 L'organigramme de l'ANSEJ	55
3.1.5 Présentation de la fonction d'accompagnement au niveau de L'ANSEJ	57
3.1.6 Les services rendus par l'ANSEJ	59
3.1.7 Les spécificités de création de l'entreprise à travers le dispositif	59
Section 2 : résultat de l'enquête auprès des accompagnateurs de l'ANSEJ	62

3.2.1 Description de l'échantillon	62
3.2.2 L'analyse de questionnaire	62
Section 3 : l'analyse d'entretien directe et les résultats principaux de l'étude	76
3.3.1 Présentation du guide d'entretien	76
3.3.2 Interprétation et traitement des données collectées	76
3.3.3 Les résultats principaux de l'étude	76
3.3.4 Les suggestions	79
Conclusion de chapitre	80
Conclusion générale	81
Bibliographie	-
Annexe	-

Liste des tableaux

Titre de tableau	Page
Tableau 1 : Facteurs favorisant le succès d'entreprise	26
Tableau 2 : Les différentes formes d'accompagnement	36
Tableau 3 : Les compétences génériques de l'accompagnateur	42
Tableau 4 : Les types de financement offert par l'ANSEJ	60
Tableau 5 : Les services rendus par l'ANSEJ avant la création de l'entreprise	63
Tableau 6 : Les services rendus par l'ANSEJ après la création de l'entreprise	66
Tableau 7 : L'évaluation de la qualité de l'accompagnement	68
Tableau 8 : L'obligation de formation des promoteurs	70
Tableau 9: Sexe x Age	73
Tableau 10 : Niveau d'instruction x Expérience	74
Tableau 11: Spécialité x Expérience	75

Liste des figures

Titre de figure	Page
Figure 1 : Cycle de vie du projet	06
Figure 2 : Représentation des liens entre les paradigmes entrepreneuriaux	15
Figure 3 : Modèle stratégique d'entrepreneuriat	17
Figure 4 : Une forme générique du processus de création d'entreprise	19
Figure 5 : Un modèle de succès de coaching entrepreneurial	47
Figure 6 : Organigramme de l'antenne lieu de stage	56
Figure 7 : Organigramme de service d'accompagnement	57
Figure 8 : Le processus d'accompagnement de l'ANSEJ	58
Figure 9 : Récapitulatif des services ANSEJ avant la création	64
Figure 10 : Récapitulatif des services ANSEJ après la création	67
Figure 11 : L'évaluation de la qualité de l'accompagnement	69
Figure 12 : L'obligation de formation des promoteurs	70
Figure 13 : Sexe x Age	73
Figure 14 : Niveau d'instruction x Expérience	74
Figure 15 : Spécialité x Expérience	75

Résumé :

La création d'entreprise est un des phénomènes qui a pour objectif la dynamisation de l'économie, et le développement des pays, elle passe par plusieurs étapes de l'idée initiale jusqu'au lancement d'activité, ces étapes peuvent se nommer par le projet de création d'entreprise ou le projet entrepreneurial.

Ce projet est comme tous autres types de projet, il a des caractéristiques, un cycle de vie, et des étapes qui traduisent le processus entrepreneurial. Il a aussi des acteurs, où l'entrepreneur est considéré comme l'acteur principal de ce type de projet, car il est l'initiative de l'idée de création, et il possède des caractéristiques spécifiques qui ce diffère aux autres.

Mais malgré ces caractéristiques qui font de l'entrepreneur l'héro de l'entrepreneuriat, cet acteur ne peut pas se faire face à tous les problèmes liés à la création d'entreprise, d'où la nécessité de l'accompagnement entrepreneurial. Ce dernier qui présente le noyau de ce travail de recherche.

Et pour faire une comparaison entre ce que nous résultons après la recherche théorique ,et ce qu'il existe réellement dans le cadre pratique, nous allons choisir de passer la période de stage pratique à l'antenne de l'ANSEJ –Tipaza- qui est correspondant au dispositif publique de soutien et d'accompagnement entrepreneurial – l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes-, qu'il vise la facilitation et la vulgarisation de la création d'entreprise, de plus la rationalisation de la démarche de création des nouveaux projets entrepreneurials.

L'objectif de l'état algérien, qui se cache derrière la création de ce type de dispositif de soutien et d'accompagnement est la création de l'emploi, de la richesse, et aussi l'orientation de l'économie nationale vers la stabilité et le développement, tous cela peut se réaliser par la faveur de l'entrepreneuriat.

Les mots-clés:

Le projet entrepreneurial, le porteur de projet, l'entrepreneuriat, l'accompagnement entrepreneurial, l'ANSEJ.

ملخص :

انشاء المؤسسات هي واحدة من الظواهر التي تهدف إلى دعم الاقتصاد والتنمية للأمم، و تمر بعدة مراحل من الفكرة الأولية الى غاية إطلاق الأنشطة، يمكن تسمية هذه المراحل بمشروع انشاء مؤسسة أو مشروع مقاولاتي.

هذا المشروع هو مثل أي مشروع آخر، لديه ميزات، دورة الحياة، وخطوات تعكس عملية تنظيم المشاريع. كما لديه جهات فاعلة، ويعتبر المقاول الممثل الرئيسي لهذا النوع من المشاريع لأنه مبادر بفكرة الانشاء، كما له خصائص معينة وهذا ما يجعله يختلف عن الآخرين.

وعلى الرغم من هذه الميزات التي تجعل من المقاول بطل المقابلة ، هذا الممثل لا يستطيع مواجهة كل المشاكل المتعلقة بإنشاء الأعمال، ومن هنا جاءت الحاجة إلى دعم المقابلة. هذا الأخير الذي يمثل لب هذا البحث.

ولإجراء مقارنة بين ما استنتجناه بعد البحوث النظرية، وما هو موجود حقا في اطار الممارسة، اخترنا قضاء فترة التدريب العملي في فرع تيبازة التابع للجهاز العام لرافقة المقابلة- الوكالة الوطنية لدعم توظيف الشباب- اونساج، التي تهدف الى تسهيل وتوسيع نطاق إنشاء الأعمال التجارية، وزيادة تبسيط عملية انشاء المشاريع جديدة.

هدف الدولة الجزائرية التي تقف وراء إنشاء هذا النوع من اجهزة دعم و تأييد انشاء المشاريع

هو خلق فرص العمل، والثروة، وأيضا توجيه الاقتصاد نحو الاستقرار والتنمية، كل هذا لا يمكن أن يتحقق من خلال تشجيع المقابلة .

كلمات رئيسية:

مشروع مقاولتي، □ احب المشروع، المقابلة، مرافقة المقابلة، اونساج.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Le chômage des jeunes, la diminution du prix du pétrole, l'émigration légale et illégale... etc. ce sont des problèmes qui influencent l'environnement économique et sociale algérien.

La création d'entreprise ne représente pas seulement un moyen de lutte contre le chômage, mais également un outil de développement du tissu économique local et de création de valeur et de richesse. Elle est considérée comme la solution à tous les maux auxquels la société et l'économie sont confrontées et c'est ce qui explique l'intérêt de l'état et les collectivités territoriales pour les mesures destinées à stimuler l'esprit d'entreprise.

Dans ce contexte, l'état Algérien tente de stimuler la création d'entreprise. Cet engagement de la force publique a favorisé l'aide aux porteurs de projets d'entreprise, et l'encouragement au développement d'activités entrepreneuriales à travers les différents organismes (ANSEJ, ANDI,...) mis en place dont le but de renouveler et renforcer la dynamique économique du pays.

Et pour bien gérer un projet de création d'entreprise il faut avoir un niveau de confiance en soi élevé, un désir énorme de construire une réussite professionnelle, un esprit d'entreprendre, de plus une forte connaissance de l'environnement pour identifier les opportunités présentes dans le marché et étudier les besoins des consommateurs et de clientèle algérienne.

Il est important de rappeler aussi que l'action de créer ne se fait pas en un coup de main, elle passe par plusieurs étapes qui traduisent le projet de création d'entreprise, c'est l'enchaînement ou le cheminement qu'il faudra suivre par chaque individu pour pouvoir commencer ses activités. Ce processus est plus au moins complexe ça dépend de la nature de projet et les capacités de porteurs de projets.

Donc l'orientation et l'accompagnement des jeunes porteurs de projets s'avèrent important afin d'octroyer des services de proximité aux créateurs de projets d'entreprise et aux petits entrepreneurs déjà installés et répondant aux besoins réels.

INTRODUCTION GENERALE

La valeur ajoutée de l'accompagnement est incontestée. Le lancement de nouveaux projets nécessitent un soutien et un suivi régulier. En effet, les initiatives entrepreneuriales nécessitent d'être guidées et accompagnées à une étape quelconque de leurs processus et que la performance qui en résulte est plus souvent associée à la qualité de leur appui et accompagnement, ce dernier est souvent présenté comme l'un des facteurs de réussite des projets de création d'entreprises.

L'objectif de notre travail est de souligner l'importance de l'accompagnement dans la conduite des nouveaux projets de création d'entreprises en répandant à la problématique suivante :

Quel est le rôle de l'accompagnement entrepreneurial mis en place par l'ANSEJ dans le lancement de nouveaux projets ?

Pour bien répondre à cette problématique nous posons **les questions** suivantes :

1. Comment peut-on définir un projet entrepreneurial ?
2. Quelles sont les formes d'accompagnement entrepreneurial ?
3. Quelles sont les conditions pour que la relation entre porteur de projet et accompagnateur puisse réussir?
4. Le dispositif d'accompagnement établi par l'ANSEJ est-il suffisant pour la création d'une entreprise ? Et quelles sont les paramètres qui méritent d'être rajoutés ?

Nous avons émis les hypothèses suivantes :

1. Un projet entrepreneurial est un processus qui passe par plusieurs étapes et aboutit vers la création d'une entreprise
2. L'accompagnement entrepreneurial se limite au coaching.
3. Les conditions qui garantissent la réussite de la relation entre porteur de projet et accompagnateur sont : le niveau d'instruction de l'accompagnateur et son expérience.
4. Le dispositif ANSEJ n'est pas suffisant pour créer une entreprise, il doit contenir le contrôle et le suivi après création.

INTRODUCTION GENERALE

Plusieurs raisons nous ont conduit à choisir ce sujet, tels que :

- Les problèmes économiques et sociaux de l'Algérie tels que la diminution du prix du pétrole et où la politique algérienne se tourne vers la création d'entreprise comme solution alterne cruciale.
- Le rôle de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise dans l'enrichissement de l'économie nationale et la création de valeurs et de richesse.
- Déterminer le rôle d'un dispositif mis en place par l'Etat secteur public dans l'appui à la création de l'entreprise.
- Un essai d'évaluation des accompagnateurs de l'ANSEJ aux porteurs de projet avant et après la création d'entreprises.

Il est important d'étudier la pratique entrepreneuriale pour mieux comprendre le processus de création d'entreprises. Plus précisément, ce travail vise à déceler les difficultés rencontrées par les entrepreneurs à chaque étape de ce processus, et à trouver les voies possibles pour les surmonter.

Nous visons aussi de mettre en lumière le rôle de l'accompagnement entrepreneurial dans la facilitation de la démarche de création d'entreprise, et la vulgarisation de l'entrepreneuriat et l'esprit d'entreprendre dans tout le territoire national, et de tenir celle-ci en liaison avec les engagements de l'état et les collectivités locales en faveur l'aide des porteurs de projets d'entreprise, qui est exprimé dans le cadre des politiques d'emplois à travers différents organismes d'appui dont le but de renouveler et renforcer la dynamique économique du pays.

Dans notre recherche, nous avons adopté une recherche descriptive analytique. On se basant sur une démarche hypothético-déductive. La recherche documentaire nous permet de mieux comprendre et décrire l'aspect théorique relatif au terme «entrepreneuriat», «l'accompagnement entrepreneurial» ; « projet entrepreneurial »et « le porteur de projet ». Nous avons établi un questionnaire destiné aux accompagnateurs de projet au sein de l'ANSEJ (nous avons utilisé le logiciel« **le sphinx v5** ») et pour finaliser notre étude par un entretien avec le directeur général de l'antenne Tipaza.

INTRODUCTION GENERALE

Notre travail se divise en trois chapitres :

Le premier chapitre expose les concepts fondamentaux : **le projet** à travers : ses définitions, ses caractéristiques, ses raisons d'être, son cycle de vie, ses acteurs, ses types, et les facteurs de risque d'un projet dans une première section puis nous nous tournons vers le **projet entrepreneurial** qui est au cœur de notre travail et enfin nous mettons l'accent sur le porteur de projet à savoir **l'entrepreneur**.

Le deuxième chapitre est consacré à l'accompagnement entrepreneurial. Dans ce chapitre, nous évoquons des définitions du terme « accompagnement entrepreneurial » et nous exposons aussi ses objectifs et les formes d'accompagnement.

Enfin, le troisième chapitre traite l'accompagnement entrepreneurial offert par l'ANSEJ. Après avoir donné un aperçu de la structure et après description de la structure d'accueil durant le stage, nous avons exposé les principaux résultats de notre questionnaire et notre guide. Nous avons commencé par traité le cas pratique, ce dernier est divisé en trois sections, la première est consacré à la présentation d'organisme ANSEJ lieu de stage, la deuxième présente l'analyse des enquêtes dans le cadre pratique, la dernière résume les résultats principales de la recherche.

CHAPITRE 1 :

LE PROJET

ENTREPRENEURIAL :

CREATION D'ENTREPRISE

Introduction au chapitre

Le champ de l'entrepreneuriat s'est développé aussi bien sur le plan politique, scientifique que professionnel. En effet, l'entrepreneuriat joue un rôle important au développement économique, que ce soit au niveau local, régional, ou national. Il s'agit d'un booster de la dynamique économique ainsi qu'un atout primordial dans une économie mondiale.

Le projet de création d'entreprise est un processus à suivre par le jeune promoteur, il présente, résume, et traduit le chemin ou les étapes de création de son entreprise dès l'identification ou le choix de l'idée jusqu'au lancement de l'activité.

Nous allons consacrer la première section de ce chapitre aux notions fondamentales du concept « Projet », où nous allons conclure avec le type de projet entrepreneurial.

Dans la deuxième section, nous parcourons quelques définitions du terme entrepreneuriat. Vu la diversité et la complexité de ce dernier, nous essayerons de le classer dans des différents paradigmes afin de toucher tous les aspects liés à l'entrepreneuriat, et aussi nous présenterons les différents modèles entrepreneuriaux.

Enfin, la troisième section, nous allons aborder l'acteur qui est au cœur de l'entrepreneuriat à savoir l'entrepreneur où nous allons le définir et mettre l'accent sur ses caractéristiques, ses motivations et ses facteurs clés de succès.

Section 1 : Généralités sur le projet

Lorsqu'il souhaite créer une entreprise, l'entrepreneur a d'abord une vision qui prend la forme d'un projet, où il projette ce que sera son entreprise lorsque son projet aura abouti. Donc on peut considérer la création d'entreprise comme un projet, ce terme est le noyau de recherche de cette section.

1.1.1 Définitions du projet :

Il existe dans la littérature deux types de définition standards de la notion de projet : les définitions issues de la culture française et celles affectionnées par les anglo-saxons. Parmi les premières, nous pouvons citer tout d'abord celle de l'ECOSIP qui considère le projet comme une « création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande ».¹

Il y a aussi la norme X50-105 produite par les deux organismes de l'AFITEP et AFNOR qui présente le projet comme étant un processus : il s'agit d'une « démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir (...) un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et actions à entreprendre avec des ressources données ».²

D'autre par le même organisme citer au pare-avant (l'association française de normalisation) AFNOR³ définir le projet comme étant : « un système complexe d'intervenants, de moyens et d'action, constitué pour apporter une réponse à une demande élaborée, pour satisfaire le besoin d'un maître d'ouvrage. Le projet implique un objet physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données ».

En 2002 la norme X50-105 déjà cité est remplacée par la norme X50-115 qui s'inspire de la définition de l'ISO 100006, le projet y étant décrit comme un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de

¹ ECOSIP, sous la direction de GIARD V. & MIDLER C., pilotages de projet et entreprises : diversités et convergences, Economica, 1993, paris, p. 18

² AFITEP, Dictionnaire de management de projet, AFNOR, 4ème Edition, 2000, paris, p4.

³ L'association française de normalisation FNOR représente la France auprès de l'organisation internationale de normalisation ISO, du comité européen de normalisation CEN. AFNOR a été créée en 1926, elle est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'industrie. Elle compte environ 3000 entreprise adhérentes.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de couts et de ressources.

La définition standard de la notion de projet dans la culture anglo-saxonne provient du guide du corpus des connaissances en management de projet « Management Body of Knowledge »(PMBOK) édité par le Project Management Institute. Dans sa version de 2004, le projet y est défini comme étant : « un effort temporaire et progressif entrepris dans le but de créer un produit, un service, ou un résultat unique »¹.

De ce fait, nous pouvons dire que le projet est un ensemble d'étapes et d'activités coordonnées ayant pour objectifs de répondre à un besoin spécifique, il revêt un caractère temporaire inscrit dans une durée bien déterminée, car il a une date de début et une date de fin, bien définies. Cette dernière correspond au moment où on atteint les objectifs du projet ou lorsque l'on constate que cet objectif est irréalisable.

1.1.2 Caractéristiques du projet :

Les caractéristiques essentielles de projet sont :

- **Son identité** : un projet a une identité forte attachée à une époque, un lieu, un courant.
- **Son unicité** : le projet est unique en ce qu'il reflétera toujours une expérience spécifique en termes de combinaison de facteurs, de transformation et de maîtrise des risques afférents à une réalité particulière.
- **Sa complexité**: la complexité est inhérente à l'imprévu, à la part de contingences auxquelles sont soumis tous les projets. Ces perturbations sont elles-mêmes issues de l'incertitude caractérisant le projet et de la transversalité des compétences, de la combinaison de techniques afférentes à tous les projets.
- **Sa spécificité** : il a un caractère unique exceptionnel.
- **Sa faisabilité** : il est dans le domaine de réalisable et non de l'intention.
- **Sa temporalité** : le projet se déroule dans une période donnée (début-fin).
- **La notion de risque** : le risque est indissociable de la notion de projet.
- **La notion d'apprentissage** : le projet est constitué d'une succession de phases qui ont des contenus différents et des durées différents. On constatera qu'en début de

¹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, A Guide to the Project Management Body of knowledge, 3ème édition, Pennsylvania, Newtown Square, 2004, p 5.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

projet on a peu de connaissances, mais une grande liberté de création et qu'en fin de projet, on a accumulé une grande quantité de connaissances, mais que l'on n'a plus de liberté de création.

- **La notion d'anticipation :** le projet se conçoit dans une démarche préventive. On anticipera les différentes phases en réalisant très tôt un plan détaillé de développement faisant apparaître les risques et les points durs du projet.

1.1.3 Les raisons d'être d'un projet :

On peut résumer à travers les définitions et les caractéristiques du projet d'entreprise, les objectifs suivants : ¹

- Faciliter la création d'un langage commun entre tous les membres de l'entreprise.
- Permettre à l'entreprise de prendre conscience de son identité et de se distinguer des autres sociétés.
- Motiver le personnel autour d'un but commun.
- Définir les valeurs et les finalités partagées qui peuvent se définir par « *pourquoi tout le monde se bat* » (le but commun).
- Permet l'adhésion du personnel au système de valeur et à la culture d'entreprise.
- Crée un esprit de solidarité entre les structures.
- Permettre l'optimisation de la communication dans l'entreprise.
- Faire face Changements rapides et incertains de l'environnement
- Réduire les cycles de vie des produits
- Faire face à la concurrence et l'innovation
- Pour la maîtrise des coûts et du temps

1.1.4 Le cycle de vie d'un projet :

Selon le dictionnaire de la qualité AFNOR, le cycle de vie d'un projet est défini comme « organisation logique des activités qui jalonnent la vie d'un projet depuis l'idée qu'on en a eue ou l'identification de besoin jusqu'à son obsolescence ou son arrêt d'utilisation »².

¹BERREZIGA A., support de cour gestion des projets, école supérieure de commerce, Algérie.

²Dictionnaire de la qualité AFNOR, paris, p 49.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

Le cycle de vie d'un projet est la période qui s'écoule de la naissance d'une idée jusqu'à la fin de son exploitation¹. La durée du projet est limitée, or, l'ampleur et la focalisation des efforts varieront selon l'endroit où l'on se situe dans le cycle de vie du projet. De plus le cycle de vie représente une façon d'illustrer le caractère unique du projet.

Un projet est généralement constitué de quatre phases : phase de la définition, phase de planification, phase d'exécution et phase de clôture. Ces quatre phases sont présentées dans la figure suivante².

1.1.4.1 La définition :

Il s'agit de définir les spécifications du projet, établir ses objectifs, former des équipes et assigner les principales responsabilités

1.1.4.2 La planification :

Le niveau d'effort augmente. Par conséquent le chef de projet doit élaborer des plans pour déterminer tout ce que le projet implique, le moment de l'ordonnancement, à qui il profitera, le niveau de de qualité qui devra être conservé et le budget qui sera retenu.

1.1.4.3 L'exécution :

Une importance partie du travail physique et intellectuel du projet a lieu à cette étape. Fabriquer le produit physique (par exemple, un pont, un rapport ou un logiciel). Evaluation la durée, les couts et les spécifications pour contrôler les résultats. Le projet respecte-t-il les délais prévus, le budget proposé et les spécifications ? Des révisions ou des changements s'avèrent-ils nécessaires ? Le cas échéant, lesquels ?

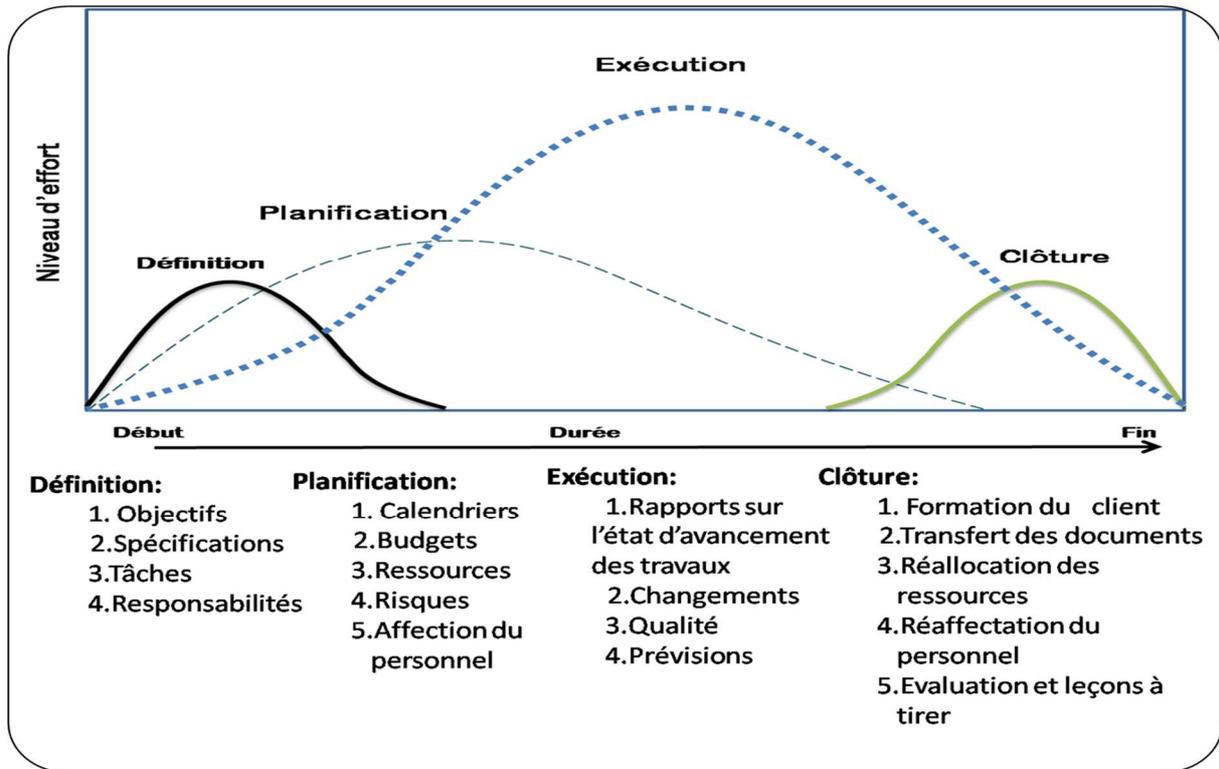
1.1.4.4 La clôture :

L'étape de la clôture comprend deux activités : la livraison du projet au client et le redéploiement des ressources. La livraison du projet peut comprendre la formation d'un client et un transfert de documents. Le redéploiement, de son coté, consiste généralement à libérer les matières et le matériel utilisé au cours d'un projet au profit d'autres projets et à assigner de nouvelles taches aux membres de l'équipe.

¹ GRAY C. et LARSON E., « Management de projet », édition DUNOD, n°2, paris, 2014, p7.

² ibid., p 8.

Figure1 : Cycle de vie du projet



Source : GRAY C. et LARSON E., « Management de projet », édition DUNOD, n°2, Paris, 2014, P : 8.

1.1.5 Les acteurs d'un projet :

Selon ISO 10006, l'acteur de projet est « personne ou groupe de personne ayant un intérêt commun dans les résultats de l'organisation fournisseur et dans l'environnement dans lequel, il agit.»

Et pour PM BOK l'acteur de projet est «personne ou organisme impliqué ou touché par des activités du projet.

Il s'agit de personnes ou de groupes de personnes ayant un intérêt dans la réalisation ou le résultat du projet. Il peut s'agir de personnes physiques, des personnes morales ou même d'entités floues, telles que la société ou le public.¹

¹J-I-G. Muller, Management de projet : 100 questions pour comprendre et agir, AFNOR, 2005, p57.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

Sans que la liste soit limitative, on trouve parmi aussi :

- Le client, bénéficiaire de l'objectif du projet ;
- Le consommateur (par exemple : l'utilisateur des produits issus de l'ouvrage) ;
- Le propriétaire (par exemple : l'initiateur du projet) ;
- Les bailleurs de fonds (par exemple : les institutions financières) ;
- Les sous contractants, qui fournissent des produits inclus dans le projet ;
- L'organisme en charge de la réalisation du projet ;
- Le personnel de ces diverses sociétés ;
- Les sociétés en général (par exemple : une entité à pouvoir juridique ou réglementaire, et le public, dans son ensemble) ;

Toutes ces parties prenantes ou ces acteurs n'ont pas une importance équivalente, du point de vue du développement du projet.

1.1.6 Les facteurs de risque d'un projet :

Le risque d'un projet est un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'en affecter les objectifs.

Parmi les événements pouvant impacter le déroulement du projet, la norme distingue :¹

- L'imprévu, si l'évènement est non identifiable,
- L'aléa, si l'évènement est identifiable avec une probabilité d'occurrence non quantifiable
- Le risque, si l'évènement est identifiable et quantifiable
- Le problème, si l'évènement s'est déjà manifesté (risque avéré)

Tout projet contient des risques. Un projet est donc une série de problèmes et de risques qui pourraient le compromettre. Aussi, il existe des risques faciles à prévoir et d'autres très difficiles à prévoir ou imprévisibles, ces risques peuvent être :²

- L'absence des informations, ou la disponibilité des informations insuffisantes, (exemple : l'indisponibilité des descriptions générales des besoins)
- Le manque de collaboration et la cohérence entre les membres de l'équipe de projet.

¹Véronique M-R., Gestion de projet – vers les méthodes agiles, Paris, 2008, EYROLLES, p : 201-202.

² ibid.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

- S'adresser à une population (clientèle) trop nombreuse avec des capacités trop petites, qui ne permet pas une disponibilité suffisante.
- Le manque des compétences et d'expériences lors de l'utilisation des méthodes et des techniques développées. D'où la nécessité d'une démarche d'apprentissage, d'accompagnement, et de formation sont indispensables.

La maîtrise des risques de projet est donc une démarche structurée permettant de limiter les risques et d'exploiter les opportunités pendant toute la durée d'un projet.

Plus le projet sera complexe, techniquement compliqué ou novateur, se déroulant en environnement hostile, plus il sera nécessaire de se donner les moyens de maîtriser les risques. C'est donc dès la phase avant-projet, et le plus en amont possible dans cette phase, qu'il faudra mettre en place un processus structuré de maîtrise des risques. Il faudra même avoir le courage d'arrêter un projet en phase d'avant-projet.

1.1.7 Les types de projet :

Les types de projet sont les suivants :

1.1.7.1 Le projet « ouvrage » :

Le projet dit « ouvrage » ou « projet d'ingénierie » ou encore « projet client » est relatif à un projet unique ou non récurrent, qui s'adresse à un client unique. Le projet ouvrage est à rapprocher du hard projet qui existe par lui-même et qui est un bien livrable. On est souvent, dans ce cas, dans le domaine du projet architectural qui s'inscrit dans la durée par exemple : les grands ouvrages d'art (pont, tunnel, autoroute,...), un bâtiment (bibliothèque, musée...)

1.1.7.2 Le projet « produit » :

Le projet dit « produit » ou « projet de développement » ou encore « projet marché » est relatif à un projet qui sera réalisé en plusieurs exemplaires ou en série. C'est un projet, dit récurrent qui s'adresse à plusieurs clients. On est souvent, dans ce cas, dans le domaine industriel du produit qui suit un cycle (introduction, expansion, maturité et déclin). Il est donc par nature éphémère. A titre d'exemple : avion, automobiles, ordinateurs, médicaments, parfums...etc.

1.1.7.3 Le projet « organisationnel » :

Le projet dit « organisationnel » ou « évènementiel », est un « soft » projet qui a comme particularité de se différencier des autres types de projet, par le fait que le bien livrable n'est pas une fourniture matérielle mais à un événement temporaire ou un processus. A titre d'exemples, on peut citer : l'organisation des jeux olympiques, un projet d'entreprise, une manifestation culturelle (exposition...), un changement de règle comptable, etc.

1.1.7.4 Le projet « de société » :

La notion de projet de société s'adresse à des valeurs de références qui engagent la société sur un long terme. On citera : le passage à l'euro, le projet de constitution européenne, un projet politique, le projet réformiste... etc.

1.1.7.5 Le Projet entrepreneurial :

Un projet entrepreneurial peut être défini comme suit : Produire de la nouveauté, innover, mener des actions en vue d'un bien, d'un service, d'un événement à créer qui a une valeur dans le milieu parce qu'il répond à un besoin.

Au point de départ, le projet entrepreneurial s'appuie sur l'idée d'une production, d'une action productive qui crée un bien, un service, un événement. L'événement peut être une exposition, un spectacle, une semaine thématique, une production artistique, un symposium, un festival, un concours ou quoi que ce soit d'autre que les élèves auront à préparer et à réaliser avec toute la motivation et la compétence dont ils sont capables.

Le projet entrepreneurial est décrit comme un moyen de développer des compétences ; d'apporter une solution à un problème et répond à un besoin ; et de générer une action que l'on fait connaître à un public cible.

Il est considéré comme un mode d'organisation du futur, aussi un principe fondateur d'une démarche d'innovation et de changement, il a pour but de faire advenir un futur souhaité.

Pour développer un projet entrepreneurial, il faut l'approcher selon une perspective de processus. Un tel processus entrepreneurial est dynamique, fluide, ambigu, et chaotique.

Les étapes du projet entrepreneurial sont au nombre de trois :

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

– **Etape 1** : La réflexion – réfléchir et comprendre – : dans cette étape l'entrepreneur doit vérifier sa volonté et sa capacité à entreprendre, trouver, définir et valider l'idée, tracer le business model et faire une analyse et une gestion des contraintes.

– **Etape 2** : L'élaboration – planifier et surprendre – : dans cette étape l'entrepreneur réalise l'étude de viabilité commerciale et financière, de faisabilité technique et aussi l'étude juridique il introduit la notion de plan d'affaires.

– **Etape 3** : La mise en œuvre – réaliser et entreprendre – dans un dernier lieu l'entrepreneur installe la nouvelle entreprise, il est le temps des premiers mois d'activité.

L'innovation, l'envergure, et la mobilisation sont à la base de la réussite d'un projet entrepreneurial. Pour être entrepreneuriale un projet doit apporter une solution originale à une problématique ou une action novatrice qui souhaite répondre à un réel besoin, et s'inscrire dans une problématique économique, communautaire ou technologique.

L'envergure d'un projet s'exprime par son élargissement, un projet peut s'élargir par la complexification de la production en cherchant à ajouter un produit, un service, un événement ou une activité économique à la production initiale tout en recrutant et en rejoignant un plus grand nombre de personnes.

Le promoteur doit s'assurer que le projet peut avoir un réel effet et qu'il amènera à une reconnaissance sociale, de plus le fait de faire connaître le résultat concret de son projet entrepreneurial aux autres est un premier pas vers la réussite du projet.

Il est bien de rappeler qu'il n'y a pas de bon projet en soi, ni de bon entrepreneur, mais un projet en cohérence avec l'environnement, les ressources, les compétences, les motivations et les buts de l'individu.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

Section 2 : Le projet entrepreneurial :

Le projet entrepreneurial est un type de projet, comme tous autres, il a des caractéristiques, des étapes et des acteurs..., nous pouvons dire aussi que le projet entrepreneurial est l'exercice réel de l'entrepreneuriat, d'où cette section vise à éclairer ce terme dans le cadre théorique.

1.2.1 L'entrepreneuriat : Origines et Définitions :

L'entrepreneuriat est dérivé du mot entreprendre, ce dernier fait son apparition, au milieu du XVIIIe siècle, pour la première fois dans l'encyclopédie de Diderot et d'Alembert. Il est défini comme étant l'action de « ... se charger de la réussite d'une affaire, d'un négoce, d'une manufacture, d'un bâtiment, ... »¹

Le champ de recherche en entrepreneuriat s'est développé après la deuxième guerre mondiale à travers le centre de recherche en entrepreneuriat créé en 1948 par les historiens d'Harvard.²

Dans ce qui suit nous allons citer quelques affirmations notées par ces auteurs pour nous puissions mettre l'accent sur l'évolution de concept.

Nous allons débiter par les écritures de « A. SMITH en 1776 », où il affirme dans son ouvrage «recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations», que l'objectif principal de l'entrepreneur est la réussite de son projet. L'entrepreneur cherche à enregistrer des profits à travers l'investissement de son capital, ce profit va développer l'économie du pays.

L. Walras (1988) voit que l'entrepreneur a une relation bilatérale ou mutuelle avec les autres acteurs économiques, tel que les propriétaires de foncier, le travailleur et les capitalistes, dans cette relation l'entrepreneur joue le rôle d'un acheteur d'une part et d'un vendeur d'autre part, il est considéré comme un acheteur lorsqu'il demande les facteurs de production nécessaires son activité, et un vendeur lorsqu'il vend ses produits et ses services.

¹Définition dans DIDEROT et ALEMBERT, *L'Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers* »1755, paris, p.732-733.

² BERREZIGA A., *l'entrepreneuriat en Algérie : réalités et perspectives*, thèse de doctorat en science de gestion, école supérieure de commerce, Algérie, 2014, P. 3.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

Pour Jean-Baptiste Say (1850) l'entrepreneur est un producteur, il le considère comme l'agent principal de la production, il est aussi un administrateur, un coordinateur qui va acheter les matières premières, réunir des travailleurs et cherche des consommateurs, de plus il est un preneur de risque où l'entrepreneur a des coutumes de prendre les risque liés à sa fonction.

D'autre part, Schumpeter 1979, détermine le rôle important de l'entrepreneur dans l'économie. Pour lui les entrepreneurs sont des gens innovants qui prennent le risque pour exécuter des nouvelles combinaisons.

Après avoir cité les contributions de ces auteurs, nous pouvons remarquer que le champ de l'entrepreneuriat n'est pas encore parfaitement délimité, et sa définition n'est pas univoque. Dans un essai de définition, Anderson (2002) ¹conclut qu'il est impossible de s'accorder sur une définition précise de l'entrepreneuriat.

Et pour bien comprendre le sens du concept Entrepreneuriat et pour une meilleure compréhension, nous présentons dans ce qui suit quelques définitions afin de conclure sur une définition de notre part.

Selon Yvon Gass (1972)²: « l'entrepreneuriat est l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matériels dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus. L'entrepreneur se trouve donc dans une démarche d'organisation des ressources dans le but de lancer puis garder en activité une entreprise qui viendra combler un besoin ».

On ne peut pas définir l'entrepreneuriat sans citer Schumpeter. Selon lui le rôle de l'entrepreneur consiste « à réformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technique inédite (production d'une marchandise nouvelle, ou nouvelle méthode de production d'une marchandise ancienne, ou exploitation d'une nouvelle source de matière premières ou d'un nouveau débouché ou réorganisation d'une branche industrielle, et ainsi de suite) »³.

Bien que cette définition semble limitée lorsque Schumpeter associe l'entrepreneuriat à l'innovation, mais elle a le mérite de ne pas se limiter à la création de l'entreprise et nous

¹Fayolle A., Filion L. J., pédagogie et esprit d'entreprendre, de boeck, Belgique, 2009, 1er édition, p. 23

² Yvon GASS (canadien), un article de la revue internationale Gestion, dans le volume 7, n°4, 1972

³ SCHUMPTER J.A. (1942), Capitalism, socialism and democracy, New York, Harper & Brothers, traduction française : Capitalisme, socialisme et démocratie, Payot, 1979, Paris, P.180

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

fait surtout penser au concept de l'intrapreneuriat¹. La différence entre ce dernier et l'entrepreneuriat réside dans le fait que l'intrapreneur travaille pour le compte d'autrui contrairement à l'entrepreneur qui travaille pour son propre compte.

D'autres parts, J. L. Filion définit l'entrepreneuriat comme étant « le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leurs comportements ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales ». ²

Nous pouvons maintenant affirmer qu'entreprendre c'est saisir les opportunités présentes dans l'environnement des affaires mais aussi c'est aussi prendre le risque. Cela commence par percevoir, ressentir l'opportunité ensuite construire l'organisation adéquate et tout cela se prolonge par la création de valeur.

Nous pouvons dire aussi que l'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu à une organisation. Ainsi qu'elle décrit une relation entre les deux où l'un se définit par rapport à l'autre et vice versa.

1.2.2 Les paradigmes entrepreneuriaux :

Les différents paradigmes de l'entrepreneuriat cités au-dessous permettant aussi de donner des définitions supplémentaires du concept entrepreneurial.

Fayolle et Verstraete (2005)³ pensent également que l'entrepreneuriat est un domaine trop complexe et trop hétérogène pour se limiter à une seule définition. Ils proposent donc de classer les différentes définitions avancées par les auteurs selon quatre courants de pensée ou paradigmes.

1.2.2.1 Le paradigme de l'opportunité d'affaires :

L'entrepreneuriat est défini comme la capacité à créer ou à repérer des opportunités et à les exploiter, elle y associe parfois d'autres notions, telle que la capacité à réunir les ressources pour poursuivre l'opportunité. Il s'intéresse aux sources des opportunités, au

¹ Intra-prendre : littéralement entreprendre à l'intérieur.

² Filion L.-J., « le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue internationale P.M.E, 1997, vol : 10, n°2, P.129.

³ Verstraete T., Fayolle A., paradigme et entrepreneuriat, revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n°1, Lille, 2005, page 33-52.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation de celles-ci, ainsi qu'aux individus qui les découvrent, les évaluent et les exploitent.

1.2.2.2 Le paradigme de la création d'organisation :

Ce courant de pensée définit l'entrepreneuriat comme la création d'une organisation par une ou plusieurs personnes, ou la notion d'organisation ne s'y réduit pas à celle d'entreprise.

1.2.2.3 Le paradigme de la création de valeur :

Cette approche définit l'entrepreneuriat comme un phénomène ou un processus créant de la valeur qu'elle soit individuelle, économique ou sociale. Les travaux portant sur le lien entre l'entrepreneuriat et la croissance économique peuvent être rattaché à ce paradigme.

1.2.2.4 Le paradigme de l'innovation :

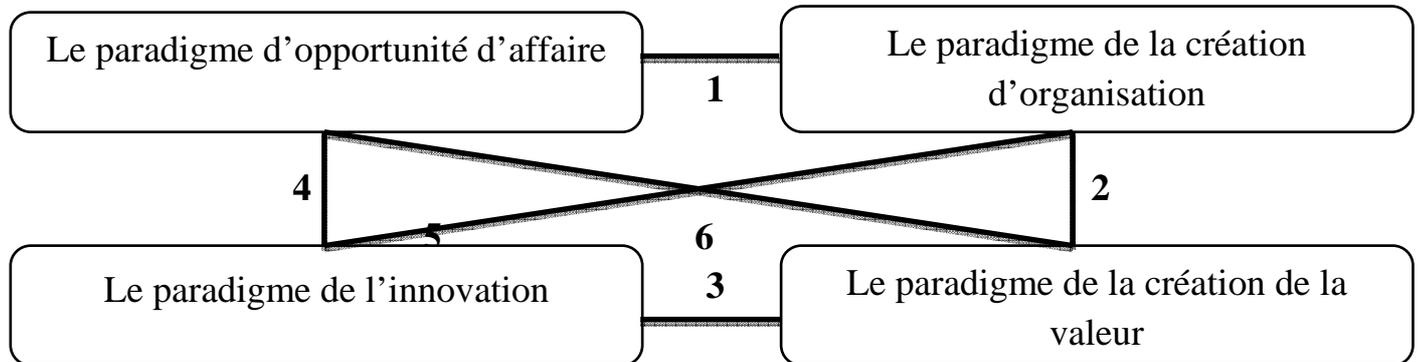
Dans la lignée des travaux de Schumpeter, ce courant accorde une importance capitale à l'innovation dans la définition de l'entrepreneuriat. Pour Carlant et al. (1984)¹, l'innovation permettrait également de différencier les entrepreneurs des propriétaires-dirigeants de PME. L'innovation peut prendre de nombreuses formes et c'est elle qui constituerait le fondement de l'entrepreneuriat.

Il est important de souligner que les auteurs qui s'inscrivent dans l'un ou l'autre courant de pensée concilient souvent plusieurs paradigmes en les associant à leur définition de l'entrepreneuriat, il est donc utile de s'inscrire dans une vision globalisante qui tienne compte des différents paradigmes cités plus haut.

¹ Frank JANSSE (sous la direction de), *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat*, de boeck, Belgique, 2009, 1er édition, p. 26

1.2.3 Le lien entre les paradigmes :

Figure 2 : Représentation des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat et leurs liens



Source : T. Verstaete et A. Fayolle « paradigmes et entrepreneuriat » revue de l'entrepreneuriat, vol n° 4, n°1, 2005 p. 44.

- **Lien 1 :**

Pour exploiter une opportunité d'affaires, il convient d'une façon ou d'une autre de s'organiser. Les ressources divisées se cristallisent en une organisation, donc pour arriver à détecter, exploiter l'opportunité et la concrétiser il faut qu'on aille créer une organisation (on parle ici de la fonction d'organisation).

- **Lien 2 :**

L'organisation ne peut exister durablement sans fournir à ses parties prenantes la valeur qu'elle attend, c'est-à-dire l'entreprise ne peut pas durer dans le temps si elle ne génère pas une valeur ajoutée, donc pour assurer leur pérennité l'organisation (on parle ici de l'organisation comme une structure) doit créer de la valeur et de la richesse.

- **Lien 3 :**

L'innovation est indispensable pour créer la valeur donc elle doit créer une chose nouvelle ou élaborer une modification qui doit apporter de la valeur.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

- **Lien 4 :**

L'opportunité est une source pour l'innovation ou bien l'innovation va créer une opportunité, les deux marchent ensemble.

- **Lien 5 :**

Pour faire de l'innovation l'entreprise doit suivre certain processus et démarche, donc l'innovation engendre une fonction d'organisation.

- **Lien 6:**

La détection d'une opportunité et l'exploitation de celle-ci provoque la création de la valeur ajoutée. Ainsi qu'on l'entrepreneur vise de créer de la valeur en plus il doit saisir une opportunité présente dans le marché.

1.2.4 Les modèles entrepreneuriaux :

Les auteurs se divergent dans les présentations des modèles entrepreneuriaux, dans ce qui suit nous allons présenter les deux importants modèles :

1.2.4.1 Le modèle stratégique d'entrepreneuriat d'E. M. Hernandez (1999)¹

Hernandez propose par conséquent un modèle qui intègre:

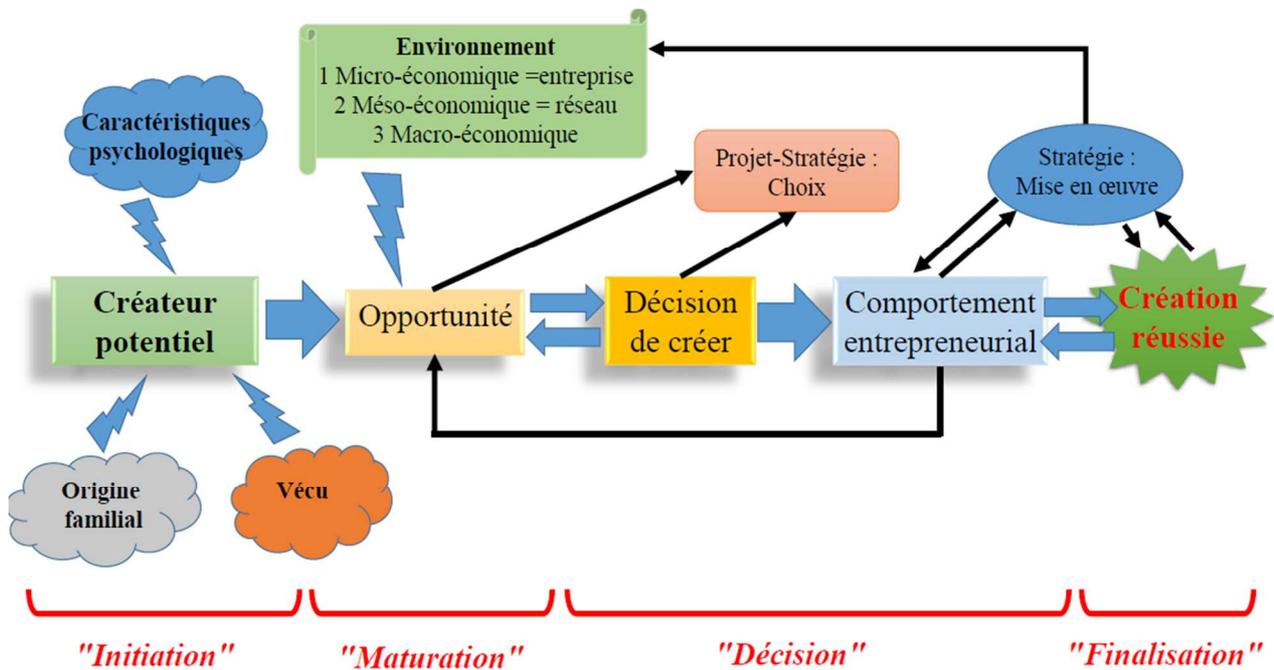
- Les caractéristiques sociologiques et psychologiques du créateur à tous les niveaux (comportement entrepreneurial);
- L'opportunité comme moteur de la décision de création;
- La stratégie un rôle essentiel dans la réussite future de la firme;
- La performance comme condition de pérennité;
- Le caractère diachronique de la création avec des ajustements plus ou moins longs aux opportunités et menaces de l'environnement.

Nous allons présenter le modèle de Hernandez dans la figure suivante :

¹E. M. Hernandez « le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique de l'entrepreneuriat », l'harmattan, Paris, 1999, p. 72.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

Figure 3 : Modèle stratégique d'entrepreneuriat



Source : E. M. Hernandez « le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique de l'entrepreneuriat », l'harmattan, Paris, 1999 p.72.

a) L'étape initiation :

Cette phase contient les principaux facteurs influençant la volonté de le créateur potentiel à entreprendre, ces facteurs peuvent être à l'origine de l'entrepreneuriat :

- Les origines familiales :

Le créateur peut avoir des origines familiales entrepreneuriales, par conséquent ce créateur aura une idée sur le processus d'entrepreneuriat et pourra la suivre.

- Les caractéristiques psychologiques :

Les caractéristiques psychologiques du créateur potentiel tournent autour de leur personnalité, ils peuvent être motivantes ou démotivantes de leur volonté de création.

- Le vécu :

Le créateur peut avoir déjà vécu un cas similaire, il peut avoir déjà créé une entreprise et vouloir en créer une autre dans d'autres secteurs.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

b) L'étape de maturation :

Celle étape se caractérise par la présence d'opportunités provenant de l'environnement du créateur. Où le créateur prend en considération les opportunités et les transforme en idées concrètes.

c) L'étape de décision :

Ici, le créateur décide de créer son entreprise, cette décision se manifeste par des comportements entrepreneuriaux en élaborant des stratégies et des études en vue de les concrétiser.

d) L'étape finalisation : Le lancement de projet d'entreprise.

1.2.4.2 La forme générique du processus de création d'entreprise de C. Bruyat (1993)

C. Bruyat (1993) nous propose une forme générique du processus de création d'entreprise et le décrit comme: « Un processus de décisions et d'actions stratégiques [qui] est un processus continu dans lequel il est possible de repérer des temps forts, des changements dans le rythme d'activité ou de l'effort fourni, des décisions intermédiaires particulièrement importantes ou irréversibles...»

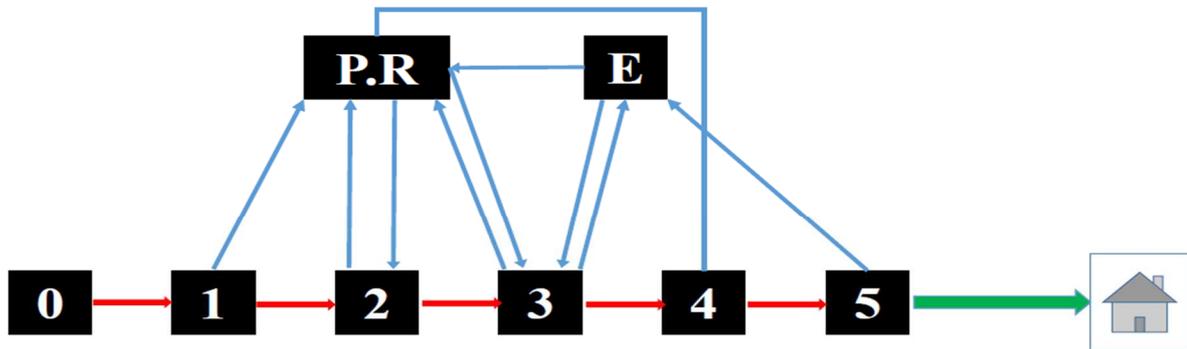
C. Bruyat définit son modèle comme suit : « ce modèle général canonique est un outil pour systémographier des processus de création d'entreprise ex-nihilo dans un espace-temps précis, il peut, également, pour des situations particulières, servir de base pour la construction de modèles instrumentés, encore plus « locaux », destinés à l'intervention »¹.

Pour lui, tout modèle de recherche doit prendre en compte : l'entreprise créée, le créateur, l'environnement et le processus.

Il schématise le processus de création d'entreprise sous une forme générique comme suit:

¹Bruyat C., «création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », thèse de doctorat, 1993, p : 169.

Figure 4 : Une forme générique du processus de création d'entreprise



Source : Bruyat C., «Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat »,
revue française de gestion, n°101, Paris, 1994, p 260

Etape 0 : l'action de créer une entreprise est non perçue.

Etape 1 : l'action de créer une entreprise est perçue

Etape 2 : l'action de créer une entreprise est envisagée

Etape 3 : l'action de créer une entreprise est recherchée

Etape 4 : l'action de créer une entreprise est lancée

Etape 5 : l'action de créer une entreprise est réalisée

PR : l'action de créer une entreprise est refusée

E : échec de l'action

Etape 0:

"L'action de créer n'est pas perçue" du fait de l'éducation, de la personnalité ou de l'environnement de l'individu ou du manque de sensibilisation et l'absence d'information. La création d'entreprise n'est pas intégrée dans les schémas cognitifs de l'individu.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

Etape 1:

"L'action de créer sa propre entreprise est perçue". L'individu a l'information nécessaire pour comprendre plus ou moins ce qu'est la création d'entreprise, mais aucune action n'est forcément prise en considération.

Etape2:

"L'action de créer est envisagée". Elle est prise en compte par l'individu comme étant une alternative possible. Il a un projet flou de ce que pourrait être sa future entreprise. Il commence à rechercher une idée de création en y consacrant un peu de son temps, ce temps peut durer longtemps pour aboutir soit à la création d'une entreprise soit à abandonner l'idée.

Etape3:

"L'action est recherchée" car l'individu investit activement une idée (s'il ne l'a pas déjà) et tente de l'évaluer. Cette étape se distingue de la précédente par l'engagement réel de l'individu dans le processus en consacrant du temps et de l'argent. C'est pendant cette phase que sont réalisées: l'étude de marché et l'élaboration du plan d'affaire. L'individu a un statut hybride où il garde son ancienne activité s'il est salarié, ou continue à rechercher un emploi s'il est chômeur.

Etape 4:

"L'action est lancée" : le démarrage de l'entreprise est effectif, l'individu entretient des relations avec le monde extérieur : clients, fournisseurs, marchés, car l'entreprise a commencé ses activités : achats, ventes et production. Où les négociations avec les clients et les fournisseurs sont en cours, les procédures financières et juridiques sont déclenchées, le matériel nécessaire à la production est commandé...et les premières commandes sont livrées. Si l'entreprise parvient à atteindre son seuil de rentabilité et à assurer son équilibre financier, elle passe à la dernière étape.

Etape5:

"L'action est réalisée" et l'entreprise devient une entité connue par ses partenaires quand elle atteint son équilibre d'exploitation. Le créateur est devant une problématique de dirigeant de PME.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

PR : "l'action est perçue et refusée".

Ce refus peut être définitif ou temporaire. L'individu a développé un projet, a recherché de l'information, mais il a renoncé pour des raisons psychologiques ou autres.

E: échec de l'action:

L'individu peut faire marche arrière est prendre un peu plus de temps ou carrément renoncer à l'idée de création de son entreprise.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

Section 3 : Le porteur de projet : L'entrepreneur

L'entrepreneur est l'acteur essentiel et l'héro du projet entrepreneurial, dans la présente section, nous allons entamer des généralités au tour de cet acteur.

1.3.1 Définitions d'entrepreneur :

Schumpeter 1935¹, fait de l'entrepreneur un agent économique à part, le moteur du progrès technique. D'après lui l'entrepreneur remplit une fonction particulière, qui consiste dans l'apport de combinaisons nouvelles des moyens de production, lesquelles se réalisent à travers un prélèvement des prestations de travail et de terre sur leurs emplois habituels.

Il souligne que seuls les individus capables d'innover méritent l'appellation d'entrepreneur, ils sont doués l'imagination et font preuve d'initiative et de volonté. Ils assurent le passage entre le monde scientifique de la découverte et des inventions, et le monde économique des innovations.

A ce titre, l'OCDE² considère que « l'entrepreneur peut être celui ou celle qui prend des risques, associe des ressources de manière cohérente et efficiente, innove en créant des nouveaux services, produits ou procédés à long terme par la définition d'objectifs et matérialise des bénéfices au-delà de l'allocation courante des ressources ».

Aujourd'hui, l'entrepreneur est confondu généralement avec la petite entreprise. Il n'est plus le héros qui apporte des innovations majeures qui vont bouleverser la société. Il crée d'abord son propre emploi. Il est très proche de son environnement local, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses financiers et de ses autres partenaires. Il s'inscrit dans un réseau complexe d'entreprises où il trouve son inspiration et ses sources d'innovation.

1.3.2 Caractéristiques de l'entrepreneur :

Comme toutes personnes physiques, l'entrepreneur a des caractéristiques que nous allons l'entamer de ce qui suit :

¹SCHUMPETER, J. (1935), Théorie de l'évolution économique, Edition Dalloz, Paris, p. 110.

² OCDE (1998), « Stimuler l'esprit d'entreprise », OCDE, Paris, p. 129.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

1.3.2.1 L'entrepreneur est un opportuniste :

L'entrepreneur est un innovateur qui sait discerner les occasions d'affaires dans l'économie, en développant un nouveau produit, en le produisant ou en le mettant en marché de façon nouvelle, en organisant les ressources de façon différentes, en étant à l'affût d'opportunités ou de nouveautés, de manière à mieux répondre au marché ou à ouvrir un nouveau marché. L'entrepreneur est donc un opportuniste qui sait profiter des occasions de création de profit qui s'offrent à lui.

1.3.2.2 L'entrepreneur est un organisateur et coordinateur :

L'entrepreneur c'est l'être ingénieux qui sait habilement coordonner et organiser les ressources nécessairement limitées. Il ne suffit donc pas d'être innovateur pour être entrepreneur, il faut ensuite être capable de réunir les ressources et de les organiser de façon à commercialiser l'innovation. L'organisation est souvent l'obstacle de l'innovateur qui ne sait pas comment passer de l'idée à l'application.

De plus l'entrepreneur entreprend des relations avec son monde extérieur, c'est un coordinateur et aussi profiteur, tout cela dans le but d'arriver à ses fins.

La création d'organisation est un des paradigmes entrepreneuriaux, d'où l'entrepreneur est obligé de maîtriser le processus de production, de commercialisation et de distribution.

1.3.2.3 L'entrepreneur est un joueur et preneur de risque :

L'entrepreneur est aussi un joueur qui aime les défis pour les défis. Il est vrai que créer une entreprise ou commercialiser une innovation présente un risque supérieur, plusieurs études ont montrés que le plus souvent le jeune entrepreneur connaît mal ses coûts et les potentialités du marché. Où il engage ses ressources financière et il affronte le risque de les perdre dans le cas de l'échec de son projet.

L'entrepreneur n'est jamais assuré de la réussite. Mais jusqu'à preuve du contraire il croit au succès. Ce sont les observations extérieures qui mesurent le risque qu'il a dû supporter.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

1.3.2.4 L'entrepreneur est un innovateur :

Schumpeter est réputé comme « père du champ de l'entrepreneuriat », il fut le premier auteur à faire émerger les premières assises du champ de l'entrepreneuriat et surtout le premier qui associe l'entrepreneur à l'innovation et le voit comme un agent de changement.

J-Schumpeter représente cette innovation à travers l'exécution de nouvelles combinaisons de facteurs de production à travers le processus de « destruction créatrice » qui est caractérisé par l'innovation.

Donc l'innovation et l'entrepreneuriat sont deux concepts liés entre eux, où l'innovation fait de l'entrepreneuriat un atout du développement économique.

1.3.3 Les motivations de l'entrepreneur :

Les motivations et les facteurs qui poussent et émergent l'envie et l'esprit d'entreprendre chez l'individu sont dénombrables et ils varient d'un contexte à un autre. Où l'environnement, le comportement, et les compétences de cet individu s'avèrent le développement d'une culture entrepreneuriale.

Dans ce qui suit nous allons résumer les principales hypothèses à stimuler l'esprit entrepreneurial dans quatre points :

1.3.3.1 Les facteurs personnels :

Ces facteurs viennent de la personnalité de l'entrepreneur, de ce qu'il veut avoir et de ce qu'il désire obtenir. Nous pouvons retrouver plusieurs motivations de type personnelle telles que :

L'envie d'être autonome, libre, et réaliser l'indépendance du travail, être propriétaire et vivre le rôle de leader et de dirigeant et avoir le pouvoir et la capacité de prendre les décisions,

1.3.3.2 Les facteurs psychologiques :

Les facteurs psychologiques sont l'ensemble des caractéristiques individuelles et les qualités liées à la personnalité de l'entrepreneur, comprennent sa manière de penser et d'agir avec son environnement.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

Ces comportements peuvent faciliter son penchant vers l'action d'entreprendre, et faire de cet individu un acteur économique différent des autres. Où il a des traits de caractère spécifique comme la créativité, l'énergie, le leadership, la soif d'argent, le désir de reconnaissance, la puissance et la tolérance de l'incertitude.

1.3.3.3 Les facteurs socioculturels :

L'entrepreneur peut être influencé et motivé par des facteurs qui proviennent de l'environnement social et des cultures connues dans son pays.

Le milieu social et culturel est représenté par la famille, les institutions de formation, et la société. Où la famille constitue un levier important de motivation à l'entrepreneuriat.

1.3.3.4 Les facteurs contextuels et économiques :

Les pratiques idéologiques, les motivations d'ordre personnels, le système éducatif et les antécédents familiaux, aussi d'autres facteurs d'ordre économique. Comme l'histoire, les caractéristiques régionales, sont tous des sources de motivations qui influent sur l'individu et qui le pousse à créer son propre entreprise.

1.3.4 Les facteurs clés de succès de l'entrepreneur :

Pour assurer sa réussite, l'entrepreneur doit être bien entouré de sa famille, ses amis, et aussi les différentes institutions de soutien et d'aide à la création d'entreprise, tel que les banques les bureaux de consultation et d'expertise. Où la bonne santé de l'environnement favorise la création et le démarrage d'entreprise, ainsi joue un rôle primordial dans l'amélioration de son fonctionnement.

Plusieurs éléments favorisent la réussite ou l'échec de d'une entreprise. Sammut 2001 a établi une liste des facteurs de succès d'une entreprise et également des facteurs d'échec.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

Tableau 1 : Facteurs favorisant le succès d'entreprise

Facteurs de succès	Facteur d'échec
Reliés à l'entrepreneur : <ul style="list-style-type: none"> • Parent entrepreneurs- expérience. • Capacité d'apprentissage • Contrôle de la situation. • Affaire bien définie. • Gestion efficace du temps. 	Reliés à l'entrepreneur : <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'expérience. • Manque de compétences. • Manque de motivation. • Formation insuffisante.
Reliés à l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> • Etude de marché. • Utilisation de professionnels-suivi. • Gestion efficace de l'information. • Développement de réseaux-partenariat. • Pénétration énergique du marché. 	Reliés à l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> • Niche stratégique impropre. • Insuffisante diversification. • Stratégie de distribution inadaptée. • Difficulté de ciblage de la clientèle. • Gamme de produits trop étroite.
Reliés aux ressources financières : <ul style="list-style-type: none"> • Preneur de risques modérés. • Obtention de capitaux en qualité suffisante. 	Reliés aux ressources financières : <ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres insuffisants. • Crise de liquidités.
Reliés à l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation des employés. • Délégation, participation à la prise de décision 	Reliés à l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • Equipe inefficace. • Manque d'esprit d'équipe. • Manque de cohésion.

Source : Sammut, S., « processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios », revue de l'entrepreneuriat, n°1, Toulouse, 2001, P. 65-66.

A part les facteurs reliés aux entrepreneurs et à l'environnement, il y d'autre facteurs favorisant la réussite de l'entrepreneur, nous allons les citer dans les paragraphes qui suit.

Le facteur du temps joue un rôle important dans le processus entrepreneurial, où l'entrepreneur doit bien maitriser et gérer son temps et surtout il doit prendre la bonne décision au bon moment sinon il perdra l'opportunité d'affaire.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

L'âge est aussi considéré comme un facteur clé de succès car il est assimilé à plusieurs concepts tels que la décision, l'innovation et la prise de risque.

La formation, l'apprentissage ou le niveau d'instruction constituent un levier important pour le bon démarrage de l'entreprise et son fonctionnement, car ils alimentent le système de déclenchement à la création d'entreprise, ils permettent une insertion de créateur dans le réseau de démarrage, et ils ont souvent été considérés comme une action d'accompagnement à la création d'entreprise.

L'expérience professionnelle est l'une des principales raisons qui poussent l'individu à entreprendre. D'un autre côté, elle représente un atout majeur pour les entrepreneurs qui l'ont acquise dans l'accomplissement de leur métier.

L'accompagnement est un des facteurs clés de succès, il joue un rôle important, il est à la fois structure de conseil et d'orientation et aussi source de financement. A cet effet, l'entrepreneur doit impérativement choisir sa structure d'accompagnement de manière intelligente.

Être entouré de professionnels, pouvoir bénéficier de leurs conseils et de leurs aides et se former au contact de spécialistes de la création d'entreprise sont autant de conditions permettant au créateur de bien préparer et lancer son projet dans les meilleures conditions.

Donc les différents programmes entamés par les pouvoirs publics en faveur de la création d'entreprise, l'existence des structures d'accompagnement dans un processus entrepreneurial, la sensibilisation et la formation influencent également l'entrepreneuriat.

La qualité de l'accompagnement joue un rôle primordial dans la réalisation des objectifs de l'entrepreneur qui vise le succès de son projet de création d'entreprise et aussi la pérennité de cette dernière.

Pour assurer la qualité de l'accompagnement, il faut appliquer la singularité des besoins d'accompagnement en fonction du type d'entrepreneur, de ses besoins, de son expérience et de son contexte personnel et professionnel, mais aussi de ses objectifs.

Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise

Paul 2002, Sammut 2003, habaud et al. 2010, affirment qu'il n'existe pas un prototype des accompagnements, la variété des profils des accompagnés implique sans cesse un renouvellement des pratiques. A la singularité des entrepreneurs peuvent répondre celle des structures d'accompagnement, qui vont chacune développer des pratiques. (Outils, des méthodologies ou des modes d'interaction, des modes) permettant de mieux accompagner les entrepreneurs.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de faire ressortir les notions de base de tous les concepts liés à notre travail de recherche, le projet, l'entrepreneuriat, et l'entrepreneur.

Nous pouvons conclure que pour être un entrepreneur réussi, il faut la maîtrise de l'organisation de projet d'entreprise, ce succès est souvent assuré lors de la présence d'un dispositif d'accompagnement.

Ce chapitre facilite la lecture de deuxième chapitre qui présente le noyau de notre thème à savoir l'accompagnement entrepreneurial.

CHAPITRE 2 :
L'ACCOMPAGNEMENT
ENTREPRENEURIAL

Introduction au chapitre

L'entrepreneur est placé au cœur de développement économique, pour cela l'Algérie s'est engagée dans un processus d'aide et d'accompagnement entrepreneurial pour motiver l'initiative entrepreneurial et encourager la création d'entreprise. Nous allons aborder dans ce présent chapitre l'accompagnement entrepreneurial qui a une influence observée et une valeur ajoutée incontestée, où une entreprise accompagnée a deux fois plus de chances d'être pérenne.

Accompagner le créateur dans son projet peut se lire plus indispensable encore puisque ce projet est intimement lié au créateur et à son histoire mais aussi aux différents dispositifs d'accompagnement censé accueillir une réalisation durable du projet.

Dans ce chapitre, nous allons exposer le concept de l'accompagnement entrepreneurial : définitions, objectifs, finalités, dimensions et nous déterminerons aussi les formes d'accompagnement les plus répandues et nous conclurons sur les facteurs qui déterminent la réussite de la relation qui peut naître entre accompagnateur et porteur de projet. Cette relation qui est très sensible déterminera la réussite ou l'échec du projet.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

Section 1 : L'accompagnement entrepreneurial : Notions fondamentales :

Le phénomène de l'accompagnement entrepreneurial est un des piliers de succès du projet entrepreneurial, dans cette section nous allons faire une synthèse au tour de sens de l'origine de ce terme, ses définitions et ses objectifs.

2.1.1 Définitions de l'accompagnement :

Les premières mesures d'aide à la création d'entreprises, qui ont vu le jour à la fin des années 70, ciblaient principalement le soutien de l'entreprise au moment de sa création, les aides prenaient généralement la forme de prêts ou de subventions (François-Royer)¹.

Ces mesures étaient généralement sous la responsabilité des acteurs locaux classiques (chambres de commerce et autres), l'objectif étant alors d'augmenter le nombre de créations d'entreprises et de diminuer le taux d'échec des entreprises.

Ensuite on met l'accent sur la formation des porteurs de projets et sur le renforcement des procédures de suivi, plutôt que des prêts directs, c'est le financement d'organismes d'aide et de formation qui était favorisé. C'est à ce moment que sont nées les premières formes de pépinières (financement de locaux et de services communs).Finalement, depuis quelques années, l'accent a été mis sur le développement de nouvelles formes de soutien et d'aide spécifiquement conçues pour répondre aux besoins des projets technologiques et innovants.

En fait, l'accompagnement entrepreneurial s'agit souvent d'un accompagnement qui permet un apprentissage facilitant les premières fonctions de l'entrepreneur, comme rencontrer les banquiers, compléter les dossiers administratifs, obtenir de l'information juridique ou encore obtenir les premiers contrats. Il existe plusieurs façons de classer les mesures et programmes de soutien à l'entrepreneuriat, mais de manière générale, ces mesures visent l'accès à trois types de capital : le capital financier, le capital humain et le capital social.

Bien que l'accompagnement ne soit pas une pratique nouvelle, elle a gagné dans les dernières années en popularité. L'accompagnement n'est pas limité au champ de l'entrepreneuriat, bien au contraire. On pratique l'accompagnement dans plusieurs milieux :en

¹Gasse Yvon, Tremblay Maripier, « Mesures et pratique de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne » 5ieme congrès international de l'entrepreneuriat. Canada, 2007.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

éducation, en formation professionnelle, dans le domaine sportif, juridique, social ou encore socio-économique, dans le contexte hospitalier, et bien d'autres. Cette pluralité des domaines d'application rend l'accompagnement parfois difficile à cerner, d'autant plus qu'ils agissent d'une pratique devant être adaptée selon les situations.

Accompagner, dans son sens strict signifie « se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » (Paul, 2002)¹. Même si l'accompagnement met en relation un expert (accompagnant) et un novice (accompagné), il ne s'agit pas de faire pour l'autre, mais de l'amener à faire par lui-même. Le défi consiste donc à mettre au service de l'autre ses savoirs, son expertise et son unicité, en s'assurant toutefois de ne jamais se substituer à l'autre. Au-delà d'une pratique, il s'agit à la fois d'un art et d'un métier.

En effet, « Le métier d'accompagnateur représente cet art de la relation, qui, par la qualité de la présence et du lien, permet à la personne accompagnée dans un contexte donné, de cheminer sur sa propre route, à son rythme, en fonction de ses besoins et de ses objectifs personnels »²

Par ailleurs, l'accompagnement est basé sur une relation interpersonnelle entre l'accompagnateur et le créateur. Il permet de développer des compétences entrepreneuriales par apprentissages collectifs. Cuzin et Fayolle³ ont identifié cinq notions clés sur lesquelles s'appuie l'accompagnement : la relation interpersonnelle, la durée, la fréquence des rencontres, l'apprentissage et l'accès aux ressources matérielles et immatérielles.

Le terme d'« accompagnement » désigne d'une part l'ensemble des services offerts à un porteur de projet⁴

En synthèse, l'accompagnement est un processus qui permet à l'accompagnateur de mettre à disposition de l'accompagné des moyens, des savoirs, des compétences et des qualités entrepreneuriales en vue de lui développer son potentiel de gestion.

¹Paul Maela, l'accompagnement: une nébuleuse Revue internationale Education permanente n° 153/2002, P. 4.

²Gasse Yvon, Tremblay Maripier, « Mesures et pratique de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne » op-cit.

³Masmoudi M., « Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes ». Thèse de doctorat. Université de sud Toulon-var.

⁴Aline Dupouy, « Accompagner le porteur de projet innovant... ou comment faire émerger ses Compétences », Projectics / Proyéctica / Projectique, Edition de beock Supérieur, 2008, p. 113.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

2.1.2 Objectifs et finalités de l'accompagnement :

Les chances de survie des jeunes entreprises seraient augmentées par le recours aux conseils et soutiens à la fois financiers, commerciaux et stratégiques. L'accompagnement permet aussi d'éviter les erreurs commerciales, juridiques, de gestion financière et de personnel.

L'objectif de l'accompagnement est d'encadrer et d'aider les créateurs dans la résolution des problèmes qui surgissent au cours du processus de création (le test du prototype, le montage du projet, la rédaction du business plan, la négociation, la création effective). A ce titre, les créateurs peuvent se faire conseiller auprès de multiples réseaux locaux d'aides à la création: des chambres de commerce et d'industrie, des structures institutionnelles d'accompagnement, des banques, des consultants, des écoles, des départements universitaires ou encore des membres de la famille.

Selon une autre étude menée par (Gasse et tremblay)¹, il était question de la nécessité de l'accompagnement dans les différentes phases de création : plus spécifiquement, lors d'une intervention en phase de pré démarrage ou de démarrage, les intervenants jugent nécessaire de détenir un bon dosage de connaissances professionnelles et techniques et d'habiletés d'intervention. A ce stade, ils doivent avoir une bonne connaissance du milieu, des différents programmes disponibles et des organismes de financement en plus de bénéficier d'un bon réseau de contacts

En revanche, au moment du processus de développement d'une entreprise, les entrepreneurs recherchent surtout des conseils techniques, c'est-à-dire les connaissances professionnelles de l'intervenant en matière de gestion et de développement de marché ou de produit. Bref, l'entrepreneur est à l'étape où ses besoins sont plus spécifiques et où il a besoin de véritables conseils d'experts.

Peu importe où ils sont dans leur processus (pré démarrage, démarrage ou expansion), pour les entrepreneurs, la recherche de financement demeure un motif majeur. Mais au-delà du financement, les entrepreneurs en phase de pré démarrage et démarrage en profitent aussi pour obtenir du support dans l'élaboration de leur plan d'affaires, un document d'ailleurs très souvent exigée dans le cadre des demandes de financement. Les entrepreneurs

¹Gasse Yvon, Tremblay Maripier, « Mesures et pratique de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne » op-cit.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

cherchent à valider ou à faire approuver leur plan d'affaires. À ce titre, les entrepreneurs ont besoin d'être éclairés sur des détails techniques liés à la planification, aux procédures, aux aspects légaux (les exigences municipales et gouvernementales par exemple).

Les entrepreneurs se présentent devant les accompagnateurs, c'est principalement de manière à obtenir de l'information sur les différents programmes et organismes de financement disponibles, sur le financement tant privé que public à taux d'intérêts avantageux ou encore sur les possibilités d'obtenir des subventions non remboursables.

Les accompagnés se rapprochent donc des organismes d'accompagnement cherchant satisfaction des besoins en informations et en financement pour affranchir la phase de création avec de fortes chances de réussite, étant donnée la méconnaissance et la complexité de l'environnement et du monde des affaires.

Dans certains cas, les accompagnateurs offrent des conseils d'ordre général : ils orientent par exemple les entrepreneurs à travers les différents programmes de financement disponibles, les aident à établir des liens avec des investisseurs potentiels, à trouver les bons contacts. Que ce soit pour obtenir des références ou simplement pour prendre connaissance de leur existence, les entrepreneurs sont constamment à la recherche d'investisseurs et de spécialistes et désirent être mis en contact avec le plus grand nombre possible d'organismes d'aide au développement et au financement ou encore des personnes clés œuvrant au sein des municipalités et ministères.

Il est à préciser que l'accompagnement favorise la gestion de six types de difficultés fondamentales : la maîtrise des couples produits/marchés, la gestion administrative et financière, l'exploitation des connaissances et expériences, le positionnement vie privée/professionnelle, les performances commerciales et la vision du futur.

Cuzin et Fayolle 2006¹ affirment que « l'accompagnement est souvent présenté comme l'un des facteurs de réussite des projet de création, reprise ou développement d'entreprise. Les pays dans lesquels la densité entrepreneuriale est la plus forte sont aussi ceux où l'accompagnement précoce est le plus développé »

¹Masmoudi M., « Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes ». op-cit.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

Messeghem et Sammut¹ ont défini l'accompagnement comme étant :

« Un processus co-construit engagé entre un accompagné et un ou plusieurs accompagnants. Le processus implique non seulement un bénéfice en termes de connaissances acquises, maîtrisées et organisées, mais aussi en terme de légitimité renforcée au regard des parties prenantes ».

¹ MESSEGHEM K., SAMMUT S., 2011, op.cit.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

Section 2 : l'accompagnement entrepreneurial

Cette présente section va se termine la précédente et élargir le champ de recherche au tour du terme « accompagnement entrepreneurial ».

2.2.1 Les formes d'accompagnement :

Le terme de l'accompagnement revêt différentes formes. Par conséquent, nous avons choisi de les exposer dans le tableau 1 afin de cadrer ce principe et saisir le sens.

Tableau 2: Les différentes formes d'accompagnement

Types	Caractéristiques
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Dimension psychologique • Répondre au défi du changement personnel et/ou professionnel • Recherche d'efficacité et de performance • Proximité du coach avec la notion d'entraîneur • Rémunération
Compagnonnage	<ul style="list-style-type: none"> • Accent mis sur les savoir-faire, savoir-être • Transmission générationnelle entre pairs • Relations entre « l'ancien » devenu « maitre » à « l'apprenti novice » • Rémunération rare
Consultance	<ul style="list-style-type: none"> • Processus court • Ciblage du problème • Rémunération
Counseling	<ul style="list-style-type: none"> • Dimension psychologique • Travail sur les émotions • Fondement comportementaliste • Rémunération
Mentorat	<ul style="list-style-type: none"> • Mimétisme entre pairs • Appréciation réciproque • Personnalisation de la relation • Rémunération rare

Source : Fonrouge C., et Sammut S., 2008, cités Leger-Jarniou C. et alii 2013 « le grande livre de l'entrepreneuriat », Paris, DUNOD, P : 273.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

2.2.1.1 Coaching :

On peut définir le coach comme « un expert de la relation humaine et du développement potentiel et également un praticien de l'entreprise dont il doit posséder une bonne connaissance du métier »¹

Le coaching entrepreneurial de sa part, est un accompagnement individuel qui s'adresse aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou bien à des jeunes entreprises. Il répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise. (Audet et al, 2004)

Le coaching consiste en une méthode d'accompagnement et de développement du personnel. Elle s'adapte aux objectifs et à la personnalité de l'accompagné.

Le choix du coach doit se faire en fonction des besoins réels de l'entrepreneur, ce qui requiert préalablement un bon diagnostic de ses problèmes.

Le coaching pourrait constituer une façon novatrice d'accompagner un entrepreneur en chemin, moins sur le registre usuel de validation normative d'un projet *a priori* mais bien davantage sur un registre qui consiste à « investir » le potentiel entrepreneurial du créateur en situation. Le coaching enrichira alors la notion d'accompagnement souvent regardée comme une pratique d'aide d'abord pédagogique ou éducative (tutorat, mentorat, incubation, pépinière).

2.2.1.2 Compagnonnage :

Le compagnonnage est considéré comme « un mode d'apprentissage peu utilisé actuellement, que ce soit dans les entreprises privées ou les services publics. Il repose sur la réalisation d'activités professionnelles en présence d'un pair, qui transmet ses connaissances et ses savoir-faire, en particulier par la démonstration »²

Cette méthode est utilisée généralement, en entreprise, pour les nouvelles embauches afin de les apprendre le métier. De même pour l'entrepreneuriat, le compagnonnage consiste à un mode d'apprentissage sur le terrain en la présence de l'accompagnateur.

¹LELEU P., le développement du potentiel des manages, l'harmattan, 1995, P. 254.

² La lettre du CEDIP-En lignes n°22 –juin 2002 – page 1.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

Une des expériences les plus réussites du compagnonnage est réalisée au sein de l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France (AOCDTF). Bacheliers ou en fin de classe de troisième, les postulants rejoignent cette expérience pour suivre, pendant deux ans, une formation par alternance. Cette dernière commence par un passage de six semaines chez une entreprise formatrice puis par un voyage de perfectionnement de leur métier. Pendant ce tour, ces apprentis vont être adoptés par des compagnons et dès la fin de leur formation ils vont devenir à leur tour des compagnons. Une carrière prometteuse s'ouvre alors à eux en tant que salariés ou entrepreneurs.

2.2.1.3 Consultance :

Alain Bercovitz (1987) définit le consultant comme « une personne, ou une équipe, supposée compétente et consultée par une autre personne, un groupe ou une organisation pour émettre un avis sur un problème et indiquer ce qu'il convient de faire »¹

Si nous appliquons ce concept à l'entrepreneuriat, le consultant apparaît comme un accompagnateur qui intervient dans un temps « t » afin de situer un problème et donner son avis dessus.

2.2.1.4 Counseling :

Dans la culture anglo-saxonne, le terme de « counseling » est utilisé pour désigner un ensemble de pratiques aussi diverses que celles qui consistent à orienter, aider, informer, soutenir, traiter...etc. le counseling est utilisé souvent dans la psychologie et défini comme « une relation dans laquelle une personne tente d'aider une autre à comprendre e à résoudre des problèmes auxquels elle doit faire face »²

Comme son utilisation en psychologie, le counseling intervient pour aider l'accompagné à accepter et surmonter une situation inconfortable (notamment une maladie dans le domaine de la médecine) et un problème entre autres

2.2.1.5 Mentorat :

Le mentorat apparaît comme une approche suffisamment personnalisée de l'accompagnement pour amener l'entrepreneur novice à développer ses qualités de dirigeant.

¹BERCOVITZ A., « Esquisse d'une analyse de la fonction de conseil », Connexions, n°49, Paris, 1987.

² ENGLISH H. B., ENGLISH A. C., « A comprehensive dictionary of psychological and psychoanalytical terms : A guide to usage », LONGMAN, 1958.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

Dans notre monde contemporain, un mentor est généralement une personne possédant certaines qualités qui veille de façon bienveillante sur un individu plus jeune, lequel bénéficie des conseils et du support de son mentor. De ce fait, le mentorat de l'entrepreneur concerne l'établissement d'une relation de soutien envers un entrepreneur novice (le mentoré), grâce au support d'un entrepreneur expérimenté (mentor) lui permettant de se développer en tant que personne.

Nous pouvons conclure que le mentorat est une relation entre deux personnes lorsque l'un prend l'autre sous son aile.

ALLEN et EBY (2007)¹ caractérisent la relation de mentorat en 5 points :

- *une relation unique entre deux personnes ;
- *un partenariat d'apprentissage ;
- *relation impliquant un soutien émotionnel, psychosocial et instrumental lié à la carrière ;
- *relation réciproque et asymétrique ;
- *relation dynamique.

La relation de mentorat est difficile à appliquer en entrepreneuriat. Concrétiser une relation unique entre l'accompagnateur et l'accompagné nécessite des conditions qui sont rarement rassemblés. Ceci dit, cette forme apparait comme une forme très efficace d'accompagnement.

2.2.2 Les dimensions d'accompagnement :

On parle de dimensions lorsque la direction, l'objectif, la destination, ... sont mouvants. C'est le cas de l'accompagnement car il ne peut se conformer mécaniquement à un cadre conceptuel standardisé où on se fixe des objectifs, on observe les réalisations et on corrige les écarts l'accompagnateur doit discerner et hiérarchiser, selon lui, les difficultés et les opportunités de son travail. D'où l'importance d'avoir à l'esprit les dimensions suivantes:²

¹ALLEN T. D., EBY L. T., « the blackwellehandbook of mentoring : A multiple perspective approach », Malden, MA : Blackwellepublishing, 2007, P. 10.

² VIAL M., ARMAND M. R., TELLINI A., « Accompagnateur en RH : les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel », De Boeck Supérieur, 2013.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

2.2.2.1 Faire travailler l'accompagné sur ses enjeux :

En premier lieu, l'accompagnateur n'a pas à fixer des objectifs à atteindre. Par contre, il développe les capacités cognitives, d'action et de gestion de l'accompagné afin qu'il puisse se fixer lui-même ses propres objectifs et atteindre par la suite.

En second lieu, il doit comprendre les enjeux de l'accompagné afin qu'il le fasse travailler sur ces derniers.

2.2.2.2 Contenir le cheminement de l'accompagné :

Le rôle d'un guide est d'éclairer le chemin de l'entrepreneur. C'est dans cette dimension que le dispositif d'accompagnement intervient afin de définir les règles du jeu, l'accompagnement propose un dispositif et laisse les portes ouvertes pour qu'il évolue. Cela va permettre d'adopter les comportements adéquats, d'un côté l'accompagné va pouvoir prendre de l'initiative avec les portes ouvertes du dispositif et d'un autre côté il pourra poser des questions, demander de l'aide et réfléchir en interactivité avec l'accompagnateur aux solutions.

L'accompagnateur doit cultiver le doute et la réflexion. Il doit se contenir et se retenir afin de laisser de l'espace à l'entrepreneur pour douter, penser, essayer et pour que, peu à peu, construire son propre chemin. Et surtout, sans l'évaluer, le juger ou lui poser des étiquettes qui peuvent nuire à leur relation.

2.2.2.3 Questionner pour faire ressortir les problématiques :

Cette dimension intervient afin de délimiter le champ d'action et de réflexion de l'accompagnateur ainsi que l'accompagné. Le questionnement apparaît comme la meilleure solution. Mais avant et dans la même dimension s'inscrit l'outil de l'écoute. L'accompagnateur doit se munir d'une écoute active, il écoute les paroles comme les silences, il cherche les non-dits et les sous-entendus, puis il questionne :

D'abord, l'accompagnateur se questionne lui-même, à propos de son rôle non pas en tant que personne mais en tant que personnage professionnel responsable. Cela permet la réussite des séances d'accompagnement et agit sur la qualité de la relation.

Ensuite, il se questionne sur l'accompagné. Il évalue les entrées possibles dans sa réflexion afin de casser les barrières et l'inciter à sortir de sa coquille.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

Enfin, pousser l'accompagné à se questionner sur les problèmes rencontrés. Sans pour autant donner les solutions, l'accompagnateur va reformuler, exposer le problème dans un autre point de vue, le reconstruire, le recadrer dans un contexte plus large... toutes ces actions et d'autres vont permettre à l'accompagné de voir le problème d'un œil neuf et dégager la problématique du sujet. Par conséquent, il va pouvoir trouver et surtout accepter les solutions avec un esprit ouvert.

2.2.2.4 Favorise la construction de réponses propres à l'accompagné :

L'accompagnateur doit donner des repères à l'accompagné afin de l'aider pour trouver son propre chemin et ses propres réponses. Puis il va l'inciter à étayer ses réponses afin de favoriser l'autoévaluation permanente, la progression et arriver à des résultats finaux fiables. L'évolution va se construire à travers l'intersubjectivité entre accompagnateur et accompagné.

Ceci dit, l'accompagnateur doit encourager la séparation afin que l'accompagné puisse se débrouiller seul et sortir de la spirale du don et dette morale.

De cette manière l'accompagnateur va favoriser le développement des compétences de l'accompagné et surtout faire souvent des retours sur l'appris afin que ce dernier en prenne conscience.

2.2.3 L'accompagnement : Entre rôles et compétences :

Dans ce qui suit nous allons entamer le rôle et les différents compétences indispensables aux profile d'accompagnateur :

2.2.3.1 Les compétences de l'accompagnateur :

A la première vue, on peut dire que les compétences de l'accompagnateur entrepreneurial ne peuvent pas être figée ou généralistes pour tous les cas de figure à cause de la multiplication des positions et surtout différents types d'accompagnement. Ceci dit, selon Stervinou (2009), « les compétences individuelles peuvent être soit génériques soit spécifiques en fonction du degré de qualification de la personne »¹.

¹STERVIOU S., « Quelles compétences au niveau des territoires ? », XL Vème Colloque de l'ASRDLF, Clermont-Ferrand, 2009, P. 8.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

Donc nous pouvons dire que les compétences de l'accompagnateur se décomposent en deux parties ; génériques et spécifique.

a) Les compétences génériques :

L'accompagnateur entrepreneurial doit se munir de compétences génériques, qu'il va modeler et utiliser selon la situation. Bekkali, Messsegheem et Sammut 2010 les regroupent dans le triptyque « savoirs/ savoir-faire/ savoir-être » relativement répondu et cité par auteurs. Nous les résumons dans le tableau 3

Tableau 3 : les Compétences génériques de l'accompagnateur

	Compétences
Savoirs	Gestion (management, droit, finance) Spécificités des PME et de la création d'entreprise Outils de montage de projets entrepreneuriaux Secteurs d'activité Acteurs de l'aide locale
Savoir-faire	Transmission de connaissances Autonomisation du dirigeant Contextualisation des réponses apportées Mise en relation avec des partenaires
Savoir-être	Conscience sociale : Empathie Ouverture d'esprit Implication Habilité sociale : Qualités relationnelles Respect Soutien psychologique Pédagogie

Source : BAKKALI C., MESSEGHEM K., SAMMUT S., « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences », Management & Avenir 2010/9, n°39, P. 149-162.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

La première partie, « les savoirs », regroupe les connaissances en terme de sciences économiques et sciences de gestion ainsi que les spécificités des PME. Cependant l'accompagnateur ne doit pas se limiter à ce stade, il doit développer des connaissances en fonction du projet qu'il accompagne ; c'est-à-dire, le secteur d'activité, les acteurs locaux, le type d'entrepreneur...etc.

La seconde partie, « les savoir-faire », a été largement expliqué tout de l'exposé des dimensions de l'accompagnement en ce qui concerne les réponses apportées. Elle correspond aux capacités de l'accompagnement à transférer des connaissances à l'entrepreneur sans pour autant le rendre hétéronome. En plus de la mise en réseau de l'entrepreneur.

La dernière partie est constituée des « savoir-être ». Les autres se sont appuyés sur le modèle de Goleman (2006)* en distinguant la conscience sociale de l'habileté sociale. D'une part, Fayolle (2004)* identifie l'empathie et l'ouverture d'esprit comme étant des facilitateurs de la relation entre accompagnant et accompagné. Ces deux aptitudes permettent de rapprocher leurs modèles mentaux et facilitent la communication. L'implication joue un rôle primordial dans la constituent l'habileté sociale représentent des éléments déterminants quant à la qualité de la relation ainsi que la confiance entre entrepreneur est accompagnateur.

b) Les compétences spécifiques :

Nous pouvons différencier les compétences spécifiques de l'accompagnateur en s'appuyant sur plusieurs typologies. Nous avons choisi de les identifier par type d'entrepreneur :

- **L'entrepreneur arbitragiste :**

Afin d'accompagner l'entrepreneur arbitragiste, l'accompagnateur va développer des compétences en étude de marché et marketing ainsi qu'une capacité de faire ressortir les problème liés aux marché potentiels afin que l'entrepreneur puisse évaluer par lui-même ses derniers.

- **L'entrepreneur innovant :**

Cet entrepreneur est généralement en quête des investissements pour financer ses idées innovantes. Son accompagnateur doit se doter d'une connaissance des moyens et dispositifs d'investissement ainsi qu'une connaissance du monde de la recherche.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

- **L'entrepreneur life-style :**

Etant donné que cet entrepreneur choisi de se consacrer à l'entrepreneuriat comme un style de vie, son accompagnateur doit avoir des compétences entrepreneuriales afin de le comprendre et l'encourager dans ses projets. Le dispositif d'accompagnement va représenter une organisation où l'entrepreneur est encouragé à exercer de l'entrepreneuriat.

- **L'entrepreneur social :**

Les projets sociaux concernent des secteurs d'activité variés de l'économie sociale et solidaires, comme la culture, le développement durable, l'insertion, ...etc. ils ont des caractéristique particulières comme le statut, la dynamique solidaire, ...etc. l'accompagnement doit avoir des connaissances sur la particularité de ce secteur et surtout comprendre et croire en l'entrepreneuriat social.

- **L'entrepreneur institutionnel :**

L'accompagnement de ce type d'entrepreneur tient à la compréhension de la diversité des acteurs impliqués dans la validation et le financement de ce type de projets. L'accompagnateur doit aussi être en capacité de s'insérer dans les réseaux. Il convient aussi de développer une compétence politique qui permette de négocier avec ces différents acteurs.

2.2.3.2 Le rôle de l'accompagnateur :

L'accompagnement entrepreneurial est destiné aux porteur de projet et aux entrepreneurs qui ont plusieurs problèmes et veulent être assistés on conseillés.

L'accompagnement de projet de création d'entreprise, a clairement un impact positif sur la survie des jeunes entreprises¹. Il joue un rôle de plus en plus important car il représente un double enjeu non seulement un appui au transfert des compétences et connaissances mais aussi un soutien psychologique, où, de nos jours, on met l'accent sur la compatibilité des styles entre accompagnateur et entrepreneur.

De même l'accompagnant, toujours en tant que sujet mais aussi en tant que représentant institutionnel doit assumer la responsabilité des choix et des actes qu'il pose,

¹ Aline Dupouy, « Accompagner le porteur de projet innovant... ou comment faire émerger ses compétences », op-cit, P : 113.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

et/ou ne pose pas, en vue d'aider l'autre à choisir et à agir dans le cadre institutionnel qui est celui de l'accompagnement.

Donc l'accompagnateur est la personne qui accompagne utilement un créateur, a fin de structurer son projet de création, c'est à lui qu'il revient de créer les conditions susceptibles de favoriser chez l'autre (l'accompagné) l'élucidation de cadre d'accompagnement, parce que le libre arbitre de l'autre, et avec lui son degré de responsabilité, est intimement lié à son degré d'élucidation, de conscientisation de l'environnement dans lequel il peut se décider, se projeter, et poser des actes.

Il peut toutefois arriver que les porteurs aient eu des expériences dans les domaines commerciaux, financiers ou autres, mais le fait de créer une entreprise implique de pouvoir positionner son projet dans l'ensemble des domaines de l'entreprise et de connaître les particularités du secteur, de l'environnement...dans lequel le porteur va intervenir.

De plus, l'intention de développer un projet et l'intégration d'un accompagnateur pour y procéder dénote une volonté forte du porteur de se consacrer à son projet entrepreneurial et implique un changement important pour le porteur.

L'accompagnateur à un rôle important Il est l'intermédiaire privilégié du porteur, il suit son évolution régulièrement et chapeaute ainsi le pilotage du projet par son porteur, et donc l'ensemble de ses actions et interactions avec différents interlocuteurs.

Le porteur de projet intègre l'accompagnateur afin de développer son projet d'entreprise. Il peut arriver avec une idée ou un projet plus ou moins défini et développé et qui intègre un certain degré de technologie. Les porteurs de projet accueillis dans cet accompagnement ont généralement un profil technique et sont souvent débutants en matière de gestion d'entreprise.

Le métier de l'accompagnateur doit alors être questionné, dans le sens où sa mission ne consiste plus seulement à donner la bonne information au porteur de projet lui permettant d'agir mais bien de co-construire un cheminement qui permettra au porteur d'endosser son rôle d'entrepreneur, de le mettre en œuvre de façon professionnelle et compétente et de prendre confiance en ses propres capacités.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

2.2.4 La relation entre accompagnateur et porteur de projet :

L'accompagnement décrit précédemment, désignant alors la relation interpersonnelle qui unit dans la durée le porteur de projet et la personne de la structure (l'accompagnateur) qui le suit plus particulièrement dans le développement de son projet.

Pour être efficace, la relation d'accompagnement doit nécessairement être co-construite par ses deux protagonistes : porteur de projet et accompagnateur. Il s'agit de faire en sorte que chacun trouve « sa place » et son intérêt dans cette relation. Pour que celle-ci constitue un véritable levier pour le projet et pour le développement personnel du porteur de projet et que ce dernier développe des réflexes visant la pérennisation des bonnes pratiques impulsées par l'accompagnateur.

L'accompagnateur doit tenir compte des représentations et compétences de porteur de projet ainsi que de sa motivation au gré des expériences qu'il vit pour lui permettre de mieux converger vers l'objectif d'acquisition progressive d'autonomie. Donc il est nécessaire pour l'accompagnateur d'être flexible et réactif.

Pour éclairer la relation d'accompagnement, Il s'agit de discuter les notions de dialogue et de discussion dans la conversation entre les acteurs.

La notion de dialogue n'a pas été spécifiquement exploitée dans le cadre des recherches sur l'accompagnement entrepreneurial. Néanmoins, elle a été l'objet de travaux démontrant sa relation positive à l'apprentissage, ainsi qu'au développement personnel et organisationnel.¹

Le dialogue repose d'avantage sur des habiletés et des principes, que sur des règles. S'agissant du processus d'accompagnement.

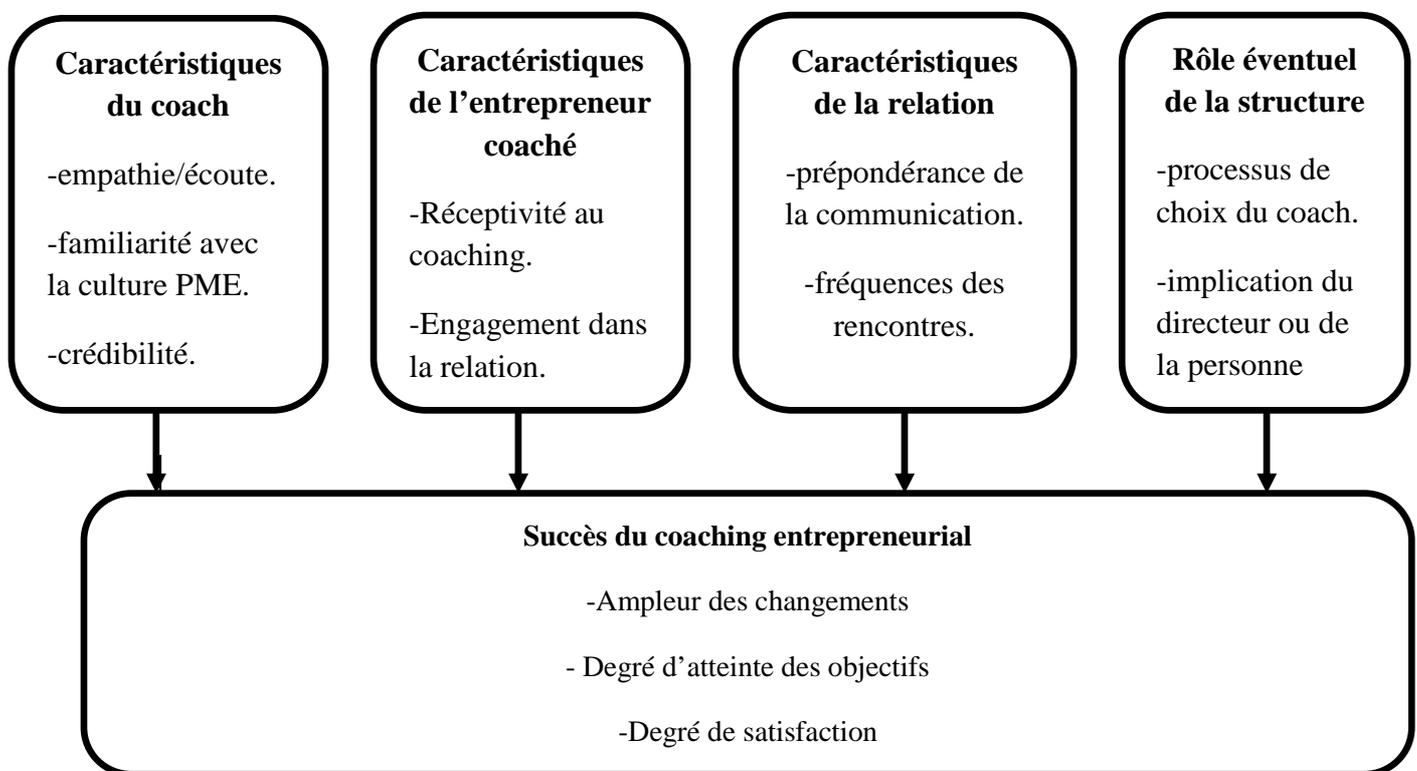
Où le dialogue et la discussion entre les deux acteurs de la relation de l'accompagnement facilite la compréhension des enjeux complexes, le transfert des informations et des expériences, ils sont considéré comme le noyau de cette relation car ils présentent l'outil de conseil et d'orientation de l'accompagnateur pour bien guider l'accompagné.

¹ Mohamed Bayad et al, « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », Management & Avenir 2010/10 (n° 40), p. 129.

2.2.5 Les facteurs clés ce succès et d'échec entre l'accompagnateur et le porteur de projet :

En effet, l'accompagnement offert par l'environnement et les institutions spécialisées peut représenter soit un facteur clés de succès, soit un frein à l'investissement. Aussi, la relation qui peut naitre entre accompagnateur et porteur de projet nécessite de déployer plusieurs ressources, le schéma qui suit présente un modèle d'un coaching entrepreneurial :

Figure 5: Un modèle de succès de coaching entrepreneurial



Sources : Filion. L.J, Ananou. C, Schmitt.C, « Réussir sa création d'entreprise sans business plan », édition Eyrolles, Paris, 2012, P.236.

L'entrepreneur doit savoir comment profiter de ses diverses relations, pour assurer la réussite de son activité.

Chapitre 2 :L'accompagnement entrepreneurial

Après une synthèse théorique, nous pouvons résumer les facteurs d'échecs de la relation accompagnateur/porteur de projet, selon les points de vue de quelques auteurs¹ :

- BELET 1993 : La fierté des créateurs qui trouvent humiliants d'être conseillés.
- SMITT ET ALII 2002 : La faible lisibilité des réseaux et l'insuffisance d'outils adaptés.
- BAYAD ET AL 2009 : Le manque de confiance des créateurs dans les accompagnants.
- CUILLER 2003 : Le manque de légitimité des réseaux qui repose sur leurs niveaux d'implication et de réactivité.

¹ Pluchart jean-jacques, L'accompagnement entrepreneurial : quels biais psychologiques, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. XVIII, 2012, p. 222.

Conclusion du chapitre

L'accompagnement entrepreneurial est un des facteurs de succès primordiaux de la création d'entreprise, car il minimise les risques liés à ce phénomène.

Tant qu'on s'intéresse par la qualité de la relation entre les deux acteurs d'accompagnement, donc elle a un impact positif sur les opérations de l'accompagnement qui va développer l'entreprise dans le bon sens.

Après lecture ou tour de ce thème, et d'après les études préalables des différents auteurs dans ce domaine nous concluons qu'il y a un impact observable positif de l'acteur d'institution d'accompagnement « l'accompagnateur » sur la survie et la pérennité des jeunes entreprises.

Cette affirmation est bien ciblée dans le cadre théorique, et c'est ce que nous voulons examiner sur le cadre pratique dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 3 :

L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL EFFECTUE PAR L'ANSEJ : ENQUETES, RESULTATS ET SUGGESTIONS

Introduction au chapitre

En Algérie, il existe quatre systèmes de suivi et d'accompagnement à la création d'entreprise tels que l'ANDI, L'ANGEM, l'CNAC et l'ANSEJ. Nous avons choisi de traiter le cas pratique de notre mémoire dans l'antenne de l'ANSEJ sur le plateau de Tipaza, où nous avons lancé une enquête qui vise la totalité des accompagnateurs intégrés dans le personnel de l'antenne où nous avons passé notre stage.

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'Agence de Soutien à l'Emploi des Jeunes en tant qu'un dispositif d'accompagnement, puis dans la deuxième section, nous allons exposer les résultats de l'enquête auprès des accompagnateurs de l'ANSEJ ainsi que les résultats de l'entretien avec le Directeur Général de la structure.

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

Section 1 : Présentation de L'ANSEJ :

L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes est un organisme à caractère spécifique régi par les dispositions du décret exécutif n° 96-296¹. « L'agence est placée sous l'autorité du chef du gouvernement »². Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière³ où le Ministre chargé de l'emploi qui est l'ordonnateur principal du compte n° 302-087 intitulé « Fond National de Soutien à l'Emploi des jeunes » ouvert dans les écritures du trésor, met à la disposition de l'agence, les dotations nécessaires à la réalisation des objectifs assignés audit organisme en matière de soutien à la création d'activités de micro-entreprises.⁴

3.1.1 Historique de L'ANSEJ :

Le dispositif ANSEJ a été initié au cours de l'année 1996 par décret exécutif n° 96-296 du 08 septembre 1996.

Actuellement, le réseau ANSEJ déployé à travers les antennes (une pour chaque Wilaya à l'exception de la Capitale où il existe 4 antennes), les annexes des antennes couvrent l'ensemble du territoire national. Depuis sa création, l'ANSEJ connaît un développement continu en ce qui concerne son organisation et ses offres. Son parcours est marqué par quatre moments importants comme suit :

a) En 2003 :

Un séminaire national des walis s'est tenu en 2003 pour développer le dispositif ANSEJ. A cet occasion, de nombreuses modifications ont été apportées telles que :

- La baisse des niveaux de participation des jeunes en fonds propre à 5% pour les projets dont le coût d'investissement est égal ou inférieur à 2 millions de dinars et de 10%, pour les projets dont le coût est compris entre 2 et 10 millions de dinars.
- L'intégration de l'investissement d'extension pour les micro-entreprises en situation d'expansion avec les mêmes avantages durant la phase de création.

¹ Décret exécutif n°96-295 du 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes modifié et complété, Article 1.

² Ibid, Article 2.

³Ibid, Article 4.

⁴ Ibid, Article 2.

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

- L'élargissement du champ des relations du dispositif avec d'autres entreprises notamment avec les autorités locales et les entreprises publiques économiques en vue de développer les actions d'investissement des services publics en créant des micro-entreprises dans différents domaines, et avec les banques où il a été procédé à une réduction des délais d'études et prolongement de la durée de crédit à 5 et 7 ans avec des différés remboursement allant de 2 à 6 ans.

b) En 2007 :

Lors de la réorganisation de l'agence avec l'adoption d'une nouvelle politique axée sur la décentralisation comme politique axée sur une réponse aux nouvelles données de l'économie nationale, l'ANSEJ a connu une réorganisation à travers :

- Recentrage des activités de l'agence autour de l'accompagnement ;
- Mise en place d'une nouvelle organisation et décentralisation du pouvoir de décisions ;
- Mise en place de commissions locales de validation et de financement des projets (CLVF) ;
- Redynamisation de l'activité du fonds de garantie ;
- Renforcement de la formation des accompagnateurs de l'ANSEJ et des promoteurs ;

c) En 2008 :

Le gouvernement a décidé de redynamiser le dispositif et le rendre plus souple. A cet effet, il suggère de :

- Faciliter l'accès au crédit bancaire ;
- Amélioration des prestations par un accompagnement individualisé ;
- Le travail de proximité par l'extension du réseau de l'agence avec l'ouverture d'annexes au niveau de certaines daïras et des circonscriptions administratives relevant de la wilaya d'Alger qui dispose de quatre antennes et 13 annexes (wilayas délégués) ;
- La formation systématique des promoteurs.

d) En 2011 :

Cette année est marquée par le renforcement des capacités des institutions de soutien et d'accompagnement de création d'entreprise à travers les nouvelles mesures prises lors de la

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

réunion du conseil des Ministres du 22 février 2011. La mise en œuvre diligente de ces mesures a pour objectif le regain de confiance chez les porteurs de projets et améliorer le climat des affaires.

Les décisions du gouvernement relatives à la revalorisation des dispositifs de création d'activité sont essentiellement :

- La revue à la baisse de l'apport personnel à 1% ou 2% du cout d'investissement ;
- Le relèvement du PNR (prêt non rémunéré) à 29% ou 28 % du cout d'investissement ;
- Initiation de trois PNR supplémentaires :
 - PNR Cabinet groupé
 - PNR Véhicule
 - PNR Location
- La fiscalisation progressive après la période d'extension d'impôt.

e) En 2013 :

Des nouvelles dispositions sont introduites relatives à la bonification à 100% du taux d'intérêt bancaire au titre des investissements réalisés dans tous les secteurs d'activités et la prolongation des périodes d'exonération en matière de taxe foncière, L'IRG, L'IBS à 6 ans dans les wilaya des haute plateaux et à 10 ans dans les wilayas du sud.

f) En 2015 :

Pour atteindre l'objectif de créer 60 000 nouvelles entreprises, un nouveau régime fiscal a été mise en œuvre afin d'encourager les jeunes à crée leur propre entreprise, soumise à un impôt forfaitaire unique et cela par le remplacement de l'IBS et l'IRG, et couvrant la TVA dans le cas où leurs chiffres d'affaires ne dépassent pas les 10 millions de dinars.

3.1.2 Activités et missions de L'ANSEJ :

L'ANSEJ assure le soutien, le suivi et l'accompagnement à la création d'entreprises en aidant les jeunes entrepreneurs à mettre au point leurs idées d'entreprises, et aussi assurer le financement de son projet de création ou d'expansion d'activité à partir d'une entreprise déjà existée, à condition que leurs activités concerne la production des biens et des services car les activités commerciales sont exclues.

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

Plus au financement de projet d'entreprise, le jeune promoteur peut bénéficier aussi des avantages fiscaux à la phase de réalisation et de l'exploitation du projet et bonification totale des taux d'intérêt bancaire.

Toutefois, l'agence a comme mission de :

- Soutenir, conseiller et accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de mise en œuvre de leurs projet d'investissements ;
- Gérer, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, les dotations du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, notamment les aides et la bonification par le ministre chargé de l'emploi ;
- Notifier aux jeunes promoteurs les différentes aides du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes et autres avantages qu'ils ont obtenus ;
- Assurer le suivi des investissements réalisés par les jeunes promoteurs en veillent au respect des clauses des cahiers des charges qui les lient à l'agence et en les assistant, en cas de besoin, auprès des institutions et organismes concernés par la réalisation des investissements ;
- Encourager toute autre forme d'actions et de mesures tendant à promouvoir la création et l'extension d'activités.

A ce titre, l'agence est chargée, notamment de :

- Mettre à la disposition des jeunes promoteurs toutes les informations de nature économique, techniques, législative et réglementaire relative à la l'exercice de leurs activités ;
- Créer une banque de projet économiquement et socialement utiles ;
- Conseiller et assister les jeunes promoteurs dans le processus de montage financier et de mobilisation de crédits ;
- Entretenir des relations contenus avec les banques et les établissements financiers dans le cadre du montage financier des projets et l'extension ;
- Passer des conventions avec tout organisme, entreprise ou institution administrative publique ayant pour objet de faire réaliser, pour le compte de l'agence, des programmes de formation de jeunes promoteurs.

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

3.1.3 Objectifs de L'ANSEJ :

Pour être efficace, ce dispositif s'est fixé des objectifs principaux :

- Favoriser la création d'activité de biens et de services par les jeunes promoteurs.
- Encourager toutes formes d'actions tendant à promouvoir l'emploi durable des jeunes.
- Création d'activité et de richesse.
- Assurer la pérennité des micro-entreprises créées dans le cadre de dispositif.
- Développer l'esprit entrepreneurial chez les jeunes.

Ainsi l'impact de ce dispositif est comme suit :

- Projet à haute valeur technologique et économique.
- Instrument de la croissance économique et de la création d'emploi durables.
- Outil de développement local.

3.1.4 L'organigramme de l'ANSEJ :

L'ensemble de personnel de l'antenne de la Wilaya de TIPAZA sont structurés dans un « organigramme type antenne » qui est composé d'un Directeur, Secrétariat, et les différents Services, notamment le service Finance et Comptabilité, service Administration & Moyens, service Statistique & Information, service Suivi, Recouvrement & Contentieux, service Accompagnement. Dans la figure suivant nous allons présenter ces services.

ORGANIGRAMME TYPE ANTENNE

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial et le rôle de l'ANSE
Enquêtes, résultats et

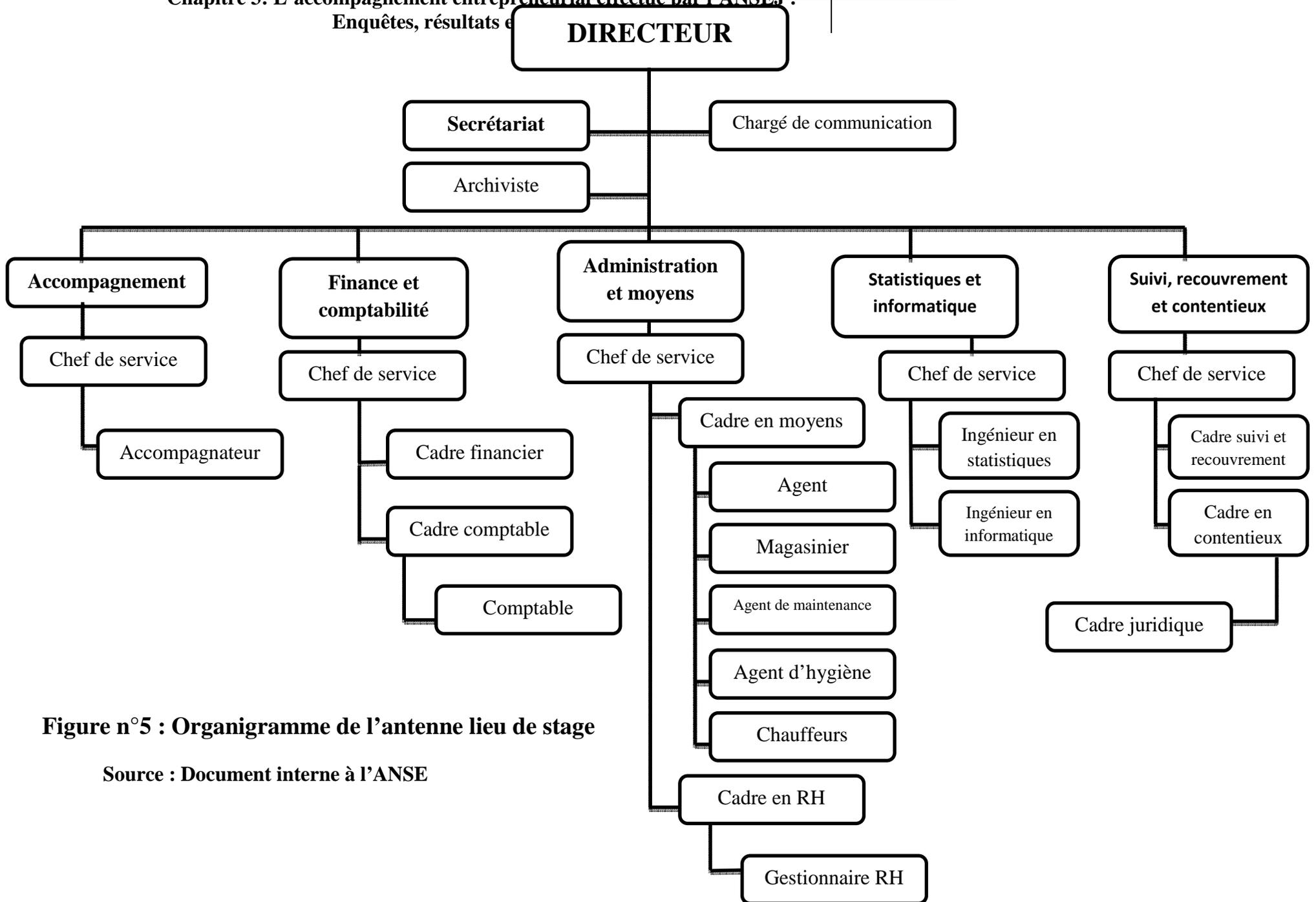


Figure n°5 : Organigramme de l'antenne lieu de stage

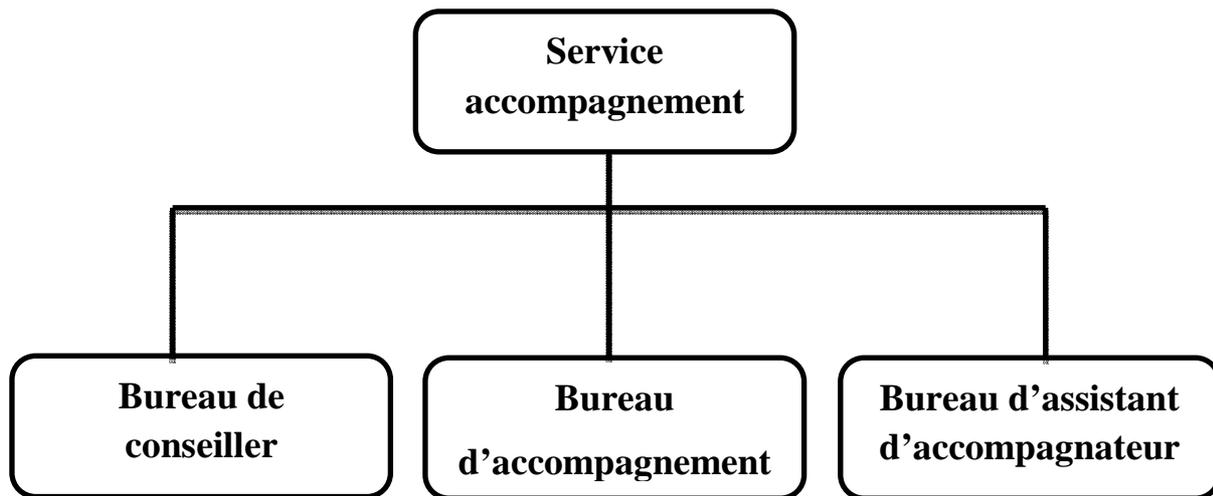
Source : Document interne à l'ANSE

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

Le service d'accompagnement présente le cadre d'étude, il est composé de 3 bureaux :

- Bureau de Conseiller Accompagnateur ;
- Bureau d'Accompagnement ;
- Bureau d'Assistant d'Accompagnateur.

Figure 7: Organigramme de service d'accompagnement



Source : Document interne à l'ANSEJ

3.1.5 Présentation de la fonction d'Accompagnement au niveau de L'ANSEJ :

Le post d'Accompagnement au sien de l'ANSEJ, représente l'agent du front office. Il s'agit d'une pièce maitresse dans le fonctionnement de l'organisation. Nous allons présenter cette fonction afin de donner un aperçu avant de commencer l'étude approfondie.

3.1.5.1 L'accueil :

Après l'agent de sécurité, c'est à l'accompagnateur d'accueillir l'entrepreneur. Il va l'informer et l'orienter dans ses démarches. L'ANSEJ a choisi une organisation de travail de manière à ce que l'entrepreneur puisse être suivi par un seul accompagnateur pendant tout le processus. Autrement dit, cet accompagnateur sera chargé de son dossier. Il s'agit d'une nouvelle organisation du travail, qui n'a pas pris effet qu'à la fin de la période « BOOM » entre fin 2012 et fin 2014.

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

Le premier entretien permet à l'accompagnateur :

- D'installer la relation avec l'entrepreneur ;
- D'avoir une idée claire sur l'activité envisagée ;
- De valider ses qualification et ses acquis professionnels ;
- De l'impliquer dans l'étude du marché de son projet.

3.1.5.2 La collecte d'information et l'évaluation du projet :

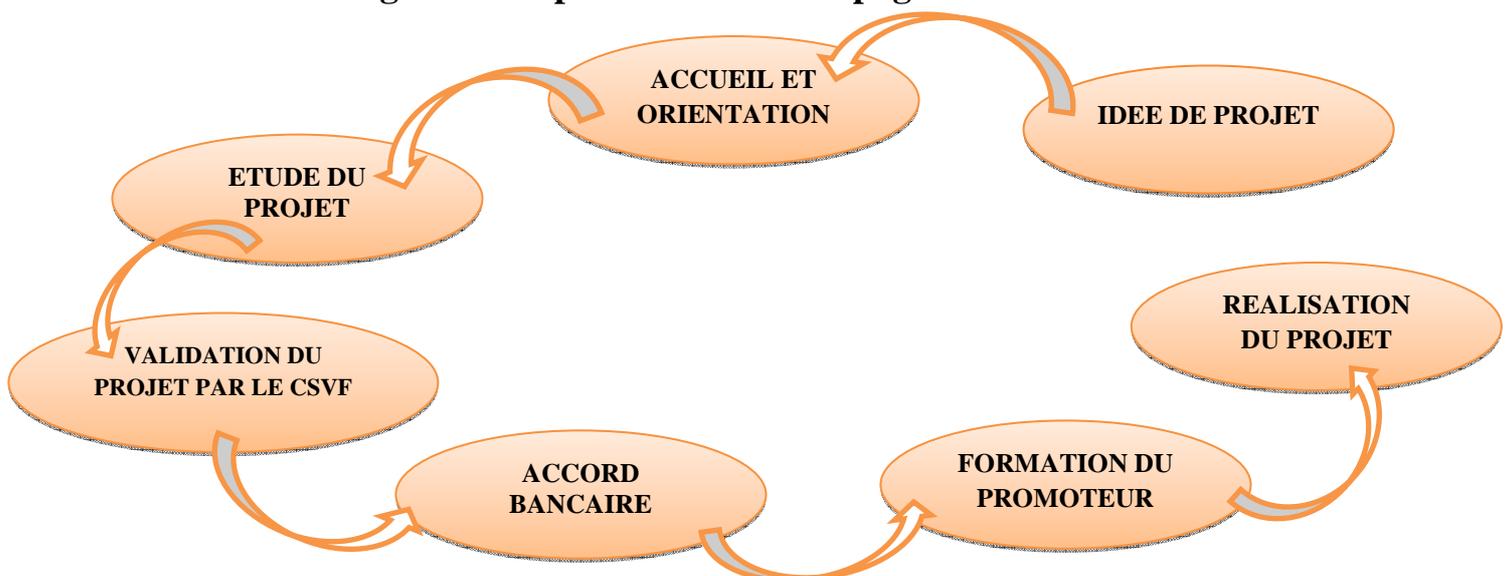
Après avoir encadré le projet avec l'entrepreneur, l'accompagnateur va collecter les informations nécessaires pour l'évaluation de ce projet. Ces informations concernent :

- Marché potentiel ;
- Les choix de ressources humaines ;
- Les choix de juridiques ;
- Les ressources financières nécessaires....

3.1.5.3 Le suivi de la création :

Un des rôles cruciaux de l'accompagnement est le suivi. L'accompagnateur va orienter l'entrepreneur dans la création juridique de son entreprise en lui expliquant les différentes procédures, tels que les impôts et la CNAS/ CASNOS (sécurité sociale)... etc. il s'agit de démarches, qu'un jeune promoteur, confronté pour la première fois à l'entrepreneuriat, risque de trouver difficiles et compliquées à suivre.

Figure 8: Le processus d'accompagnement de l'ANSEJ



Source : Document interne à l'ANSEJ

3.1.6 Les services rendus par l'ANSEJ :

Le dispositif ANSEJ propose un large éventail de prestations aux porteurs de projet qui se présentent, ces prestations s'étalent sur toutes les étapes de formulation et de lancement du projet. Elles sont assurées par des équipes d'accompagnateur à partir des antennes ou annexes réparties à travers les 48 wilayas du pays.

- Au stade de la formulation du projet : l'information, l'orientation et le conseil sont prodigués pour déboucher sur la formation du projet sous la forme d'un business plan (ou étude technico-économique) qui est soumis à la validation d'un comité de sélection, de validation et de financement des projets « CSVF », chargé de se prononcer sur l'éligibilité du projet.
- Après la validation du projet : et préalablement à la mise en phase du financement de son projet, le candidat doit choisir la forme juridique de sa future entreprise, compléter son dossier de financement et bénéficie obligatoirement d'une formation aux techniques de gestion d'entreprises.
- Au stade de son entrée en exploitation : et de sa montée en puissance, le projet fait l'objet d'un appui en termes de suivi. Des visites de contrôle sont effectuées pour vérifier les déclarations de l'entrepreneur.

3.1.7 Les spécificités de création de l'entreprise à travers le dispositif :

3.1.7.1 Condition d'éligibilité pour la création d'une entreprise :

Pour le bénéfice de l'aide du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, quatre principales conditions sont requises lors de la création d'une activité :

- Être âgé entre 19 et 35-40 ans
- Être chômeur
- Disposer d'une qualification en relation avec l'activité projetée
- Mobiliser un apport personnel

3.1.7.2 Les domaines d'activités financés par l'ANSEJ :

Les domaines d'activités financés par l'ANSEJ sont résumés comme suit :

- Agriculture : Elevage, prestation de services agricoles et exploitation agricoles et pêche.
- Artisanat : Céramique d'art, sculpture et décoration, bijouterie et Coiffure.

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

- BTPH : Bâtiments, travaux publics et hydraulique, branchement gaz et électricité, plomberie, fabrication de plâtre et matériaux de construction.
- Environnement : Nettoyage et traitement des déchets, aménagement des espaces verts.
- Industrie : Industrie agro-alimentaire, industrie de bois, industrie du papier, industrie chimique, industrie du cuir, industrie électronique, industrie métallique et textile.
- Maintenance : Réparation d'équipements, contrôle et réparation de véhicules
- Services : Prestations informatiques, communication et publicité, location de voitures et engins, agence de tourisme et d'assurances, location de salles et matériel de fêtes, laboratoires photos, restauration, salle de sport et de loisirs, stations de lavage et pressings, entrepôts frigorifiques et abattoirs.
- Professions libérales : Bureaux d'études , avocats , huissiers de justice , transitaires , chirurgiens-dentistes , vétérinaires , optique médicale , laboratoire d'analyse médicale , école de formation et garderie d'enfants.

Ces domaines activités sont représentés par toutes les activités de production de bien et de services, à l'exclusion des activités commerciales.

3.1.7.3 Les modes de financement proposés par l'ANSEJ :

L'ANSEJ propose deux formules de financement pour un cout global de l'investissement qui ne peut dépasser 10 millions de DA : un financement triangulaire et un financement mixte. Nous résumons ces deux formes de financement dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Les types de financement offert par l'ANSEJ

	Financement triangulaire	Financement mixte
Apport personnel	1% à 2%	71% à 72%
Prêt sans intérêt ANSEJ	29% à 28%	29% à 28%
Crédit bancaire	70%	Néant

Source : Document interne à l'ANSEJ

De 0 à 5 millions de dinars, l'apport personnel est de 1% du montant du projet. Plus de 5 millions de dinars, l'apport personnel est de 2% du montant du projet.

Deux types d'aides financières sont accordés sur deux (02) phase :(que ce soit pour les projets de création d'entreprise ou d'extension d'activité).

3.1.7.4 Les aides financières et les avantages fiscaux :

a- Le financement :

l'ANSEJ octroi trois prêts non rémunérés :

- le premier concerne les diplômés de la formation professionnelle allant jusqu'à 500 000 DA pour l'acquisition de véhicules ateliers pour les domaines tels que la plomberie, l'électricité, la peinture, bâtiments, mécanique automobile ;
- Le deuxième prêt de même montant pour la prise en charge du loyer des locaux destinés à la création d'activités sédentaires.
- le troisième prêt non rémunéré pouvant aller jusqu'à 1.000.000 DA, au profit des diplômés de l'enseignement supérieur, pour la prise en charge du loyer des locaux destinés à la création de cabinets groupés en vue de l'exercice d'activités relevant des domaines médical, auxiliaires de justice expertise comptable, commissariat aux comptes, comptables agréés, bureau d'études et de suivi des secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique.

b- Les avantages fiscaux :

Concernant la phase réalisation :

- Franchise de la TVA pour l'acquisition de biens d'équipements et de services entrant directement dans la réalisation de l'investissement ;
- Application du taux réduit de 5% en matière de droits de douane pour les biens d'équipement importés entrant directement dans la réalisation de l'investissement ;
- Exonération des droits d'enregistrement sur les actes constitutifs des micro- entreprises.

c- La bonification des taux d'intérêts :

Une autre forme d'aide financière qui est la bonification des taux d'intérêts pour les prêts bancaires obtenus. Tel que L'ANSEJ prend en charge la totalité des intérêts des crédits octroyés par les banques aux jeunes promoteurs.

Section 2 : Résultats de l'enquête auprès des accompagnateurs de l'ANSEJ :

3.2.1 Description de l'échantillon :

La population Ciblée pour notre étude est représentée par les accompagnateurs de l'antenne d'ANSEJ Tipaza lieu de stage.

L'échantillon avait comme condition principale : la relation directe entre les accompagnateurs et les porteurs de projets. A ce effet, nous avons questionné la totalité des accompagnateurs de la structure lieu de stage, où nous avons marqué 12 observations.

L'objectif de cette enquête est de déterminer le rôle des accompagnateurs des nouveaux projets de création d'entreprise.

3.2.2 L'analyse du questionnaire :

Le questionnaire présenté dans la partie annexe est divisé en 4 rubriques. Dans ce qui suit nous allons traiter et commenter les principaux résultats obtenus .

3.2.2.1 Rubrique n°1 « Accompagnement de L'ANSEJ avant la création de projet » :

Cette rubrique est composée de 10 questions à l'échelle (entre n'est pas appliquée et toujours appliquée) et une seule ouverte pour objectif d'évaluer l'application des services d'accompagnement avant la création de projet.

Les réponses des accompagnateurs sont comme suit :

**Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ :
Enquêtes, résultats et suggestions**

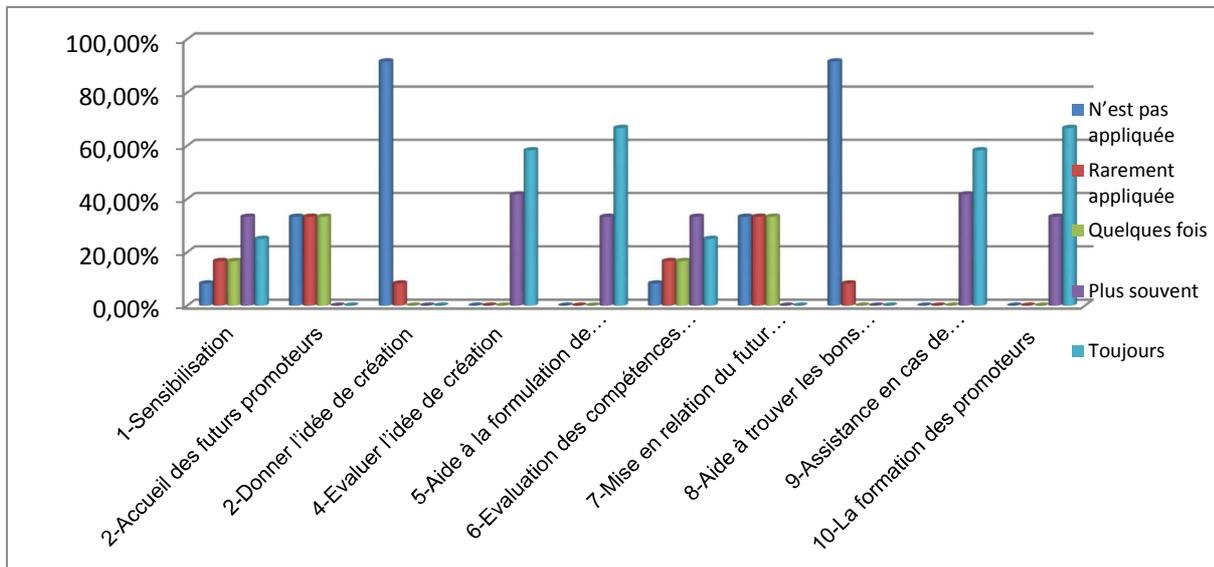
Tableau 5: Les services rendus par l'ANSEJ avant création d'entreprise

Services	N'est pas appliquée		Rarement appliquée		Quelques fois		Plus souvent		Toujours	
	Effc.	Fré.	Effc.	Fré.	Effc.	Fré.	Effc.	Fré.	Effc.	Fré.
1-Sensibilisation	1	8.3%	2	16.7%	2	16.7%	4	33.3%	3	25.0%
2-Accueil des futurs promoteurs	4	33.3%	4	33.3%	4	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
2-Donner l'idée de création	11	91.7%	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
4-Evaluer l'idée de création	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	41.7%	7	58.3%
5-Aide à la formulation de business plan	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	33.3%	8	66.7%
6-Evaluation des compétences des promoteurs vis-à-vis du projet	1	8.3%	2	16.7%	2	16.7%	4	33.3%	3	25.0%
7-Mise en relation du futur promoteur avec d'autres promoteurs	4	33.3%	4	33.3%	4	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
8-Aide à trouver les bons fournisseurs	11	91.7%	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
9-Assistance en cas de problèmes avant la création	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	41.7%	7	58.3%
10-La formation des promoteurs	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	33.3%	8	66.7%

Source : Elaborer par moi-même

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

Figure 9: Récapitulatif des services ANSEJ avant la création



Source : Elaborer par moi-même

Dans la pratique, l'analyse des tâches des accompagnateurs nous révèle une vérité claire sur les éléments des procédures mis en place pour la gestion des projets soumis à l'ANSEJ, pour la sensibilisation, le témoignage des accompagnateurs confirme que l'agence a mis en place une série des services d'accompagnement avant la création de projet, (sensibilisation 50% : toujours appliquée, 42 % : souvent applicable).

Pour l'élément donner l'idée de création, les accompagnateurs affirment qu'il est application de (25 à 33%).

Malgré que les avis varient d'une personne à une autre, nous concluons que l'évaluation est effectuée avec une faible cadence par les accompagnateurs, et que l'agence donne une importance à l'évolution des compétences des porteurs de projet vis-à-vis du projet, du côté de la formulation d'un business.

Les spécialistes accompagnateurs témoignent que les taux d'application de la formation des promoteurs est 67%. Où il existe au sein de toutes les antennes de l'agence des formateurs qui assure une formation de qualité aux porteurs de projet,

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

De plus, les accompagnateurs de l'ANSEJ ne cessent pas de donner de l'aide aux futurs promoteurs tout au long de la durée de préparation.

- **La question ouverte :**
 - **Les autres services rendus avant la création :**

Les accompagnateurs de l'antenne de la Wilaya de Tipaza nous proposent quelques services offerts par le dispositif, mais ils ont oublié de nous les remettre tel que :

- La visite avant création.
- Le suivi.
- L'aide à trouver des marchés et leurs études.
- Orientation.
- Formation en communication et l'ouverture vers les autres.

3.2.2.2 Rubrique n°2 « L'accompagnement de l'ANSEJ après la création de projet » :

Dans cette deuxième rubrique, nous allons évaluer les services d'accompagnement mis en place par le système de l'ANSEJ et ce après la création du projet. Pour cela nous avons effectué une enquête avec l'aide des accompagnateurs et nous avons recueilli un ensemble de données que nous traiterons dans le tableau N°6.

**Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ :
Enquêtes, résultats et suggestions**

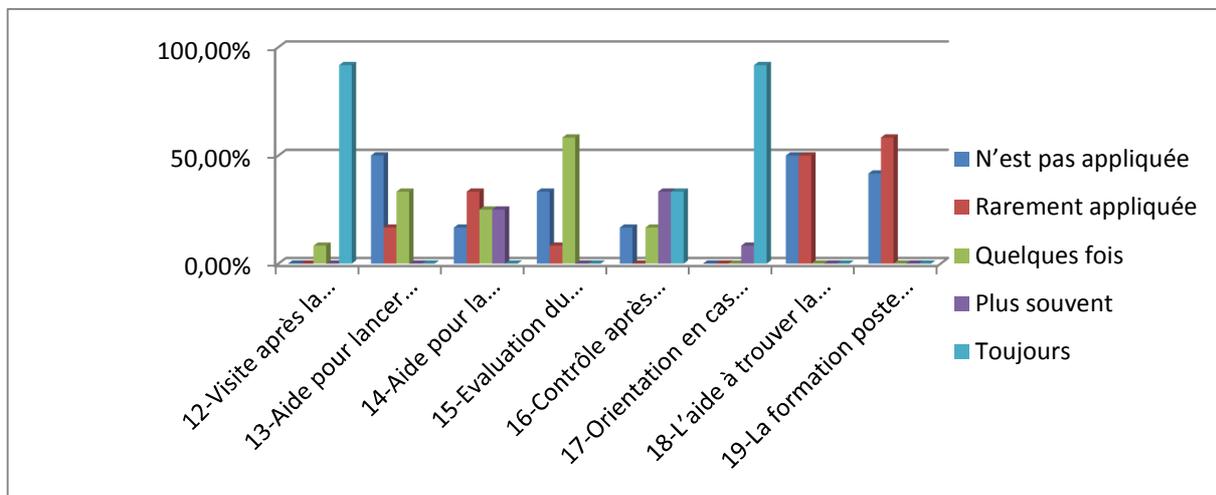
Tableau 6 : Les services rendus par l'ANSEJ après la création

Services	N'est pas appliquée		Rarement appliquée		Quelques fois		Plus souvent		Toujours	
	Effc.	Fré.	Effc.	Fré.	Effc.	Fré.	Effc.	Fré.	Effc.	Fré.
12-Visite après la création	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	11	91.7%
13-Aide pour lancer des publicités	6	50.0%	2	16.7%	4	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
14-Aide pour la formulation d'une bonne stratégie d'entreprise	2	16.7%	4	33.3%	3	25.0%	3	25.0%	0	0.0%
15-Evaluation du projet lors de la 1^{ère} année	4	33.3%	1	8.3%	7	58.3%	0	0.0%	0	0.0%
16-Contrôle après création	2	16.7%	0	0.0%	2	16.7%	4	33.3%	4	33.3%
17-Orientation en cas de problème	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	11	91.7%
18-L'aide à trouver la main d'œuvre qualifiée	6	50.0%	6	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
19-La formation poste création	5	41.7%	7	58.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

Source : Elaborer par moi-même

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

Figure 10: Récapitulatif des services ANSEJ après la création



Source : Elaborer par moi-même

D'après le tableau ainsi que la figure ci-dessus, la visite après la création est 67% toujours appliquée et 33% plus souvent appliquée. Ce qui nous permettons de conclure que l'ANSEJ accomplit sa mission par un suivi presque régulier au locaux des promoteurs.

L'aide au lancement des publicités est 50% n'est pas appliquée, 33% quelque fois appliquée, et 17% rarement appliquée. Ce qui implique que le dispositif ne prend pas en charge le facteur publicité pour les promoteurs.

La formulation de stratégie est 33% rarement appliquée, 25% plus souvent et quelque fois appliquée, et 17% n'est pas appliqués. Cela explique que les accompagnateurs aident rarement ou souvent, les porteurs à formuler la stratégie de leurs entreprises.

L'évolution de projet lors de la 1^{ère} année est 59% quelque fois appliquée, 33% n'est pas appliquée, 8% rarement appliquée. Ce qui explique que le dispositif d'accompagnement exerce quelque fois l'évolution des projets après la phase de démarrage.

Le contrôle après création est 33% toujours et plus souvent appliquée, 17% rarement et n'est pas appliquée. Ce qui indique une contradiction dans les reposes, où nous pouvons dire que ce service d'accompagnement est souvent appliqué.

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

L'orientation en cas de problème dans la phase après création est 92% appliquée, nous pouvons affirmer que les accompagnateurs donnent toujours un soutien aux porteurs de projet en les orientant vers des solutions réfléchies pour faire face à tous types de problèmes.

L'élément aide à recruter une main d'œuvre qualifiée est 50% n'est pas appliquée et 50% rarement appliquée. Ce qui nous laisse dire que l'ANSEJ laisse d'autre organisme national spécialisé à prendre en charge ce domaine.

La formation poste création est 55% rarement appliquée, et 45% n'est pas appliquée. Ce service est souvent inapplicable.

- **Question ouverte :**

- **Merci de préciser d'autres services rendus après la création de projet**

Les accompagnateurs de l'antenne de la Wilaya de Tipaza, nous citent quelques services offerts par le dispositif, tel que :

- Le suivi
- L'organisation des salons et des foires
- Dissolution des contentieux

3.2.2.3 Rubrique n°3 « Evaluation de la qualité d'accompagnement » :

Dans cette rubrique, nous voulons voir les points de vue des accompagnateurs concernant le dispositif d'accompagnement.

- **La satisfaisance de l'accompagnement de l'ANSEJ :**

- **A votre avis, le dispositif d'accompagnement est-il suffisant pour la création d'entreprise ?**

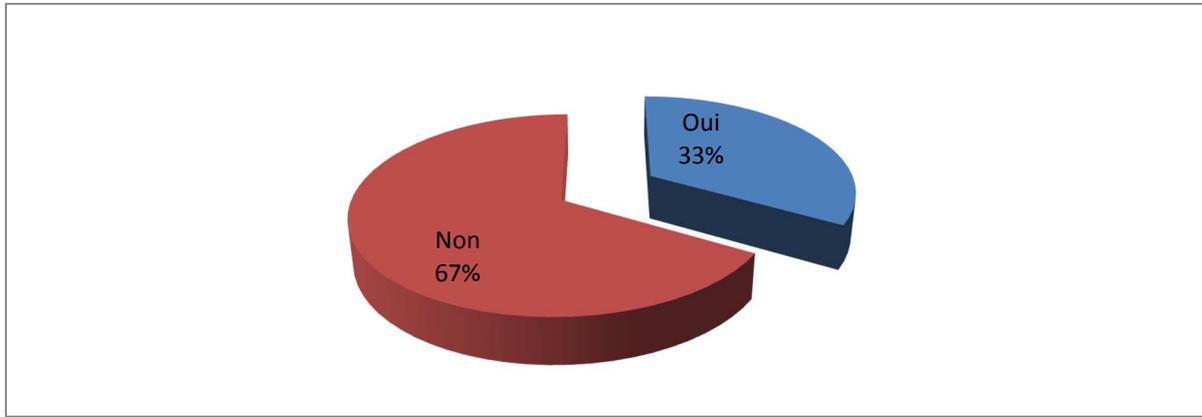
Tableau 7 : L'évaluation de la qualité de l'accompagnement

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
Oui	4	33.3%
Non	8	66.7%
Total	12	100%

Source : Elaborer par moi-même

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

Figure 11: L'évaluation de la qualité de l'accompagnement



Source : Elaborer par moi-même

D'après les résultats d'analyse, nous pouvons conclure que les services offerts par le dispositif d'accompagnement ANSEJ n'est pas suffisantes, car 67% des accompagnateurs répondent par NON

- Justification :

Les accompagnateurs qui ont répondu par un NON, se justifient par :

- Les pratiques d'accompagnement sont dépassées par le temps, et ne sont pas mis à jour.
- Des problèmes relationnels avec les promoteurs
- Des problèmes de communication entre les différents organes du dispositif (organisation des structures internes de l'ANSEJ) et avec les promoteurs.
- Les lois et la législation qui limitent le rôle des accompagnateurs avec leurs sujets.
- Des problèmes techniques tels que les études du risques, les études de marchés, le marketing, la formation...etc.
- Des problèmes de fais divers.

• Le dispositif forme les porteurs de projet impérativement :

- **L'ANSEJ doit-elle impérativement former les porteurs de projet ?**

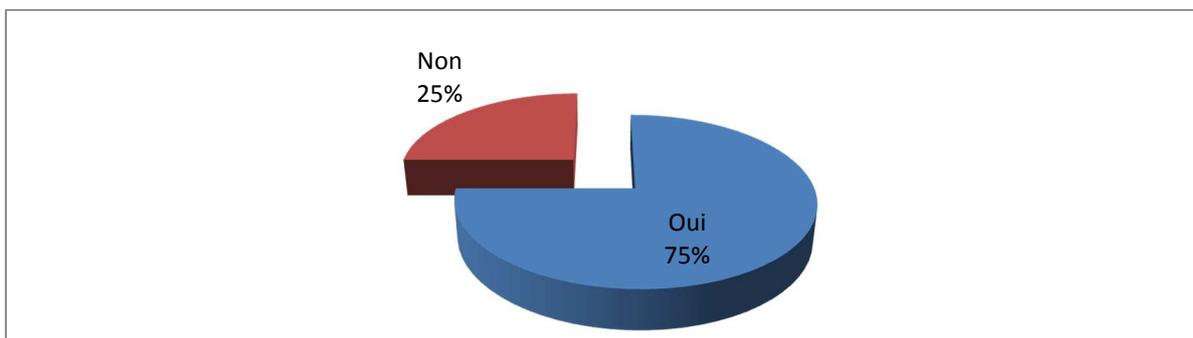
**Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ :
Enquêtes, résultats et suggestions**

Tableau 8 :L'obligation de formation des promoteurs

Possibilité de réponses	Nombre de réponses	Taux de réponses
Oui	9	75.0%
Non	3	25.0%
Total	12	100%

Source : Elaborer par moi-même

Figure 12 :L'obligation de formation des promoteurs



Source : Elaborer par moi-même

D'après les réponses recueillies, 75% des accompagnateurs confirment que les dispositifs ANSEJ doivent impérativement former les porteurs de projet.

- les axes de formation :

Les accompagnateurs 75% qui ont répondu par oui, on cite les axes de formation suivante :

- Fiscalité,
- Techniques bancaires (qui les aident à comprendre le respect du crédit bancaire dans toutes ces formes).
- La culture et la formation de la gestion d'entreprise ;
- Le marketing.
- Finance et comptabilité.
- La formulation de plan d'affaires.
- Mesure des risques environnementaux.

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

- **les paramètres qui méritent d'être rajoutés au dispositif ANSEJ :**

D'après les réponses des accompagnateurs les paramètres qui méritent d'être rajoutés au dispositif ANSEJ sont les suivantes :

- La communication entre les services.
- Initier les promoteurs à fixer les objectifs et faire des formations spécialisés touchant le domaine de leurs activités.
- Rationnaliser et consolider les relations entre l'ANSEJ et les autres structures comme les Banques et les Directions des impôts.
- Organise des formations aux accompagnateurs pour améliorer leurs compétences.

- **les problèmes courants rencontrés lors de l'accompagnement :**

Les problèmes courants cités par les accompagnateurs de l'ANSEJ sont :

- Le manque de l'information chez l'accompagnateur.
- La communication entre les promoteurs et les accompagnateurs ;
- Le niveau des porteurs de projet qui sont long à comprendre par les accompagnateurs ;
- Le manque de matériel pour pouvoir suivre les projets et effectués des contrôles réguliers.
- L'absence d'organisation de travail ;
- Les problèmes juridiques et législatifs.

- **Les conditions de succès de la relation entre l'accompagnateur et le porteur de projet sont :**

D'après notre analyse, des réponses fournies par les accompagnateurs, les conditions qui renforce la relation entre eux et les porteurs de projets sont :

- L'originalité et la brillance de l'idée de création ;
- Les compétences des créateurs qu'il faut être généraliste ;
- Le relationnel entre le promoteur et les accompagnateurs d'où le respect mutuel, la confiance, et la communication sont exigés.

- **Que suggérez-vous pour que votre métier d'accompagnateur devienne à la hauteur?**

Les suggestions des accompagnateurs pour que le métier d'accompagnement soit à la hauteur sont :

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

- Les formations.
- La motivation.
- La disponibilité des moyens humains et matériels
- La conscience des porteurs de projets ;
- Le respect des délais nécessaires à l'accompagnement.
- **De nos jours, quelles sont les secteurs porteurs en Algérie ?**

D'après les accompagnateurs les secteurs porteurs en Algérie sont :

- L'industrie légère.
- La transformation et le recyclage.
- La prestation de services (école de formation).
- L'agriculture, pêche.
- TBB.
- Secteur de santé,
- **D'après les accompagnateurs, l'accompagnement et la structure d'accompagnement ce défini comme suit :**

L'accompagnement entrepreneurial est une activité qui tend à se développer avec l'émergence d'une société entrepreneuriale. Le soutien à la création d'entreprise se réalise par les structures d'accompagnement, qui sont comme toute forme d'organisation confrontée à des enjeux en termes de gestion des compétences.

L'accompagnement contribue à créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat en fournissant un environnement sécurisant aux porteurs de projet, en leur offrant un certain nombre de services (suivi, conseil, orientation, et soutien au développement d'opportunités).

3.2.2.4 Rubrique n°4 « Informations personnelles » :

Nous consacrons cette dernière rubrique de questionnaire aux informations personnelles des accompagnateurs, qui sont organisés comme suite :

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

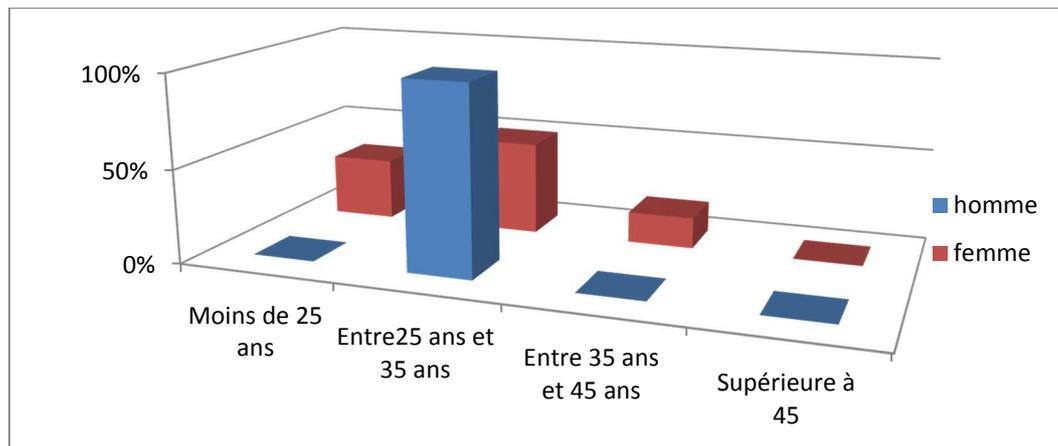
- Sexe x Age :

Tableau 9: Sexe x Age

Age Sexe	Moins de 25 ans		Entre 25 ans et 35 ans		Entre 35 ans et 45 ans		Supérieure à 45	
	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence
Homme	0	0%	6	100%	0	0%	0	0%
Femme	2	33,33%	3	50%	1	16.66%	0	0%

Source : Elaborer par moi-même

Figure 13: Sexe x Age



Source : Elaborer par moi-même

Les accompagnateurs questionnés sont de 50% des femmes et 50% des hommes. Ils sont en générale âgé entre 25 ans et 35 ans.

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

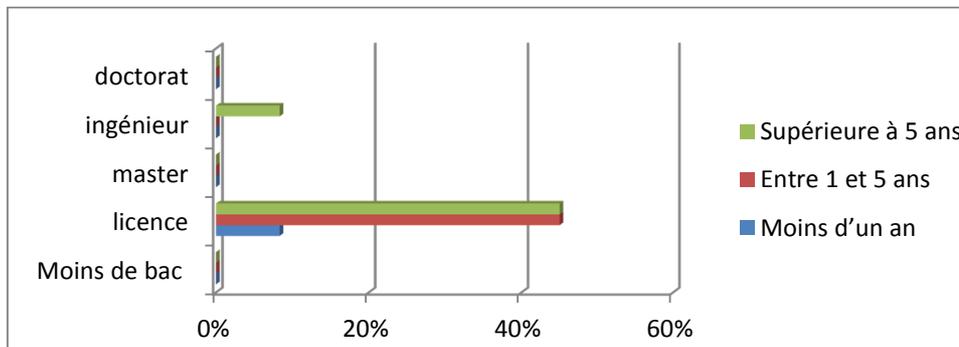
- Niveau d'instruction x Expérience

Tableau 10 : Niveau d'instruction x Expérience

	Moins d'un an		Entre 1 et 5 ans		Supérieure à 5 ans	
	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence
Moins de bac	0	0%	0	0%	0	0%
licence	1	8.33%	5	41.66%	5	41.66%
master	0	0%	0	0%	0	0%
ingénieur	0	0%	0	0%	1	8.33%
doctorat	0	0%	0	0%	0	0%

Source : Elaborer par moi-même

Figure 14 : Niveau d'instruction x Expérience



Source : Elaborer par moi-même

Le niveau intellectuel de notre échantillon se limite à un diplôme universitaire Bac+4 ans (licence), sur le plan de l'expérience professionnelle nous constatons qu'il se segmente en trois segments :

- 50 % du personnel ont 5 ans d'expérience professionnelle
- 42% ont moins de 5 ans d'expérience professionnelle
- Et 08% sont récemment recrutés

Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions

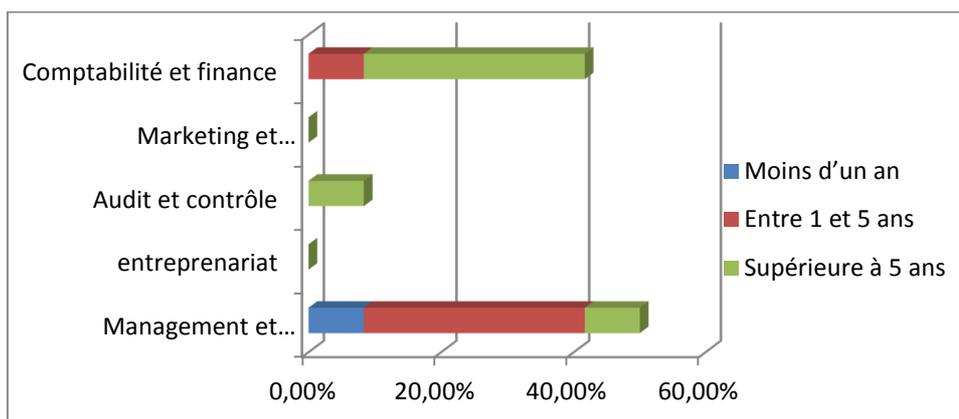
- Spécialité x Expérience

Tableau 11: Spécialité x Expérience

	Moins d'un an		Entre 1 et 5 ans		Supérieure à 5 ans	
	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence
Management et gestion d'entreprise	1	8.33%	4	33.33%	1	8.33%
entreprenariat	0	0%	0	0%	0	0%
Audit et contrôle	0	0%	0	0%	1	8.33%
Marketing et communication	0	0%	0	0%	0	0%
Comptabilité et finance	0	0%	1	8.33%	4	33.33%

Source : Elaborer par moi-même

Figure 15 : Spécialité x Expérience



Source : Elaborer par moi-même

L'ensemble du personnel (accompagnateurs) sont des diplômés de l'université Algérienne dans les spécialités Finances, Comptabilité et Gestion des entreprises.

Section 3 : L'analyse d'entretien directe et les résultats principaux de l'étude :

Dans cette section, nous allons présenter outils d'analyse qualitatif (guide d'entretien) de se procurer des informations propres à ce mémoire et de contribuer à répondre à notre problématique.

3.3.1 Présentation du guide d'entretien :

Ce guide est vient pour compléter les insuffisances des résultats obtenus de notre questionnaire.

Durant cet entretien, nous avons donné à l'interviewé la consigne de s'exprimer très librement et spontanément sur notre recherche.

Ce guide d'entretien est composé de neuf questions ouvertes. L'objectif de ces questions est d'avoir le maximum d'informations concernant notre problématique.

3.3.2 Interprétation et traitement des données collectées :

Dans cette partie, nous allons essayer d'analyser les réponses d'interviewé, où nous avons les présenter dans ce qui suit :

D'après l'analyse du questionnaire, nous observons qu'il y a des services comme la mise en relation des futurs promoteurs avec autre, l'aide à trouver des bon fournisseurs, donner l'idée de création, en remarquant que sont rarement appliqué avant le lancement de projet.

Et d'après l'entretien, l'explication du directeur concernant la rareté d'application de ces services est en conséquence de nombre élevé des porteurs de projet qui visitent l'agence.

De plus l'interviewé, a ajouté que l'ANSEJ mis en relation les futurs promoteurs pendant la période de la formation avant le financement de projet, où les nouveaux promoteurs profitent de cette période pour construire des relations et des connaissances à des degrés différents (professionnel ou personnel).

Selon le directeur ; de préférence ces promoteurs organisent entre eux une association pour qu'ils puissent rester en contact ainsi de renforcer les relations entre eux afin de faciliter leurs intégration dans le monde des affaires.

L'ANSEJ orientent les porteurs de projets à faire l'initiative pour trouver et proposer des idées innovantes et créatives qui ne dépassent pas leurs compétences (adéquates avec leurs formations, leurs diplômes et leurs compétences managériales). Ainsi de les inciter à faire démarcher plusieurs fournisseurs afin de trouver le meilleur fournisseur en termes de rapport prix/qualité.

Aussi, le responsable nous affirme que l'apprentissage et la formation assurés par l'agence est très satisfaisante car elle englobe tous les axes nécessaires comme la gestion d'entreprise, la fiscalité, la banque, calcul des coûts, comptabilité, ... etc. qui aide les promoteurs à bien gérer leurs propres boîtes. Cette formation est assurée par des spécialistes, aussi elle est certifiée par le bureau international de travail, elle suit la méthode « crée, germe », qui est une nouvelle méthode internationale suivie par les différentes structures d'accompagnements dans le monde, et qui vise à entraîner les porteurs de projets de façon à être capable de créer et germer leurs activités. Ce qui admet la négligence de la formation après la création.

Le directeur voit aussi que l'ANSEJ à bien gérer sa mission que ce soit avant ou après la création de projet, qu'elle est le balisage des porteurs de projets, qui représentent leurs propres idées.

De plus le directeur affirme que le contrôle et l'évaluation des projets se fait souvent, avec une faible cadence, vu le nombre élevé des projets financés (600 projets par an au moyen), c'est difficile à tous les contrôler.

Concernant les paramètres de choix des accompagnateurs, le directeur voit que le type de formation, l'âge, le genre, la maîtrise de soi, la capacité à communiquer sont des points non négligeables lors de choix des accompagnateurs.

Il nous affirme aussi que le profil préféré pour un accompagnateur : qu'il soit universitaire limité par les spécialités de gestion tel que Management et gestion des entreprises, Finance et comptabilité, Marketing et communication et Economie, de sexe homme afin

d'assurer mieux le travail dans le bureau ainsi que dans le terrain avec un âge très jeune Et qu'il possède l'aspect de communication.

Pour que la relation entre porteur de projet et accompagnateur réussisse, le directeur voit que la sincérité, la fiabilité des informations, la compétence de l'accompagnateur ainsi la maîtrise de ce dernier des différents étapes de création, de plus la confiance qu'il la considère comme primordiale.

Le directeur voit que les secteurs porteurs en Algérie se diffèrent d'une région à une autre, et généralement sont :

L'agriculture ; la production, le tourisme (sur tout à la wilaya de Tipaza)

Pour l'avenir de dispositif, le directeur nous affirme que l'importance de ce dernier est clair aujourd'hui plus qu'avant, comme les problèmes économiques tels que la chute des prix de pétrole vu que l'économie algérienne se base principalement sur l'exportation des hydrocarbures.

Dans ce contexte économique, la priorité est à la création de richesse et à une croissance hors hydrocarbures et hors projets publics. En d'autres termes, il faut que la croissance économique soit portée par l'entrepreneuriat privée (la création d'entreprises).

3.3.3 Les résultats principaux de l'étude :

- L'accompagnement de l'ANSEJ est considéré comme un facteur clés de succès de création d'entreprise en Algérie, il est aussi un facteur pilier de développement économique national ;
- L'ANSEJ est une structure d'aide à la création qui accompagne les porteurs de projets en offrant souvent des services avant et après la création de leurs entreprise ;
- Les services d'accompagnement doivent être répartis sur trois grandes phases successives à savoir : la phase de pré-crédation, la phase de création, et la port-crédation. Cependant, nous avons pu remarquer qu'en réalité le rôle des accompagnateurs est limité ;
- La nécessité de redéfinir le rôle et la mission des accompagnateurs au sein de l'ANSEJ pour qu'elle dépasse les consignes administratives vers une vraie relation accompagnateur/accompagné.

3.3.4 Les suggestions :

- La première suggestion est d'encourager la création d'entreprise en Algérie à travers l'adoption de plusieurs actions qui touchent des niveaux différents, surtout au niveau du système éducatif visant le développement d'une culture entrepreneuriale à travers plusieurs pratiques qui aideront à faire émerger l'esprit d'entreprendre chez les jeunes étudiants ;
- L'accompagnement entrepreneurial doit être présent en amont et en aval du projet, c'est pour cela que les services rendus avant et après la création d'entreprise doivent être toujours assurés ;
- Faire émerger chez les jeunes algériens l'esprit d'accompagnement entrepreneurial de la part de l'ANSEJ ;
- Mettre l'accent sur des paramètres spécifiques bien étudiés, lors de choix des profils des accompagnateurs, d'une façon qui assure la compatibilité des styles et la ressemblance entre accompagnateur et porteur de projet pour que l'accompagnement soit efficace ;
- Ce concentre sur les projets rentables et privilégier les secteurs porteurs de richesse ;
- L'amélioration de la qualité des services d'accompagnement à la création d'entreprise ;
- Mettre en place de nouveaux dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises innovantes et créatives.

Conclusion du chapitre

A travers ce dernier chapitre, nous avons cherché à étudier la qualité des services d'accompagnement offert par l'ANSEJ,

Pour y parvenir, nous avons mené une étude sur terrain auprès des accompagnateurs de l'ANSEJ afin d'estimer leurs avis et évaluation envers les services proposés, et nous avons établi un entretien face à face avec le directeur de l'antenne lieu de stage.

En parcourant les résultats de notre enquête, nous affirmons que les services d'accompagnement offerts par l'ANSEJ ont un rôle important sur le développement de la création d'entreprise.

Cet effet important des services de l'ANSEJ peut être expliqué partiellement par l'écart entre les traits de personnalité et les aptitudes entrepreneuriales avant et après le recours à l'ANSEJ. Malgré tous cela la qualité des services d'accompagnement de cette structure est restée un objet de discussion.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La création d'entreprise en Algérie connaît une dynamique remarquable, les études le montre, une fois passe l'étape du démarrage, la pérennité d'une entreprise est largement le fruit de l'accompagnement entrepreneurial.

Cette recherche a essayé de souligner les points positifs et négatifs de l'accompagnement entrepreneurial assuré par le dispositif ANSEJ, où nous avons essayé d'évaluer ce dernier à travers un diagnostic des différents services offerts par cette structure avant et après la création d'entreprise.

Notre objectif était de comprendre le rôle de l'accompagnement entrepreneurial dans le lancement de projets. A cet effet, nous avons structuré notre travail en trois chapitres, les deux premiers ont apporté une synthèse théorique des concepts qui s'avèrent fondamentaux dans notre recherche ; à savoir, la notion de projet entrepreneurial, et la notion d'accompagnement entrepreneurial qui donne naissance au concept d'accompagnateur et de porteur de projet.

Plusieurs constats ont été observé tels que :

Le projet entrepreneurial arrive afin de répondre à un besoin, et apporter des solutions aux différents problèmes, il favorise l'innovation et la créativité au sien de la société. Nous pouvons décrire le projet entrepreneurial par toute une démarche qui peut être couronnée par la création d'entreprise.

L'accompagnement entrepreneurial est la démarche de soutien qui facilite les fonctions d'entrepreneur, sa valeur ajoutée réside donc dans la capacité de l'accompagnateur à mieux comprendre les situations particulières et les enjeux de l'entrepreneur ainsi que de l'entreprise.

Le terme de l'accompagnement revêt différentes formes, qu'on peut les résumés dans, le coaching, le Compagnonnage, la consultance, le counseling, le mentorat.

Pour que la relation de l'accompagnement réussie, elle doit être fondue sur la confiance et le respect mutuel entre ses acteurs, de plus il faut que ces deux acteurs possèdent des caractéristiques spécifiques tels que la crédibilité l'esprit de communication et d'écoute ...etc. ainsi que le processus d'accompagnement choisi joue un rôle non négligeable dans le succès de cette relation.

CONCLUSION GENERALE

Ainsi, la partie pratique où nous avons rapproché vers les accompagnateurs de la structure ANSEJ à travers un questionnaire établi suite aux hypothèses émises et nos principales remarques sont :

- les services avant la création du projet sont souvent appliqués avec des pourcentages différents.
- les services après la création d'entreprise sont appliqués avec une faible cadence.
- du point de vue des accompagnateurs : accompagner les porteurs de projet est le fait de les orienter, les aider et les conseiller...etc.
- les éléments que les accompagnateurs suggèrent à être rajoutés au dispositif sont
 - La communication entre les services de la structure.
 - Initier les promoteurs à fixer les objectifs et faire des formations spécialisées touchant le domaine de leurs activités.
 - Rationnaliser et consolider les relations entre l'ANSEJ et les autres structures comme les Banques et la Direction des impôts.
 - Organiser des formations aux accompagnateurs pour améliorer leurs compétences.

Pour approfondir notre recherche, nous avons établi un guide de questionnaire destiné au directeur de l'antenne Tipaza. Et d'après la discussion directe avec l'interviewé, nos principales remarques sont :

- la rareté d'application des services d'accompagnements est en conséquence de nombre élevé des porteurs de projet qui visitent l'agence.
- la formation assurée par l'agence est très satisfaisante. elle est certifiée par le bureau international de travail, elle suit la méthode « crée, germe ».
- le contrôle et l'évaluation des projets se fait souvent, avec une faible cadence.

CONCLUSION GENERALE

Arrivé à ce stade, nous pouvons confirmer ou infirmer les hypothèses de notre travail¹ qui portent :

Hypothèse 1 : Un projet entrepreneurial est un processus qui passe par plusieurs étapes et aboutit vers la création d'une entreprise

Cette hypothèse est rejetée car le projet entrepreneurial peut aboutir vers plusieurs formes telles que : la franchise, l'essaimage et l'intrapreneuriat, donc il n'aboutit pas obligatoirement à une création d'entreprise.

Hypothèse 2 : L'accompagnement entrepreneurial se limite au coaching.

Cette dernière est infirmée puisque l'accompagnement entrepreneurial ne se limite pas au coaching, mais il prend plusieurs autres formes comme : le Compagnonnage, la consultance, le counseling, le mentorat... etc.

Hypothèse 3 : Les conditions qui garantissent la réussite de la relation entre porteur de projet et accompagnateur sont : le niveau d'instruction de l'accompagnateur et son expérience.

La troisième hypothèse est à rejeter aussi parce que les conditions qui garantissent la réussite de la relation entre porteur de projet et accompagnateur contiennent d'autres facteurs : le respect et la confiance mutuelle entre les accompagnateurs et les porteurs de projets et surtout la compatibilité des styles entre ces deux acteurs (âge, culture...)

Hypothèse 4 : Le dispositif ANSEJ n'est pas suffisant pour créer une entreprise, il doit contenir le contrôle et le suivi après création.

D'après les résultats de l'enquête notre quatrième hypothèse est confirmée.

Pendant cette recherche nous avons rencontrés des difficultés qui se résument comme suit :

- La contrainte du temps qui nous empêche de lancer une autre enquête auprès des porteurs de projet accompagnés par l'ANSEJ.
- L'outil choisi pour l'étude empirique auprès des accompagnateurs où il était préférable de faire des entretiens de face à face pour mieux discuter et détailler les réponses

¹ Les résultats en question sont exposés à travers le logiciel (**le sphinx v5**) suite à la distribution et à la codification de notre questionnaire

CONCLUSION GENERALE

obtenues, et pour enrichir nos connaissances et bien comprendre les informations fournies.

Enfin, nous suggérons, les thèmes suivants pour d'éventuelles recherches:

- Accompagnement des jeunes innovateurs en Algérie.
- L'efficacité de l'ANSEJ : le taux de mortalité des entreprises ?
- L'apport du domaine associatif à l'accompagnement entrepreneurial

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrage :

1. ALLEN T. D., EBY L. T., « *the blackwellehandbook of mentoring : A multipleperspective approach* », Malden, MA : Blackwellepublishing,USA , 2007.
2. BERCOVITZ A., « *Esquisse d'une analyse de la fonction de conseil* », Connexions, paris, 1987.
3. Diderot et Alembert (1755), « *L'Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers* », paris.
4. Dupouy A, « *Accompagner le porteur de projet innovant : ou comment faire émergerses compétences* », Projectics / Proyética / Projectique, Edition de beock Supérieur ,2008.
5. ENGLISH H. B., ENGLISH A. C., « *A comprehensivedictionary of psychological and psychoanalyticalterms : A guide to usage* », LONGMAN, 1958.
6. Fayolle A., Filion L. J., « *pédagogie et esprit d'entreprendre* », de boeck, Belgique, 2009.
7. Frank JANSSE (sous la direction de), *Entreprendre : « Une introduction à l'entrepreneuriat* », de boeck, Belgique, 2009.
8. GIARD V. & MIDLER C., sous la direction de ECOSIP, « *pilotages de projet et entreprises : diversités et convergences* », Economica, 1993, paris,
9. GRAY C. et LARSON E., « *Management de projet* », édition DUNOD, paris, 2014.
10. Hernandez E. M., « *le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique del'entrepreneuriat* », Edition l'harmattan, Paris, 1999.
11. Muller J-I-G., *Management de projet : « 100 questions pour comprendre et agir* », AFNOR ,2005.
12. LELEU P., « *le développement du potentiel des manages* », Edition l'harmattan, paris , 1995.
13. SCHUMPETER, J., « *Théorie de l'évolution économique* », Edition Dalloz, Paris.1935.
14. SCHUMPTER J.A., « *Capitalism, socialismanddemocracy* », New York, Harper.1942.
15. Véronique M-R., *Gestion de projet – vers les méthodes agiles*, EYROLLES, Paris, 2008.
16. VIAL M., ARMAND M. R., TELLINI A., « *Accompagnateur en RH : les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel* », De Boeck Supérieur, 2013.

2. Les revues :

1. OCDE (1998), « *Stimuler l'esprit d'entreprise* », OCDE, Paris.
2. Maela P, « *l'accompagnement: une nébuleuse* *Revue internationale Education permanente* », n° 153/2002.
3. Pluchart J-J., « *L'accompagnement entrepreneurial : quels biais psychologiques,* *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* », vol. XVIII, 2012.
4. Verstreet T., Fayolle A., « *paradigme et entrepreneuriat, revue de l'entrepreneuriat* », vol 4, n°1, Lille, 2005.
5. GASS Y, un article de la revue internationale *Gestion*, dans le volume 7, n°4, Canada, 1972.
6. FILION L-J, « *le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, endances* », *Revue internationale P.M.E*, 1997, vol : 10, n°2.
7. La lettre du CEDIP-En lignes n°22 –juin 2002.

3. Mémoires :

1. BERREZIGA A., « *l'entrepreneuriat en Algérie : réalités et perspectives* », thèse de doctorat en science de gestion, Spécialité : Management, école supérieure de commerce, Algérie, 2014.
2. Bruyat C., « *création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* », thèse de doctorat, Université Pierre. Mendes-France, Grenoble, 1993.
3. Masmoudi M.R., « *Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes* ». Thèse de doctorat. En sciences de gestion, Université de sud Toulon- Lyon ,2007
4. Meziane A., « *le rôle des mécanismes d'appui et d'accompagnement dans le développement entrepreneurial en Algérie, étude de cas : la structure ANSEJ* », thèse de doctorat en science de gestion, Spécialité : Management,

4. Séminaire :

1. Gasse Y, Tremblay M, « *Mesures et pratique de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne* », 5^{ème} congrès international de l'entrepreneuriat. Canada, 2007.
2. STERVIU S., « *Quelles compétences au niveau des territoires ?* », XL VI^{ème} Colloque de l'ASRDLF, Clermont-Ferrand, 2009.

5. Dictionnaire :

1. AFITEP, Dictionnaire de management de projet, AFNOR, 4^{ème} Edition, 2000, paris.
2. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, A Guide to the Project Management Body of knowledge, 3^{ème} édition, Pennsylvania, Newtown Square, 2004.

6. Décrets :

1. décret exécutif n°96-295 du 24 rabieethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-087 intitulé « fonds national de soutien à l'emploi des jeunes » modifié et complète.

7. Support de cours :

1. BERREZIGA A., « *support de cour gestion des projets* », école supérieure de commerce, Algérie.

Table des matières

Sommaire des contenus	Page
Remerciement	-
Dédicace	-
Liste des figures	-
Liste des tables	-
Résumé	-
Introduction générale	A
Chapitre 1 : Le projet entrepreneurial : Création d'entreprise	1
Introduction au chapitre	1
Section 1 : Généralités sur le projet	2
1.1.1 Définition du projet	2
1.1.2 Caractéristiques du projet	3
1.1.3 Les raisons d'être d'un projet	4
1.1.4 Le cycle de vie d'un projet	4
1.1.4.1 La définition	5
1.1.4.2 La planification	5
1.1.4.3 L'exécution	5
1.1.4.4 La clôture	5
1.1.5 Les acteurs d'un projet	6
1.1.6 Les facteurs de risque d'un projet	7
1.1.7 Les types de projet	8
1.1.7.1 Le projet « ouvrage »	8
1.1.7.2 Le projet « produit »	8
1.1.7.3 Le projet « organisationnel »	9
1.1.7.4 Le projet « de société »	9
1.1.7.5 Le Projet entrepreneurial	9
Section 2 : Le projet entrepreneurial	11
1.2.1 L'entrepreneuriat : Origines et Définitions	11
1.2.2 Les paradigmes entrepreneuriaux	13
1.2.2.1 Le paradigme de l'opportunité d'affaires	13

1.2.2.2 Le paradigme de la création d'organisation	14
1.2.2.3 Le paradigme de la création de valeur	14
1.2.2.4 Le paradigme de l'innovation	14
1.2.3 Le lien entre les paradigmes	15
1.2.4 Les modèles entrepreneuriaux	16
1.2.4.1 Le modèle stratégique d'entrepreneuriat d'E. M. Hernandez (1999)	16
a) L'étape initiation	17
b) L'étape de maturation	18
c) L'étape de décision	18
d) L'étape finalisation	18
1.2.4.2 La forme générique du processus de création d'entreprise de C. Bruyat (1993)	18
Section 3 : Le porteur de projet : L'entrepreneur	22
1.3.1 Définitions de l'entrepreneur	22
1.3.2 Caractéristiques de l'entrepreneur	22
1.3.2.1 L'entrepreneur est un opportuniste	23
1.3.2.2 L'entrepreneur est un organisateur et coordinateur	23
1.3.2.3 L'entrepreneur est un joueur et preneur de risque	23
1.3.2.4 L'entrepreneur est un innovateur	24
1.3.3 Les motivations de l'entrepreneur	24
1.3.3.1 Les facteurs personnels	24
1.3.3.2 Les facteurs psychologiques	24
1.3.3.3 Les facteurs socioculturels	25
1.3.3.4 Les facteurs contextuels et économiques	25
1.3.4 Les facteurs clés de succès de l'entrepreneur	25
Conclusion du chapitre	29
Chapitre 2 : L'accompagnement entrepreneurial	30
Introduction au chapitre	30
Section 1 : L'accompagnement entrepreneurial : Notions fondamentales	31
2.1.1 Définitions d'accompagnement	31

2.1.2 Objectifs et finalités d'accompagnement	33
Section 2 : L'accompagnement entrepreneurial	36
2.2.1 Les formes d'accompagnement	36
2.2.1.1 Coaching	37
2.2.1.2 Compagnonnage	37
2.2.1.3 Consultance	38
2.2.1.4 Counseling	38
2.2.1.5 Mentorat	38
2.2.2 Les dimensions d'accompagnement	39
2.2.2.1 Faire travailler l'accompagné sur ses enjeux	40
2.2.2.2 Contenir le cheminement de l'accompagné	40
2.2.2.3 Questionner pour faire ressortir les problématiques	40
2.2.2.4 Favorise la construction de réponses propres à l'accompagné	41
2.2.3 L'accompagnement : Entre rôles et compétences	41
2.2.3.1 Les compétences d'accompagnateur	41
a) Les compétences génériques	42
b) Les compétences spécifiques	43
2.2.3.2 Le rôle de l'accompagnateur	44
2.2.4 La relation entre accompagnateur et porteur de projet	45
2.2.5 Les facteurs clés de succès et d'échec entre l'accompagnateur et le porteur de projet	47
Conclusion de chapitre	49
Chapitre 3: L'accompagnement entrepreneurial effectué par l'ANSEJ : Enquêtes, résultats et suggestions	50
Introduction de chapitre	50
Section 1 : présentation de L'ANSEJ	51
3.1.1 Historique de L'ANSEJ	51
a) En 2003	51
b) En 2007	52
c) En 2008	52
d) En 2011	52

e) En 2013	53
f) En 2015	53
3.1.2 Activité et mission de L'ANSEJ	53
3.1.3 Objectifs de L'ANSEJ	55
3.1.4 L'organigramme de l'ANSEJ	55
3.1.5 Présentation de la fonction d'accompagnement au niveau de L'ANSEJ	57
3.1.5.1 L'accueil	57
3.1.5.2 La collecte d'information et l'évaluation du projet	58
3.1.5.3 Le suivi de la création	58
3.1.6 Les services rendus par l'ANSEJ	59
3.1.7 Les spécificités de création de l'entreprise à travers le dispositif	59
3.1.7.1 Condition d'éligibilité pour la création d'une entreprise	59
3.1.7.2 Les domaines d'activités financés par l'ANSEJ	59
3.1.7.3 Les modes de financement proposés par l'ANSEJ	60
3.1.7.4 Les aides financières et les avantages fiscaux	61
a) Le financement	61
b) Les avantages fiscaux	61
c) La bonification des taux d'intérêts	61
Section 2 : Résultat de l'enquête auprès des accompagnateurs de l'ANSEJ	62
3.2.1 Description de l'échantillon	62
3.2.2 L'analyse de questionnaire	62
3.2.2.1 Rubrique n°1 « Accompagnement de L'ANSEJ avant la création de projet »	62
3.2.2.2 Rubrique n°2 « L'accompagnement de l'ANSEJ après la création de projet »	65
3.2.2.3 Rubrique n°3 « Evaluation de la qualité d'accompagnement	68
3.2.2.4 Rubrique n°4 « Informations personnelles »	72
Section 3 : l'analyse d'entretien directe et les résultats principaux de l'étude	76
3.3.1 Présentation du guide d'entretien	76
3.3.2 Interprétation et traitement des données collectées	76
3.3.3 Les résultats principaux de l'étude	78

3.3.4 Les suggestions	79
Conclusion de chapitre	80
Conclusion générale	81
Bibliographie	-
Annexe	-

Annexes

➤ **Annexe1 : le modèle de questionnaire**
République Algérienne Démocratique Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce « Koléa »

Questionnaire destiné aux accompagnateurs de L'ANSEJ –Tipaza

Madame, Monsieur ;

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en Sciences de Gestion option : **Management et Organisation des Entreprises**, nous avons intitulé notre travail ainsi **le rôle de l'accompagnement dans la rationalisation de la démarche des nouveaux projets de création d'entreprise**. Afin de traiter au mieux notre sujet et de pouvoir répondre à notre problématique, nous avons élaboré ce questionnaire destiné aux accompagnateurs des porteurs de projet au sein de l'ANSEJ.

Merci de bien répondre à ce questionnaire qui nous aidera énormément dans nos recherches. On vous rassure que ce dernier a un caractère purement scientifique et les réponses resteront confidentielles.

<u>Rubrique N° 1 : Accompagnement de L'ANSEJ avant la création de projet</u>					
Services	N'est pas appliquée	Rarement appliquée	Quelques fois	Plus souvent	Toujours
1-Sensibilisation					
2-Accueil des futurs promoteurs					
2-Donner l'idée de création					
4-Evaluer l'idée de création					
5-Aide à la formulation de business plan					
6-Evaluation des compétences des promoteurs vis-à-vis du projet					
7-Mise en relation du futur promoteur avec d'autres promoteurs					
8-Aide à trouver les bons fournisseurs					
9-Assistance en cas de problèmes avant la création					
10-La formation des promoteurs					
11-S'il existe d'autres services rendus avant la création, merci de les préciser :	- - -				

Rubrique N°2 : Accompagnement de L'ANSEJ après la création de projet

Services	N'est pas appliquée	Rarement appliquée	Quelques fois	Plus souvent	Toujours
12-Visite après la création					
13-Aide pour lancer des publicités					
14-Aide pour la formulation d'une bonne stratégie d'entreprise					
15-Evaluation du projet lors de la 1 ^{ère} année					
16-Contrôle après création					
17-Orientation en cas de problème					
18-L'aide à trouver la main d'œuvre qualifiée					
19-La formation poste création					
20-Merci de préciser d'autres services rendus après la création de projet :				

Rubrique N°3 : Evaluation de la qualité d'accompagnement

21-A votre avis, le dispositif d'accompagnement est-il suffisant pour la création d'une entreprise ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Justifiez :.....
22-L'ANSEJ doit-elle impérativement former les porteurs de projet ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Si oui : quelle sont les axes formation ?.....
23-Quelles sont les paramètres qui méritent d'être rajoutés au dispositif ANSEJ ?
24-Quels sont les problèmes courants que vous rencontrez lors de l'accompagnement ?
25-A votre avis quelles sont les conditions pour que la relation entre l'accompagnateur et le porteur de projet réussisse ?

➤ **Annexe 3 :le guide d'entretien :**

Guide d'entretien

Monsieur,

Dans le cadre de la finalisation de notre mémoire de fin d'études en Management et Organisation d'Entreprises à l'Ecole Supérieure de Commerce de Koléa, j'ai l'honneur de vous présenter ce guide qui englobe un certain nombre de questions qui viennent pour compléter les insuffisances des résultats du notre questionnaire déjà distribué auprès des accompagnateurs.

Q1/ Nous avons constaté que les services tels que la mise en relation du futur promoteur avec d'autres promoteurs, l'aide à trouver les bons fournisseurs, donner l'aide de création, sont appliqués que rarement avant le lancement du projet. Que suggérez-vous face à cette situation ?

Q2/ Quels autres services suggérez-vous intégrer dans le dispositif ANSEJ avant le lancement du projet ?

Q3/ Nous avons constaté que les services tels que la formation, le contrôle, l'évaluation de projet, l'aide à la formulation d'une bonne stratégie d'entreprise, l'aide pour lancer des publicités, l'aide à trouver la main d'œuvre qualifiée sont appliqués que rarement après le lancement du projet. Que suggérez-vous face à cette situation ?

Q4/ Quels autres services suggérez-vous intégrer dans le dispositif ANSEJ après le lancement du projet ?

Q5/ Existe-t-il des paramètres pour choisir vos accompagnateurs ? Si oui, lesquels ?

Q6/ Quel est le profil adéquat pour un accompagnateur ? (genre, niveau, âge...etc.)

Q7/ Quelles sont les conditions pour que la relation entre porteur de projet et accompagnateur réussisse ?

Q8/ Quelles sont les secteurs porteurs en Algérie ?

Q9/ Quel avenir envisagez-vous pour l'ANSEJ ?

Informations auxiliaires :

Nom du répondant (facultatif)

.....LAZALI.....Adlane.....

Grade du répondant :

.....directeur.....

Fonction (division / direction /sous-direction)

.....directeur d'antenne